

Bachelorarbeit

Izabela Burevska

Technochange Management: die Einführung einer digitalen
Personalakte in einem deutschen
Mittelstandsunternehmen - eine Fallstudie

Izabela Burevska

Technochange Management: die Einführung einer digitalen Personalakte in einem deutschen Mittelstandsunternehmen - eine Fallstudie

Bachelorarbeit eingereicht im Rahmen der Bachelorprüfung
im Studiengang Bachelor of Science Wirtschaftsinformatik
am Department Informatik
der Fakultät Technik und Informatik
der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Betreuender Prüfer: Prof. Dr. Ulrike Steffens
Zweitgutachter: Prof. Dr. Bettina Buth

Eingereicht am: 20. Januar 2020

Izabela Burevska

Thema der Arbeit

Technochange Management: die Einführung einer digitalen Personalakte in einem deutschen Mittelstandsunternehmen - eine Fallstudie

Stichworte

Technochange, digitale Personalakte, Digitalisierung, Mittelstandsunternehmen, Organisationsveränderung, Veränderungsmanagement

Kurzzusammenfassung

Das Wachstum der Organisation, stetiger Struktur- oder Technologiewandel führen zu Veränderungsnotwendigkeiten in Unternehmen. Der digitale Wandel erfordert von vielen Unternehmen, ihre Abläufe immer mehr zu digitalisieren. Diese Arbeit untersucht das Technochange Management in einem Mittelstandsunternehmen anhand des Modells von Markus(2004). Fokus wird auf die einzelnen Technochange-Phasen, sowie die Probleme und Herausforderungen, die in ihnen entstehen, gelegt. Das untersuchte Unternehmen hat zunächst die Technochange-Projektart nicht erkannt, was dazu geführt hat, dass Zielparameter verfehlt worden sind.

Izabela Burevska

Title of Thesis

Technochange Management: implementation of a digital personnel file in a German mid-sized company - a case study

Keywords

Technochange, digital personnel file, digitalisation, mid-sized company, organisational change, change management

Abstract

The growth of the organization, structural or technological changes lead to the need for change in organizations. The ongoing digitalisation requires many companies to digitise their processes. This paper examines the technochange management in a mid-sized company using the model of Markus (2004) as a theoretical framework. The focus will be on the individual technochange phases as well as the problems and the challenges that arise. The company mistook the project's identity as strictly of the IT-Project type. This led to wrong decisions by management, which resulted in missing important goal-parameters.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	vii
Tabellenverzeichnis	viii
1 Einleitung	1
1.1 Motivation	1
1.2 Aufbau und Ziele	3
1.3 Gliederung der Arbeit	4
2 Grundlagen	5
2.1 Personalakte	5
2.1.1 Digitale Personalakte	6
2.2 Projektmanagement	6
2.2.1 Projekt	6
2.2.2 Projekteigenschaften	6
2.2.3 Phasen des Projektlebenszyklus	7
2.2.4 IT-Projekt	8
2.2.5 Softwarelebenszyklus	9
2.3 Change Management	9
2.3.1 Definition	9
2.3.2 Lewins Drei-Phasen-Modell	10
2.3.3 Kotters Acht-Phasen-Modell	11
2.3.4 Fünf-Phasen-Modell nach Krüger	12
2.3.5 Erfolgsfaktoren	14
2.4 Technochange Management nach Markus	16
2.4.1 Besonderheiten von Technochange-Projekten	16
2.4.2 Phasen eines Technochange-Projekts	16
2.4.3 Probleme im Technochange-Lebenszyklus	18
2.4.4 „Exported Problems“	20

2.4.5	Erfolgreiche Technochange-Projekte	20
3	Methodik	21
3.1	Research Design	21
3.2	Literaturrecherche	22
3.3	Fallstudie als Forschungsmethode	22
3.3.1	Teilstrukturierte Befragungen	23
3.3.2	Beobachtung	24
3.3.3	Dokumente	25
4	Fallstudie	26
4.1	Das untersuchte Unternehmen	26
4.2	Chartering	27
4.3	Project	30
4.4	Shakedown	31
4.5	Benefit capture	35
4.6	Ergebnis der Fallstudie	36
5	Diskussion	38
6	Fazit und Ausblick	40
6.1	Fazit	40
6.2	Ausblick	41
7	Weiterführende Quellen	42
	Literaturverzeichnis	43
A	Anhang	47
A.1	Fragebogen IT-Beauftragter	47
A.2	Fragebogen PMA	48
	Selbstständigkeitserklärung	50

Abbildungsverzeichnis

2.1	Lewins Drei-Phasen-Modell [17, S. 57]	10
3.1	Prozess des Schreibens dieser Arbeit	22
4.1	Organigramm Firma K	28

Tabellenverzeichnis

2.1	Gegenüberstellung der Projektarten	17
2.2	Phasen von Technochange	19
3.1	Liste der beobachteten Meetings	25

1 Einleitung

Dieses Kapitel befasst sich im Folgenden damit, hintergründige Informationen über diese Bachelorarbeit zu liefern. Es wird die Motivation der Autorin, sowie der Aufbau der Arbeit und die Beweggründe hinter jenen beschrieben.

Für diese Arbeit werden folgende Abkürzungen verwendet, und mit ihren Beschreibungen synonym verwendet:

- Firma K: das untersuchte Unternehmen
- PMA: personalverantwortlicher Mitarbeiter

1.1 Motivation

Der digitale Wandel nimmt immer mehr an Bedeutung in der Gesellschaft zu. Durch die Digitalisierung haben sich in den letzten Jahren viele betriebliche Abläufe verändert. Arbeitsstrukturen befinden sich im Wandel. Effizienzsteigerungen in den Abläufen versprechen eine wirtschaftlichere Unternehmensstruktur.

Die Abwicklung von Betriebsabläufen kann durch das Nutzen neuer Technologien im Kommunikations- und Informationssektor deutlich effizienter und räumlich übergreifender erfolgen. Überflüssige Stellen können wegfallen, was zu einer höheren Spezialisierung führen kann.

Die Großunternehmen sind, was Digitalisierung angeht, den Mittelstandsunternehmen weit voraus. Für mittelständische Unternehmen spielen meist die hohen Kosten, die dabei entstehen, eine Rolle, warum sie zögern, diesen Schritt zu wagen. [3] Gleichzeitig sind aber die Strukturen im Mittelstand schlanker und einzelne Abläufe lassen sich einfacher digitalisieren. Während bereits etablierte Unternehmen einen teuren Umstieg auf die digitale Arbeitsweise vornehmen müssen, haben neu gegründete Unternehmen die Chance,

von Beginn an soweit wie möglich zu digitalisieren. Dies verspricht einen Wettbewerbsvorteil, da die Digitalisierungskosten direkt in die Gründungskosten mit einfließen. Auch Start-up Unternehmen profitieren hiervon, da sie mit ihren meist modernen Arbeitsweisen und schnellem Wachstum den Umstieg auf digitale Arbeitsweisen mit weniger Aufwand betreiben können, falls dieser nicht schon von Beginn an eingeplant ist. [7]

Die Anforderungen der Kunden steigen durch Innovationen am Markt. Es ist somit unerlässlich, Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten, um wirtschaftlich zu bleiben. Es steigt die Notwendigkeit, IT-Systeme im Unternehmen zu implementieren, da diese die nötigen Vorteile bieten. Sie sind heutzutage nicht mehr aus dem Unternehmensalltag wegzudenken, und nehmen immer mehr an Bedeutung zu. [2]

Die Digitalisierung bietet aber auch Risiken. Da es eine große Veränderung bedeutet, ein System im Unternehmen zu implementieren, muss auch der Prozess sehr genau durchdacht werden. Scheitern von Projekten ist teuer und kann bei kleineren Unternehmen sogar Insolvenz nach sich ziehen. Ein guter Veränderungsplan, sowie ein System, das den genauen Anforderungen des Unternehmens entspricht, sind unerlässlich. Denn, sollte eines der beiden Mängel aufweisen, sind die Chancen groß, dass die Veränderung abgelehnt wird und wieder ins alte Muster zurückgefallen wird.

Die Mitarbeiter und deren Fähigkeiten sind für Veränderungen von höchster Wichtigkeit. „Ängste vor Überforderung, Arbeitsplatzverlust, die Reaktion der Mitarbeiter auf das, was die digitale Technik leisten kann, hängen davon ab, wie das Unternehmen zukünftige Digitalisierungsprojekte ihren Mitarbeitern [vermittelt].“ [15, S.19] Denn letztendlich sind es die Mitarbeiter, die Betroffene der Veränderung sind und durch ihre Bereitschaft treibend oder hemmend auf die Veränderung einwirken können.

Die persönliche Einstellung der Mitarbeiter Veränderungen gegenüber wird meist unterschätzt. Es ist von markanter Bedeutung, auch die Begeisterungsfähigkeit der Mitarbeiter für das Erlernen neuer Abläufe, als auch deren Motivation für das Erreichen neuer Ziele zu berücksichtigen.

Diese Arbeit wurde in einem mittelständischen Unternehmen durchgeführt. Das betrachtete Unternehmen führt eine digitale Personalakte ein. Insbesondere der Personalbereich ist mit vielen verschiedenen Dokumenten und Arbeitsabläufen verflochten, die sich gut für die Digitalisierung eignen. Ziel ist es, zentrale Informationen rund um den Mitarbeiter digital zu verwalten und aus verschiedenen Systemen zusammenführen zu können.

Für das Unternehmen und seine Mitarbeiter stellte diese Umstellung der Arbeitsweise eine große Herausforderung dar. Ein qualifiziertes Team, das den Prozess begleitet, sowie Mitarbeiterbeteiligung spielt eine große Rolle für den Erfolg dieses Veränderungsprozesses.

Um diese Reorganisation technologiegestützt vornehmen zu können, bedarf es ausgiebiger Planung. Durch den Einsatz neuer Technologien als Teil der Veränderung, soll es leichter fallen, diese Änderung langfristig mit dem Ziel erhöhter Effizienz umsetzen zu können. Dies wird als Technochange Management bezeichnet und weiterführend in Kapitel 2.4 beschrieben.

1.2 Aufbau und Ziele

Ziel dieser Arbeit ist es, das Technochange Management anhand eines Praxisbeispiels zu analysieren. Fokus wird auf die einzelnen Technochange-Phasen, sowie die Probleme und Herausforderungen die dabei entstehen, gelegt.

Technochange ist kein neuer Begriff. Bereits 2004 wurde er von M. Lynne Markus[23] eingeführt. Doch lange Zeit kam diesem Begriff wenig Aufmerksamkeit zugute. Deswegen will diese Arbeit weitere Diskussionen anregen.

In dieser Arbeit wird der Prozess der Einführung der digitalen Personalakte in Form einer Fallstudie geschildert. Dabei wird Fokus auf die Wichtigkeit der Mitarbeiterereinbeziehung im Prozess als Erfolgsfaktor gelegt und wie er während der Prozedur unterschätzt wurde. Neben dem Plan, der zu einer erfolgreichen Einführung der digitalen Personalakte gehört, steht die Herausforderung, die Mitarbeiter dafür zu begeistern. Wie gehen die Mitarbeiter mit dem organisatorischen Wandel um und wie wurde mit Widerstand umgegangen? Diesen Fragen wurde während der Veränderung nicht immer genug Aufmerksamkeit geschenkt. Es wird versucht, Defizite aufzudecken, die durch die unzulängliche Beachtung dieser Kernfragen entstanden sind. Diese werden dann anhand der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Technochange Management analysiert.

Es wird auch diskutiert, warum der Einführungsprozess, trotz aller Schwierigkeiten die auf dem Weg passiert sind, als Erfolg angesehen werden kann. Durch die digitale Personalakte machte die untersuchte Firma einen großen Schritt, um ihre Papierwirtschaft abzuschaffen.

Auf folgende Fragen wird eingegangen:

- 1) Kann der Technochange der Firma K als Erfolg angesehen werden?
- 2) Wie relevant war die Mitarbeiterbeteiligung?
- 3) Welche Schritte hätten unternommen werden können, um das Projekt ökonomischer ablaufen zu lassen?

1.3 Gliederung der Arbeit

Diese Arbeit ist folgendermaßen strukturiert:

In Kapitel 2 werden Grundlagen, die notwendig für das Verstehen dieser Arbeit sind, erläutert. Begriffe wie IT-Projekt, Change Management und Technochange Management werden für den Kontext dieser Arbeit definiert. Der Verlauf von Technochange-Projekten mit den besonderen Herausforderungen der einzelnen Stadien des Technochange-Lebenszyklus werden vorgestellt.

Das Kapitel 3 beinhaltet die Methoden, die in dieser Arbeit verwendet werden. Es wird erläutert, wie die notwendigen Daten für die Fallstudie gesammelt wurden.

Kapitel 4 beschreibt die Fallstudie, die in einem Mittelstandsunternehmen durchgeführt wurde. Der Technochange der Firma wird analysiert.

In Kapitel 5 befindet sich die Diskussion. Herausforderungen, die beim Entstehen dieser Arbeit aufgetreten sind, werden vorgestellt.

Ein Fazit und Ausblick sind Bestandteil des Kapitels 6.

In Kapitel 7 sind weiterführende Quellen zum Thema „Technochange Management“ zu finden.

2 Grundlagen

Im Verlauf dieses Kapitels werden Kernbegriffe und Konzepte dieser Arbeit definiert. Insbesondere werden Technochange, sowie Change und IT-Projekt Management beschrieben. Das Kernobjekt des im Unternehmen untersuchten Veränderungsprozesses, die Personalakte, wird kurz vorgestellt.

