

## AAT Change Management

---

### Auftrag

Erwerbe Dir Wissen zum Thema Change Management.

### Anleitung

Change Management oder Änderungsmanagement begleitet Veränderungen. Menschen sind „Gewohnheitstiere“ und Änderungen prinzipiell eher nicht aufgeschlossen; für Änderungen im Alltag müssen oft gemütliche oder liebgewordene Gewohnheiten aufgegeben werden („Neujahrsvorsatz“, Klimakrise, ...). Dieses Factum spürt man stark bei Veränderungen im Unternehmen, zB wenn die Organisationsform geändert wird, zwei Unternehmen zusammengehen, der Markt sich ändert, ...

Änderungen bei Projekten sind dann nicht so einfach, wenn die Kundenerwartung betroffen ist oder im Projekt selbst zusätzlicher Reibungsverlust entsteht.

Generell gilt der Grundsatz: „Betroffene zu Beteiligten machen“, sonst entsteht massiver Widerstand (Konflikte).

Vergiss nicht auf die Ressourcen am Moodle!

### Ziele

#### Zum Schluss musst Du

- (A) wissen, was der Unterschied zwischen Change Management im Unternehmen und im Projekt ist
- (A) wissen, was ein „Change Request“ ist und was er beinhaltet
- (A) wissen, wer einen Change Request machen kann
- (B) Gründe für Change Management in einem Projekt kennen
- (B) wissen, warum ein Change Request unterschrieben werden muss

*Aufwand: ca 2 Unterrichtseinheiten*

#### zusätzlich könntest Du

- (B) den Zusammenhang zwischen „Evolution“ und „Revolution“ kennen
- (D) analysieren, welche Aspekte „funktionieren“ müssen, damit ein Change Prozess gelingt
- (E) einen (fiktiven) Change Request für ein laufendes Projekt erstellen.

### Material

siehe Moodle (im Thema);

jedenfalls auch andere Ressourcen aus dem Internet

### Ergebnis

eine übersichtliche Zusammenfassung Deines Wissens zum Thema, zB durch MindMap, Graf-iz, ...;

## Change-Management

### **1. Changemanagement – Allgemein**

Selten kann ein Projekt genauso durchgeführt werden, wie es im ersten Pflichtenheft vorgesehen war. Änderungen werden während der Projektrealisierung von vielen Seiten verlangt.

Falls die Änderungen ohne strenge Kontrolle, ohne Systematik, ohne Dokumentation realisiert werden, sind verheerende Überschreitungen von Kosten und Terminen vorhersehbar.

Änderungsmanagement ist eine Methode, um diese Änderungen unter Kontrolle zu halten.

#### Wie wird jedoch Änderungsmanagement (= Change-Management) organisiert?

Zuerst muss ein Formular (Change Request) entwickelt werden, damit die Änderungsanträge nicht auf vielen Kleinzetteln registriert werden.

Danach muss das Vorgehen näher definiert werden. Folgende Fragen müssen etwa beantwortet werden: Wer zentralisiert die Änderungsanträge, wie erfolgt der Entscheidungsprozess, usw.?

Da Änderungswünsche nicht immer realisiert werden müssen, müssen Personen definiert werden, die über die Änderungswünsche entscheiden.

Wenn es dazu kommt, dass ein Änderungsantrag akzeptiert wird, müssen die daraus folgenden Konsequenzen in allen anderen Projektteilen untersucht werden. Um möglichst alle Konsequenzen zu erfassen, empfiehlt sich Brainstorming.

Wenn alle Konsequenzen klar sind, kann der Änderungsantrag entweder abgelehnt werden oder ein späteres Release verschoben werden.

Bei einem firmenexternen Kunden muss ihm bei jeder Änderung eine Offerte vorgelegt werden.

Sobald der Kunde das Formular unterzeichnet hat, kann die Arbeit in Angriff genommen werden.

#### Was ist Changemanagement?

Change-Management, oder auch Veränderungsmanagement, ist ein Verfahren zur Vorbereitung auf und Durchführung von jeglicher organisatorischer Veränderungen. Normalerweise werden Sie während des Change-Management-Prozesses den Übergang zu einem neuen Zustand vorbereiten, Unterstützung für die Veränderung vom Team einholen, und diese Veränderung durchdacht und schrittweise einführen.

Besonders wichtig beim Change-Management ist es, die geplanten Veränderungen überlegt und von mehreren Seiten anzugehen. Bevor Sie eine organisatorische Veränderung durchführen, überlegen Sie, wie sie Mitglieder Ihres Unternehmens auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlichen Teams beeinflussen wird. Change-Management-Verfahren beinhalten oft Strategien, um Teams bei der langsamen, schrittweisen Implementierung einer organisatorischen Änderung zu unterstützen, die Änderung als Pilotprojekt in einem Teil des Unternehmens einzuführen, oder Unterstützung der wichtigen Beteiligten vor der Einführung einer neuen Initiative sicherzustellen.

Veränderungsmanagement ist sowohl eine Methodologie als auch ein Prozess.

### Why is change management important?

Change management is important because the field of project management is fast-paced, and things can change quickly. This means project managers need to be able to adapt accordingly.

It is also vital to have a structured change management process in place so that team members know how to react to change and remain on track to achieve their project goals.

### Types of change management

There are many different ways to categorize change management in an organization. However, it is generally understood that there are four main types, which can be adapted to suit varying areas of project management.

These are:

- **Anticipatory:** This involves planning changes in advance of an expected situation. Once the project manager affirms the likelihood or even inevitability of such an occurrence, they can set plans in place for when it arises. An example could be a change management plan for when a senior employee hands in their notice.
- **Reactive:** A reactive approach is used when an unforeseen event occurs. This type of change management is often employed in crisis situations, where there is little time to plan, and the project manager must think on their feet. Reactive change management is not ideal but often necessary.
- **Incremental:** This refers to introducing gradual changes over a prolonged period, such as the ongoing addition of new features to an existing app. As these alterations are small, they are unlikely to cause any upheaval in the overall project. Incremental changes are closely linked to scope creep in project management.
- **Strategic:** These changes are much larger and can affect the overall direction of an organization. A strategic shift in project management could involve implementing brand-new technology, requiring a rewrite of the original project plan.

