

Change Management

White Paper



Nachhaltiges Change Management in der Digitalisierung

So ändern sich die Zeiten

1. Change is good

Veränderungen, also der sogenannte Change zu Neu-deutsch, sind für jeden von uns bekannt und nichts wirklich Neues. Ob privat oder beruflich, wir erleben ständig Veränderungen und kommen meist auch irgendwie damit zu Recht. Sobald sich jedoch gravierende oder prozessbetreffende Veränderungen in Organisationen ankündigen, haben Mitarbeiter neben der typischen Sorge vor Veränderung auch oftmals Ängste vor neuen Herausforderungen, dem Ungewissen und auch um die Sicherheit Ihres Arbeitsplatzes, auch wenn diese Ängste nicht immer begründet sind.

Was allerdings gerne in Zeiten des Wandels vergessen wird ist, dass Veränderungen gut und vor allem notwendig sind.

Veränderungen sind ein konsistenter und unvermeidbarer Prozess, den Menschen, Organisationen und Kulturen stetig durchlaufen.

2. Die Bedeutung von Change Management

Veränderungen durch Change Management zu begleiten bedeutet, aktiv die involvierten Personen zu unterstützen indem man sie die Neuerungen und Visionen erleben, mitgestalten und verstehen lässt. Nur durch die persönliche Erfahrung kann Akzeptanz und Unterstützung erreicht werden, was zu einem positiven Langzeiteffekt führt.

Kurz gesagt, die Veränderung muss verstanden, gelebt und gefühlt werden, um sich langfristig in einem Unternehmen halten zu können. Und hier beginnen auch die gravierenden Fehler im Bereich Change und bei der Etablierung von Veränderung.

3. Warum Veränderungen scheitern

Im Laufe unserer Projekte haben wir immer wieder gesehen, dass sich sehr ähnliche Probleme oder Fehler einschleichen, die am Ende den Projekterfolg gefährden können. Die Hauptfehler können hierbei wie folgt beschrieben werden:

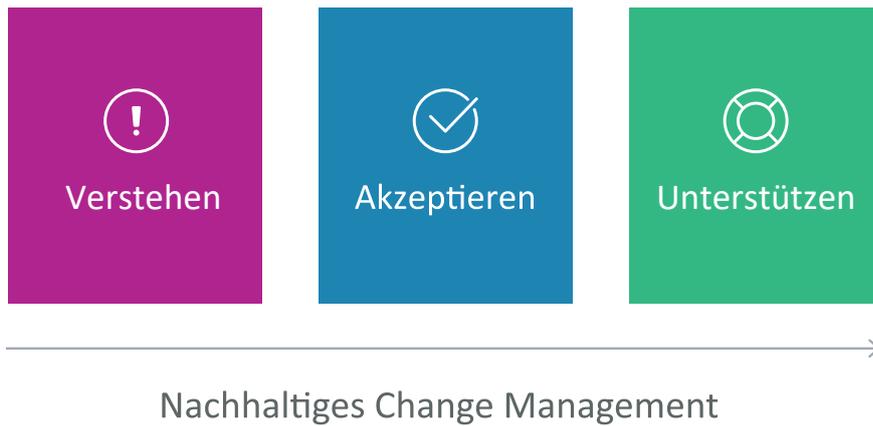
1. Fehlende Vision für die Veränderung
 - ➔ Was will man erreichen durch den Wandel, welche Mehrwerte und Erfolge will man zukünftig schaffen?
2. Fehlende Unterstützung durch Führungskräfte
 - ➔ Inkonsistente, fehlende Antworten, unterschiedliche Versionen und Aussagen.
3. Intransparente, inkonsistente oder gar fehlende Kommunikation
 - ➔ Wie Paul Watzlawik schon sagte: „Man kann nicht nicht kommunizieren“ und auch eine fehlende Kommunikation ist bereits eine fatale Aussage.
4. Fehlende Transparenz über die Notwendigkeit der Veränderung
 - ➔ woher kommt die Dringlichkeit für Veränderung? Warum muss man sich von Gewohntem verabschieden?
5. Fehlende Einbeziehung von Mitarbeitern
 - ➔ Mitarbeiter werden zu spät einbezogen, Bedenken vernachlässigt und wichtige Prozesse übersehen.