2.1 Personalakte

Die Personalakte enthält alle relevanten Daten und Unterlagen über die Beschäftigten des Unternehmens. Eine gesetzliche Regelung gibt es nicht, das heißt, sie ist für ein Unternehmen nicht verpflichtend. Außerdem kann jedes Unternehmen selber entscheiden, ob die Personalakte in Papierform oder digital geführt werden soll. Gemäß § 83 Abs. 1 BetrVG hat der Arbeitnehmer das Recht, Einsicht in seine Personalakte, sofern vorhanden, zu bekommen. [8]

Den Inhalt einer Personalakte benennt [9] mit folgenden Unterlagen:

- Bewerbungsschreiben
- Personalbogen
- Anstellungsvertrag
- Zeugnisse
- wichtige Belege über Gehaltsveränderungen
- Regelbeurteilungen
- Verwarnungen etc.
- Nebenakten wie Urlaubs- oder Fehlzeitenkarteien

Der Inhalt der Personalakte variiert je nach Unternehmen. [5]

2.1.1 Digitale Personalakte

Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung, werden Personalakten immer häufiger elektronisch geführt. Sie basieren auf gescannten Exemplaren der in Kapitel 2.1 erwähnten Unterlagen, aber auch auf digital eingehenden Originalschriften. Grund für die Digitalisierung der Personalakte ist eine Kostenersparnis, die durch Abschaffen der Archive entsteht. Auch die Möglichkeit auf verteilten, einfachen Zugriff auf die Unterlagen aus einem Onlinespeicher heraus, ist ein wesentlicher Faktor. [16]

2.2 Projektmanagement

2.2.1 Projekt

„Ein Projekt ist eine geplante Reihe von in Beziehung stehenden Aktivitäten, um ein bestimmtes Geschäftsziel zu erreichen.“ [20, S.935] Ein Projekt lässt sich in der Regel anhand einiger grundlegender Eigenschaften definieren. Im Verlauf des Projektes durchläuft es eine Anzahl von Phasen, die im folgenden Abschnitt, nebst den Eigenschaften, erläutert werden.

2.2.2 Projekteigenschaften

Nach [28] sind einem Projekt fünf Eigenschaften zuzuschreiben:

Ein Projektziel

Ein Projekt hat immer ein klar definiertes Ziel, welches es zu erfüllen versucht. Alle Projektaktivitäten sind diesem Ziel nach ausgerichtet.

Eine begrenzte Projektzeit

Projekte haben eine gewisse Zeitspanne, auf welche sie ausgerichtet sind. In dieser werden sie bearbeitet. Sie kann von einigen Monaten bis hin zu mehreren Jahren reichen. Die Projektdauer wird zu Beginn des Projektes festgelegt.

Begrenzte Ressourcen

Eine begrenzte Anzahl von Ressourcen ist jedem Projekt zugeteilt. Diese können monetärer, zeitlicher oder räumlicher Natur sein.

Neuartigkeit

Projekte sind nicht dem Tagesgeschäft zuzuordnen, sondern sind stattdessen neuartige, außerordentliche Aktivitäten. Sie unterliegen einer eigens für das Projekt angelegten Organisationsstruktur.

Komplexität

Nebst ihrer Neuartigkeit unterstehen Projekte auch gewissen Komplexitätsanforderungen. Diese beziehen sich auf die im Projekt zunehmenden Aktivitäten. Der Umfang von Projekten entspricht einer Vielzahl von Aktivitäten, ist dennoch aber nicht so groß, als dass eine Aufteilung in mehrere Einzelprojekte, oder die Revision des Projektziels ratsam wäre. Eine Projektaktivität ist die Einheit, in der der Projektaufwand gemessen wird. Ein Unternehmen muss in Anbetracht der Budgetierung des Projektes eben diese Aufwände einzuschätzen wissen.

2.2.3 Phasen des Projektlebenszyklus

Im Verlauf eines Projektes lassen sich bestimmte Phasen beobachten, die es sukzessive durchläuft. Diese Phasen des Lebenszyklus eines Projekts lassen sich, nach [28], folgendermaßen beschreiben:

1. Initiierungsphase

Zunächst wird das Ziel des Projekts definiert, Anforderungen werden beschrieben und zu absehbaren Problemsituationen werden Lösungen ermittelt. Während dieser Phase wird das Projekt durch eine Machbarkeitsstudie hinterfragt. Das Projektteam wird gebildet und nach Freigabe des Projekts durch den Lenkungskreis, sofern vorhanden, sonst durch den Projektleiter, wird die nächste Phase angestoßen.

2. Planungsphase

Diese Phase hat das Ziel, die Lösungen, Anwendungsfälle und das Projektziel genauer zu definieren, Unklarheiten zu klären und das Projekt in die Durchführungsphase einzuleiten.

Die wichtigen Projektarbeiten werden definiert, quantifiziert und in einen Projektstrukturplan eingearbeitet. Auch das Risikomanagement wird hauptsächlich in dieser Phase

betrieben, wenngleich es über die gesamte Projektlebensdauer hinweg eine relevante Aktivität bleibt.

Endergebnis dieser Phase ist ein Qualitätssicherungsplan, mit dem die Projektergebnisse mit ihren Soll-Werten abgeglichen werden können.

3. Durchführungsphase

Anhand des Projektstrukturplans werden die Projektarbeiten durchgeführt und überwacht. Bei Zeit- oder Qualitätsproblemen werden entsprechenden Maßnahmen eingeleitet. Regelmäßige Meetings werden gehalten, um die beteiligten Akteure mit aktuellen Informationen zu versorgen.

Nach Durchführung aller geplanten Aktivitäten und der Abnahme des Projekts durch den Kunden, ist das Projekt in seine letzte Phase zu überführen.

4. Komplettierungsphase

Hauptziel dieser Phase ist es, das Projekt und seine Ergebnisse in die Hände des Kunden zu übergeben. Dokumentationen werden abgegeben, Zuliefererverträge, soweit vorhanden, werden aufgelöst.

Die durchführende Partei sollte nach Abschluss des Projektes eine Studie über die im Projektverlauf erhaltenen Erkenntnisse durchführen.

Heutzutage gibt es auch andere Formen wie ein Projekt durchlaufen wird. Zum Beispiel bei agilen Projekten werden die hier angeführten Phasen nicht sequentiell durchlaufen, sondern lassen Übergänge von einer Phase in einer ihrer vorherigen Phasen zu. Häufig werden diese Übergänge von der Komplettierungsphase in die Initiierungs- oder Planungsphase vorgenommen, da die Projekte nicht als ein großes Ganzes, sondern als eine Vielzahl kleinerer Pakete durchgeführt werden. Aus Platzgründen wird an dieser Stelle auf eine tiefgründige Definition oder Beschreibung dieser vielseitigen Projektbearbeitung verzichtet.

2.2.4 IT-Projekt

IT-Projekte umfassen Tätigkeiten wie die Einführung eines neuen Systems, das Erweitern oder die Aktualisieren eines bereits bestehenden Systems. [20] Sie besitzen weiterhin die in 2.1.1 beschriebenen Projekteigenschaften.

2.2.5 Softwarelebenszyklus

Der Softwarelebenszyklus ist ein zyklisches Phasenmodell, das die Erstellung von Software mit dem Endziel der Bereitstellung für den Kunden, bzw. Endverbraucher. Es gibt viele Auslegungen und Varianten von Softwarelebenszyklen, gängig sind hier Wasserfall- und Iterativmodelle.

Aus Platzgründen wird an dieser Stelle auf eine tiefere Analyse und Beschreibung der zeitgeistlichen Ansätze verzichtet.

Während die Wasserfallmodelle die Erstellung der Software sequentiell durchlaufen, sind iterative Ansätze zyklisch, und das Ende einer Phase kann in die vorhergehenden(n) Phase(n) zurückführen.

2.3 Change Management

Veränderungsprozesse stellen für viele Unternehmen eine Herausforderung dar. Da die verschiedenen Unternehmensbereiche auch verschiedene Kompetenzen erfordern, ist es nicht leicht, das gewünschte Ergebnis der Veränderung zu bekommen. Konflikte müssen rechtzeitig erkannt und behoben werden. [22] Die Aktivitäten während des Change Management Prozesses sind nicht immer gleich und variieren anhand der Umstände, Organisationen und Projekte. Deswegen ist es schwierig, Veränderungen zu steuern. [24]

2.3.1 Definition

In Führungskreisen besteht noch häufiger die Ansicht, dass effektive Abläufe und Regelungen auch zukünftig effektiv bleiben und keiner Anpassung bedürfen. Wenn jedoch der ständige Wandel des Marktes und, vor allen Dingen, der technologische Wandel in Betracht gezogen wird, verliert diese Ansicht an Aussagekraft. [31]

Wenn sich die Umgebung ständig ändert, sollten also auch Regelungen und Prozesse regelmäßig evaluiert und angepasst werden. Dies in geregelter Struktur zu tun wird als „Change Management“ bezeichnet.

Laut [26, S.7], ist Change Management "die Vorbereitung, Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen mit dem Ziel, ein Unternehmen von einem bestimmten Ist-Zustand zu einem gewünschten Soll-Zustand weiterzuentwickeln und so die Effizienz und Effektivität aller Unternehmensaktivitäten nachhaltig zu steigern. Das Management des Wandels bewertet damit die aktuellen Potenziale und Fähigkeiten einer Organisation und plant systematisch die notwendigen Veränderungsschritte."

Die Abläufe eines Change Managements in einem Unternehmen lassen sich anhand mehrerer Modelle abbilden. Im Folgenden werden drei der am häufigsten verwendeten Modelle vorgestellt. Hierbei geht es nicht um eine tiefgründige Analyse der Modelle, sondern lediglich darum, einen Überblick über die momentane Forschung in diesem Gebiet zu geben.

2.3.2 Lewins Drei-Phasen-Modell

Nach Lewin [17] (1890-1947) lässt sich ein Veränderungsprozess in drei Phasen darstellen. Diese sind zeitlich sequentiell ablaufend und werden anhand von imaginär wirkenden Kräften definiert. Diese Kräfte spiegeln die antreibenden und widerstrebenden Potentiale des Unternehmens wider und beschreiben einen Zustand als Gleichgewicht dieser Kräfte. [32] Antreibende Kräfte sind beispielsweise die Bereitschaft der Mitarbeiter zu Veränderung, widerstrebende Kräfte sind unter anderem die Trägheit des Unternehmens und der Mitarbeiter, sich aus alten Mustern herauszulösen.

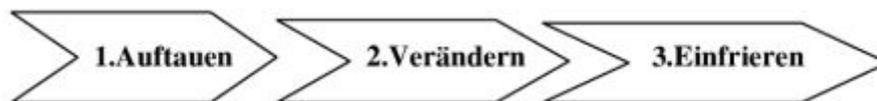


Abbildung 2.1: Lewins Drei-Phasen-Modell [17, S. 57]

Phase 1: „Unfreezing“

In der ersten Phase müssen die bisher bestehenden Muster, Strukturen und Prozesse aufgebrochen werden. Wo sie zunächst starr Teil des Unternehmensalltags waren, beginnt nun eine dynamische Phase der Veränderung. Sie werden „aufgetaut“ (engl. unfreezing). [17]

Phase 2: „Change“

Nach dem die Unternehmensstrukturen für eine Veränderung vorbereitet worden sind, ist

die zweite Phase für die eigentliche Veränderung (engl. change) verantwortlich. Hier werden organisationsstrukturelle Veränderungen vorgenommen, Probleme behandelt, Prozesse eingeführt, angepasst, usw. [17]

Phase 3: „Refreeze“

Am Ende der zweiten Phase entsteht eine stabile, neue Struktur. In dieser dritten Phase muss sie nun wieder der neue Unternehmensalltag werden. Die Phase der Dynamik ist vorbei. Prozesse und Strukturen werden „wieder eingefroren“ (engl. refreeze). [17, 32]

2.3.3 Kotters Acht-Phasen-Modell

Aufbauend auf Lewins Drei-Phasen-Modell, hat Kotter ein Acht-Phasen-Modell entwickelt, welches einen Fokus auf Kommunikation und Hindernisse der Veränderung legt.

Ähnlich wie im Modell von Lewin sind die Phasen sequentiell aneinander gereiht.

Phase 1: Ein Dringlichkeitsbefinden schaffen

Der Anstoß eines Veränderungsprozesses wird häufig von wenigen Individuen gegeben. Es ist unerlässlich, dass ein Großteil der betroffenen Entitäten mit genügender Motivation mitzieht. Hier kann ein Hinweis auf sich anbahnende Krisen, Marktpotenziale oder Wettbewerbsvorteile die nötige Dringlichkeit vermitteln. [19]

Phase 2: Aufbau einer starken Führungsgruppe

Es muss eine Führungsgruppe gebildet werden, die genug Weisungsbefugnis besitzt, die Veränderung vorzunehmen. Auch muss diese Gruppe als Team arbeiten können. Bestehende Hierarchien sollten im Aufbau der Führungsgruppe ignoriert werden, da es sonst zu Hemmerscheinungen kommen kann. [19]

Phase 3: Erstellen einer Vision

Ein Veränderungsprozess benötigt ein Ziel, einen angestrebten Zustand, der aus dem Ist-Zustand herausführt. Ein solches Ziel wird durch die Führungsgruppe definiert und ein gewünschtes Verhalten zum Erreichen des Ziels wird festgesetzt. [19]

Phase 4: Die Vision kommunizieren

Die in Phase 3 erstellte Vision muss über alle verfügbaren Kanäle an die betroffenen Entitäten kommuniziert werden, auch sollen die verfolgten Strategien vermittelt werden. Die Führungsgruppe geht als Beispiel voran und setzt die gewünschten Verhaltensmuster um. [19]

Phase 5: Andere dazu ermächtigen, nach der Vision zu handeln

Das Entfernen und Abändern von hinderlichen Strukturen, Prozessen oder Individuen, die der Vision hinderlich sind. Auch sollen die betroffenen Entitäten ermutigt und ermächtigt werden, sich nicht-traditionell zu verhalten oder Risiken einzugehen. Dies hat den Zweck, neue Perspektiven zu eröffnen und den Einzelnen aktiv einzubinden. [19]

Phase 6: Kurzfristige Siege kalkulieren und planen

Es müssen Ziele festgelegt werden, anhand derer die Performanz des Änderungsprozesses gemessen werden kann. Mitarbeiter, die sich außerordentlich am Erreichen der Ziele beteiligt haben, sollen belohnt werden, um weitere Mitarbeiter dazu zu motivieren. Es ist ausdrückliches Ziel dieser Phase, eine übergreifende Performanzsteigerung als Reaktion auf die Veränderung zu erreichen. [19]

Phase 7: Verbesserungen konsolidieren und weitere Veränderungen antreiben

Die in Phase 6 erreichten Performanzsteigerungen sollen die Führungsgruppe unterstützen, weitere Systeme, Strukturen oder Regelungen anzupassen, die der Vision im Wege stehen. Personal, das bei der Implementierung der Vision hilfreich ist, wird eingestellt oder befördert. Zudem sollte der Veränderungsprozess bei Gelegenheit mit weiteren Projekten oder Themen belebt werden. [19]

Phase 8: Neue Ansätze institutionalisieren

Die neuen Verhaltensmuster und Regelungen sollen mit der gemessenen Performanzsteigerungen und dem damit verbundenen Firmenerfolg in Verbindung gebracht werden. Ansätze zur Weiterentwicklung oder Austausch von Führungspersonal werden entwickelt. Am Ende soll die Veränderung Firmenalltag sein. [19]

2.3.4 Fünf-Phasen-Modell nach Krüger

Aufbauend auf das Acht-Phasen-Modell von Kotter, ist das Modell nach Krüger mit einem Fokus auf „Schritte und Maßnahmen, die für einen erfolgreichen Wandlungsprozess [im] Unternehmen notwendig“[1] sind.