## 2. Change-Management – Kommunikation und Veränderungen

Change-Management oder Änderungsmanagement begleitet Veränderungen. Menschen sind „Gewohnheitstiere“ und Änderungen prinzipiell eher nicht aufgeschlossen; für Änderungen im Alltag müssen oft gemütliche oder liebgewordene Gewohnheiten aufgegeben werden. Dieses Factum spürt man stark bei Veränderungen im Unternehmen, zum Beispiel wenn die Organisationsform geändert wird, zwei Unternehmen zusammengehen, der Markt sich ändert, ...

Änderungen bei Projekten sind dann nicht so einfach, wenn die Kundenerwartung betroffen ist oder im Projekt selbst zusätzlicher Reibungsverlust entsteht. Generell gilt der Grundsatz: „Betroffene zu Beteiligten machen“, sonst entsteht massiver Widerstand (Konflikte).

### Ansätze/Modelle des Changemanagements:

#### - **3-Phasen-Modell von Kurt Lewin**

Der deutsch-amerikanische Psychologe Kurt Lewin hat viel zu Kommunikationspraktiken geforscht und ein 3-Phasen-Modell entwickelt. Sein Change-Management System ist in drei Phasen unterteilt:

- **Auftauen (Unfreezing).** Während der Auftauphase helfen Sie Ihrem Team oder Unternehmen, seine Aversion gegenüber Veränderungen zu überwinden. Sie werden nicht nur alle Widerstände gegenüber den Veränderungen analysieren, sondern auch mit der Überzeugungsarbeit beginnen. Sie erklären, warum die Veränderung notwendig ist, und bereiten Ihr Team nach Lewins Modell auf etwas Neues vor.
- **Verändern (Changing).** Im Veränderungsschritt wird die organisatorische Veränderung eingeführt. Vergessen Sie nicht, dass das Verändern aus mehreren Schritten bestehen kann, während Sie alle Beteiligten Stück für Stück ins neue System – wie es auch immer aussieht – einführen. Dabei könnte es auch zu unvorhergesehenen Hindernissen kommen.
- **Einfrieren (Refreezing).** Als Change Manager haben Sie die Veränderungen und die neuen Strukturen implementiert; jetzt ist es an der Zeit, sie zu verfestigen, damit der neue Prozess zum Standard wird.

#### - **Das ADKAR-Modell**

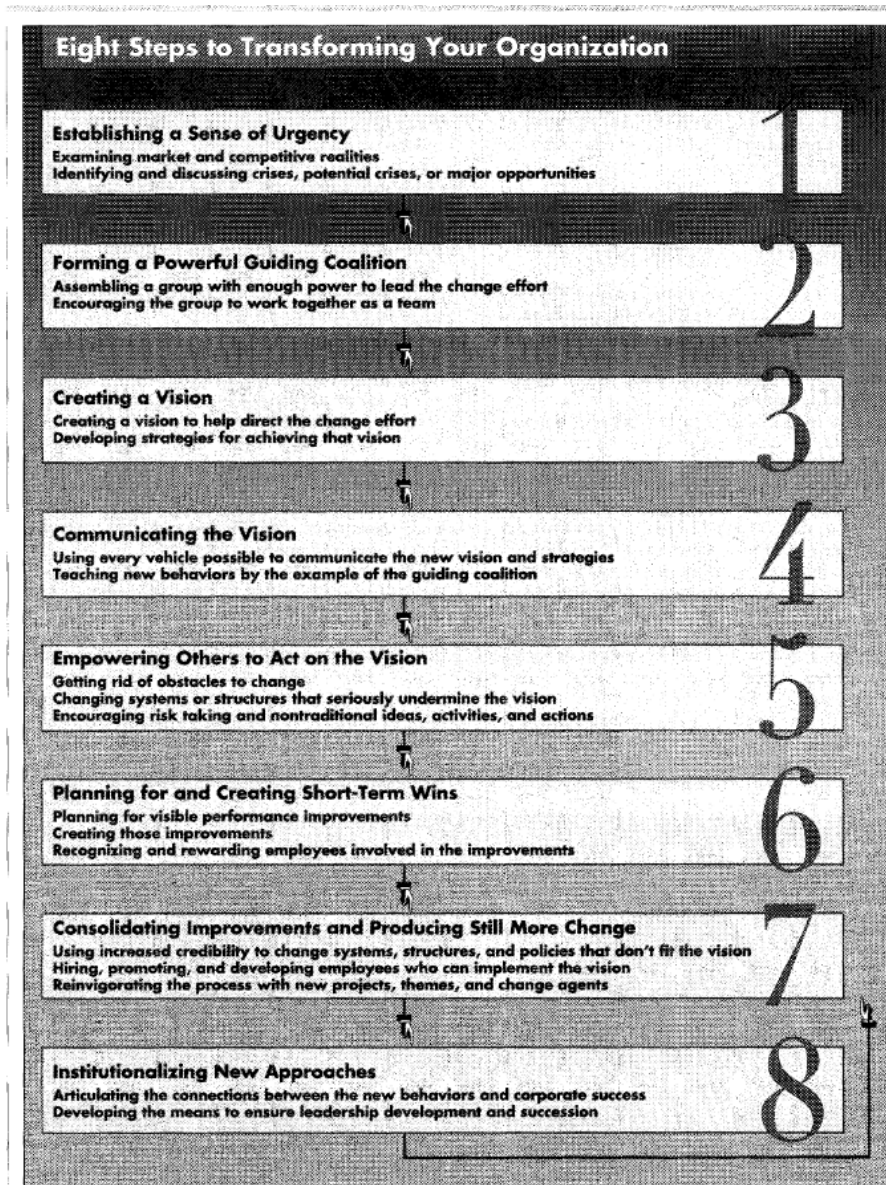
Das ADKAR-Modell wurde von Jeff Hiatt erstellt. Auch dieses Change-Management System stellt die Mitarbeiter in den Vordergrund. Das Akronym ADKAR steht dabei für:

- **Bewusstsein (Awareness)** für die Notwendigkeit der Veränderung
- **Wunsch (Desire),** an der Veränderung mitzuarbeiten
- **Wissen (Know-How),** wie man eine erfolgreiche Veränderung sicherstellt
- **Können (Ability),** die Veränderung zu implementieren
- **Verfestigung (Reinforcement),** um sicherzustellen, dass die Veränderung auch langfristig greift

