

# Mitarbeiterwiderstände und -partizipation bei der Einführung von BPM – Ein Multi-Level-Ansatz am Beispiel des Landespolizeiamtes Schleswig-Holstein

Dirk Frosch-Wilke<sup>1</sup>; Rudolf Gaspary<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Institut für Wirtschaftsinformatik  
Fachhochschule Kiel

Sokratesplatz 2  
24149 Kiel

<sup>2</sup>Sachgebiet 123

Qualitätsmanagement, Controlling, methodische Beratung  
Landespolizeiamt Schleswig-Holstein

Mühlenweg 166  
24116 Kiel

dirk.frosch-wilke@fh-kiel.de

rudolf.gaspary@polizei.landsh.de

**Abstract:** Die Beteiligung der Mitarbeiter als Instrument eines integrierten Prozessmanagements ist allgemein anerkannt. In diesem Beitrag werden unterschiedliche Beteiligungsformen von Mitarbeitern und deren Auswirkung auf die Transparenz, die Akzeptanz und die Prozessqualität bei der Einführung des Business Process Managements (BPM) beim Landespolizeiamt Schleswig-Holstein dargestellt. Ausgangspunkt der Mitarbeiterbeteiligung ist hierbei ein Multi-Level-Ansatz zur Analyse wahrgenommener Widerstände. Mit Hilfe einer solchermaßen vertieften Analyse von Mitarbeiterwiderständen lassen sich zielgerichtet geeignete Beteiligungsformen von Mitarbeitern der öffentlichen Verwaltung in einem BPM-Projekt ermitteln, die zu verbesserten Prozessen führen können.

## 1 Einleitung

Schon seit vielen Jahren wird das Business Process Management (BPM) in der öffentlichen Verwaltung als ein Managementkonzept begriffen, das Verwaltungshandeln effektiver und bürgernäher (z.B. in Verbindung mit dem eGovernment) gestalten kann. Dabei greift man überwiegend auf bewährte und anerkannte Verfahren und Methoden des BPM in der Privatwirtschaft zurück. Dabei gelten jedoch in der öffentlichen Verwaltung besondere Rahmenbedingungen, so dass das Prozessmanagement dort noch keinen durchgängigen „Siegeszug“ angetreten hat [VF10]. Als eine besondere Rahmenbedingung, die die Einführung des Prozessmanagements in der öffentlichen

Verwaltung betrifft, werden die elementaren Veränderungen, die für die Mitarbeiter<sup>1</sup> gerade auf der Ebene der Sachbearbeiter mit der Einführung des BPM eintreten können, genannt [VF01].

Organisatorische Veränderungen erzeugen in der Regel zunächst einmal Widerstände bei den Mitarbeitern, da Veränderungsprozesse die Transformation von Bekanntem zu Unbekanntem beinhalten [BH01]. Aus diesem Grund wird dem Thema „Mitarbeiterwiderstand“ im Rahmen des Change Managements eine große Bedeutung beigemessen, da Widerstände von Mitarbeitern ein wesentlicher Misserfolgskfaktor von organisatorischen Veränderungen sind (siehe u.a. [Hä08],[Pi00], [St96]). Widerstände von Mitarbeitern gegen Veränderungen, wie sie z.B. durch die Einführung des BPM in der öffentlichen Verwaltung auftreten, werden oftmals sehr stark aus einer personenzentrierten Sicht (z.B. Befürchtungen, Missverständnisse) heraus betrachtet, und es wird nicht hinreichend der organisatorische Kontext (z.B. Vorgesetzte, Kollegen/innen, Kommunikationsformen, Fähigkeit der Organisation zum Wandel) beachtet. Jedoch sind gerade diese kontextuellen Faktoren sowohl hilfreich für die Erklärung von Widerständen als auch ergeben sich hieraus Ansatzpunkte, negative Einstellungen gegen Veränderungen in positive zu überführen (siehe u.a. [FFD08], [KK00]). Daher plädieren Autoren wie Bouckennooghe [Bo09] oder Ford et al. [FFD08] für einen Multi-Level-Ansatz, der neben den personalen auch den organisatorischen Kontext beim Umgang mit Widerständen bei Veränderungsprozessen berücksichtigt.