So wie in den Modellen von Lewin und Kotter sind die Phasen sequentiell angeordnet.

Phase 1: Initialisierung

Die erste Phase befasst sich mit dem Prozess, den akuten Wandlungsbedarf zu ermitteln. Eine sinkende Produktivität, Änderungen der Marktumgebung oder technologische Fortschritte können Stimulus eines Änderungsbedarfs sein.

Um den akuten Bedarf zu erkennen, ist es notwendig, das Fachwissen der Mitarbeiter und Führungskräfte zu nutzen. Systeme werden analysiert und inspiziert. [1]

Phase 2: Konzeption

Ist der Bedarf ermittelt, gilt es, konkrete Ziele zu definieren. Durch ein klares Soll-Konzept, das in dieser Phase entsteht, wird der spätere Wandel angestoßen. Die verantwortlichen Stellen für die Definition der Ziele sollten dabei ein Konzept entwerfen, das das übergreifende Ziel, die Produktivität zu erhöhen, berücksichtigt. Das Konzept enthält detaillierte Schritte, wie diese Ziele zu erreichen sind. [1]

Phase 3: Motivation

Wandlungsprojekte sind mitarbeitergetriebene und mitarbeitergehemmte Projekte. Demnach ist es außerordentlich wichtig für den Erfolg der Veränderung, dass die Mitarbeiter positiv auf das Projekt eingestimmt sind. Auch besitzen die Mitarbeiter des aktiven Tagesgeschäfts wichtiges Wissen, das den Erfolg beeinflussen kann.

Der Einbezug der Mitarbeiter erfolgt über eine transparente Kommunikation. Ziel soll es sein, dass die Mitarbeiter den Zweck hinter der Änderung verstehen. Das Modell besagt, dass eine „aktive Beteiligung der Belegschaft für [den Veränderungsprozess] unverzichtbar“ [1] ist .

Um dies zu erreichen, gilt es auch, die Ängste und Bedenken der Mitarbeiter zu erkennen und zu behandeln. Erst wenn dies genügend erfolgreich gelungen ist, kann in die Umsetzungsphase übergegangen werden. [1]

Phase 4: Umsetzung

Priorisiert werden die in den vorherigen Phasen beschriebenen Ziele und Maßnahmen umgesetzt. Während die Maßnahmen umgesetzt werden, wird regelmäßig die Produktivität und die Meinung der Mitarbeiter gemessen und es wird gegebenenfalls entgegengelenkt. [1]

Phase 5: Verstetigung

Veränderungsprozesse sind nur erfolgreich, wenn ihre Ergebnisse beibehalten werden können. Somit ist es außerordentlich wichtig, die Ergebnisse in dieser Phase im Unternehmen zu festigen, sie also zum Alltag zu machen. Diese Phase lehnt sich stark an die dritte Phase nach Lewin, Freezing, an.

Hier ist aber eine Differenzierung auf ein nicht komplett starres Unternehmen vorzunehmen, vielmehr wird auf ein Unternehmen mit Wandlungspotentialen in etablierten Prozessen gesetzt. Alle Anpassungen, die in diesem Veränderungsprozess erfolgt sind, können zukünftig auch wieder Objekt eines neuen Wandlungsprozesses sein. Dies bereits

in den Prozessen zu verankern, ist eine wichtige Tätigkeit, um den Wandlungsprozess zukünftig effizienter zu gestalten, als auch um die Motivation der Mitarbeiter, diese Änderungen vorzunehmen, möglichst hoch zu halten. [1]

2.3.5 Erfolgsfaktoren

Laut [21] sind folgende Faktoren essentiell, um Change Management erfolgreich zu führen.

Person - Richtige Führung im Wandel

Die Zuständigen für die Veränderung brauchen dementsprechende Führungsfähigkeiten. Sie sollen als ein Vorbild agieren und die Mitarbeiter über die Veränderung aufklären, motivieren und deren Ängste nehmen. „Häufig besitzen Personen, die diese Anforderungen erfüllen, ein hohes Maß an Zielgerichtetheit, Willenskraft und emotionaler Intelligenz.“ [21, S. 87]

Vision - Motivierende Ziele setzen

Ziele sollen als ein Leitfaden für den Änderungsprozess dienen. Sie sind Sollkonzept des späteren Unternehmensstandes. Die Definition der Ziele sollte aus einer nüchternen Analyse heraus erfolgen.

Die Ziele müssen so formuliert sein, dass die Mitarbeiter sie leicht verstehen können und durch diese motiviert werden. Dementsprechend müssen sie auch erreichbar sein, da der Gegensatz einen Motivationsabfall zur Folge hätte.

Kommunikation – Widerstände vermeiden und überwinden

Kommunikation ist als einer die wichtigsten Faktoren für den Erfolg des Change Managements zu sehen. „[Sie] schafft Transparenz und damit Orientierung, sie dient aber auch zur Beilegung von Konflikten und Widerständen.“ [21, S. 125] Die Veränderung soll klar und persönlich den Betroffenen kommuniziert werden, um Widerstände zu vermeiden oder zu reduzieren. Je nach Phase finden unterschiedliche Kommunikationsmethoden anwendung.

Partizipation – Betroffene Beteiligen

Die betroffenen Mitarbeiter sollen von Anfang an am Prozess beteiligt werden, denn nur so können Widerstände und Missverständnisse aufgelöst werden. Die Mitarbeiter und deren Input können auch von großer Hilfe sein, denn dank des Wissens und der Erfahrung der Mitarbeiter kann durchaus ein besseres Change – Ergebnis erzielt werden.

Integration – Unterschiede überwinden

Wenn das Change-Projekt eine Art von von Firmenfusion, -akquisition, Abgabe von Abteilungen, interner Umgestaltung oder dergleichen darstellt, spielt die Integration der Persönlichkeiten eine entscheidene Rolle.

Das Ziel soll es immer sein, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der Mitarbeiter sich nicht ausgegrenzt fühlen, oder zu dominant auftreten.

Eine gewissen Harmonie muss bestehen. Diese Harmonie erzielt den Vorteil, dass die betroffenen Personen schneller wieder produktiv, oder produktiver, arbeiten können, was das gesamte Unternehmen stärkt.

Die Umsetzung einer Integration kann „während der täglichen Arbeit gezielt gefördert werden, aber auch im Rahmen von Maßnahmen 'off the job', etwa in Teambuilding-Seminaren.“ [21, S. 173]. Somit gibt es viele Mittel, durch die Integration vorangetrieben werden kann und die die Möglichkeit geben, schwierige Situationen zu entschärfen.

Eduktion – Personal gezielt entwickeln

Eine Weiterbildung der Mitarbeiter ist für die Änderung unerlässlich. Sie wirkt zugleich motivierend und trägt zu einer besseren Integration bei. Die Edukation kann beispielsweise durch Schulungen oder Workshops gewährleistet werden.

Projektorganisation – Komplexität richtig steuern

„Im Rahmen von Change Management sorgt die Benennung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Terminen und Ressourcen vor allem für die notwendige Orientierung.“ [21, S. 199] Die Rollen sollten möglichst anhand von Kenntnissen und Fähigkeiten der Projektbeteiligten verteilt werden, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Bei sehr großen Change Projekten, ist es sinnvoll, erfahrene Projektmanager oder Teams extern dazu zu bestellen.

Evolution – Permanenten Wandel initiieren

Durch den ständigen Wandel müssen auch Unternehmensprozesse und Abläufe ständig evaluiert und neu durchdacht werden. Hierdurch erhält ein Unternehmen eine gewisse interne Dynamik, durch die es sich schneller an Änderungen in der Betriebsumgebung anpassen kann.

2.4 Technochange Management nach Markus

Laut Markus [23] ist es in der Theorie oft so, dass große organisatorische Veränderungen sich auch ohne den Einsatz neuer IT-Technologien umsetzen lassen. In der Praxis zeigt sich allerdings häufig, dass große organisatorische Veränderungen nur dann umgesetzt werden, wenn die Akteure durch ein IT-System dazu gezwungen sind, sich anders zu verhalten. Daraus ergibt sich das Technochange Management.

Technochange Management ist eine Strategie, bei der IT gezielt eingesetzt wird, um größere Veränderungen in einer Organisation auszulösen.

Durch Einführung einer neuen Software, oder grundlegend unterschiedlicher Softwareversionen, kann es sein, dass Arbeitsabläufe neu eingeführt, oder bestehende von Grund auf revidiert werden müssen. Hierdurch entsteht in der Regel ein großes Potential, die Produktivität zu erhöhen, aber auch ein gewisses Risiko. Wenn beispielsweise Mitarbeiter die Software nicht annehmen, oder nicht verstehen können, so würde genau das Gegenteil erfolgen, also Produktivitätseinbußen.

Während sich herkömmliche IT-Projekte nur auf den Nutzen und die Funktionalität einer qualitativ hochwertigen Software fokussieren, bedeutet Technochange, auch die Auswirkungen der mit der Software einhergehenden Veränderung zu beachten.

2.4.1 Besonderheiten von Technochange-Projekten

Ein Technochange-Projekt unterscheidet sich von einem IT-Projekt oder einem einfachen Change Management Projekt in vielerlei Hinsicht. Aus diesem Grund sollte eine andere Vorgehensweise gewählt werden. Während sich ein IT-Projekt primär auf die Software fokussiert und ein Change Management Projekt auf die Organisation, kombinieren Technochange Projekte diese beiden Aspekte. Da diese drei Projektarten viele Gemeinsamkeiten und Unterschiede aufweisen, wird hier auf Tabelle 2.1 verwiesen. In ihr sind die Projektarten, in Anlehnung an Markus, gegenübergestellt. [23]

2.4.2 Phasen eines Technochange-Projekts

Technochange-Projekte durchlaufen vier Phasen in zunächst chronologischer Abfolge. Namentlich sind diese „Chartering“, „Project“, „Shakedown“ und „Benefit Capture“ (siehe

Projekttyp	IT-Projekt	Technochange-Projekt	Change Management Projekt
Zielergebnis	IT-Performance, IT- Zuverlässigkeit, Wartungskosten, Zeit- und Budgetplanung	Verbesserung der organisatorischen Performanz	Verbesserung der organisatorischen Kultur und/oder Performanz
Die Lösung	Neue IT-Anwendung, Überarbeitung bestehender Lösungen	Neue IT - Anwendung in Verbindung mit organisatorischen Veränderungen	Eingriffe mit Fokus auf Menschen, Organisatorischen Strukturen, Management Richtlinien, Organisationskultur
Grundansatz	Das „Projekt“ als temporäre Organisationsstruktur koordiniert durch einen Projektmanager, der ein Ergebnis innerhalb von vorgegebener Zeit und Budget erzielt	IT-Projekt als eine der Change-Initiativen in einem Veränderungsprozess, ist aber nur Teil davon	Organisationsentwicklung mit Fokus auf Verhalten und Einstellung der Akteure
Wichtige Akteure	Projektmanager, Technologieanbieter und IT-Beauftragte	Change-Manager, interne und externe Change-Beauftragte, Projektmanager, IT- Beauftragte, projektbeteiligte Mitarbeiter	Change-Manager, interne und externe Change-Beauftragte
Ergebnis	Lauffähiges System	Benutztes System	Veränderte Betriebsorganisation

Tabelle 2.1: Gegenüberstellung der Projektarten

Tabelle 2.2). Die ersten zwei Phasen befassen sich mit der eigentlichen Projektfindung und der Umsetzung, während die letzten beiden Phasen sich mit dem Einführen und dem Nutzen des Projektprodukts befassen.

„Chartering“ befasst sich mit der Festlegung einer Idee, sowie deren Finanzierung. In dieser Phase ist es wichtig, die beteiligten Personen wie Berater, Manager, IT-Spezialisten etc. festzulegen und deren Aufgaben zu definieren, sowie die benötigten Ressourcen für das Projekt bereitzustellen.

„Project“ ist die gesamte Umsetzungsphase des Projektes. Diese Phase endet, sobald der Technochange „live“ geht.

Im „Shakedown“ arbeitet das Unternehmen mit der neuen Lösung und beginnt Fehler zu beheben oder Prozesse anzupassen. In dieser Phase wird das Ziel verfolgt, einen Regelbetrieb im Unternehmen mit dem neuen Produkt einzustellen.