- **Stufen-Modell für erfolgreiche Veränderungen - Dr. John P. Kotter**

Der Erfinder dieser Methode, Dr. John P. Kotter, beschrieb sie in seinem Buch Leading Change. Laut Kotters Modell sind die folgenden acht Schritte sinnvoll:

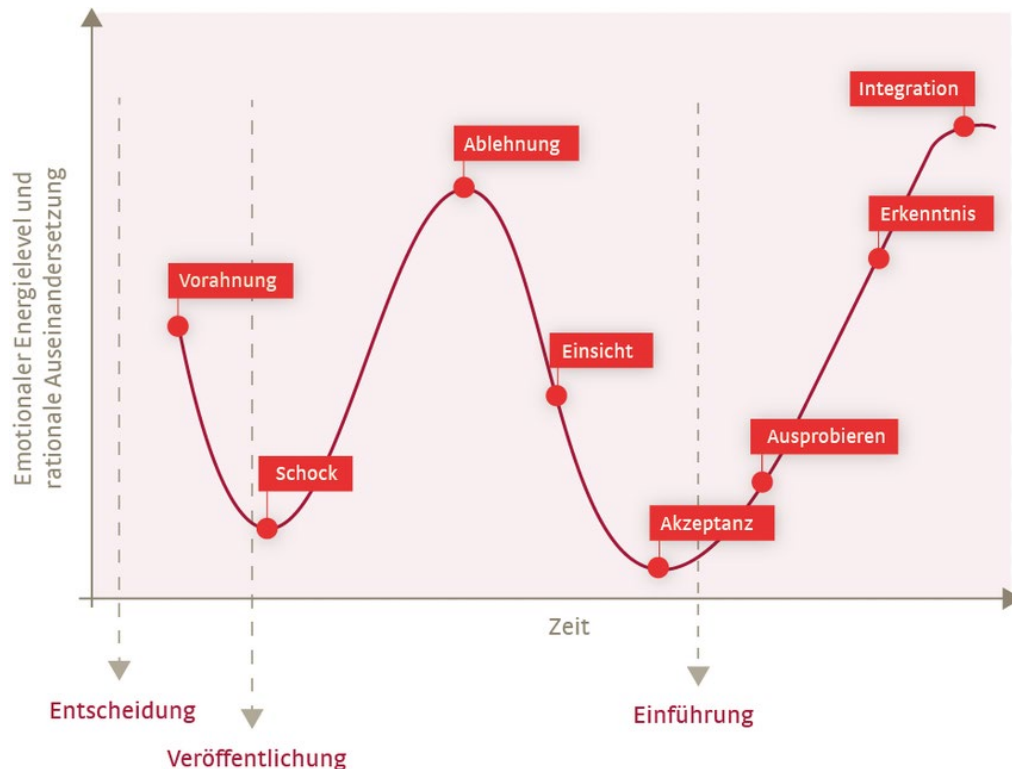
1. **Dringlichkeit aufzeigen**, um zu betonen, wie wichtig schnelles Handeln ist
2. **Führungscoalition aufbauen**, um die organisatorische Veränderung zu leiten, zu koordinieren und zu kommunizieren
3. **Eine strategische Vision und Initiativen entwickeln**, um festzulegen, wie sich die Zukunft von der Vergangenheit unterscheiden wird
4. **Die Vision kommunizieren**, damit die Veränderung Unterstützung bekommt
5. **Hindernisse aus dem Weg räumen**, sodass nichts Ihr Unternehmen daran hindert, zu handeln und Ziele zu erreichen
6. **Kurzfristige Erfolge anstreben**, um das Unternehmen zu motivieren
7. **Veränderung weiter antreiben** und das Veränderungstempo nicht verringern, bis Ihre Vision verwirklicht ist
8. **Veränderungen in der Kultur verfestigen**, bis sie stark genug sind, um alte Gewohnheiten zu ersetzen



## Wie reagieren Mitarbeiter auf Veränderungen?

Wenn Veränderungen notwendig sind, ist es wichtig, die Mitarbeiter auf die Change Projekte vorzubereiten und richtig zu führen. Dazu ist es auch vorteilhaft, sich ein Bild über die verschiedenen emotionalen Stadien zu machen, die die betroffenen Mitarbeiter in dieser Zeit durchleben.

Richard K. Streich hat dazu folgende Phasen definiert:



- **Phase 1 "Schock"**: Nicht jeder Mitarbeiter erkennt die Notwendigkeit für Veränderungen. Wenn also die Mitarbeiter damit konfrontiert werden, erfahren die meisten davon einen Schock. Sie haben Angst vor Veränderung und fühlen sich und ihren Job bedroht.
- **Phase 2 "Verneinung"**: Als Nächstes folgt die **Ablehnung**. In dieser Phase lehnen die Mitarbeiter die Veränderung stark ab und stellen sich dagegen. Grund hierfür ist die Angst vor neuen Dingen.
- **Phase 3 "Einsicht"**: An diesem Schritt bemerken die Mitarbeiter, dass ihre Ablehnung zu nichts führt. Sie sehen ein, dass es aus rationaler Perspektive vielleicht doch notwendig ist, gewisse Veränderungen einzuführen.
- **Phase 4 "Emotionale Akzeptanz"**: In dieser Phase haben die Mitarbeiter auch emotionale die Veränderung akzeptiert und anerkannt. Ab diesem Punkt sind sie bereit, alte Muster hinter sich zu lassen und sich dem Wandlungsprozess zu fügen.
- **Phase 5 "Ausprobieren"**: In diesem Schritt des Change-Management-Prozesses fangen die Mitarbeiter an, sich mit der neuen Situation vertraut zu machen. Sie beobachten die Veränderung und lernen dazu.
- **Phase 6 "Erkenntnis"**: Im vorletzten Schritt erkennen die Mitarbeiter, dass die Veränderung auch positive Seiten hat. Sie haben vielleicht sogar schon die ersten Erfolge gesehen und haben die neuen Handlungen bereits in ihren Alltag integriert.
- **Phase 7 "Integration"**: Im letzten Schritt sind die neuen Veränderungen bereits wesentlicher Bestandteil ihres jetzigen Alltages. Ab diesem Schritt ist das Change-Projekt meist beendet.

