

Leitfaden für Adoption & Change Management

Strategien zur Gewährleistung einer erfolgreichen digitalen Transformation durch eine Kultur des kontinuierlichen Wachstums unter Einbeziehung menschlicher Bedürfnisse.





Transformation ist die neue Konstante

Ob durch Chancen oder Disruption: Die digitale Transformation ist die neue Realität für Unternehmen.

Moderne Organisationen stehen zunehmenden Anforderungen gegenüber, um sowohl die Anforderungen ihrer Kunden als auch die ihrer Mitarbeiter mit neuen Produkten, Dienstleistungen und Prozessen zu erkennen und schnell darauf zu reagieren. Wer diese Fähigkeiten beherrscht, wird von den Vorteilen der Agilität in einem sich ständig weiterentwickelnden Umfeld profitieren, während die Zauderer zurückbleiben.

Aber eine änderungsfähige Organisation erfordert einen signifikanten Wandel beim Verständnis der digitalen Transformation, die weniger eine einmalige Initiative, als vielmehr eine endlose, von Menschen angetriebene Erneuerung darstellt. Ob Migration zu einem neuen ERP-System (Enterprise Resource Planning), Unterstützung der Remote-Zusammenarbeit oder die Einführung fortschrittlicher Funktionen wie Künstliche Intelligenz (KI) und Automatisierung – jede Änderung im Prozess und/oder in der Technologie stellt notwendigerweise neue Verhaltensweisen, Fähigkeiten, Prozesse, Rollen und sogar einen Kulturwandel dar.

Diese organisatorischen Veränderungen erfordern wiederum einen strukturierten Ansatz zur Akzeptanz und Nachhaltigkeit.

Wie kann Ihr Unternehmen also eine ständige Transformation durch die effektive Nutzung neuer Technologien und Prozesse unterstützen? Wie können Sie sicherstellen, dass die Veränderungen von Dauer sind? Und wie können Sie den Erfolg messen?

Die Herausforderung der Veränderung

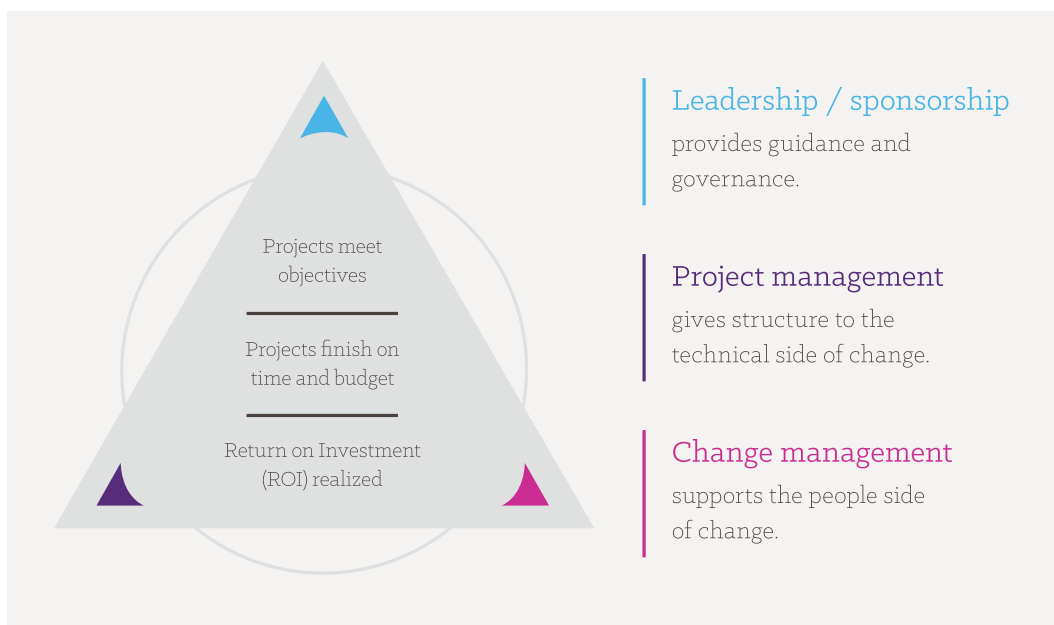
Adoption und Change Management (ACM) bieten den Rahmen für den Umgang mit Unsicherheit während der gesamten digitalen Transformation und bieten bewährte Tools sowie Techniken, um die „menschliche Seite“ des Wandels zu managen.