Letztendlich soll im „Benefit Capture“ der finanzielle Nutzen der Änderung eintreten. Abläufe werden optimiert, die Software wird weiterentwickelt und angepasst. [23]

2.4.3 Probleme im Technochange-Lebenszyklus

Es ist zielführend, den Technochange-Lebenszyklus als die Tätigkeiten, die vor, nach und während einem IT-Projekts geschehen, anzusehen. Vor dem Projektanfang, wird eine Technochange-Idee vorgeschlagen, geprüft und es wird ihre Finanzierung geklärt.

Im Anschluss an das IT-Projekt gibt es zwei Ziele. Das erste ist es, einen normalen Betrieb zu schaffen, bei dem die eingeführte IT-Lösung genutzt wird und die neue Arbeitsweise Routine ist. Das zweite Ziel ist es, den erwarteten Nutzen aus dem Veränderungsprozess abzuleiten.

Jede Phase des Technochange-Lebenszyklus – „Chartering“, „Project“, „Shakedown“ und „Benefit Capture“ - hat verschiedene wichtige Akteure und Aktivitäten, aber auch charakteristische Probleme.

Probleme können in jeder der Technochange-Phasen auftreten. Diese können entweder in der jeweiligen Phase gelöst, oder in die nächste Phase übertragen werden. Die Probleme werden an die Personen weitergegeben, die in der nächsten Phase involviert sind. Da jede Phase andere Qualifikationsanforderungen hat, ändern sich die beteiligten Akteure

Phase	Chartering	Project	Shakedown	Benefit Capture
Beschreibung	„Ideas to Dollars“ Die Idee wird vorgeschlagen, genehmigt und finanziert.	„Dollars to Solution“ Die Lösung wird entwickelt. Endet mit dem „go live“ der umgesetzten Idee.	„Solution to usage“ Regelbetrieb mit neuer Lösung. Fehlerbehebung und Optimierung von Prozessen. Das Ziel ist ein „normaler Regelbetrieb“.	„Usage to Dollars“ Ein systematischer Nutzen wird von der neuen Lösung abgeleitet. Er kann beinhalten, ständige Verbesserungen, oder den Austausch/ die Anpassung einzelner Komponenten vorzunehmen.
Schlüsselfiguren	Berater, Führungskräfte, Operative Manager, (Software-)Anbieter	Projektmanager, Projektsponsoren, Projektpersonal, Anbieter, Lenkungsausschuss	Projektpersonal, Projektmanager, IT-Fachkräfte, Anbieter, Betriebspersonal	Projektmanager, Betriebspersonal, andere Instanzen falls benötigt/ eingeladen
Vorgeschriebene Tätigkeiten	Änderungsvorschläge, evaluieren und genehmigen der Idee, Identifizierung von Lösungseinschränkungen, Auswahl der Projektmanager, Bereitstellen der Ressourcen	Konzeption eines Projektplans, Auswahl der Teammitglieder, Testen, Benutzertraining, Datenkonvertierung, Rollout	Probleme identifizieren und Analysieren, Nacharbeiten	Nutzen erfassen, Schulungen/ Trainings, Auswertung des Nutzens
Häufig auftretende Probleme	Kostenunsicherheit, Uneinigkeiten über Vorgehen, Druck von Dritten (Anbietern, Herstellern, Beratern), unzureichende verfügbare Mittel	Konflikte im Projektteam, unzureichender Support der Technologie vom Anbieter, Zeitdruck, Projektabbruch, Widerstände, Finanzierung wird reduziert, Veränderungen im Team, Fehleinschätzungen von Ressourcen und technischen Fähigkeiten	Verfrühtes Auflösen des Projektteams, unzureichende Ausbildung, neue Technologien/ Verfahren arbeiten nicht wie erwartet, Betriebsstörungen, Änderung wird nicht angenommen, Projektterminierung, Unzufriedenheit des Kunden oder anderer Projektpartnern	Keine Prüfung der Technochange-Performance, Kein Erfassen des Nutzens, mangelnde Weiterbildung, Keine Bereitschaft zu verbessern/verändern
“Exported problems“ - Häufig in nächste Phasen weitergegebene Probleme	Kommunikationsmangel, unzureichende Analyse, Fehleinschätzungen, Unterfinanzierung, voreilige Entscheidungen	Fehleinschätzungen, Beeinträchtigung der versprochenen Funktionalitäten durch Kürzungen	Zu starker Fokus auf alte Abläufe, Wissensballung bei wenigen Wissensträgern	Projektfehlschlag

Tabelle 2.2: Phasen von Technochange

der verschiedenen Phasen in der Regel. Typische Probleme, die in den einzelnen Phasen auftreten können, sind in Tabelle 2.2 aufgeführt.[23]

2.4.4 „Exported Problems“

Wenn in einer Phase auftretende Probleme nicht in der Phase selbst gelöst, sondern in eine nächste Phase weitergegeben werden, besteht das Risiko, dass diese von den für die Phase verantwortlichen Mitarbeitern nicht richtig eingeschätzt, oder aufgrund mangelnden Wissens nicht gelöst werden können. Somit ist auch hier darauf zu achten, dass Probleme rechtzeitig erkannt und dementsprechend behandelt werden, sonst ist es meist zu spät oder zu teuer, diese Probleme zu beheben.

Nicht immer sind die Akteure in der Lage, die Probleme richtig einzuschätzen oder zu erkennen. Manche Probleme werden auch aus Zeit- oder Kostengründen heraus wissentlich weitergetragen. In jedem Fall gilt es, die Folgen dessen zu beherrschen.[23] Dies sollte auch im Risikomanagement beachtet werden.

2.4.5 Erfolgreiche Technochange-Projekte

Eine erfolgreiche Technochange-Lösung ist, nach Markus [23], eine integrierte technische und zugleich auch eine organisatorische Lösung. Denn, wenn die technische Umsetzung zwar überzeugt, die Anwender aber im Design- oder im Einführungsprozess übergangen werden, besteht ein hohes Risiko, dass die Lösung nicht benutzt wird. Auch ein sehr guter Design- und Einführungsprozess kann keine schlechte Lösung kompensieren.

Eine gute Technochange-Lösung hat die folgenden drei Merkmale:

- Die Lösung ist in der Lage, die gewünschten Ergebnisse zu produzieren, wenn sie richtig angewandt wird.
- Die Lösung wird tatsächlich produktiv und effektiv eingesetzt.
- Aus der Lösung wird aktiv Nutzen gezogen.

3 Methodik

Die nachstehenden Kapitel befassen sich mit den beim Erstellen dieser Arbeit angewandten Methoden. Es wird ein Überblick über die Durchführung und auf den Grund gelegt, weswegen diese Methode Ansatz fand. Ebenso wird darauf eingegangen, wie der Erstellvorgang der Arbeit selbst verlaufen ist.

3.1 Research Design

Für den Erfolg einer Studie ist es wichtig, gut durchdachte und dokumentierte Forschungsschritte vorzunehmen. [30] Die Abb. 3.1 ist eine graphische Darstellung des Prozesses, durch den diese Arbeit entstanden ist.

Diese Arbeit wurde iterativ geschrieben. Während der Literaturrecherche und des Schreibens der Fallstudie sind Abweichungen zum Anfangsplan eingetreten, resultierend aus dem noch aktiven Prozess im Unternehmen.

Um herauszufinden, wie die Einführung der Personalakte in dem untersuchten Unternehmen geschah, wurde eine qualitative Untersuchung durchgeführt.

Qualitative Ansätze beschreiben diejenigen Ansätze, mit denen anhand von mindestens einem Datensatz eine Theorie gebildet wird. Sie untersuchen die Datensätze auf bestimmte Merkmale, um Muster zu erkennen und daraus Hypothesen abzuleiten. Im Gegensatz dazu versuchen die quantitativen Ansätze, anhand einer Vielzahl von Datensätzen Theorien zu belegen, oder zu widerlegen. „Um Wissenschaften mit qualitativen Methoden auf neue Spuren zu bringen, spielt also die Fallzahl eine erheblich geringere Bedeutung als in quantitativen Methoden“. [10, S.19]

Empirische Methoden wie Interviews, Beobachtungen und Auswertung von Dokumenten wurden benutzt. Im Folgenden ist das Vorgehen innerhalb dieser Methoden näher erläutert.

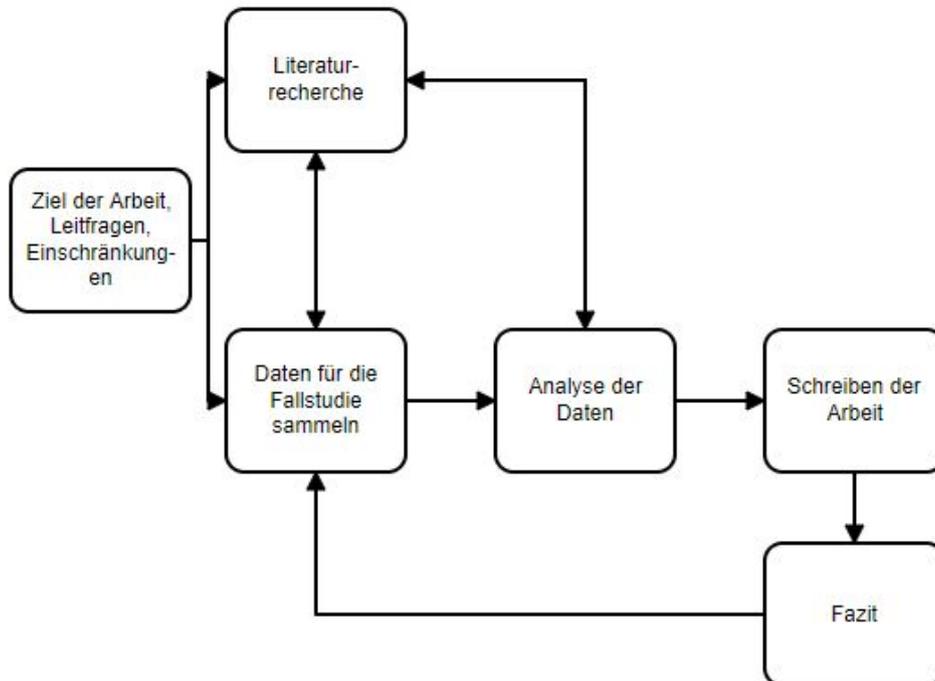


Abbildung 3.1: Prozess des Schreibens dieser Arbeit

3.2 Literaturrecherche

Als Basis dieser Fallstudie diente die Literaturrecherche. Sie trug den momentanen Wissenstand in den Bereichen Change Management, IT-Projekt und Technochange, sowie deren gemeinsame Punkte zusammen.

Der theoretische Rahmen basiert auf dem Modell aus Tabelle 2.2 von Markus [23], das Technochange Management in einzelne Phasen trennt. Dies war die Hauptquelle, anhand derer die gesammelten empirischen Daten evaluiert und analysiert wurden.

3.3 Fallstudie als Forschungsmethode

Um zu erforschen, wie Technochange tatsächlich implementiert wird, wurde eine Fallstudie als Methode ausgewählt.

„Eine Fallstudie ist eine Forschungsstrategie, die sich primär an den Standards qualitativer Sozialforschung orientiert und dazu dient, einen möglichst multiperspektivischen Blick auf einen 'Fall' zu werfen. Ziel ist es, diesen Fall in seinen Eigenarten zu verstehen und ggf. zu erklären.“ [4]

Sie ist eine empirische Untersuchung, die ein aktuelles Phänomen in seinem realen Umfeld untersucht und insbesondere dann anwendbar ist, wenn die Grenzen zwischen dem Phänomen und dessen Kontext nicht klar erkennbar sind. [30]

Eine Fallstudie als Forschungsmethode ermöglicht das Nutzen vieler Vorgehensweisen, um vertiefte Kenntnisse über das untersuchte Thema zu gewinnen. [12] In dieser Arbeit wurden Beobachtungen bei Meetings des untersuchten Unternehmens, Befragungen der Projektbeteiligten und Dokumentensichtungen durchgeführt, um möglichst viele Informationen über den Fall zu sammeln. Die Autorin hatte keinen direkten Einfluss auf das Ergebnis. Deswegen wurde eine Fallstudie als eine angemessene Forschungsmethode ausgewählt.

Die Fallstudie wurde in einem Unternehmen mit, zum Zeitpunkt dieser Arbeit, 15 Mitarbeitern durchgeführt.

3.3.1 Teilstrukturierte Befragungen

Befragungen sind für Fallstudien eine wichtige Informationsquelle.[30] Das Ziel einer Befragung ist es, herauszufinden, wie die befragte Person sich fühlt, was sie macht oder was sie denkt. [12]

„Eine teilstrukturierte Befragung [...] ist ein offenes Interview, das allerdings durch vorher festgelegte Fragen und Strukturen in gewissen groben Bahnen verläuft.“ Die Flexibilität ist ein Vorteil dieser Befragungsart, da individuell auf die befragten Personen eingegangen werden kann. Dies kann zur Gewinnung von neuen, für den Fall relevanten Informationen beitragen. [13]

Die Befragungen wurden durchgeführt, um einen besseren Überblick über den Einführungsprozess der digitalen Personalakte bei dem untersuchten Unternehmen zu bekommen, Fragen zu stellen und aus verschiedenen Perspektiven unterschiedliche Wahrnehmungen über den Prozess zu bekommen.

Am 10. Oktober 2019 wurden teilstrukturierte Befragungen mit dem personalverantwortlichen Mitarbeiter und dem IT-Beauftragten geführt. Es wurden hier teilstrukturierte Befragungen gewählt, um die Möglichkeit zu haben, genauer auf die Antworten einzugehen, um mehr Informationen zu erhalten und um sich mehr Spielraum zu schaffen, falls sich Fragen spontan ergeben sollten. Der Zweck der Befragung war es, mehr über die Umstellung auf die digitale Personalakte zu erfahren und darüber, wie die Implementierung aus Sicht der Verantwortlichen verlaufen ist.