### Mögliche Risiken des Change-Management-Prozesses

Wenn Sie als Change Manager den Veränderungsprozess im Unternehmen starten, gibt es einige Dinge, die Sie berücksichtigen sollten. So gibt es einige Risikofaktoren, an denen der erfolgreiche Change-Management-Prozess scheitern könnte:

- **Ressourceneinplanung:** Eine Veränderung braucht Zeit, Know-How und Personal. Sie sollten unbedingt genug Ressourcen in dieser Zeit für den Veränderungsprozess einplanen. Denn die Mitarbeiter, die die Veränderung erleben, müssen sich neu orientieren und eventuell ihre Kompetenzen erweitern. Zudem werden sie Zeit brauchen, im neuen Arbeitsalltag so produktiv zu arbeiten wie vorher.
- **Unternehmenskultur:** Veränderungen lassen sich vielleicht schnell implementieren. Die eigene Kultur im Unternehmen braucht aber einiges an Zeit, sich an den Wandel anzupassen. Dies sollte man als Change Manager nicht vernachlässigen. Hier kann es wichtig sein, viele Gespräche mit den Mitarbeitern zu führen und ihnen allein oder in der Gruppe auf die Notwendigkeit der Veränderung aufmerksam zu machen.
- **Anzahl der Veränderungen:** Oft denkt sich die Führungsebene, dass es leichter ist, gleich auf einmal viele Veränderungen einzubringen. Dies kann sich aber negativ auf die Mitarbeiter auswirken, da diese durch viele Veränderungen noch unsicherer und ängstlicher werden können. Veränderungen sollten deshalb in einzelnen Schritten und mit klaren Prioritäten erfolgen.

### **3. Vergleich: Change-Management im Unternehmen VS. im Projektmanagement**

Der Unterschied zwischen Change-Management in einem Unternehmen und in einem Projekt liegt in ihrem jeweiligen Umfang und Kontext.

Change-Management im Unternehmen bezieht sich auf die Verwaltung von Veränderungen auf organisatorischer Ebene, die weitreichende Auswirkungen auf die gesamte Organisation haben. Es kann sich um große Veränderungen wie Restrukturierungen, Fusionen, Übernahmen oder kulturelle Veränderungen handeln, die oft langfristige Auswirkungen auf die Organisation und ihre Stakeholder haben.

Im Gegensatz dazu bezieht sich Change-Management in einem Projekt auf die Verwaltung von Veränderungen im Rahmen eines spezifischen Projekts. Projekte sind temporäre Vorhaben, die darauf abzielen, bestimmte Ziele zu erreichen, und sie können Veränderungen in verschiedenen Bereichen der Organisation auslösen, wie z.B. Prozesse, Technologien, Strukturen oder Rollen.

Hier sind einige Unterschiede zwischen Change-Management im Unternehmen und in einem Projekt:

1. **Umfang:** Change-Management im Unternehmen betrifft in der Regel eine breitere Palette von Veränderungen, die die gesamte Organisation betreffen können, während Change-Management in einem Projekt auf die spezifischen Veränderungen im Rahmen eines einzelnen Projekts fokussiert ist.
2. **Dauer:** Change Management im Unternehmen kann über einen längeren Zeitraum hinweg stattfinden, da es sich oft um komplexe und weitreichende Veränderungen handelt, die Zeit benötigen, um von den betroffenen Stakeholdern akzeptiert und integriert zu werden. Change-Management in einem Projekt hingegen findet innerhalb des Zeitrahmens des Projekts statt, das in der Regel ein definiertes Start- und Enddatum hat.

3. **Stakeholder:** Im Change-Management im Unternehmen können die betroffenen Stakeholder ein breites Spektrum an Personen sein, darunter Führungskräfte, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und andere externe Interessengruppen. Im Change-Management in einem Projekt konzentrieren sich die Stakeholder in der Regel auf diejenigen, die von den spezifischen Veränderungen im Projekt betroffen sind.
4. **Ressourcen:** Change-Management im Unternehmen erfordert oft mehr Ressourcen, da es sich um umfassendere Veränderungen handelt, die mehrere Bereiche der Organisation betreffen. Change-Management in einem Projekt hingegen kann in der Regel auf die spezifischen Ressourcen des Projekts beschränkt sein.
5. **Integration mit Projektmanagement:** Change-Management in einem Projekt ist oft eng mit dem Projektmanagementprozess verbunden, da es Teil des gesamten Projektablaufs ist und in den Projektplan integriert wird. Change-Management im Unternehmen kann jedoch auch Projekte beeinflussen und erfordert möglicherweise eine Koordination mit den Projektteams.

Trotz dieser Unterschiede gibt es auch viele Gemeinsamkeiten zwischen Change-Management im Unternehmen und in einem Projekt, wie die Bedeutung von Kommunikation, Stakeholder-Engagement, Widerstandsmanagement und Evaluation von Veränderungen. Beide erfordern sorgfältige Planung, Führung und Umsetzung, um erfolgreich mit Veränderungen umzugehen und positive Ergebnisse zu erzielen.

#### 4. Change Requests – Prozess der Change-Requests

##### What is a change request?

A change request is a proposal to alter some aspect of a given project. Change requests can originate either internally or externally. For example, the client may request a change to the agreed-upon deliverables, or you may receive a change request form from a team member who's actively working on the project. Either way, without a formal change request process in place, these proposals can easily get lost, buried, or simply overlooked.

Adjusting the scope or deliverables of a project without a proper change request process can also cause confusion and misalignment of the project team and project stakeholders.

##### Why is it important to have a change request process?

First and foremost, a documented change request process is critical for increasing your organization's project success rate. Change requests may impact a project's scope, budget, resource requirements, and timeline. Without a clear change request process, though, you won't have a clear grasp on the full ramifications of a given change.

Change request management is also crucial for keeping project stakeholders and team members in the loop with regard to changes. A change request process ensures that all those involved with the project understand what the change is, why it's happening, what it will mean for them specifically, and how it will impact the project overall.

Remember, communication is key when it comes to successful project management. A change request management process ultimately helps ensure that change requests are communicated and understood by all affected parties.



### Key steps of a change request process

So, how do you implement change request management within your organization? Here are some key steps of a change request process to get you started.