Wenn Organisationen ACM implementieren, ist es sechs Mal wahrscheinlicher, dass sie ihre Geschäftsziele erreichen, fünfmal wahrscheinlicher, im Zeitplan zu bleiben und doppelt so wahrscheinlich, dass sie innerhalb ihres Budgets bleiben.¹

Das Ziel von ACM ist es, eine Kultur der Widerstandsfähigkeit und Agilität aufzubauen, mit dem Verständnis, dass kleine wiederkehrende Veränderungen Teil der Norm sind. Dies bedeutet, dass Tools und Techniken zum Verständnis, zur Priorisierung, Messung und zum Management der Auswirkungen von Veränderungen auf höchster Unternehmensebene integriert sein müssen.

Change Management ist am effektivsten, wenn es **fünf Schlüsselfaktoren** oder Tools umfasst, die ganzheitlich zusammenarbeiten, um Akzeptanz und Nutzung voranzutreiben. Diese umfassen:

- Sponsoring und Unterstützung durch Führungskräfte
- Eine effektive Kommunikationsstrategie
- Ein Coaching-Plan für das Management und für Vorgesetzte
- Schulung für Mitarbeiter und Endanwender
- Proaktives Resistenzmanagement





Beurteilung Ihrer Bereitschaft

Ein Verständnis des aktuellen Zustands Ihrer Organisation ist der erste Schritt zum Erreichen eines gewünschten zukünftigen Zustands. Jede Iteration Ihrer digitalen Transformation erfordert neue Veränderungen an Menschen, Prozessen und Technologien. Sie müssen für jeden Einzelnen zunächst den Umfang, den Grad und die Auswirkungen der gewünschten Veränderung bewerten. Welche Rollen werden betroffen sein und in welchem Ausmaß? Die Identifizierung dieser Bereiche und Personen ist für eine effektive Planung und die Ermittlung potenzieller Herausforderungen unerlässlich.

Mit einer genauen Definition der Veränderung können Sie zunächst die Bereitschaft Ihrer Organisation in einigen Schlüsselbereichen bewerten, einschließlich Unternehmenskultur, Führungsstil und Sponsoring, Herausforderungen bei früheren Veränderungsinitiativen, Haltung der Mitarbeiter usw. Diese Faktoren liefern wertvolle Einblicke, um Risiken zu identifizieren, den Planungsprozess zu leiten und Ihre Support-Taktiken zu verfeinern.

Das **Prosci®-Dreieck für Change Management** kann ein nützliches Tool für die Kartierung und Messung der Gesundheit von Transformationsinitiativen sein: Projektmanagement, ACM und Sponsoring sowie Führung.² Ebenso kann ein **ADKAR®-Scoring-Tool** Ihrer Organisation helfen, die sequenziellen Bausteine zu visualisieren und zu skizzieren, die für eine erfolgreiche Veränderung erforderlich sind, indem es Folgendes misst:

- **Awareness** (Bewusstsein): Bewusstsein des geschäftlichen Grunds für die Veränderung
- **Desire** (Verlangen): Wunsch nach der Veränderung
- **Knowledge** (Wissen): Wissen darüber, was für die Veränderung erforderlich ist
- **Ability** (Fähigkeit): Agilität zur Beseitigung von Hindernissen, die Veränderungen hemmen
- **Reinforcement** (Bestärkung): Bestätigung von Verhaltensweisen, welche die Veränderung unterstützen.



Sponsoring: Ausgehend von der Führung

Wenn es um Veränderungsinitiativen geht, ist Führung der wichtigste Faktor, der den Erfolg oder Misserfolg beeinflusst. Die Mitarbeiter werden sich an die Geschäftsleitung wenden, um Rat und Verständnis bezüglich der Bedeutung von Technologie- und Prozessänderungen zu erhalten.

Führungskräfte müssen sich kollektiv für ACM einsetzen und dieses unterstützen, damit die Vorteile der Transformation erkennbar sind.

Mit einer **Sponsor-Roadmap** lassen sich die spezifischen Maßnahmen beschreiben, die Führungskräfte ergreifen müssen, um Veränderungen bei jedem Schritt zu unterstützen. Diese sollte sämtliche Verpflichtungen gegenüber Projektteams, Management- und Frontline-Mitarbeitern sowie wichtige Aktivitäten umfassen, die in jeder Phase der Transformation erforderlich sind.

Es ist wichtig für Sponsoren und Führungskräfte, das ABC einer guten Führung beim Management von Veränderungen einzusetzen:

- A) Aktiv und sichtbar.
- B) Bauen Sie eine Koalition aus Führungskräften auf, die Veränderungen unterstützen können.
- C) Kommunizieren Sie früh und regelmäßig.