Die Fragen waren so konzipiert, dass fehlende Informationen, die nicht mit Hilfe der Dokumentensichtung oder Beobachtungen gesammelt werden konnten, möglichst abgedeckt werden. Es wurden nur der Personalverantwortliche und der IT-Beauftragte befragt, da sie intensiv im Prozess einbezogen waren und das meiste Wissen über die Änderung hatten. Da der Personalverantwortliche viel Interaktion mit den Mitarbeitern hatte, war es möglich, von ihm viel über die subjektive Meinung der Mitarbeiter zu erfahren. Die Meinung der Mitarbeiter war anhand von Fragebogenergebnissen, die der Personalverantwortliche bereits ausgewertet hatte, vorhanden. Auf diese Bögen wird in Kapitel 4.4 näher eingegangen. Der PMA hat mit ihnen ein Meinungsbild der restlichen Mitarbeiter erstellt.

Die Befragungen wurden in dem untersuchten Unternehmen durchgeführt und dauerten jeweils etwa eine halbe Stunde. Die Personen wurden einzeln befragt. Die Fragen der Interviews sind in Anhang A zu finden. Die Antworten wurden dokumentiert, um sie später besser analysieren zu können.

3.3.2 Beobachtung

Da bei der Entstehung dieser Arbeit der Prozess noch aktiv war, waren direkte Beobachtungen möglich. Die Meetings haben Informationen über die Kommunikation während der Änderung, wie diese den Mitarbeitern angekündigt wurde, sowie über das Verhalten des Managements geliefert. Ein Übersicht der Meetings befindet sich in Tabelle 3.1.

Bei den Meetings waren immer der Geschäftsleiter, der personalverantwortliche Mitarbeiter, der zugleich auch verantwortlich für das Projekt war, sowie der IT-Beauftragte anwesend. Die Mitarbeiter und Führungskräfte des mittleren Managements wurden nach Bedarf zu den Meetings eingeladen.

DATUM	START	ENDE	DAUER(h)
20.12.2019	12:00	12:20	0,33
18.12.2019	11:00	12:00	1,00
26.11.2019	10:30	11:00	0,50
26.11.2019	11:00	12:00	1,00
13.11.2019	11:30	12:00	0,50
12.11.2019	11:00	13:30	2,50
30.10.2019	11:00	12:00	1,00
29.10.2019	15:45	16:30	0,75
23.10.2019	15:00	16:30	1,50
22.10.2019	12:30	13:00	0,50
16.09.2019	08:00	09:00	1,00
27.08.2019	08:00	09:00	1,00
05.08.2019	08:00	10:00	2,00

Tabelle 3.1: Liste der beobachteten Meetings

3.3.3 Dokumente

Um einen ersten Überblick zu erhalten, wurden bestehende Dokumente, die seit Beginn der Änderung entstanden sind, gesichtet. Dabei wurden von dem Unternehmen Dokumentationen, E-Mails und Schriftverkehr zwischen den Projektbeteiligten zur Verfügung gestellt. Es wurden Informationen über das Team, das die Änderung durchführt, Rollen, Zuständigkeiten sowie die ursprünglichen Anforderungen erlangt. Daran konnte die Zeitachse und der Verlauf des Projektes ersichtlich werden. Kosteninformationen des Projekts wurden ebenso bereitgestellt, werden aber aufgrund von betrieblicher Geheimhaltung in dieser Arbeit nicht veröffentlicht.

4 Fallstudie

Im Folgenden wird die Fallstudie vorgestellt, die die Einführung einer digitalen Personalakte bei der untersuchten Firma schildert.

Kapitel 4.1 liefert eine kurze Beschreibung der Firma. Anschließend werden die einzelnen Phasen des Technochange Managements aus Kapitel 2.3.2 zugeordnet und dargestellt.

4.1 Das untersuchte Unternehmen

Das untersuchte Unternehmen ist ein Mittelstandsunternehmen, das im folgenden Firma K genannt wird. Firma K ist seit 40 Jahren weltweit im Bereich der Kugellager-Technologie tätig. Sie beschäftigt zur Zeit 15 Mitarbeiter und ist in Deutschland angesiedelt.

Da es sich um ein kleines Unternehmen handelt, mit einer überschaubaren Anzahl von Mitarbeitern, sind diese im Unternehmen weniger an feste Strukturen gebunden, und arbeiten projektbezogen in unterschiedlichen Teams. Durch die wechselseitigen Abhängigkeiten, die hierdurch entstehen, ist die Arbeit deutlich komplexer als in einer herkömmlichen Arbeitsstruktur. Firma K zeigt hier ein deutliches Zeichen einer zeitgenössischen Arbeitsweise. Sie erfordert mehr Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg. Aufgaben sind stärker projektorientiert und damit zeitlich befristet. [33]

Abb.4.1 stellt den Aufbau der Firma dar. Die kaufmännische Leitung - der erste Zweig des Organigramms - ist der Bereich, der in den meisten Fällen von einer Person verwaltet wird. Es ist in Abb.4.1 zu sehen, dass dieser Zweig viele anspruchsvolle Aufgabenbereiche umfasst. Hierunter fällt unter anderem auch die Personalverwaltung.

Das Personal wird nach Organigramm von drei Personen verwaltet und administriert. Zwei davon sind Teil der Geschäftsleitung. Sie sind aber in der Regel nur disziplinarisch eingebunden. Operativ ist der PMA mit den personalbezogenen Prozessen, beschäftigt. Die

größte Last fällt somit auf eine Person. Das ist in sofern eine schwierige Situation, als dass die Arbeitslast und der hohe Druck eine Herausforderung darstellen. Überlastung der Mitarbeiter kann auf Dauer Burnout verursachen und stellt ein Risiko für das Unternehmen dar, sollte diese Person ausfallen.

4.2 Chartering

Mit dem digitalen Wandel als Auslöser, hat sich die Firma K dazu entschlossen, einen Großteil ihrer Abläufe zu automatisieren. Nach der Analyse, wo das größte Einsparungspotential bestünde, wurde sich auf die Einführung einer digitalen Personalakte geeinigt. Dies war der Beginn des Veränderungsprozesses. Im Modell von Markus [23], abgebildet in Kapitel 2.4.2, beginnt Technochange mit der Phase „Chartering“, welche im Folgenden näher betrachtet wird.

Die bisherige Umsetzung der personenbezogenen Prozesse beinhaltet eine Vielzahl an Dokumentationen und Arbeitsschritten, die sich gut für eine digitale Lösung eignen. Um diese Dokumentationen, Ablagestrukturen und andere Anforderungen erfüllen und für die Mitarbeiter in der Anwendung vereinfachen zu können, sollte ein einheitliches, funktionales System als Lösung dienen. Insbesondere die anhaltende Digitalisierung im Unternehmen sorgte für den nötigen Antrieb, die Dokumentation in Papierform vollständig abzuschaffen und gleichzeitig fehleranfällige Prozesse zu verbessern.

Es wurde beschlossen, dass eine digitale Personalakte eingeführt werden soll. Sie sollte sowohl für den Personalmanager, als auch für die Mitarbeiter eine Entlastung darstellen. Nach einer Recherche, welches Produkt den Anforderungen am ehesten entspräche, fiel die Wahl auf eine Webapplikation in Form eines Mitarbeiterportals als Lösung der vorhandenen Problematiken. Dies schien in Bezug auf Flexibilität und Effizienz die passende Software zu sein.

Alternativ wurde sich über das Internet nach einer passenden Lösung informiert. Das Outsourcen der Personalverwaltung wurde ebenso als eine Alternativlösung betrachtet, hätte sich aber organisatorisch und finanziell nicht gelohnt. Da es für das Unternehmen wichtig war, eine Individuallösung zu haben, war die Entscheidung eindeutig. Ausschlaggebendes Kriterium für die Entscheidung war unter anderem auch, dass keine zusätzliche

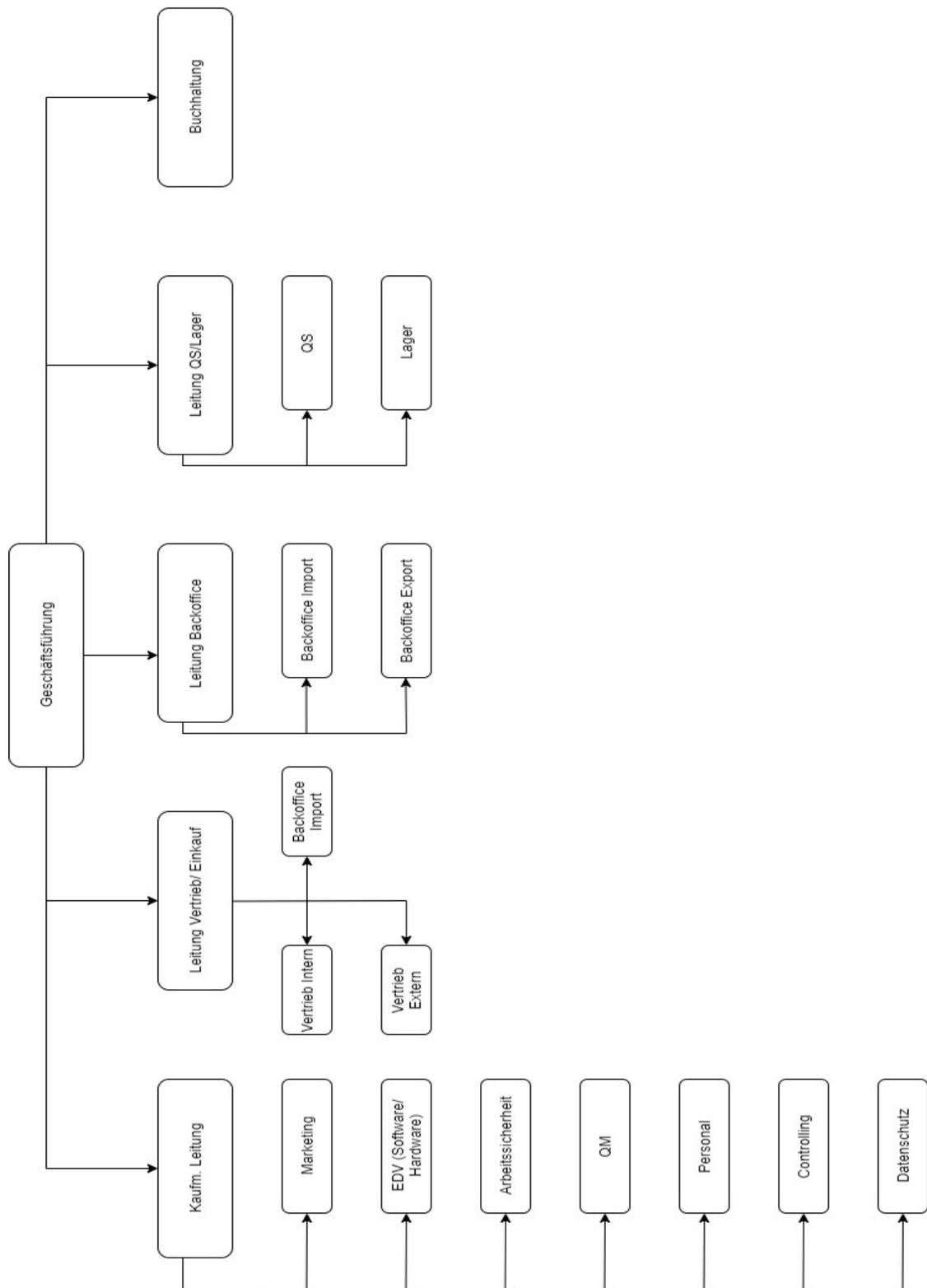


Abbildung 4.1: Organigramm Firma K

Hardware notwendig war. Aufgrund der unternehmensspezifischen Anforderungen wurde beschlossen, dass sich eine eigens für das Unternehmen entwickelte Lösung am besten eignet.

Das Projekt wurde durch den personalverantwortlichen Mitarbeiter im Juni 2017 initiiert. Aus der Sicht des PMAs haben sich Probleme wie mangelnde Zeit, Überlastung und nicht zufriedenstellende Arbeitsqualität der Geschäftsleitung präsentiert. Eine potentielle Kosten- und Nutzenaufstellung ergab, dass das Projekt einen Mehrwert für das Unternehmen darstellt. Neben einer Zeit- und damit verbundenen Kostenersparnis in der Personalaktenutzung durch die Mitarbeiter, ist auch die Freimachung von bestehenden Ressourcen, namentlich des personalverantwortlichen Mitarbeiters und Teile der Geschäftsleitung im Krankheitsfall, ein für die Geschäftsleitung treibender Aspekt. Die Mitarbeiter des mittleren Managements konnten zunächst keinen Mehrwert erkennen, und haben sich gegen die Änderung ausgesprochen. Deren Präferenz war es, die Personalakten so zu führen wie bisher, also in Papierform.

Trotz Unstimmigkeiten im mittleren Management ist Kontakt mit einem Softwareentwicklungsunternehmen derselben Unternehmensgruppe hergestellt worden. In einem Auftaktmeeting, bei welchem der PMA, die Geschäftsleitung und der Projektleiter des Softwareentwicklungsunternehmens anwesend waren, wurden die ersten Anforderungen besprochen und festgehalten.