1. **Understand what is scope-change.**

The first step of a change request process is to understand exactly what the scope of the request is and what will be required to implement it. Keep in mind that change requests may originate internally from a project sponsor or externally from a client. Either way, you need to ensure your change request process captures the necessary data for you and all concerned stakeholders to make an informed decision on the requested change.

2. **Determine the impact of incorporating the change.**

Along with understanding the full scope of the change request, you need to determine and consider the ramifications of incorporating the change. How will the change impact the project budget? What about the timeline? How many departments and team members will be touched by the change request? These are all questions that will help you, your team, and your leadership decide whether to approve or deny the change request.

3. **Seek approval or disapproval of the change request.**

Many organizations have multiple levels of approval. For instance, if the change request only requires an hour of additional work, it may only need approval from the PM or the primary sponsor. However, a change request that has a more significant impact on resources typically requires approval from higher-level management.

Your organization's change request management process should stipulate criteria for the different levels of change request approval.

4. **Communicate and implement the approved change request.**

Of course, once a change request form has been approved, it's essential to communicate that change to the project team and all other vested stakeholders and parties. This also means following up with the client if the change request originated with them.

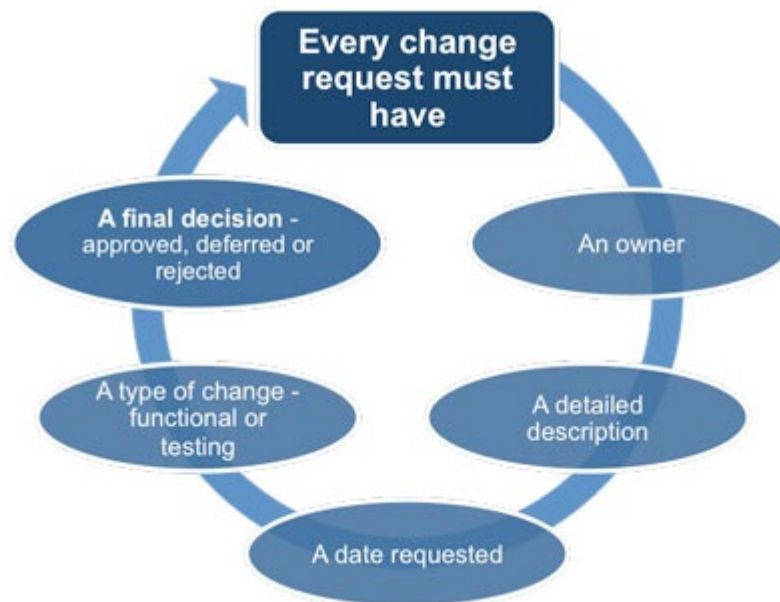
### Change Request

Ein Change Request ist eine formelle Anfrage zur Änderung eines bestehenden Prozesses, einer Methode, einer Richtlinie, einer Anforderung oder einer anderen Komponente innerhalb eines Projekts oder einer Organisation. Change Requests werden typischerweise verwendet, um Veränderungen zu identifizieren, zu analysieren, zu bewerten und zu genehmigen, um sicherzustellen, dass sie ordnungsgemäß umgesetzt und kontrolliert werden.

*Ein Change Request enthält in der Regel folgende Informationen:*

1. **Änderungsdetails:** Eine klare Beschreibung der gewünschten Änderung, einschließlich des Ziels und des Zwecks der Änderung sowie der betroffenen Komponenten, wie z.B. Prozesse, Dokumente, Systeme oder Anforderungen.
2. **Begründung:** Eine ausführliche Erklärung, warum die Änderung erforderlich ist und welche Vorteile oder Verbesserungen sie mit sich bringt. Dies kann auf Probleme oder Schwachstellen hinweisen, die behoben werden sollen, auf geänderte Anforderungen oder auf strategische Ziele, die erreicht werden sollen.
3. **Auswirkungen:** Eine Bewertung der Auswirkungen der vorgeschlagenen Änderung auf das Projekt, die Organisation oder andere betroffene Bereiche. Dies kann Risiken, Kosten, Zeitplan, Ressourcen oder andere Faktoren umfassen, die berücksichtigt werden müssen.

4. **Umsetzungsplan:** Ein detaillierter Plan, wie die Änderung umgesetzt werden soll, einschließlich der Verantwortlichkeiten, der zeitlichen Rahmen, der erforderlichen Ressourcen und der erforderlichen Schritte, um die Änderung zu implementieren.
5. **Bewertung und Genehmigung:** Eine Bewertung der Änderung durch relevante Stakeholder, gefolgt von der Genehmigung oder Ablehnung der Änderung durch autorisierte Entscheidungsträger. Dies kann auch die Überprüfung von Risiken, Kosten und Nutzen sowie die Bewertung von Alternativen beinhalten.



Change Requests dienen als formaler Prozess, um Änderungen zu dokumentieren, zu kommunizieren, zu bewerten und zu genehmigen, um sicherzustellen, dass sie im Einklang mit den Zielen und Anforderungen des Projekts oder der Organisation stehen und ordnungsgemäß verwaltet werden. Sie sind ein wichtiger Bestandteil des Change-Managements und unterstützen eine strukturierte und kontrollierte Herangehensweise an Veränderungen, um potenzielle Auswirkungen zu minimieren und eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten.

## 5. Change-Management im Projekt

Change-Management sollte im Projekt verwendet werden, um Veränderungen effektiv zu managen und sicherzustellen, dass sie erfolgreich umgesetzt werden.