Zur Unterstützung dieser Bemühungen und zur Optimierung der Entscheidungsfindung während der gesamten Transformation finden viele Organisationen es auch sinnvoll, einen **Change Management Officer (CMO)** zu ernennen.

Ein CMO unterstützt die Standardisierung von Methodik und Tools und befähigt die richtigen Leute, sich auf die richtigen Initiativen zur Veränderung zu konzentrieren. CMOs sind in der Lage, eine Portfolio-Sicht des Geschäfts einzunehmen, um sofort zu verstehen, wer bei mehreren Veränderungen letztlich profitiert. Dies liefert die Informationen, die erforderlich sind, um Initiativen zu priorisieren, effektiver zu kommunizieren und Entscheidungen zu treffen, und so eine Sättigung und Müdigkeit gegenüber Veränderung zu verhindern.

Mehr als 20 Jahre an Benchmark-Daten deuten darauf hin, dass Unternehmen mit einem CMO bei der Fälligkeitskurve besser abschneiden, was bedeutet, dass sie sich schneller und leichter ändern können als diejenigen, die auf der Kurve weiter unten liegen.³





Auf Kommunikation kommt es an

Klarheit und Sichtbarkeit sind der Schlüssel zum Umgang mit Erwartungen, zum Aufbau von Vertrauen und zur Förderung der Einführung neuer Tools und Prozesse. Um Ihre laufenden Transformationsbemühungen zu unterstützen und eine kontinuierliche Fortführung zu gewährleisten, müssen Sie einen umfassenden Kommunikationsplan entwickeln, der durch eine effektive Untermauerungsstrategie gestützt wird.

Das frühzeitige Einholen von Feedback ermöglicht es häufig, Herausforderungen bei der Akzeptanz zu identifizieren und anzugehen.

Anstatt einfach nur den aktuellen Fortschritt zu melden, sollte sich die Kommunikation darauf konzentrieren, die Mitarbeiter frühzeitig zu informieren, welche Veränderungen warum kommen, wie sie ihre Rollen beeinflussen werden, sowie den direkten Nutzen für sie.

Sie sollte auch Möglichkeiten für **wechselseitige Kommunikation** umfassen. Insbesondere beim Umgang mit einer großen Anzahl von externen oder verteilten Mitarbeitern kann es schwierig sein, Bereiche des Widerstands gegen Veränderung zu lokalisieren. Das frühzeitige Einholen von Feedback ermöglicht es häufig, Herausforderungen bei der Akzeptanz zu identifizieren und anzugehen.

Nutzen Sie Tools wie monatliche Update-E-Mails, Newsletter, Betriebsversammlungen und Teamanrufe, um eine regelmäßige Kadenz für Kommunikation und Feedback zu etablieren. Ein CMO kann auch dazu beitragen, die Kommunikationseffizienz zu verbessern und einer Veränderungsmüdigkeit entgegenzuwirken. Möglich wird dies durch eine Bündelung von Mitteilungen, wenn mehrere Änderungsinitiativen dieselben Gruppen betreffen.



Coaching während der Veränderung

Manager und Vorgesetzte werden eine entscheidende Rolle bei der erfolgreichen Transformation spielen, sowohl durch die bereitwillige Annahme von Veränderung in ihren eigenen Rollen als auch durch die Unterstützung von Veränderung innerhalb ihrer Teams.

Ein effektiver **Coaching-Plan** sollte sich darauf konzentrieren, Engagement aufzubauen und das Management mit dem Wissen und den Ressourcen auszustatten, ihre Rolle als Änderungsbefürworter zu übernehmen. Diese Personen müssen in die Lage versetzt werden, den Wert der kommenden Änderungen ihren direkt unterstellten Mitarbeitern zu vermitteln, Resistenzbereiche zu identifizieren und zu managen und während der gesamten Implementierung ihre Anerkennung und Unterstützung zu bieten.

Bestehende Beziehungen und Vertrauensverhältnisse sind ein wesentlicher Bestandteil dieses Prozesses und können daher auch nicht mit anderen Vertretern oder Beratern ersetzt oder repliziert werden. Managementteams sollten ermutigt werden, sowohl Gruppen- als auch individuelle Coaching-Sitzungen zu nutzen, um effektiv mit ihren Mitarbeitern in Kontakt zu treten, sie zu bewerten und zu unterstützen. Beide Optionen bieten gute Möglichkeiten, Vertrauen aufzubauen und Feedback zu sammeln.