In diesem Beitrag greifen wir diesen Multi-Level-Ansatz auf und zeigen, wie unter Beachtung verschiedener organisatorischer und sozialer Faktoren, Mitarbeiterwiderstände durch adäquate Formen der Mitarbeiterbeteiligung bei der Prozesserhebung und –verbesserung, abgebaut und in positive Einstellungen gegenüber dem BPM in der öffentlichen Verwaltung überführt werden können. Als Fallbeispiel dient dabei eine Prozessanalyse und –verbesserung in einem Sachgebiet innerhalb des Landespolizeiamtes von Schleswig-Holstein.

Der Aufbau der Arbeit folgt in wesentlichen Teilen dem Design-Science-Research-Ansatz von Hevner et al. [He04]: Im **Kapitel 2** erfolgt die allgemeine Problembeschreibung, indem wir auf Mitarbeiterwiderstände bei organisatorischen Veränderungen bei Einführung des BPM eingehen. Die Forschungsfrage sowie der Stand der Forschung zur multi-perspektivische Betrachtung von Mitarbeiterwiderständen und verschiedenen Formen der Beteiligung von Mitarbeitern im Rahmen des Change Managements werden ebenfalls in diesem Kapitel behandelt. Das **Kapitel 3** stellt dann das BPM-Projekt bei der Landespolizei Schleswig-Holstein vor. Die Multi-Level-Analyse als Instrument des Umgangs mit Mitarbeiterwiderständen bei der Einführung des BPM in der öffentlichen Verwaltung wird exemplarisch in **Kapitel 4** vorgestellt. Die auf der Multi-Level-Analyse beruhende Auswahl geeigneter Mitarbeiterbeteiligungsformen in diesem Projektkontext, wird hier ebenfalls beschrieben. Das **Kapitel 5** schließt diesen Beitrag mit einer ersten Evaluation der erzielten Ergebnisse und einem Ausblick ab.

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der Lesbarkeit verwenden wir in diesem Beitrag nur die männliche Form.

## **2 Widerstände und Partizipation bei organisatorischen Veränderungen**

### **2.1 Widerstand bei organisatorischen Veränderungen**

Widerstand gegen Veränderungen wird vordringlich aus der Perspektive derjenigen betrachtet, die Veränderungen in einer Organisation umsetzen wollen (engl. change agents). Demzufolge wird Mitarbeiterwiderstand auch als eine Hürde im Rahmen der Einführung des BPM bezeichnet. Ferner ergibt sich bei dieser eindimensionalen Betrachtung, dass Widerstand als ein objektiv vorhandener Sachverhalt verstanden wird, und dabei nicht in Erwägung gezogen wird, dass Widerstand lediglich eine Interpretation von Verhalten von Mitarbeitern durch die „change agents“ ist (vgl. [FFD08]). Auch wird dann nicht hinreichend betrachtet, welchen Einfluss die „change agents“ und deren Verhalten und Interaktionen sowie die Vorgehensweise im Veränderungsprojekt zur Existenz und zum Ausmaß von Widerstand beitragen.

Letztlich kann eine solch einseitige Sichtweise von Widerstand dazu führen, dass die möglichen rationalen Gründe, die Ursache des Widerstands sind, nicht erkannt und dann auch nicht im Sinne der Organisation in den Veränderungsprozessen berücksichtigt werden (vgl. [SJM02], [KL04]).

Daher bedarf es einer mehrdimensionalen Betrachtung (Multi-Level-Ansatz) bei der Betrachtung von Widerständen, die berücksichtigt, dass

- a) Widerstand nicht ein objektiv vorhandener Sachverhalt sein muss,
- b) „change agents“ sowie die Organisation und Art der Durchführung eines BPM-Einführungsprojektes können ursächlich für Widerstände sein und
- c) dass Widerständen ein Potential zur verbesserten Implementierung des BPM innewohnen kann.

### **2.2 Mitarbeiterpartizipation**

Die aktive Beteiligung von Mitarbeitern an Veränderungsprozessen greift die im vorherigen Abschnitt beschriebene Multi-Level-Analyse bei der Betrachtung von Widerständen auf. So soll durch die Beteiligung der Mitarbeiter z.B. eine höhere Transparenz geschaffen werden und somit den Mitarbeitern eine bessere Einschätzung ermöglicht werden, die Veränderungen des eigenen Arbeitsumfelds nach Einführung des BPM beurteilen zu können. Ferner können mit der Beteiligung der Mitarbeiter Potentiale für eine verbesserte Implementierung des BPM gehoben werden. Auch treten mögliche Widerstände offensichtlicher zu Tage, werden dadurch auch objektiver und die Ursachen können besser erkannt werden.