*Hier sind einige Gründe, warum Change-Management im Projekt wichtig ist:*

1. **Komplexe Veränderungen:** Projekte können komplexe Veränderungen mit sich bringen, sei es in Bezug auf Prozesse, Technologien, Organisationen oder Kultur. Change-Management hilft dabei, diese Veränderungen zu identifizieren, zu planen und umzusetzen, um sicherzustellen, dass sie erfolgreich integriert werden und die gewünschten Ergebnisse erzielt werden.
2. **Widerstand und Akzeptanz:** Veränderungen können auf Widerstand oder Skepsis stoßen, insbesondere von denjenigen, die von den Veränderungen betroffen sind. Change-Management hilft dabei, den Widerstand zu identifizieren, zu analysieren und anzugehen, um die Akzeptanz und Unterstützung für die Veränderungen zu erhöhen. Es ermöglicht auch die Kommunikation von Veränderungen und deren Nutzen für die Betroffenen, um ein positives Engagement und eine bessere Zusammenarbeit zu fördern.
3. **Risikomanagement:** Veränderungen können Risiken mit sich bringen, wie zum Beispiel Unterbrechungen von Arbeitsabläufen, Widerstand von Mitarbeitern, Verlust von Produktivität oder Kunden, und mehr. Change-Management hilft dabei, diese Risiken zu identifizieren, zu bewerten und zu managen, um mögliche negative Auswirkungen auf das Projekt und die Organisation zu minimieren.
4. **Ressourcenmanagement:** Veränderungen erfordern oft zusätzliche Ressourcen, sei es in Form von Zeit, Geld oder Personal. Change-Management hilft bei der Planung, Zuweisung und Verwaltung von Ressourcen für die Umsetzung von Veränderungen, um sicherzustellen, dass ausreichende Ressourcen vorhanden sind und effizient eingesetzt werden.
5. **Nachhaltigkeit von Veränderungen:** Change-Management hilft auch dabei, die Nachhaltigkeit von Veränderungen sicherzustellen, indem es Maßnahmen zur Überwachung, Bewertung und Verbesserung von Veränderungen implementiert. Es ermöglicht auch die Anpassung von Veränderungen, falls erforderlich, um sicherzustellen, dass sie langfristig erfolgreich sind.

Insgesamt trägt Change-Management im Projekt dazu bei, Veränderungen erfolgreich zu managen, Risiken zu minimieren, die Akzeptanz von Betroffenen zu erhöhen, Ressourcen effizient zu nutzen und die Nachhaltigkeit von Veränderungen sicherzustellen. Es ist ein wichtiger Ansatz, um sicherzustellen, dass **Projekte ihre beabsichtigten Ziele erreichen und positive Ergebnisse erzielen.**

### Notwendigkeit einer Unterschrift am Change-Request

Das Unterschreiben von Change Requests ist ein wichtiger Schritt im Change-Management-Prozess aus mehreren Gründen:

1. **Formale Zustimmung:** Die Unterschrift auf einem Change Request dokumentiert die formale Zustimmung einer autorisierten Person oder einer Entscheidungsträgerin/eines Entscheidungsträgers zur Umsetzung einer Veränderung. Es zeigt an, dass die Person die vorgeschlagene Veränderung geprüft hat und zustimmt, dass sie umgesetzt wird. Dadurch wird eine klare und offizielle Genehmigung für die Veränderung festgehalten.
2. **Verantwortlichkeiten klären:** Durch das Unterschreiben eines Change Requests werden die Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der Veränderung festgelegt. Es wird deutlich, wer die Veränderung genehmigt hat und wer für die Durchführung und Umsetzung der Veränderung verantwortlich ist. Dadurch wird Klarheit und Transparenz hinsichtlich der Rollen und Verantwortlichkeiten aller Beteiligten geschaffen.
3. **Dokumentation und Nachverfolgung:** Die Unterschrift auf einem Change Request dient auch der Dokumentation und Nachverfolgung von Veränderungen. Es ermöglicht, den Verlauf von Veränderungen zu überwachen, nachzuverfolgen und zu überprüfen, wer für welche Veränderungen verantwortlich war und ob sie wie geplant umgesetzt wurden. Dies ist wichtig für die Überprüfung der Wirksamkeit von Veränderungen und für die Verbesserung von zukünftigen Change-Management-Prozessen.
4. **Kontrolle und Governance:** Das Unterschreiben von Change Requests ermöglicht auch eine effektive Kontrolle und Governance von Veränderungen. Es stellt sicher, dass Veränderungen innerhalb definierter Genehmigungsprozesse und Richtlinien durchgeführt werden und dass Verantwortliche für Veränderungen die erforderliche Befugnis und Autorität haben, diese umzusetzen. Dies hilft, unkontrollierte oder ungeplante Veränderungen zu minimieren und sicherzustellen, dass Veränderungen im Einklang mit den Unternehmensrichtlinien und -zielen stehen.
5. **Risikomanagement:** Die Unterschrift auf einem Change Request kann auch dazu beitragen, Risiken im Zusammenhang mit Veränderungen zu identifizieren und zu minimieren. Durch die Genehmigung und Unterschrift von autorisierten Personen wird sichergestellt, dass Veränderungen angemessen geprüft und bewertet werden, um potenzielle Risiken zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen zur Risikominimierung zu ergreifen.

Insgesamt ist das Unterschreiben von Change Requests ein **wichtiger Schritt** im Change-Management-Prozess, der dazu beiträgt, Verantwortlichkeiten zu klären, Veränderungen zu dokumentieren, zu überwachen und zu kontrollieren, sowie Risiken zu minimieren. Es hilft, einen strukturierten und kontrollierten Ansatz für die Umsetzung von Veränderungen zu gewährleisten und sicherzustellen, dass Veränderungen im Einklang mit den Unternehmensrichtlinien und -zielen stehen.

## 6. Zusammenhang Evolution / Revolution

Der Zusammenhang zwischen "Evolution" und "Revolution" liegt im Kontext von Veränderung und Entwicklung. Beide Begriffe beschreiben verschiedene Ansätze zur Veränderung, die in unterschiedlichen Situationen und Kontexten angewendet werden.

- **Evolution**

Der Begriff "Evolution" bezieht sich auf einen schrittweisen, graduellen und fortschreitenden Veränderungsprozess. Es ist ein allmählicher Prozess, bei dem Veränderungen oder Anpassungen im Laufe der Zeit auftreten, um auf neue Bedingungen oder Anforderungen zu reagieren. In der Biologie beschreibt Evolution beispielsweise die allmähliche Veränderung von Arten über viele Generationen hinweg.

Im organisatorischen oder geschäftlichen Kontext kann Evolution bedeuten, dass Veränderungen oder Verbesserungen stufenweise und kontinuierlich umgesetzt werden, um eine schrittweise Entwicklung oder Anpassung an Marktveränderungen, technologische Fortschritte oder andere Herausforderungen zu ermöglichen. Evolutionäre Veränderungen können in der Regel besser kontrolliert und mit geringeren Risiken für Stabilität und Kontinuität durchgeführt werden.