Das ADKAR-Modell kann ein wirksames Instrument zur Bewertung von Personen in jeder Phase der Transformation sein und sicherstellen, dass die Bedürfnisse jedes Mitarbeiters gegenüber der Veränderung angemessen berücksichtigt werden.



Learning & Development (L&D)

Mit jeder Änderung geht ein Bedarf an neuen Fähigkeiten einher, die effektiv eingeführt und gefördert werden müssen.

Allerdings ist es mit der Veröffentlichung von ein paar Tutorials noch nicht getan. Ein wahrer ACM-basierter Schulungsplan hat die Mitarbeiter in ihrer Gesamtheit im Blickfeld. Er stützt sich auf ein Bewusstsein und eine Dynamik, die durch Kommunikation und Coaches geschaffen werden, um die von der Veränderung Betroffenen in die Lage zu versetzen, neue Denk- und Arbeitsweisen anzunehmen und zu meistern. Hierzu muss man zunächst herausfinden, wo es derzeit Lücken im Wissen oder in den Fähigkeiten gibt, und Best Practices nutzen, um das richtige Wissen zur richtigen Zeit zu entwickeln und den richtigen Personen zur Verfügung zu stellen.

In den letzten Jahren haben sich die Best Practices für Learning and Development (L&D) erheblich verändert, mit dem Ziel, die Anforderungen von Arbeitgebern, Mitarbeitern und Kunden besser zu unterstützen. Aufgrund einer erhöhten Mobilität setzt man vermehrt auf gemischtes und Mikro-Lernen, wobei der Schwerpunkt stärker auf einem selbstbestimmten Studium liegt. Anstelle langer Schulungseinheiten mit Frontalunterricht ermöglichen diese digitalen Trainingsprogramme, dass Inhalte konsumiert und Übungen in überschaubaren fünfminütigen Teilen durchgeführt werden. Dies entspricht eher dem natürlichen kognitiven Prozess des Menschen.

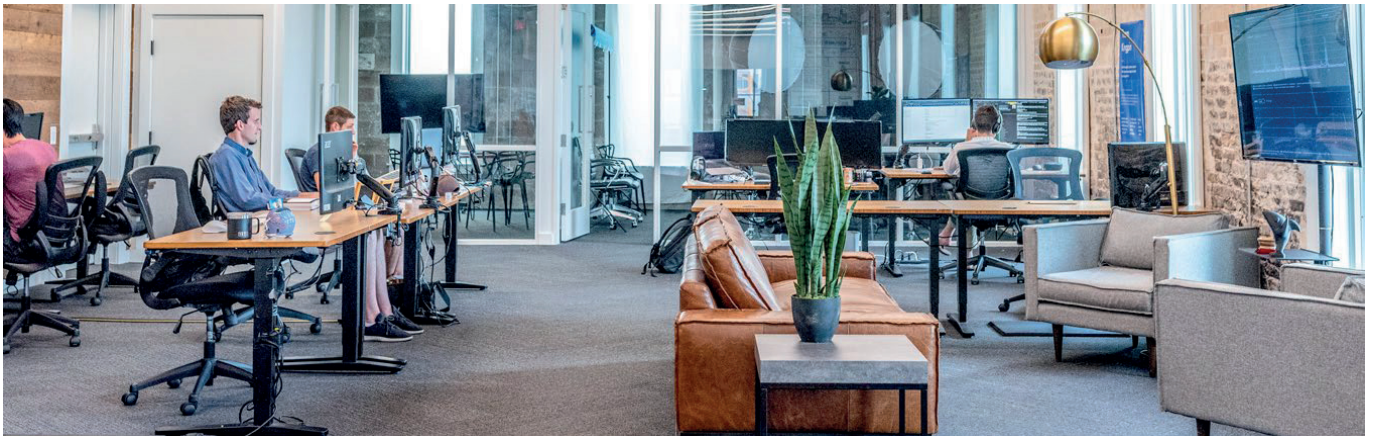
Durch eine Bewältigung dieser [Best Practices zur Schulung von externen Teams](#) kann Ihre Organisation die Mitarbeiter effektiver coachen und über neue Technologien sowie Prozesse aufklären. Persönliche Schulungen verlieren dann zunehmend an Bedeutung.