Die Intensität der Beteiligung der Mitarbeiter an einem BPM-Einführungsprojekt kann je nach Ausgangssituation und Aufgabenstellung unterschiedlich sein. Die Abbildung 1 gibt einen Überblick über mögliche Beteiligungsformen.



Abbildung 1: Formen der Mitarbeiterbeteiligung [Er00]

Gemäß des Multi-Level-Ansatzes bedarf die Auswahl angemessener Formen der Mitarbeiterbeteiligung zur Reduktion von Widerständen gegen organisatorische Veränderungen zunächst einer gründlichen Analyse dessen, was überhaupt als Widerstand wahrgenommen wird. Abhängig vom Ergebnis dieser Analyse sollte über die Häufigkeit und Intensität der Mitarbeiterbeteiligung entschieden werden. Ein genereller „je-mehr und je-häufiger desto besser“-Ansatz ist unserer Erfahrung nach nicht zielführend, da er zu einer Überlastung der Mitarbeiter führen kann, zumal diese durch die Stelleneinsparungen der vergangenen Jahre, über wachsenden Leistungsdruck, Arbeitsverdichtungen und erhöhte Verfügbarkeitsanforderungen klagen [GdP13].

## 3 BPM-Projekt beim Landespolizeiamt Schleswig-Holstein

### 3.1 Organisatorischer Rahmen

Das Landespolizeiamt (LPA) ist das polizeiliche Führungs- und Logistikzentrum auf Landesebene in Schleswig-Holstein. Das LPA

- unterstützt das Innenministerium bei der Wahrnehmung seiner Grundsatzaufgaben,
- führt die regionalen Polizeidirektionen und die Wasserschutzpolizeireviere,
- übernimmt die Einsatzführung bei herausragenden Anlässen,
- regelt den polizeilichen Aufgabenvollzug,

- versorgt die Landespolizei mit Dienstleistungen insbesondere in den Bereichen Personalwirtschaft, Verwaltung, Technik und Haushalt
- nimmt die Stabs- und Führungsaufgaben für die Bereiche der Verkehrs- und der Wasserschutzpolizei wahr.

### **3.2 Ziele und Aufgaben des Prozessmanagement-Projektes**

Mit Hilfe des Prozessmanagement sollen die Strukturen der Landespolizei Schleswig-Holstein untersucht werden.

Primäres strategisches Ziel ist die Verbesserung der Geschäftsprozesse, um diese zu verschlanken und Effizienzsteigerungen innerhalb der Organisation zu realisieren.

Ein weiteres Ziel des BPM-Projektes ist die Identifikation von weiteren IT-Unterstützungsmöglichkeiten in den Prozessen des LPAs.

Ursprünglich sollten in diesem Projekt alle Bereiche der Landespolizei Schleswig-Holstein betrachtet werden. So sollte es keine Bereiche geben, die a-priori von einer Untersuchung ausgenommen werden. Es wurde nämlich mit einem erheblichen Maße an Widerstände in allen Ebenen der Polizei gerechnet. Da jedoch noch keine Erfahrungen mit den Methoden und Konzepten des Prozessmanagements bei der Landespolizei vorlagen und es auch galt, zunächst einmal Know-how aufzubauen, wurde der Fokus des Projektes zunächst auf das Landespolizeiamt innerhalb der Landespolizei gelegt.

Die Abteilungen des LPAs wurden gebeten, Organisationseinheiten zu benennen, die sich für eine Untersuchung mit den Methoden des Prozessmanagements eignen und bereit sind, sich aktiv einzubringen.

Vor diesem Hintergrund wurden die folgenden operativen Ziele definiert:

- Identifizierung der Geschäftsprozesse in Organisationseinheiten ausgewählter Fachlichkeiten,
- Modellierung dieser Geschäftsprozesse,
- Analyse der Geschäftsprozesse,
- Modellierung von Soll-Prozessen für den Fall erkannter Verbesserungspotentiale,
- Umsetzung der Soll-Prozesse und -nach Ablauf einer Halbjahresfrist-Evaluierung der modifizierten Geschäftsprozesse.