- **Revolution**

Im Gegensatz dazu bezieht sich der Begriff "Revolution" auf eine radikale, schnelle und grundlegende Veränderung. Es ist ein drastischer Wandel oder Bruch mit dem Bestehenden, der oft mit einem abrupten Wechsel oder Umsturz verbunden ist. In der politischen oder sozialen Geschichte bezeichnet Revolution oft eine radikale Umgestaltung von Gesellschaftssystemen oder politischen Strukturen.

Im organisatorischen oder geschäftlichen Kontext kann Revolution bedeuten, dass Veränderungen in kurzer Zeit und mit hoher Intensität umgesetzt werden, um grundlegende Transformationen oder Umbrüche zu erreichen. Revolutionäre Veränderungen können mit höheren Risiken verbunden sein, da sie oft tiefgreifende Auswirkungen auf Organisationen, Mitarbeiter, Prozesse und Stakeholder haben.

Insgesamt kann man sagen, dass Evolution und Revolution unterschiedliche Ansätze zur Veränderung darstellen - Evolution beschreibt einen schrittweisen und kontinuierlichen Veränderungsprozess, während Revolution eine radikale und schnelle Veränderung bezeichnet. Die Wahl zwischen Evolution und Revolution hängt von den spezifischen Anforderungen, Zielen, Herausforderungen und Risiken einer Organisation oder eines Projekts ab.

In der Praxis können sowohl evolutionäre als auch revolutionäre Veränderungen in Organisationen oder Projekten angewendet werden, abhängig von der Situation, den Zielen und den Herausforderungen. Beispielsweise können kleinere Verbesserungen oder Anpassungen an bestehenden Prozessen oder Produkten als evolutionäre Veränderungen umgesetzt werden, während grundlegende Umgestaltungen von Geschäftsmodellen, Organisationsstrukturen oder Produkten als revolutionäre Veränderungen betrachtet werden können.

## 7. Voraussetzungen für einen gelingenden Change-Prozess

Ein erfolgreicher Change-Prozess erfordert die Berücksichtigung verschiedener Aspekte, die "funktionieren" müssen, um eine reibungslose und erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen zu gewährleisten. Hier sind einige wichtige Aspekte, die analysiert werden sollten:

1. **Klare Vision und Zielsetzung:** Eine klare Vision und Zielsetzung für den Change-Prozess sind entscheidend. Es ist wichtig, dass die Ziele und Erwartungen der Veränderung klar definiert und kommuniziert werden, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis davon haben, warum die Veränderung notwendig ist und welche Ziele damit verfolgt werden.
2. **Führung und Unterstützung:** Eine starke und engagierte Führung ist entscheidend für den Erfolg eines Change-Prozesses. Die Führungskräfte müssen die Veränderung unterstützen, aktiv kommunizieren, die notwendigen Ressourcen bereitstellen und als Vorbild vorangehen, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren und zu unterstützen.
3. **Kommunikation und Beteiligung:** Eine effektive Kommunikation ist entscheidend, um die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Change-Prozess zu gewährleisten. Es ist wichtig, die Gründe für die Veränderung zu kommunizieren, die Vorteile und Herausforderungen zu erläutern und die Rückmeldungen und Ideen der Beteiligten zu berücksichtigen. Eine offene Kommunikation schafft Vertrauen und fördert die Akzeptanz der Veränderung.
4. **Change-Management Plan und Vorgehensweise:** Ein gut durchdachter Change-Management Plan und eine klare Vorgehensweise sind wichtig, um den Change-Prozess effektiv zu steuern. Dies beinhaltet die Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten, die Entwicklung von Aktionsplänen, Zeitplänen, Budgets und Maßnahmen zur Risikominimierung.
5. **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligen und unterstützen:** Die Beteiligung und Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist entscheidend für den Erfolg eines Change-Prozesses. Es ist wichtig, die Bedenken, Ängste und Widerstände der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ernst zu nehmen, sie einzubeziehen, sie auf die Veränderung vorzubereiten und ihnen die erforderliche Unterstützung, Schulung und Ressourcen zur Verfügung zu stellen.
6. **Change-Kultur und Organisationsklima:** Die bestehende Organisationskultur und das Organisationsklima können den Erfolg eines Change-Prozesses beeinflussen. Eine positive Change-Kultur, die Offenheit für Veränderungen fördert, Innovation und Lernen unterstützt sowie Fehler akzeptiert, kann den Erfolg eines Change-Prozesses begünstigen.
7. **Überwachung und Anpassung:** Ein erfolgreicher Change-Prozess erfordert regelmäßige Überwachung und Anpassung. Es ist wichtig, den Fortschritt des Change-Prozesses zu überwachen, Feedback zu sammeln, die Wirksamkeit von Maßnahmen zu bewerten und bei Bedarf Anpassungen vorzunehmen, um sicherzustellen, dass die Veränderungen die gewünschten Ergebnisse liefern.

Die erfolgreiche Umsetzung eines Change-Prozesses erfordert sorgfältige Planung, klare Kommunikation, starke Führung, Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Berücksichtigung der Organisationskultur und des Organisationsklimas. Ein strukturierter Change-Management Plan und eine angemessene Vorgehensweise sind erforderlich, um den Change-Prozess effektiv zu steuern und sicherzustellen, dass alle Beteiligten in den Veränderungsprozess eingebunden sind und die notwendige Unterstützung erhalten.

## Vorlage Change Request (CR)

### Beschreibung

Ein Change Request bezeichnet eine Anfrage zur Änderung eines Produktes, Projektes oder eines Teils dessen. Innerhalb der Anfrage sollte genau dokumentiert werden, worauf sich der Änderungsantrag bezieht und worauf sich dieser begründet. Die dazugehörigen Kosten-, Zeit- und Aufwandsschätzungen müssen genannt werden. Für jeden Änderungsantrag sollten kontrollierbare Kriterien vorhanden sein, um den Antrag auf Umsetzbarkeit, Notwendigkeit sowie Sinnhaftigkeit zu überprüfen.