Überwindung von Widerstand

Bei der Einführung einer Änderungsinitiative machen Organisationen oft den Fehler, implizit davon auszugehen, dass ihre Belegschaft sofort und gemeinsam die Veränderung vornehmen wird. Aber jedes Individuum bewältigt die Veränderungskurve in seinem eigenen Tempo. Während einige Mitarbeiter die neuen Arbeitsweisen sofort annehmen, benötigen die meisten Unterstützung, um die Akzeptanz herbeizuführen.

Das Ziel von ACM ist es, diese natürlichen Phasen der Anpassung zu antizipieren und die Zeit bis zur Akzeptanz und Nutzung zu verkürzen.

Es gibt eine Reihe von Faktoren, die zu einem erhöhten Widerstand gegen Veränderungen führen können. Heute führen die meisten (und möglicherweise sogar alle Organisationen) mehrere Änderungsinitiativen durch, die sich gleichzeitig auf dieselben Personen auswirken. Dies schafft ein erhebliches Risiko der Sättigung und Müdigkeit gegenüber Veränderungen, auch unter den bereitwilligsten Befürwortern.



Die Veränderungssättigung bezieht sich auf einen Zustand, in dem disruptive Veränderungen die Fähigkeit einer Organisation zur Akzeptanz übersteigen. In diesem Umfeld werden Chaos und Aufruhr zur Norm, und Veränderungsinitiativen können nicht mehr erfolgreich durchgeführt werden.

Veränderungsmüdigkeit bezieht sich dagegen auf ein Gefühl der persönlichen und beruflichen Erschöpfung, die von einem Individuum als Folge einer übermäßigen Veränderung empfunden wird. Die Anerkennung und proaktive Bewältigung dieser Herausforderungen wird erhebliche Auswirkungen darauf haben, wie Ihre Mitarbeiter auf Ihre Initiative zur Veränderung reagieren und diese annehmen.

Die anderen Hebel von ACM, einschließlich effektiver Kommunikation, Demonstration der Führungsausrichtung und strategischer Schulung und Unterstützung, werden Ihre wirksamsten Mittel zur Überwindung von Widerstand sein – und die wahren Vorteile der Transformation zu Tage bringen.

Maximierung des Werts der Veränderung

Gemäß den Best Practices von Prosci im Bereich Change Management erfüllen Organisationen mit hervorragenden Change Management-Programmen ihre Ziele in 93 % der Fälle. 69 % wickeln ihre Projekte im vorgesehenen Zeitrahmen ab oder beenden diese sogar frühzeitig. 78 % halten das Budget ein oder erzielen sogar Einsparungen.¹

In Anbetracht des hohen Risikos und der Ausfallrate bei der digitalen Transformation ist ACM nicht nur für den Erfolg jeder einzelnen Initiative, sondern auch für den anhaltenden Erfolg Ihrer Organisation als Ganzes unerlässlich.

Wenn Sie mit der Anwendung der Prinzipien von ACM beginnen, um eine widerstandsfähigere, änderungsfähige Kultur aufzubauen, sollten Sie sich auch die Zeit nehmen, die Effektivität zu bewerten, Wachstum anzuerkennen und Erfolge zu feiern. Indem Sie sich auf Fortschritte in Richtung messbarer Ziele konzentrieren, kann Ihre Organisation eine stetige Kapazität für Veränderung aufbauen, die eine bessere Reaktion auf die Herausforderungen der Zukunft ermöglicht, eine stetige Nachhaltigkeit aufweist und kontinuierliche Verbesserungen unterstützt.





Über Insight

Heute ist jedes Unternehmen ein Technologieunternehmen. Insight unterstützt Unternehmen jeder Größe mit Insight Intelligent Technology Solutions™ und Services, um den Geschäftswert der IT zu maximieren. Als weltweiter, Fortune 500-gelisteter Anbieter von Lösungen und Services in den Bereichen Digital Innovation, Cloud und Datacenter Transformation, Connected Workforce und Supply Chain Optimisation unterstützen wir unsere Kunden dabei, ihre IT bereits heute erfolgreich zu managen und gleichzeitig für die Zukunft zu transformieren. Von der IT-Strategie über das Design bis hin zur Implementierung und Verwaltung unterstützen unsere mehr als 7.400 Mitarbeiter unsere Kunden bei der Innovation und Optimierung ihrer Abläufe, um ihre Unternehmen intelligenter zu gestalten. Entdecken Sie mehr unter www.insight.de.

www.insight.de

1 Creasy, T. (2018). The Correlation Between Change Management and Project Success. Prosci.

2 Prosci. (n.d.). Project Change Triangle Overview.

3 Prosci. (2017). A Change Management Office Primer.