4. Der Faktor Mensch

Es sind am Ende immer die Mitarbeiter, die eine Organisation ausmachen und tragen und die, die Veränderungen verankern oder blockieren können. Daher ist die oberste Prämisse, die Mitarbeiter bzw. Stakeholdergruppen frühzeitig einzubeziehen. Durch die Grundpfeiler Verstehen, Akzeptieren und Unterstützen, die gleichzeitig die wichtigen Ziele für Change Management darstellen, kann erfolgreiches Change Management nachvollziehbar und mitarbeiterorientiert aufgebaut werden. Denn erst wenn Notwendigkeit und Dringlichkeit klar sind und nachvollzogen werden können, kann das Kennenlernen und Akzeptieren der Neuerungen zugelassen werden und zu Verständnis, Begeisterung und Unterstützung führen.

5. Interessensgruppen in Veränderungsprozessen

Eine Frage, die sich oft zu Beginn eines Veränderungsprozesses stellt, ist: Wie geht man mit Projektgegnern oder generell einer kritischen Gruppe um? In Change Prozessen gibt es stets verschiedene Lager und Interessensgruppen, die sich sehr unterschiedlich zu den Veränderungen positi-



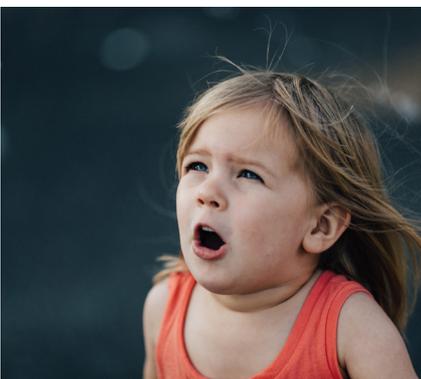
onieren. Ihre Meinungen und Einwende können jedoch auch oft wertvolle Beiträge liefern. Man muss nur wissen, wie man die Beiträge erhält, filtert und positiv verwerten kann.

Ein beliebter Fehler ist, dass Führungskräfte ihre Aktivitäten bei anstehenden Veränderungen meist auf die Bewahrer fokussieren, also die Gegner der Veränderung. Es wird gerne versucht, diese zu überzeugen und zu überreden – mit den unterschiedlichsten Methoden. Zielführender ist es jedoch, sich auf die Gruppe der Beobachter, also der Unentschlossenen zu konzentrieren.

Denn sie bilden die Mehrheit und sind gut in ihrer Haltung zu beeinflussen – zum Beispiel, indem man sie in Kontakt mit den Befürwortern bringt, indem man sie aktiv als Test oder Key User einsetzt oder sie bei Kommunikationsmaßnahmen miteinbezieht. Deshalb ist im laufenden Projekt ein Multiplikatoren-Programm sinnvoll. Es werden so

genannte Change Agents ausgewählt. Die Auswahl basieren wir kaum auf Rolle oder Hierarchie, sondern vielmehr auf die Networking Fähigkeiten und das Standing innerhalb der Mitarbeiter. Dabei werden die Mitarbeiter als Multiplikatoren ausgewählt, die von ihren Kollegen als Respektperson wahrgenommen werden und die Einfluss haben. Rolle und Hierarchieebene sind dabei nebensächlich. Diese Personen werden dann herangezogen, um wichtige Veränderungsprojekte voranzutreiben und sogar aktiv mit zu erarbeiten. Das entspricht der Idee, dass Veränderungen durch bottom-up-getriebene Bemühungen von den Mitarbeitern selbst und jederzeit umgesetzt werden. Mögliche Berater moderieren, coachen und entwickeln diese Agents und Change Manager in regelmäßigen Meetings und sorgen so dafür, dass zum Beispiel Kommunikationspläne, Change Stories und Rollenbeschreibungen gemeinsam erarbeitet und kritisch betrachtet werden, um möglichst viele Sicht-