Eine Voraussetzung für die Prozessanalyse beim LPA war, zunächst eine Qualifizierung von Mitarbeitern vorzunehmen, die geeignet schienen, eine Prozessmodellierung zu moderieren, zu begleiten und umzusetzen. Die Organisationseinheit für Qualitätsmanagement und methodische Beratung ist als fachliche Einheit des LPA mit der Untersuchung beauftragt worden. Die qualifizierende Unterstützung wurde von der Fachhochschule Kiel übernommen.

Die Forschungsfragen, die sich im Rahmen dieses Projektes stellte, war: Inwiefern kann die multi-perspektivische Betrachtung und Analyse von Mitarbeiterwiderständen zur Auswahl geeigneter Formen der Mitarbeiterteiligung beitragen und inwiefern wirken sich letztere dann auf das Projektergebnis aus?

## **4 Vorgehensweise und Ergebnisse**

Im Folgenden wird exemplarisch anhand der Prozessaufnahme, -modellierung und -verbesserung die Vorgehensweise beschrieben, der ein Multi-Level-Ansatz zum Umgang mit Mitarbeiterwiderständen zugrunde liegt. Als Beispiel dient dabei die Arbeit innerhalb eines Sachgebiets des LPA, das aus Gründen der Anonymisierung lediglich mit Sachgebiet 1 (SG1) bezeichnet und nicht weiter beschrieben wird. Diese Anonymisierung hat keine Auswirkungen auf die hier beschriebenen Erkenntnisse, da diese unabhängig von dem konkreten Tätigkeitsfeld des SG1 sind.

### **4.1 Analyse der Ausgangssituation**

Die Leitung des SG1 war sehr daran interessiert, dass eine Prozessanalyse innerhalb ihres Zuständigkeitsbereiches durchgeführt wird. Hintergrund dafür war, dass erhebliche Effizienzsteigerungspotentiale innerhalb des SG1 durch Prozessverbesserungen vermutet wurden. Viele der Verfahren im SG1 sind „historisch gewachsen“ und werden zum Teil je nach den beteiligten Personen und - bei Sachgebietsübergreifenden Prozessen - anderen involvierten Dienststellen der Landespolizei unterschiedlich gehandhabt.

Aufgrund ihres Interesses an dem Projekt kann die Leitung des SG1 als „change agent“ (vgl. Kapitel 2) bezeichnet werden. Durch das starke Interesse der SG1-Leitung zur Teilnahme an dem Projekt, sind bei den Sachbearbeitern im SG1 aber Befürchtungen geweckt worden, dass ihr Sachgebiet einen Beitrag zum geplanten Stellenabbau bei der Landespolizei leisten soll. Dies in einer Situation, in der die Mitarbeiter aktuell über hohe Arbeitsbelastungen klagen und gleichzeitig in der jüngeren Vergangenheit gegen ihre tariflichen Eingruppierung protestiert haben, da diese ihrer Ansicht nach nicht ihren tatsächlichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten entspricht.

Somit kann die Situation in diesem Sachgebiet vor Beginn der Prozessanalyse als durchaus angespannt, bezeichnet werden. Von der Leitung des SG1 wurde an das BPM-Projektteam kommuniziert, dass mit Widerständen der Mitarbeiter zu rechnen ist

### **4.2 Art der Mitarbeiterteiligung**

Nach der Rückmeldung der Leitung des SG1 an das Projektteam wurde die Ausgangslage wie oben beschrieben aufgenommen. Anschließend wurde diese mit Hilfe des Multi-Level-Ansatz zur Beurteilung der kommunizierten Mitarbeiterwiderstände (vgl. Kap.2.1) analysiert:

- a) Die als Widerstände benannten Reaktionen der Mitarbeiter des SG1 auf die Ankündigung der Prozessanalyse basierten auf Äußerungen, die vor allem Skepsis, Unerfahrenheit und Unsicherheit ausdrückten. Diese sind bedingt durch die aktuelle Situation im SG1 (siehe Kap. 4.1) und sind somit nicht primär als Widerstände gegen das BPM-Projekt des LPAs zu werten.
- b) Bei der engagierten Interessenbekundung der Leitung des SG1 an einer Prozessanalyse haben sich die Mitarbeiter des SG1 nicht hinreichend beteiligt gefühlt und die Ziele, die damit verfolgt werden sollten, waren ihnen nicht hinreichend bekannt. Auch verstärkte der ursprüngliche BPM-Kontext bzgl. die angekündigten Stelleneinsparungen bei der Landespolizei Schleswig-Holstein die Befürchtung, dass Stellen im SG1 gestrichen werden sollten.
- c) Einige Mitarbeiter zeigten sich in der Vergangenheit durchaus kritisch in Bezug auf organisatorische und personalpolitische Gegebenheiten. Allerdings konnte bei vielen Mitarbeitern keine „Dienst-nach-Vorschrift“-Mentalität festgestellt werden, sondern eher ein Interesse, dass die notwendigen Arbeiten erledigt werden, auch wenn sie nicht unmittelbar zu den eigenen Aufgaben gemäß Stellenplatzbeschreibung gehören. Vor dem Hintergrund dieser Einstellungen der Mitarbeiter und der großen Arbeitsverdichtung im SG1 kann a-priori ein Interesse an der Realisierung von Effizienzsteigerungen und organisatorischen Verbesserungen im SG1 bei den Mitarbeitern unterstellt werden.

Diese mehrdimensionale Betrachtung der „Widerstände“ im SG1 diene als Basis für eine begründete Auswahl geeigneter Arten der Mitarbeiterbeteiligung. Die Analyse zeigte, dass nicht per se von Widerständen gegenüber dem BPM auszugehen ist, sondern die Mitarbeiter eher unsicher sind, da sie die Konsequenzen für ihr eigenes Arbeitsumfeld nicht abschätzen können. Ferner zeigte sich auch, dass die Mitarbeiter ein großes Interesse an der Mitgestaltung und Verbesserung der in ihrem Bereich stattfindenden Verwaltungsverfahren haben.

Daher wurden zwei Arten der Mitarbeiterbeteiligung gewählt (vgl. Abbildung 1):

#### 1. Indirekte Beteiligung - Information

Die Mitarbeiter wurden über die Ziele des BPM-Projektes informiert. Insbesondere wurden dadurch die Befürchtungen im Hinblick auf einen Stellenabbau entkräftet. Auch wurden die Mitarbeiter darüber informiert, dass ihre aktive Mitwirkung an der Erhebung und Verbesserung der Prozesse im SG1 gewünscht ist.

#### 2. Direkte Beteiligung – Einbinden

Die Mitarbeiter wurden intensiv bei der Aufnahme aller Ist-Prozesse im SG1 beteiligt. Auch die auf Basis dieser Ist-Aufnahme entstandenen Prozessmodelle wurden zusammen mit den Mitarbeitern des SG1 geprüft. Ferner waren die Mitarbeiter aufgefordert, in jeder Phase der Prozessaufnahme und Modellprüfung, auf mögliche Prozess-Schwachstellen hinzuweisen.

### 4.3 Umsetzung der Mitarbeiterbeteiligung

Nach einem Vorgespräch mit der Leitung des SG1 bei dem über die konkreten Ziele des BPM-Projektes informierte wurde, erfolgte auch eine entsprechende Information der Mitarbeiter des SG 1. Auch zu Beginn eines ersten (eintägigen) Workshops mit den Mitarbeitern wurden von Seiten der BPM-Projektleitung die Ziele des Projektes ausführlich erläutert.

Ziele dieses Workshops waren zum einen die Information der Mitarbeiter und zum anderen sollten die Mitarbeiter als „Prozessexperten“ bei der Erhebung der Ist-Prozesse und dem Erkennen von Prozessschwachstellen mitwirken. Somit diente dieser Workshop sowohl der Herstellung von Transparenz über das Vorhaben als auch der Einbindung der Mitarbeiter, da diese beiden Arten der Mitarbeiterbeteiligung als die geeignetsten nach der Multi-Level-Analyse der Widerstände identifiziert werden konnten.

Insbesondere durch die Beteiligung der Mitarbeiter als Experten im Rahmen des Workshops konnten „Unsicherheiten“ gegenüber dem Prozessmanagement abgebaut werden, da die Mitarbeiter aktiv mitgestalten konnten.