Sie lauteten wie folgt:

- Verwaltung von Stammdaten der Mitarbeiter, inkl. Löschkonzept
- Pflege von Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen, Krankheiten und Arbeitsunfällen
- Digitaler Urlaubsantrag für Mitarbeiter, inkl. Genehmigungsprozess
- Ausbildungsmanagement für Azubis
- Zertifikats- und Dokumentenmanagement
- Reporting, u. a. Personalkennzahlen und Krankheits-Statistiken
- Massenupload von Dokumenten und Zuordnung zu den Mitarbeitern
- Vorlagenmanagement für Briefe oder E-Mail Aktionen

Im Bezug auf Tabelle 2.2, zeichnen sich in dieser Anfangsphase einige der typischen Probleme dieser Phase ab. Unsicherheit über den Grund der Einführung des neuen Systems war vorhanden, da Mitarbeiter der mittleren Führung von dem Projekt nicht überzeugt waren. Somit entwickelte sich ein interner Widerstand, was zu mangelnder Kommunikation geführt hat. Die Anforderungen und die Idee waren sehr einseitig. Keiner der Mitarbeiter, mit Ausnahme des PMAs, wurde einbezogen und befragt, ob die Notwendigkeit für eine digitale Personalakte besteht und welche Funktionen diese haben sollte. Dies führte dazu, dass viele Probleme, die am Anfang unsichtbar oder nicht als Probleme wahrgenommen wurden, in die nächste Phase übertragen worden sind. Eine unvollständige, bzw. unzureichende, Anforderungsanalyse hat in späteren Phasen zu einer Zeitverzögerung und Kostenerhöhung des Projektes, sowie Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern geführt. Die Geschäftsleiter und der PMA waren der Ansicht, dass eine durchdachte, intuitive Software primärer Fokus sein sollte. Change Management und Mitarbeiterschulungen waren hier noch nicht geplant.

4.3 Project

Die Mitarbeiter wurden im August 2017 in einem regelmäßigen Meeting darüber informiert, dass voraussichtlich in einem halben Jahr ein neues Intranet-System eingeführt wird, das eine digitale Personalakte beinhaltet. Über dieses System wäre es möglich, Fehlzeiten zu verwalten, oder auch Urlaub zu beantragen, Krankheitstage zu erfassen, sowie alle weiteren personalbezogenen Prozesse zu tätigen, wie das Ändern personenbezogener Daten und das Einsehen von Gehaltsabrechnungen oder Arbeitsverträgen. Die Vorteile des neuen Systems wurden den Mitarbeitern kurz geschildert. Eine Beschreibung dessen, was das System ermöglichen wird, und was das Programm alles können wird, wurde von dem Projektleiter präsentiert.

Das Stimmungsbild am Ende der Präsentation war uneindeutig. Während jüngere Mitarbeiter das Projekt als eine positive Änderung wahrgenommen haben, haben insbesondere die älteren Mitarbeiter, darunter auch zwei der mittleren Führungsebene, die Änderung als redundant angesehen. Im Meeting-Protokoll wurden folgende Fragen festgehalten, die sich am Ende der Präsentation ergeben haben: „Was machen die, die nicht gut mit dem PC arbeiten können?“, „Was passiert, wenn ich irgendwas aus Versehen lösche?“, „Was passiert, wenn die Daten einfach so plötzlich weg sind?“, oder „Kann jeder in der Firma meine Daten sehen?“.

Es ließ sich ableiten, dass wenig Vertrauen in das zu erstellende System bestand. Dieser Erkenntnis, dass Mitarbeiter unsicher über die neue digitale Personalakte waren, wurde nicht viel Aufmerksamkeit geschenkt, da der PMA von der Lösung überzeugt war. Weitere Mitarbeiter waren allerdings froh, dass über das System viele Prozesse automatisiert werden könnten. Im Anschluss an das Meeting, gab es eine ganze Weile keine weiteren Informationen bezüglich der digitalen Personalakte an die Mitarbeiter.

Ein erster Prototyp des Systems sollte im September 2018 eingeführt werden. Zwischen der mündlichen Ankündigung der Änderung und dessen tatsächlichen Erst-Einführung lag somit mehr als ein Jahr. Einige Mitarbeiter waren zur Zeit der Ankündigung noch nicht im Unternehmen, andere hatten die einmalige Ankündigung bereits vergessen.

Im Zeitraum der Einführung sank die Mitarbeiterzufriedenheit bezüglich der Personalakte. Es gab keine formale Einleitung für das System. Den Mitarbeitern wurde lediglich angeboten, sich bei Fragen an den PMA - welcher aktiv am Entwicklungsprozess beteiligt war - zu wenden oder den IT-Support telefonisch zu kontaktieren. Die Umstellung verlief abrupt. Die Mitarbeiter mussten schlagartig die Verwendung des neuen Systems aufnehmen.

Das wichtigste Problem, das in dieser Phase aufgetreten ist, war der Widerstand der Mitarbeiter. Es war schon vor der tatsächlichen Einführung der neue Personalakte zu sehen, dass viele mit der Neuerung nicht zufrieden waren. Dies ist eine Folge der Tatsache, dass in der ersten Phase, „Chartering“, keine Mitarbeiter bei der Konzeptionierung der Anforderungen für die digitale Personalakte miteinbezogen wurden. Noch unsichtbare Problemen waren auch vorhanden. Fehler im Design und System führen in der Zukunft dazu, dass die Mitarbeiter sich weigern werden, mit dem neuen System zu arbeiten, da es nicht deren Erwartungen und Arbeitsweisen entspricht. Unzureichendes Testen seitens des Herstellers und das Fehlen von Schulungen, werden dazu beitragen, dass der Widerstand wächst.

4.4 Shakedown

Da keine Schulungen über das Arbeiten mit der digitalen Personalakte angeboten wurden, waren verantwortliche Mitarbeiter der IT-Abteilung täglich in die Beantwortung von Fragen bezüglich des neuen Systems eingebunden. Dieser zusätzliche Aufwand hat zum

einen die Motivation innerhalb der IT-Abteilung reduziert, als auch ein Performanzeinbußen dieser Abteilung nach sich gezogen. Neben den zusätzlichen Kosten in der IT-Abteilung waren auch alle anderen Abteilungen durch eine selbstständige Einarbeitung der Mitarbeiter in das neue System von ihren täglichen Aufgaben abgelenkt.

Nach einem Monat fiel dieser Sachverhalt in den Controlling-Prozessen auf. Die Produktivität war deutlich gesunken, die Zufriedenheit der Mitarbeiter ebenso. Einige Mitarbeiter, darunter auch Führungskräfte, haben die Bearbeitung von Personalthemen nicht am System, sondern weiterhin über die veralteten Prozesse, mit Papier und den physischen Akten, vorgenommen. Dies führte zu Frustration und Konfusion innerhalb der Abteilungen, da so keine klare Schnittstelle zu Stande kam. Viele personenbezogene Dokumente oder Anträge wurden doppelt erfasst – digital und in Papierform. Manche Unterlagen waren nicht mehr auffindbar, da sie im neuen System noch nicht erfasst waren, und/oder in Papierform schon zur Vernichtung gelagert wurden.

Der Widerstand der Mitarbeiter war groß. Sie hatten andere Vorstellungen und Anforderungen an das System, die nicht berücksichtigt wurden. Mangels einer formalen Einführung, haben sich Aufwände nur teilweise reduziert.

Da der Normalbetrieb erheblich gestört war, und um den potenziellen negativen Folgen für das Unternehmen entgegenzuwirken, hat sich die Geschäftsleitung dazu entschieden, einen Change Management Prozess zu aktivieren. Diesmal sollten die Mitarbeiter eine große Rolle spielen, und mitbestimmen können, welche Änderungen es im System geben sollte.

Ein Grund für die Problematik in der vorangegangenen Herangehensweise war, dass die Mitarbeiter so gut wie gar keine Informationen über das System erhalten hatten. Sie wurden kaum über die positiven Auswirkungen aufgeklärt. Im nächsten regelmäßigen Meeting hat jeder anwesende Mitarbeiter einen Fragebogen bekommen. Fragebögen haben sich am besten geeignet, um zunächst ein allgemeines Bild zu schaffen. Die Mitarbeiter hatten Zeit, über ihre Antworten nachzudenken, anders als in einer Befragung, wo sofort eine Antwort gegeben werden muss. Die Fragebögen wurden vom PMA konzipiert und später ausgewertet. Dort konnten Mitarbeiter anonym ihre Bereitschaft gegenüber der Veränderung zum Ausdruck bringen und auch Lob und Kritik am Prozess äußern. Die Mitarbeiter hatten auch die Möglichkeit, eigene Vorschläge einzubringen, die die Bedienbarkeit und das äußere Erscheinungsbild der Anwendung betrafen. Jeder Mitarbeiter hat den Fragebogen ausgedruckt bekommen und hatte eine Woche Zeit, diesen beantwortet in den Briefkasten des PMAs zu werfen. Die Mitarbeiter, die sich im Urlaub befanden oder

krank waren, haben das dementsprechend später nachgeholt. Der Firma K war es sehr wichtig, von jedem einzelnen eine Meinung zu erfahren. Das Ergebnis dieser Auswertung war für die Verantwortlichen eine maßgebliche Datenbasis, auf der die Mitarbeiterpartizipation gemessen werden konnte. Aus den Fragebögen hat die Geschäftsleitung einen Eindruck erhalten, wie die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber der Veränderung war.

Im nächsten Schritt wurden Befragungen durchgeführt, um die Ergebnisse der Fragebögen weiter zu vertiefen, bzw. Unklarheiten zu klären. Die Befragungen dienten darüber hinaus dazu, die Mitarbeiter persönlich und transparent über die Vorteile der Änderungen zu informieren und über den persönlichen Mehrwert, den der Mitarbeiter an der Anwendung hat, aufzuklären.

Eine Befragung der verantwortlichen Mitarbeiter ergab, dass sich die Anzahl der sich aktiv am Prozess beteiligten Mitarbeiter merklich erhöht hat. Trotz des noch weiterhin bestehenden Widerstandes einiger Mitarbeiter, ist die subjektiv wahrgenommene Mitarbeiterzufriedenheit im Bezug auf das Projekt gestiegen.

Auch Mitarbeiter, deren Einstellung dem Projekt gegenüber grundlegend positiv war, zeigten gesteigerte Beteiligung. Es gab Mitarbeiter, die sich proaktiv zum Testen des neuen Systems bereit erklärt haben. Dadurch ist die Effizienz der Einführung der digitalen Personalakte deutlich erhöht worden.

Mit Berücksichtigung der Mitarbeiterwünsche wurde das System wöchentlich angepasst. Ein wiederholt aufkommender Wunsch war es, Schulungen durchzuführen. Dies stand entgegen der initialen Erwartung der Geschäftsführung, welche eine spielerische Selbsteinarbeitung in das System vorgesehen hatte. Zu diesem Zeitpunkt war das Projekt aus Führungssicht bereits finanziell teurer ausgefallen als geplant. Zudem ist das System entworfen worden, intuitiv zu sein. Aus der Sicht der Mitarbeiter hingegen hatte das System viele komplexe Funktionen und Features. Letztendlich wurden Schulungen organisiert. Die Mitarbeiter wurden in zwei Gruppen aufgeteilt. In einer Gruppe die ältere Generation, bzw. Mitarbeiter, welche wenig Erfahrung im Umgang mit Computersystemen haben. In der anderen Gruppe waren die Mitarbeiter, die sich von Anfang an für das System begeistern konnten oder bereits über gute Computerkenntnisse verfügten. Mitarbeiter in Gruppe eins, haben nach Abschluss der Schulung eine deutlich verbesserte Einstellung dem System gegenüber gezeigt. Es gab enthusiastische Ausrufe wie „Ich muss den Urlaubsanspruch nicht mehr per Hand ausrechnen“ oder „Toll was man alles heutzutage mit dem PC machen kann – einen Knopfdruck und ich habe alle Details zu

dem Mitarbeiter parat, ohne stundenlang Akten durchzusuchen“. Dies waren Sätze, die in ähnlicher Formulierung bereits in den Anforderungen festgehalten wurden.

Die Mitarbeitermeinung stand nun im Fokus. Die regelmäßigen Meetings wurden genutzt, um Feedback und Anregungen der Mitarbeiter entgegen zu nehmen. Sukzessive hat sich der Widerstand der Mitarbeiter deutlich reduziert. Nach einiger Zeit gab es vereinzelt Vorschläge der Mitarbeiter, auch andere Aspekte der Arbeitsumgebung auf diese Art und Weise zu verändern.

Im Oktober 2019 wurde endgültig auf das System umgestellt. Ab dem Zeitpunkt mussten alle Mitarbeiter das System nutzen. Die IT-Abteilung war die erste Woche jeden Tag vor Ort und stand für Fragen zur Verfügung.

Die „Shakedown“ Phase in der Firma K hat sehr lange gedauert. Die Probleme aus den vorherigen zwei Phasen, wie ungenügende Mitarbeiterbeteiligung oder unzureichende Anforderungsanalyse sind zu Vorschein gekommen und somit war kein 'normaler' Betrieb der Anwendung möglich. Das hat der Firma viel Zeit und Geld gekostet. Vieles an dem System musste geändert werden, um ein Scheitern des Projektes zu vermeiden. Die typischen Probleme aus Tabelle 2.2 in Kapitel 2.4.2 der „Shakedown“ Phase, die bei der Firma K aufgetaucht sind, waren unzureichende Schulungen, die Tatsache, dass das neue System nicht den Erwartungen der Mitarbeiter entsprochen hat, und der noch anhaltende Widerstand, welcher sich zu Beginn der Phase weiter intensiviert hat. Druck, zur alten Arbeitsweise zurückzukehren, war ebenfalls zu sehen, ein Boykott der der neuen Lösung bahnte sich an. Firma K hat die Lage ernst genommen und versucht, die Probleme aus dem Weg zu schaffen. Mit den Mitarbeitern zusammen wurden neue Anforderungen ausgearbeitet und anschliessend umgesetzt. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter stand an erster Stelle, was zu Reduzierung des Widerstands führte.

Change Management hat stattgefunden, um den Einstieg in das neue System der Mitarbeitern zu erleichtern. Die Kommunikation zu den Mitarbeitern verlief regelmäßiger und transparenter als zuvor. Durch Schulungen, wurden den Mitarbeitern Ängste genommen und Vorteile dargelegt. Aktive Beteiligung am Interface, machte es möglich, dieses zielgruppengerechter zu entwerfen.

