

## Change Management bei der Einführung eines neuen Bürokonzepts



Veränderungen im Umfeld führen bei den Betroffenen, die keinen Einfluss nehmen können, häufig zu Vorbehalten gegenüber der angestrebten Situation. Solche negativen Reaktionen entstehen, weil die Betroffenen nur selten einschätzen können, wie sich die Veränderung auf sie persönlich auswirken wird. Wer allerdings die Möglichkeit hat, eine Veränderung aktiv mit zu gestalten, steht ihr in der Regel eher positiv gegenüber. Hier setzt das Change Management an: Mit der Einbeziehung möglichst aller Betroffenen in einen Veränderungsprozess wird versucht, Widerstände und Vorbehalte frühzeitig abzubauen oder sogar völlig zu verhindern. Im Bauwesen wird diesem Ansatz derzeit noch wenig Beachtung geschenkt. Doch gerade hier sind die Nutzer oft in hohem Maße von einer Veränderung betroffen – etwa wenn ein neues Bürogebäude bezogen wird. Anhand eines Praxisbeispiels, bei dem ein konzernweiter Bürostandard eingeführt wird, zeigt diese Arbeit die Relevanz des Change Managements auf und macht konkrete Vorschläge für weitere Maßnahmen.

Dazu wird im ersten Teil der Arbeit in die wesentlichen Zusammenhänge des Change Managements eingeführt und dessen Stellenwert sowohl in der Betriebswirtschaft als auch im Bauwesen aufgezeigt. Die unterschiedlichen Formen einer Veränderung werden erläutert und zudem theoretische Lehrmodelle erklärt. Weiter wird darauf eingegangen, welchen Beitrag ein professionelles Change Management in einem Veränderungsprozess leisten kann und wie es bestmöglich organisiert werden sollte.

Der zweite Teil dieser Arbeit stellt das Praxisprojekt vor. Es wird beschrieben, wie sich das Bürokonzept des Kunden ändern wird und welche Auswirkungen dies auf die Mitarbeiter hat. Die Organisation des Projekts wird dargestellt und es wird verdeutlicht, wie ein Change Management-Konzept in das laufende Projekt bereits eingebunden wurde.

Da der Veränderungsprozess zum Zeitpunkt der Bearbeitung noch nicht abgeschlossen ist, werden im dritten und letzten Teil Vorschläge formuliert, die sich für die weitere Vorgehensweise eignen. Dazu werden zunächst die Schritte des Change Management-Konzepts analysiert und eine Mitarbeiterumfrage durchgeführt. Aus den Ergebnissen werden Informationen darüber gewonnen, inwiefern sich die Mitarbeiter in das bisherige Projekt integriert fühlen und worauf bei der weiteren Vorgehensweise eingegangen werden sollte. Darauf aufbauend werden verschiedene Vorschläge generiert. Diese werden unterschieden in allgemeine Handlungsempfehlungen, die für Change Management-Projekte jeder Art gelten können, und Schritte, die speziell auf das Projekt des Kunden zugeschnitten sind.

Eine wesentliche Erkenntnis dieser Arbeit liegt darin, dass eine fundamentale Veränderung – wie etwa die Einführung eines neuen Bürokonzepts – hohe Ansprüche an die Mitarbeiter stellt. Daher ist es wichtig, die Mitarbeiter langsam an die neue Situation heran zu führen. Ebenso wird aufgezeigt, dass der Aufwand des Change Managements deutlich geringer ausgefallen wäre, wenn sich die Unternehmensleitung dafür entschieden hätte, die Mitarbeiter frühzeitig in das Projekt einzubinden. Es wird deutlich, dass durch das späte Einbinden der Mitarbeiter Wissen über deren Anforderungen an das neue Bürokonzept vernachlässigt wurde, welches dann nur noch mühsam in das laufende Projekt integriert werden konnte.

Kontakt: [sven1@mylius-info.de](mailto:sven1@mylius-info.de)

Erstprüfer: Prof. Dr.-Ing. Ulrich Schramm  
Zweitprüfer: Dipl.-Ing. Martin Hodulak, Drees & Sommer