Im Rahmen dieses Prozesses wurden unter Zuhilfenahme von Karten und rudimentären, an die BPMN 2.0 Notation (siehe z.B. [GL13]) angelehnten Symbolen, die Ist-Prozesse „modelliert“ (vgl. Abb. 2<sup>2</sup>). Auf diese Weise wurde BPMN 2.0 zumindest ansatzweise den Mitarbeitern bekannt gemacht.

---

<sup>2</sup> Die Abbildungen 2 und 3 sollen lediglich die Vorgehensweise/Methodik nicht aber die jeweiligen Inhalte der Prozessdokumentation veranschaulichen.



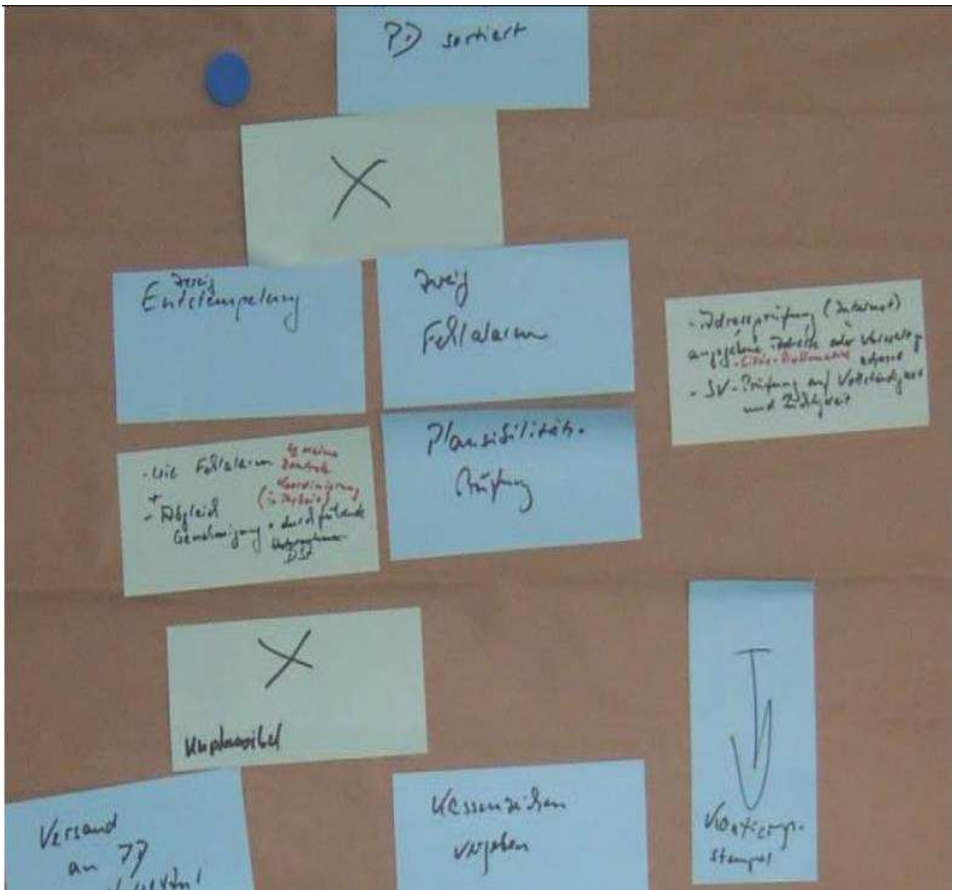


Abbildung 2: Erste Prozessdokumentation

Hintergrund dieser Vorgehensweise war, dass die Mitarbeiter auch im Rahmen der Qualitätssicherung der Prozessmodelle beteiligt werden sollten, und das Projektteam sich für BPMN 2.0 als Modellierungssprache für die Dokumentation der Prozesse entschieden hatte. So wurden auch die im Rahmen des Workshops erhobenen Prozesse des SG1 mit Hilfe der BPMN 2.0 modelliert (vgl. Abb. 3)

Gleichzeitig wurden im Rahmen der Prozesserhebung von den Mitarbeitern zahlreiche Prozessverbesserungsvorschläge herausgearbeitet. Die Mitarbeiter zeigten sich hierbei sehr aktiv und interagierten auch untereinander intensiv. Die gemachten Prozessverbesserungsvorschläge wurden protokolliert.