4.5 Benefit capture

Da ein großer Teil der Probleme in der „Shakedown“ Phase erkannt und gelöst wurden, ist die Umstellung letztendlich als erfolgreich anzusehen. Alle Mitarbeiter nutzen das System. Da sich mehr Mitarbeiter aktiv am Technochange Management beteiligt und die gewünschten Schulungen bekommen haben, waren sie zufriedener mit dem System. Nach einer Eingewöhnungsphase konnten viele Mitarbeiter ihre Anträge schneller als zuvor einreichen. Auch die Bearbeitung der Anfragen wurde beschleunigt. Laut des PMAs, ist auch eine Verbesserung der Arbeitsweise zu sehen. Er verzeichnet eine große Zeitersparnis und die personalbezogenen Prozesse sind schneller geworden. Als Beispiel wird hier der Urlaubsantrag angeführt.

Früher musste ein Mitarbeiter das Formular dazu ausdrucken, ausfüllen und dem PMA bringen. Solange er dies bearbeitet und bis dem Mitarbeiter die Entscheidung verkündet wurde, ob der Urlaub genehmigt wurde, vergingen einige Tage. Nun kann der PMA einen Urlaubsantrag digital erhalten und per Maus-Klick in wenigen Sekunden bestätigen. Der Mitarbeiter bekommt sofort eine Benachrichtigung über den Status. Urlaubsantrag, Änderung der persönlichen Daten oder Einsicht personenbezogener Dokumente und ähnliches ist aufgrund einer definierten Schnittstelle weniger verschlungen. Auch die Datensicherheit ist hierdurch erhöht.

Die Anforderungen der Projektleitung der Firma K, nach welchen das Projekt als Erfolg angesehen werden kann, waren wie folgt definiert:

- Bei den Personalprozessen werden durch das System Zeit und Kosten erspart.
- Arbeitsschritte fallen weg, personalbezogene Aufgaben werden schneller und effizienter erledigt. (Auslastung für den Personalverantwortlichen)
- Zentraler und schneller Zugriff auf die gewünschten Unterlagen. Neue relevante Dokumente können schnell vom Mitarbeiter selber hochgeladen und somit der persönlichen Personalakte hinzugefügt werden.

Da die Personalakte vor kurzem eingeführt wurde, kann bis zu diesem Zeitpunkt nicht gesagt werden, ob ein langfristiger Nutzen daraus gezogen wird. Alle Mitarbeiter arbeiten jetzt mit dem neuen System und die Zufriedenheit ist hoch. Verbesserungsvorschläge sind von dem PMA gerne gesehen, und es wird versucht, diese umzusetzen. Große Änderungen gibt es nicht, da die Wünsche der Mitarbeiter schon in der vorherigen Phase

berücksichtigt worden sind. Der Technochange-Prozess wird aber weiterhin verfolgt, um Nutzen zu generieren und Potential für weitere ähnliche Projekte zu erkennen.

Die Geschäftsleitung ist auch mit der Einführung der Personalakte zufrieden und plant weitere ähnliche Projekte in der Zukunft.

4.6 Ergebnis der Fallstudie

In Anbetracht der Definition von Markus, in Kapitel 2.4, ist das Objekt der Fallstudie ein Technochange-Projekt.

Obwohl die Firma K eine Analyse durchgeführt hat, was für ein System gebraucht wird, um die Bedürfnisse aller Mitarbeiter in der Firma zu erfüllen, hat sie das Projekt sehr einseitig begonnen. Das Projektteam bestand aus dem Geschäftsleiter der Firma K, des PMAs und des bestellten Projektleiters des umsetzenden IT-Unternehmens. Erst nach weitgehendem Voranschreiten in der Implementation des neuen Systems, und nach Aufkommen von Widerstand durch die Mitarbeiter, wurde der Fokus von einem einfachen IT-Projekt auf ein Change Management Vorhaben inklusive IT-Projekt geändert - per Definition ein Technochange-Projekt.

Was das Projekt vor einem Misserfolg bewahrt hat, ist der Fakt, dass, obwohl zu spät, trotzdem eingesehen wurde, dass die Mitarbeiter miteinbezogen werden müssen, um eine gute Lösung zu implementieren.

Die Folgen des sehr späten Technochange Managements waren überschrittene Deadlines und damit verbundene Kostenerhöhungen. Die Firma K hat keine Kooperation mit einem externen Berater, der sich auf Projekte solcher Art spezialisiert. Sich von einem Spezialisten beraten zu lassen, ist oft sehr wichtig, gerade in der Anfangsphase. Fehlendes Wissen zum Change Management, hat die Firma K zu dem Irrglauben geführt, dass der eingeschlagene Kurs des Projektes Erfolg verspricht.

Ein Grund, warum das Projekt trotzdem als ein Erfolg anzusehen ist, ist das flexible Projektbudget. Das war möglich, weil der Geschäftsführer eine wichtige Rolle im Projektteam gespielt hat. Da der Technochange erst in der „Shakedown“ Phase und auch dort erst recht spät initiiert wurde, haben sich deutlich höhere Zeit- und Kostenaufwände ergeben, als ursprünglich geplant war.

Ein Hindernis war, dass keiner von den Projektleitern sich in Vollzeit mit dem Projekt beschäftigte, sondern neben den Veränderungsaufgaben dem täglichen Geschäft nachgehen musste, was noch mehr für die Tatsache spricht, dass externe Berater hier eine sehr große Hilfe hätten sein können.

Technochange verlangt ein gutes Zusammenspiel aus IT Projekt- und Change Management, um erfolgreich zu sein [23]. In Firma K's Fall war es zu Beginn so, dass wenn Projektaktivitäten stattgefunden hatten, das Change Management vernachlässigt wurde. Das kann sehr gut in den Anfangsphasen, „Chartering“ (Kapitel 4.1) und „Project“ (Kapitel 4.2) gesehen werden. In diesen Phasen hat noch kein Change Management stattgefunden und der Fokus wurde nur auf der IT-Lösung gelegt. Erst sehr spät, in der „Shakedown“ Phase (Kapitel 4.3), als die Lösung bereits die neue Routine darstellen sollte wurde ein Change Management mit IT-Arbeiten (IT-Projekt) eingeführt.

5 Diskussion

In dieser Arbeit wurde Technochange Management anhand eines Praxisbeispiels erklärt. Die einzelnen Phasen wurden dabei analysiert. Es wurde ein Fokus auf die Probleme, die dabei entstanden sind, gelegt.

Es hat sich bestätigt, dass Technochange eine große Auswirkung auf das Unternehmen hatte.

Zudem hat sich gezeigt, dass die richtige Wahl der Projektart (IT-Projekt, Change-Projekt, Technochange-Projekt) bei der Initialisierung eines Projekts essentiell für die späteren Phasen des Lebenszyklus ist, welche, je nach Projektart, andere Bedeutung erhalten.

Jede Projektart hat verschiedene Eigenschaften und eine andere Vorgehensweise. Dabei spielen unterschiedliche Akteure wichtige Rollen, und das Ergebnis variiert je nach Projektart. [23] Wenn die Firma K von Anfang an erkannt hätte, dass es sich bei der Änderung um eine Technochange-Situation und nicht nur um ein IT-Projekt handelt, hätten viele der Probleme, die auf dem Weg entstanden sind, vermieden werden können. Somit wäre das Risiko des Scheiterns auch geringer ausgefallen.

Das Erkennen der Projektart zählt zu einem der wichtigsten Faktoren eines guten Projektmanagements. Nur so können die anderen Rahmenbedingungen wie Kosten, Finanzierung oder Ressourcen richtig abgeschätzt werden. [27] In der Fallstudie war zu sehen, dass es zu Verzögerung des Endtermins des Projektes kam und zusätzliche Kosten anfielen. Da die Firma K bis zu dem Zeitpunkt der Einführung der digitalen Personalakte in solcher Art Projekt keine Erfahrung hatte, hat die Projektleitung Schlüsselentscheidungen falsch gefällt. Die nötigen Kompetenzen, einen Technochange durchzuführen, waren nicht alle vorhanden. Einen Drittanbieter zur Seite zu haben, wäre im Fall der Firma K sinnvoller gewesen. So hätte der Technochange als solcher von Anfang an wahrgenommen und erkannt werden können. Es wäre so eventuell die richtige Vorgehensweise angestoßen worden.

Das Technochange Management kann trotz der vielen Probleme als Erfolg angesehen werden, da alle die in Kapitel 4.5 genannten Zielsetzungen erfüllt worden sind. Nach den Eigenschaften erfolgreicher Technochange-Projekte, geschildert in Kapitel 2.4.5, ist das Projekt ebenfalls als Erfolg anzusehen. Prozesse wurden optimiert, der PMA ist entlastet und Kostenersparnisse sind realisiert worden.

Laut der Chaos-Studie [6], können Projekte einer der drei Typen zugeordnet werden:

- Typ 1 - Project success : Das Projekt wurde erfolgreich abgeschlossen, der Endtermin wurde gehalten, ohne zusätzliche Kosten zu verursachen, und mit dem ursprünglich definierten Funktionsumfang.
- Typ 2 - Project challenged : Das Projekt wurde abgeschlossen, es kam jedoch zu Kostenüberschreitung und/oder zeitlicher Verzögerung oder der geplante Funktionsumfang wurde nicht erreicht.
- Typ 3 - Project failed : Das Projekt wurde vorzeitig, schon in der Entwicklungsphase, abgebrochen.

Der Technochange bei der Firma K ist damit als ein Projekt des Typs 2, „challenged“ (dt. herausgefordert), anzusehen. Es wurde erfolgreich abgeschlossen, jedoch wurden Zielparameter nicht eingehalten. Zusätzliche Kosten fielen an und der Endtermin wurde überschritten. Die Software an sich musste auch mehrfach überarbeitet werden, bis der gewünschte Funktionsumfang erreicht wurde.

Bei der Entstehung dieser Arbeit, war nur eine begrenzte Anzahl an Literaturquellen, die sich mit Technochange auseinandersetzen, vorhanden. Grund dafür war, dass diesem Begriff lange Zeit in nur wenig Literatur Aufmerksamkeit zugute kam.

Da die Fallstudie in einem Unternehmen durchgeführt wurde, war es nicht immer leicht an die benötigten Informationen zu kommen. Unvollständige Dokumentationen haben zu dem Zwang beigetragen, die beteiligten Personen mündlich befragen zu müssen, was bei der Firma K während der Einführung des Projektgegenstands passierte. Die Auswertung zahlreicher E-Mails, die zwischen den Projektleitern ausgetauscht wurden, hat aufgrund von Datenschutzrichtlinien das Erlangen von Information erschwert. Es musste zu jeder Zeit eine beteiligte Person vor Ort sein, um den Mailzugriff zu überwachen.

6 Fazit und Ausblick

6.1 Fazit

Die Einführung der digitalen Personalakte in der Firma K war, bis kurz vor Projektende, auf dem Weg zu scheitern. Am Anfang wurde das Projekt nicht als ein Technochange-Projekt eingestuft, sondern als ein IT-Projekt. Das hat dazu geführt, eine unvollständige Vorgehensweise auszuwählen, mit dem Ziel ein lauffähiges System, statt ein benutztes System, als Ergebnis anzustreben.

Die Mitarbeiter wurden am Anfang des Projektes ausgeschlossen und kein Change Management wurde durchgeführt, was zu einem Widerstand und Unzufriedenheit mit der digitalen Personalakte beigetragen hat. Erst später, als erkannt wurde, dass es sich hier um einen Technochange-Fall handelt, wurde die Vorgehensweise geändert. Dies hat zu einer deutlichen Kostenerhöhung geführt. Der Endtermin und der Einführungstermin der neuen digitalen Personalakte wurden auch überschritten. Deswegen ist das Technochange-Projekt nach der CHAOS Studie [6] als „challenged“ (dt. herausgefordert) einzustufen, aber trotz dessen, nach Kapitel 2.4.5, als ein Erfolg anzusehen.

Da die Personalakte vor kurzem eingeführt wurde, ist das Technochange Management noch im Einsatz und die letzte Phase (Benefit Capture) findet noch statt. Alle Mitarbeiter arbeiten nun mit dem neuen System. Der Technochange-Prozess wird weiterhin verfolgt, um längerfristigen Nutzen zu generieren, sowie Potential für weitere ähnliche Projekte zu erkennen.

Aus den Problemen und Herausforderungen, die auf dem Weg entstanden sind, hat die Firma K einen Lernerfolg erzielt. Als wichtigste Punkte sind dabei folgenden zu benennen:

- Eine deutlich umfangreichere Anforderungsanalyse wird durchgeführt, um die richtige Projektart zu erkennen.

- Rollen und Verantwortlichkeiten werden besser aufgeteilt.
- Fehler, die durch mangelndes Wissen entstanden sind, werden in der Zukunft anders gelöst, gegebenenfalls werden externe Anbieter hinzugezogen.
- Mitarbeiter werden rechtzeitig im Projekt einbezogen, Kritik wird ernst genommen.

6.2 **Ausblick**

Diese Arbeit erweitert die Technochange-Literatur. Sie kann als Anstoß für Analysen von weiteren Technochange-Projekten dienen. Diese Arbeit im Zusammenspiel mit anderen Technochange Fallstudien kann als Grundlage für eine Verbesserung des Modells von Markus [23] dienen.

Außerdem könnten Wege gefunden werden, wie die häufig entstehenden Probleme zukünftig vermieden, oder wie Technochange-Projekte von Anfang an als solche wahrgenommen werden können.

Sie dient auch als eine wertvolle Dokumentation für die Firma K und bildet eine Grundlage, wie zukünftigem Change Management umzugehen ist.

7 Weiterführende Quellen

Weiterführend zu Technochange und den Eigenschaften von Technochange-Projekten, sowie den richtigen Umgang diesbezüglich kann in dem Paper von Markus [23] gelesen werden.