### Erstellung des Change Requests (CR)

Ausfüllen des Formulars und Adressierung an entsprechende Leitungsebene (z.B. Projektleitung oder Lenkungsausschuss)

### Nutzen des Change Requests (CR)

- Dokumentation im Projekt, Grundlage für Änderungen z.B. am Budgetplan
- Klare Kommunikation der Änderungen (z.B. durch Versand des CRs an die Projektbeteiligten)

### Einsatzmöglichkeit

- Aufgabengruppe: Umfangs- und Änderungsmanagement
- Zeitlich: Projektdurchführung
- Paradigma: Klassisches und hybrides Projektmanagement

### Erläuterungen

Beispielhaft sind Fragen für die einzelnen Kategorien angegeben. Diese können als Grundlage dienen, sind aber der entsprechenden Projektsituation anzupassen.

### Lerne die Best Practices und Fettnäpfchen kennen

- Change Requests dienen u.a. auch der auditsicheren Dokumentation, insbesondere in stark regulierten Branchen
- Weitere Vorlagen auf [Project-Base](#) können dir helfen, den Change Request schnell und vollständig auszufüllen, z.B. die [Risikomatrix](#).



### Projektdaten und Details des Change Requests

Name des Projekts		
Projektleiter/Lenkungsausschuss		
Nummer/Version des CRs	CR – 12345 / Version 1.0	
Datum des Change Requests		
Ersteller		
Bemerkungen		
Art der Änderung	<input type="checkbox"/> Fehler/Problem <input type="checkbox"/> Designänderung <input type="checkbox"/> Anforderungsänderung <input type="checkbox"/> Prozessänderung	
Klassifizierung	<input type="checkbox"/> 1 – kritisch <input type="checkbox"/> 2 – wichtig <input type="checkbox"/> 3 – unkritisch <input type="checkbox"/> 4 – wünschenswert	

### Beschreibung des Change Requests

#### Detaillierte Beschreibung der Änderung

- Welche Änderungen sind nötig?
- Welche Systeme/Nutzergruppen/Projekte/Arbeitspakete sind betroffen?
- Wie sieht der Zeitplan für die beschriebenen Änderungen aus?

#### Detaillierte Begründung der Änderung

- Warum ist der CR notwendig?
- Ist die Änderung relevant/vernünftig?
- Ist der Change Request notwendig um die Ziele des Projekts zu erreichen?
- Welche Vorteile ergeben sich daraus?

#### Abnahmekriterien der Änderung

- Welche (messbaren) Kriterien müssen erfüllt sein, damit der CR als erfolgreich umgesetzt dokumentiert werden kann?



## Lösungsbeschreibung des Change Requests

### Beschreibung der Problemlösung

- Welche Änderungen werden durch wen veranlasst und umgesetzt?

### Risikobewertung – Risk Analysis

- Welche Risiken bestehen?
- Welche Risiken verändern sich durch den Change Request?
- Ergeben sich Risiken, die den Projekttermin gefährden?
- Welche Risiken werden dadurch vermieden?
- Wie werden die Risiken minimiert?
- Welche Risiken sind durch wen zu tragen?

### Aufwand und Dauer

Geschätzter Mehr-/Minderaufwand (Zeit)	1234 h / 0,5 VZK
Geschätzter Mehr-/Minderaufwand (Euro)	1234 Euro an zusätzlichem Aufwand nötig
Zieltermin	01.12.2021

## Abnahme/Freigabe des Change Requests

### Freigabe des Change Requests

Name des Projekts	
Projektleiter/Lenkungsausschuss	
Nummer/Version des CRs	CR – 12345 / Version 1.0
Datum der Entscheidung	
Entscheidung durch	
Status	<input type="checkbox"/> Genehmigt <input type="checkbox"/> Zurückgestellt
	<input type="checkbox"/> Weitere Klärung nötig <input type="checkbox"/> Abgelehnt
Erläuterungen/Kommentare	

Projektdaten und Details des Change Requests	
Name des Projekts	DocConnect - Patientenverwaltungsprogramm
Projektleiter/Lenkungsausschuss	Vock Alexander
Nummer/Version des CRs	CR – 12345 / Version 1.0
Datum des Change Requests	19.04.2023
Ersteller	Benjamin Kapfinger
Bemerkungen	
Art der Änderung	<input type="checkbox"/> Fehler/Problem <input checked="" type="checkbox"/> Designänderung
	<input type="checkbox"/> Anforderungsänderung <input type="checkbox"/> Prozessänderung
Klassifizierung	<input type="checkbox"/> 1 – kritisch <input type="checkbox"/> 2 – wichtig
	<input type="checkbox"/> 3 – unkritisch <input checked="" type="checkbox"/> 4 – wünschenswert

## Beschreibung des Change Requests

Detaillierte Beschreibung der Änderung
<ul style="list-style-type: none"> <li>Anpassung der Startseite an ein moderneres Layout mit dynamischen Elementen, Animationen, Grafiken.</li> </ul>

Detaillierte Begründung der Änderung
<ul style="list-style-type: none"> <li>Änderung ist notwendig, da der erste Eindruck sehr viel ausmacht.</li> <li>Man sollte sich mit der Zeit entwickeln und als Vorreiter auch auf Grafik setzten!</li> </ul>

Abnahmekriterien der Änderung
<ul style="list-style-type: none"> <li>Umsetzung der Graphischen Oberfläche laut angefertigten Entwurf.</li> </ul>

## Lösungsbeschreibung des Change Requests

### Beschreibung der Problemlösung

- Benjamin Kapfinger wird die Oberfläche laut erstellten Entwurf anpassen bzw. neu

### Risikobewertung – Risk Analysis

- Durch Verzögerung entsteht möglicherweise Knappheit zur Einhaltung der Deadline.

### Aufwand und Dauer

Geschätzter Mehr-/Minderaufwand (Zeit)	5 h
Geschätzter Mehr-/Minderaufwand (Euro)	500 Euro an zusätzlichem Aufwand nötig
Zieltermin	02.05.2023

## Abnahme/Freigabe des Change Requests

### Freigabe des Change Requests

Name des Projekts	DocConnect - Patientenverwaltungsprogramm		
Projektleiter/Lenkungsausschuss	Alexander Vock		
Nummer/Version des CRs	CR – 12345 / Version 1.0		
Datum der Entscheidung	20.04.2023		
Entscheidung durch	Alexander Vock		
Status	<input type="checkbox"/> Genehmigt	<input checked="" type="checkbox"/> Zurückgestellt	
	<input type="checkbox"/> Weitere Klärung nötig	<input type="checkbox"/> Abgelehnt	
Erläuterungen/Kommentare			
Unterschrift			