Im weiteren Projektverlauf wurden diese Prozessverbesserungsvorschläge bei der Definition der Soll-Prozesse herangezogen.

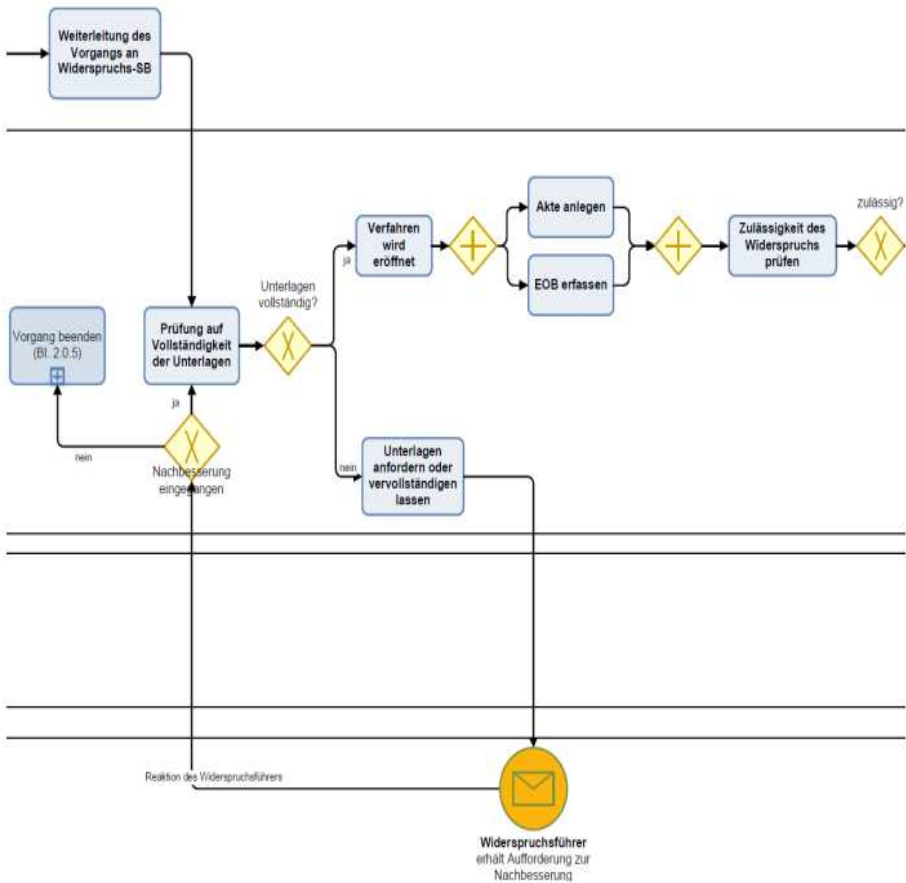


Abbildung 3: Prozessdokumentation mittels BPMN 2.0 (Ausschnitt)

Die Ist- als auch Soll-Prozessmodelle wurden mit den Mitarbeitern im Detail durchgesprochen. Dabei machte es sich positiv bemerkbar, dass bereits beim Prozessaufnahme-Workshop die Mitarbeiter für ein Prozessmodellierung sensibilisiert wurden. Daher konnte der Zeitaufwand für die Einarbeitung in die Modellierungssprache BPMN 2.0 reduziert werden, der ansonsten gerade bei Mitarbeitern in der öffentlichen Verwaltung, die in der Regel über keine Erfahrungen mit semi-formalen Sprachen verfügen, oft sehr hoch ist [LH13].

Im weiteren Vorgehen haben die von den modifizierten Prozessen betroffenen Mitarbeiter eigeninitiativ Modellierungsdetails vorgeschlagen. So konnte identifizierte Doppelarbeit eliminiert werden und die Prozesse verschlankt werden. Eine Nacherhebung 6 Monate nach der Einführung der modifizierten Sollprozesse hat die Richtigkeit des Vorschlags gezeigt und zur Akzeptanz des Tools BPM beigetragen.

## 5 Zusammenfassung und Ausblick

In diesem Beitrag wurde ein Multi-Level-Ansatz zur Beurteilung von Mitarbeiterwiderständen verwendet, um geeignete Mitarbeiterbeteiligungsformen bei einem BPM-Projekt innerhalb der Landespolizei Schleswig-Holstein zu identifizieren.