Eland Harison und Albert Boonstra [18] haben sich mit den nötigen Kompetenzen beschäftigt, die ein Manager haben sollte, um Technochange Management erfolgreich führen zu können. Ein Modell, das bei der Auswahl des passenden Managers für das Technochange-Projekt, basierend auf Erfahrungen und Fähigkeiten, wird dort vorgestellt.

Im Paper von Maha Shakir und Dennies Viehland [25] wird Technochange Management anhand der Einführung eines ERP Systems in zwei Unternehmen erläutert. Dabei werden die beiden Unternehmen miteinander verglichen und es werden die in den Unternehmen unterschiedlich angewandten Technochange-Vorgehensweisen gegenübergestellt.

Bongsun Chae und Giovan Francesco Lanzara [11] beziehen sich auf destruktive Dynamiken, die sich in Technochange-Vorhaben entwickeln und beschreiben Möglichkeiten, mit ihnen umzugehen. Hierbei analysieren sie deutlich größere Projekte, als die in dieser Arbeit behandelte Einführung einer digitalen Personalakte.

Fei Xing et. al. [29] analysieren Technochange im Bezug auf Industrie 4.0 und Big Data. Sie schlagen ein Modell vor, bei dem durch gezieltes Einschreiten in den Bereichen Technologie und Management Problemen im Technochange-Prozess entgegengewirkt werden kann.

In ihrem Conference Paper konzentrieren sich Sissy Ernst et. al. [14] auf Problemsituationen erzeugt durch Organisations- und IT-Kulturen, die ein Unternehmen beherbergt. In einer Fallstudie, welche die Einführung eines CRM-Systems begleitet, wird versucht, die Ursachen der Probleme und mögliche Lösungsansätze zu finden.

Literaturverzeichnis

- [1] *Change Management: Das 5 Phasen Modell Krüger.* – URL <https://www.wirtschaftswissen.de/unternehmensgruendung-und-fuehrung/arbeitsorganisation/5phasenmodellkruggerrichtigverstehenundlernen/>. – Zugriffsdatum: 2020-01-07
- [2] *Digitalisierung im Mittelstand.* – URL <http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/Digitalisierung-im-Mittelstand.pdf>. – Zugriffsdatum: 2020-01-04
- [3] *DIGITALISIERUNGSINDEX MITTELSTAND 2019/2020: DER DIGITALE STATUS QUO DES DEUTSCHEN MITTELSTANDS.* – URL https://www.digitalisierungsindex.de/wp-content/uploads/2019/11/techconsult_Telekom_Digitalisierungsindex_2019_GESAMTBERICHT.pdf. – Zugriffsdatum: 2020-01-05
- [4] *Fallstudien schreiben.* – URL <https://www.uni-bielefeld.de/soz/ab3/wissenschaftlich-arbeiten/fallstudie.html>. – Zugriffsdatum: 2019-12-30
- [5] *Personalakte.* – URL <https://www.juraforum.de/lexikon/personalakte>. – Zugriffsdatum: 2019-12-27
- [6] *The Standish Group: CHAOS Report.* – URL <https://www.projectsmart.co.uk/white-papers/chaos-report.pdf>. – Zugriffsdatum: 2020-01-04
- [7] *Start-ups treiben die Digitalisierung voran.* – URL <https://www.internetworld.de/e-commerce/start-up/start-ups-treiben-digitalisierung-voran-1539999.html>. – Zugriffsdatum: 2020-01-07
- [8] *§ 83 Einsicht in die Personalakten.* – URL https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/___83.html. – Zugriffsdatum: 2019-12-30

- [9] BARTSCHER, Thomas ; WICHERT, Joachim ; KRUMME, Jan-Hendrik ; NISSEN, Regina: *Personalakte*. – URL <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalakte-44169>. – Zugriffsdatum: 2019-12-27
- [10] BRÜSEMEISTER, Thomas: *Qualitative Forschung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2008. – ISBN 978-3-531-16288-1
- [11] CHAE, Bongsug ; LANZARA, Giovan: Self-destructive dynamics in large-scale technochange and some ways of counteracting it. In: *IT People* 19 (2006), 01, S. 74–97
- [12] COLLIS, Jill ; HUSSEY, Roger: *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. Palgrave Macmillan, 2013. – ISBN 9780230301832
- [13] ENGLISCH, M. ; EWERT-ALTENHAIN, D. ; KLEIN, M. ; LEMPER, P. ; SCHOLL, C. ; STEFFEN, J. ; GÓRNIK, M. ; PETZOLDT, J. ; SCHÄFER, K. ; WESSELS, N.: *Teilstrukturiertes Interview*. – URL https://versuch.file2.wcms.tu-dresden.de/w/index.php/Teilstrukturiertes_Interview. – Zugriffsdatum: 2020-01-04
- [14] ERNST, Sissy ; JANSON, Andreas ; PETERS, Christoph ; LEIMEISTER, Jan M.: Understanding IT-Culture Conflicts to Drive Successful Technochange Projects – a Case Study, 12 2017
- [15] FALKENRECK, Christine: *Digitalisierungsprojekte erfolgreich planen und steuern: Kunden und Mitarbeiter für die digitale Transformation begeistern*. Springer Gabler, Wiesbaden, 2019. – ISBN 978-3-658-24890-1
- [16] FRANZ, Regine: *Die elektronische Personalakte*. BTQ Kaseel, 2016. – ISBN 978-3-662-47049-7
- [17] GREIF, Siegfried ; RUNDE, Bernd ; SEEBERG, Ilka: *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Hogrefe Verlag, 2004. – ISBN 9783840918872
- [18] HARISON, Elad ; BOONSTRA, Albert: Essential competencies for technochange management: Towards an assessment model. In: *International Journal of Information Management* 29 (2009), 08, S. 283–294
- [19] KOTTER, John: Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. In: *Engineering Management Review, IEEE* 37 (2007), 01

- [20] LAUDON, Kenneth C. ; LAUDON, Jane P. ; SCHODER, Detlef: *Wirtschaftsinformatik: Eine Einführung - 3., vollständig überarbeitete Auflage*. Pearson Deutschland GmbH, 2016. – ISBN 978-3-86894-269-9
- [21] LAUER, Thomas: *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg, 2019. – ISBN 978-3-662-59102-4
- [22] MARCUS DISSELKAMP, Swen H.: *Digital-Transformation-Management: Den digitalen Wandel erfolgreich umsetzen*. Schäffer-Poeschel Verlag, 2018. – ISBN 978-3-7910-4151-3
- [23] MARKUS, M L.: Technochange Management: Using IT to Drive Organizational Change. In: *Journal of Information Technology* 19 (2004), Nr. 1, S. 4–20
- [24] SELF, Dennis ; SCHRAEDER, Mike: Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance. In: *Leadership and Organization Development Journal* 30 (2009), 03, S. 167–182
- [25] SHAKIR, Maha ; VIEHLAND, Dennis: Understanding technochange in ERP implementation through two case studies. In: *IJISCM* 1 (2006), 01, S. 262–284
- [26] VAHS, Dietmar ; WEIAND, Achim: *Workbook Change Management: Methoden und Techniken*. Schäffer-Poeschel Verlag, 2013. – ISBN 978-3-7910-3294-8
- [27] WAGNER, Reinhard ; GRAU, Nino: *Basiswissen Projektmanagement – Projekte planen, Risiken erkennen*. Symposion Publishing GmbH, Düsseldorf, 2013. – ISBN 978-3-86329-598-1
- [28] WATT, Adrienne: *Project Management*. – URL <https://opentextbc.ca/projectmanagement/chapter/chapter-3-the-project-life-cycle-phases-project-management/>. – Zugriffsdatum: 2019-12-23
- [29] XING, Fei ; PENG, Guochao ; LIANG, Tian ; ZUO, Simin ; LI, Shuyang: *Managing Changes Initiated by Industrial Big Data Technologies: A Technochange Management Model*. S. 75–87, 06 2019. – ISBN 978-3-030-21934-5
- [30] YIN, Robert K.: *Case Study Research and Application: Design and Methods*. SAGE Publications, Inc., 2016. – ISBN 9781506336169
- [31] ZEFFANE, Rachid: Dynamics of strategic change: Critical issues in fostering positive organizational change. In: *Leadership Organization Development Journal* 17 (1996), 12, S. 36–43

- [32] ZELESNIACK, Elena ; GROLMAN, Florian: *Die besten Change Management-Modelle im Vergleich.* – URL <https://organisationsberatung.net/change-management-modelle-im-vergleich/>. – Zugriffsdatum: 2020-01-04
- [33] ZIMBER, Andreas: *Gesund trotz Multitasking: Selbstmanagement für den Berufsalltag.* Springer, Berlin, Heidelberg, 2016. – ISBN 978-3-662-47049-7

A Anhang

A.1 Fragebogen IT-Beauftragter

Über Sie:

- a) Was ist Ihre Position in der IT-Firma?
- b) Wie lange arbeiten Sie schon in der Firma und in Ihrer jetzigen Position?

Über die Änderungen:

- a) Worum geht es konkret in diesem Änderungsprojekt?
- b) Wie würden Sie die Projektziele definieren?
- c) Erklären Sie kurz die Projektorganisation.
- d) Was ist Ihre Rolle in dem Projekt?
- e) Welche Abteilungen, außer der Personalabteilung, sind am meisten von der Veränderung betroffen? Warum?
- f) Was schätzen Sie als den bisher größten Projekterfolg ein?
- g) Was war die größte Herausforderung im Projekt bisher?
- h) Wie schätzen Sie die Beteiligung der Interessensgruppen am Projekt ein? Warum? Ein paar Beispiele bitte.

Über die Kommunikation mit den Interessensgruppen während der Implementation der Änderung:

- a) Im Allgemeinen: Beschreiben Sie den Kommunikationsfluss zwischen den Implementierenden Instanzen und den Mitarbeitern.
- b) Wie gestaltet sich die Kommunikation zu den Mitarbeitern während der Änderung?
- c) Welche Informationen stehen den Mitarbeitern zur Verfügung und wie gestaltet sich der Zugriff auf diese für die Implementationsbeteiligten?
- d) Welche Kanäle für Feedback und Beteiligung am Projekt gibt es vor und nach der Veränderung? Wer kann Feedback geben? Wird es genutzt? Wie wird es genutzt?

- e) Wie würden Sie Ihre Interaktion mit nicht an der Implementation beteiligten Mitarbeitern beschreiben?
- f) Wie sind Schulungen organisiert? Was beinhaltet es, wann wird es durchgeführt und wer kümmert sich auf Abteilungsebene darum?

A.2 Fragebogen PMA

Über Sie:

- a) Was ist Ihre Position in der Firma?
- b) Wie lange arbeiten Sie schon in der Firma und in Ihrer jetzigen Position?
- c) Wie gestaltet sich Ihre Arbeitsauslastung?

Über die Änderung:

- a) Was denken Sie, hat die Änderung ausgelöst?
- b) Worum geht es aus Ihrer Sicht bei der Änderung?
- c) Inwiefern haben Sie sich am Projekt beteiligt?
- d) Welche Änderungen ergeben sich in Ihren täglichen Aufgaben durch das Projekt?
- e) Wo wird von den Änderungen profitiert? Wo ergeben sich Herausforderungen?

Über die Kommunikation während der Änderung:

- a) Wie erhalten Sie normalerweise Informationen über Änderungen in der Organisation? Was ist Ihre primäre Quelle?
- b) Wie sieht der Informationsfluss über die anstehenden Änderungen aus Ihrer Sicht aus? Fehlt aus Ihrer Sicht etwas im Informationsfluss?
- c) Was tun Sie, wenn Sie mehr Informationen über Änderungen in der Organisation haben wollen?
- d) Was ist Ihr präferierter Kanal? Warum?
- e) Was denken Sie über die Qualität und die Quantität der Informationen? Warum?
- f) Denken Sie, dass Sie Einfluss auf die Implementation haben?
- g) Welche Gelegenheiten für Feedback und Beteiligung am Projekt gibt es vor und nach der Veränderung? Wer kann Feedback geben? Wird es genutzt? Wie wird es genutzt?
- h) Haben Sie die Feedbackmöglichkeiten wahrgenommen? Warum?
- i) Was ist/war Ihre Interaktion mit dem Implementationsteam?
- j) Wie beeinflusst die Änderung Sie in Ihrer Art zu arbeiten?
- k) Wie denken Sie, ist ihr Team betroffen?

- l) Können Sie Vergleiche zu früheren, ähnlichen, Veränderungen ziehen? Gibt es Unterschiede bezüglich der Kommunikation? Welche?
- m) Fühlen Sie sich auf die Veränderung vorbereitet?
- n) Welche Schulungen haben Sie erhalten?

Erklärung zur selbstständigen Bearbeitung einer Abschlussarbeit

Gemäß der Allgemeinen Prüfungs- und Studienordnung ist zusammen mit der Abschlussarbeit eine schriftliche Erklärung abzugeben, in der der Studierende bestätigt, dass die Abschlussarbeit „— bei einer Gruppenarbeit die entsprechend gekennzeichneten Teile der Arbeit [(§ 18 Abs. 1 APSO-TI-BM bzw. § 21 Abs. 1 APSO-INGI)] — ohne fremde Hilfe selbständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt wurden. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quellen kenntlich zu machen.“

Quelle: § 16 Abs. 5 APSO-TI-BM bzw. § 15 Abs. 6 APSO-INGI

Erklärung zur selbstständigen Bearbeitung der Arbeit

Hiermit versichere ich,

Name: _____

Vorname: _____

dass ich die vorliegende Bachelorarbeit – bzw. bei einer Gruppenarbeit die entsprechend gekennzeichneten Teile der Arbeit – mit dem Thema:

Technochange Management: die Einführung einer digitalen Personalakte in einem deutschen Mittelstandsunternehmen - eine Fallstudie

ohne fremde Hilfe selbständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quellen kenntlich gemacht.

Ort

Datum

Unterschrift im Original