Dabei zeigte sich, dass das beobachtbare Mitarbeiterverhalten, das insbesondere von „change agents“ als Widerstand gegen organisatorische Veränderungen wahrgenommen wurde, unterschiedliche Ursachen haben kann. So resultiert der „scheinbare“ Widerstand nicht unbedingt aus den Zielen des BPM-Projektes, sondern ist oftmals durch die organisatorische und persönliche Historie, die die Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung erfahren haben, begründet. Bei einer angemessenen Beteiligung von Mitarbeitern an einem BPM-Projekt können sogar Potentiale für Prozessverbesserungen erzeugt werden.

Die obigen Erkenntnisse beruhen auf Erfahrungen, die die Autoren bei einem BPM-Projekt der Landespolizei Schleswig-Holstein machen konnten. Daher kann diese Arbeit lediglich den Anstoß für eine umfassendere Untersuchung geben. Letztere ist notwendig, um validieren zu können, ob sich die hier beschriebenen Erkenntnisse auf BPM-Projekte in der öffentlichen Verwaltung verallgemeinern lassen und der Multi-Level-Ansatz somit ein geeignetes Instrumentarium darstellt. Hierbei sollten verschiedene organisatorische Kontexte sowie unterschiedliche Mitarbeiterbeteiligungsformen systematisch untersucht werden.

## Literaturverzeichnis

- [BH01] Bovey, W.H.; Hede, A.: Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. In: Leadership and Organizational Development Journal, Vol. 22, 2001, S. 372-382.
- [Bo09] Bouckennooghe, D.: Change recipients' attitudes toward change: A review study, Vlerick Leuven Gent Working Paper Series, No.2009/14, 2009.
- [Er00] Erdmann, J.: Integriertes Prozessmanagement, Hamburg, 2000.
- [FFD08] Ford, J.D.; Ford, L.W.; D'Amelio, A.: Resistance to change: The rest of the story (2008). In: Academy of Management Review, Vol. 33, 2008, S. 362-377.
- [GD13] Göpfert, J.; Lindenbach, H.: Geschäftsprozessmodellierung mit BPMN 2.0, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2013.
- [GdP13] Gewerkschaft der Polizei Schleswig-Holstein: Uns steht das Wasser jetzt schon bis zum Hals, 2013, [http://www.gdp.de/gdp/gdpsh.nsf/id/DE\\_GdP-Protest-zum-Stellenabbau](http://www.gdp.de/gdp/gdpsh.nsf/id/DE_GdP-Protest-zum-Stellenabbau) (zuletzt abgerufen am: 12.04.2014)
- [Hä08] Häring, K.: Die Rolle der Führungskräfte in Veränderungsprozessen. In (Litzcke, S.M.; Nolte, R., Hrsg.): Change Management – Theorie und Praxis, Brühl, 2008, S. 67-79.
- [HL13] Laue, R.; Hogrebe, F.: Zur Verständlichkeit graphischer Symbole in Geschäftsprozessmodellierungssprachen, In (Horbach, M. (Hrsg.)): INFORMATIK 2013 – Informatik angepasst an Mensch, Organisation und Umwelt, Springer, 2013, S. 693-705.
- [KK00] Klein, K.J.; Kozlowski, S.W.J.: (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. Organizational Research Methods, Vol. 3, 200, S.211-236.

- [KL04] Knowles, E. S.; Linn, J. A.: The promise and future of resistance and persuasion. In (Knowles, E. S.; Linn, J. A. (Hrsg.)): Resistance and persuasion, NJ, 2004, S. 301–310.
- [Pi00] Piderit, S. K.: Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. In: Academy of Management Review, Vol. 25, 2000, S. 783–794.
- [SJM02] Schulz-Hardt, S.; Jochims, M.; Frey, D. 2002. Productive conflict in group decision making: Genuine and contrived dissent as strategies to counteract biased information seeking. In: Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 88, 200, S. 563–586.
- [St96] Strebler, P.: Why do employees resist change?. In: Harvard Business Review, May-June 1996, S. 86-92.
- [VF10] Voigt, J.; Frühauf, L.: Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung. In (Jochem, R.; Mertins, K.; Knothe, T.; Hrsg.): Prozessmanagement – Strategien, Methoden, Umsetzung, Symposium, 2010, S. 353-376.