„Richtig blöd!!“



20 %

„Das schau ich mir mal aus der Ferne an“



60 %

„Das wird super!!“



20 %

weisen auf das Ergebnis zu erhalten, bzw. Anpassungen für Zielgruppen vornehmen zu können. Ebenso sind die Change Agents ein sehr wertvolles Sprachrohr und eine wichtige Antenne, wenn es um negative Stimmungen und Bedenken zum Projekt geht.

6. Die Erfolge durch Change Management

Change Management ermöglicht nicht nur eine geplante Begleitung von Veränderungen, sondern kann die folgenden Erfolge unterstützen:

Weckt positive Energien zur Veränderung

Schafft Vertrauen in die eigene Unternehmensstärke

Ermöglicht die Entwicklung der gesamten Organisation

Stärkt die Vernetzung durch Kommunikation

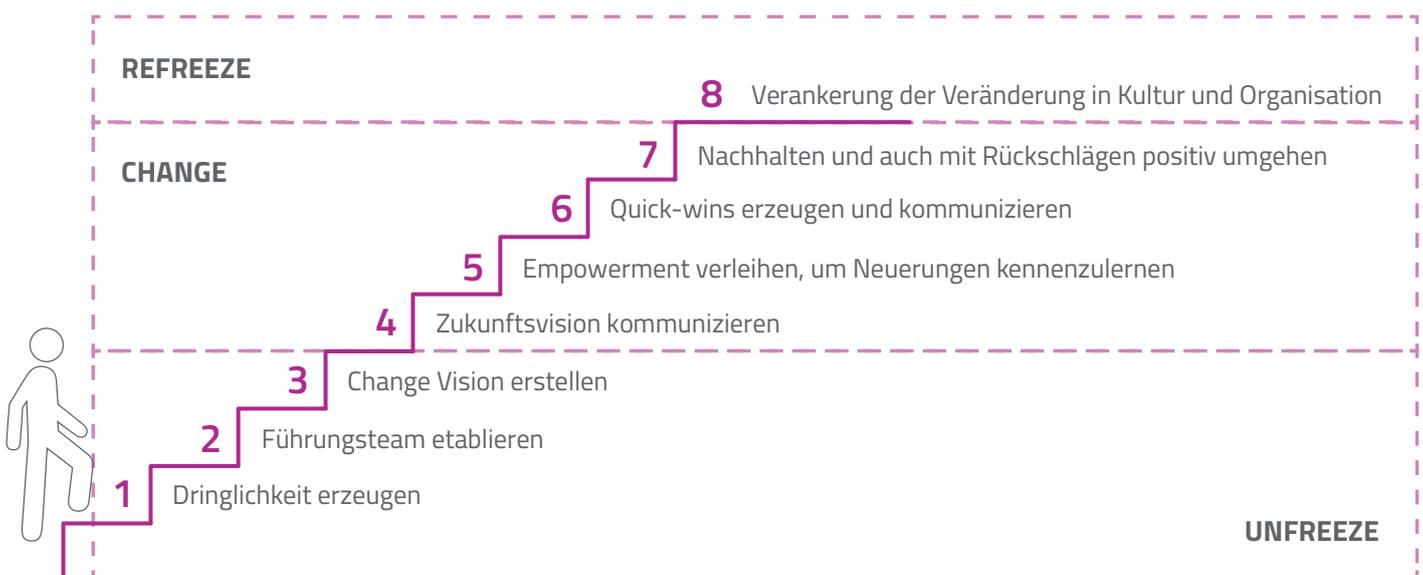
Richtet die Organisation neu aus

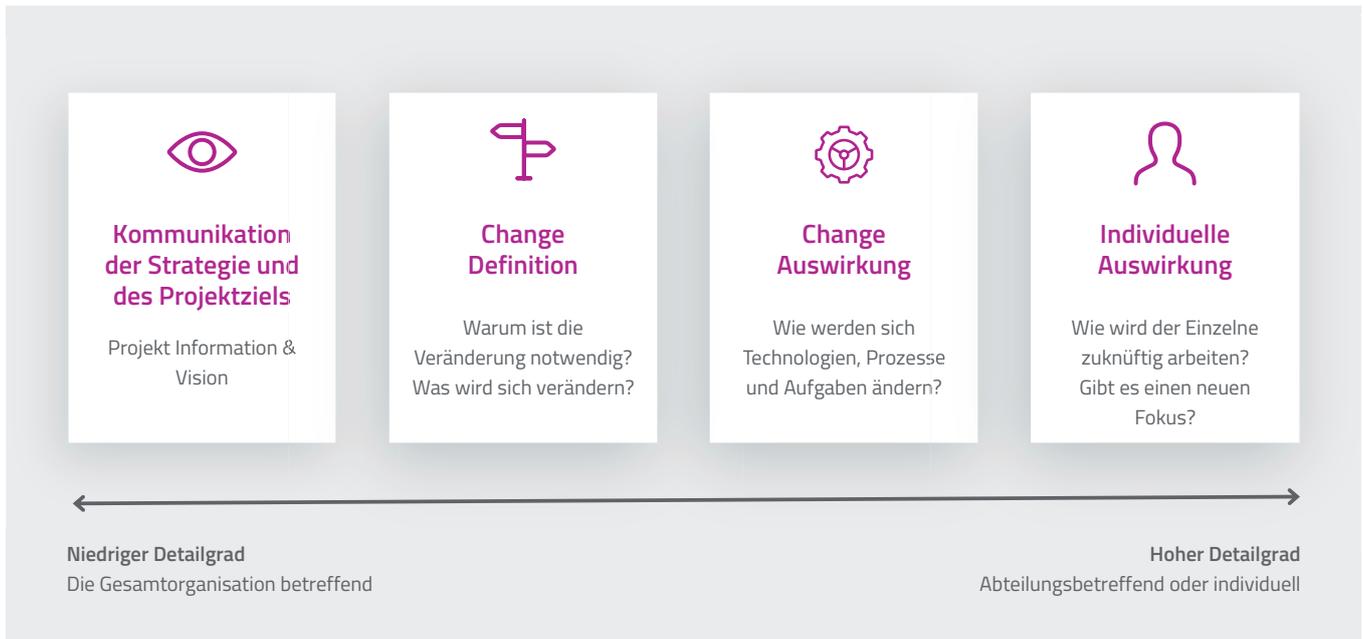
Fördert ein kollektives Prozessdenken

Agile Grundpfeiler werden verankert

7. Die Lehre des Change Managements

Die acht Change Schritte nach Kotter gelten noch immer als gute Richtlinien, um einen Veränderungsprozess in einer Organisation zu begleiten. Auch hier beginnt man mit der Erstellung eines klaren Leitbildes, einer Change Story und der tragenden Vision. Zudem ist bereits in diesem Stadium wichtig, dass sich eine Führungsallianz für die Veränderung stark macht und gebildet wird. Die weiteren Schritte drehen sich direkt um die Positivierung der Mitarbeitererfahrungen und die Verstärkung der persönlichen Erfahrungen. Bis dann, in Schritt 8, die Veränderung tatsächlich verankert wird. Legt man dieser Theorie nun noch die 3 Stadien nach Lewin zu Grunde, lässt sich erkennen, dass eine Organisation 3 Phasen, also die der Unfreeze (Auftauen), des Change (Verändern) und des Refreeze (wieder einfrieren) durchläuft während eines Veränderungsprozesses. Wobei hier anzumerken ist, dass es damit leider nicht getan ist, denn endet der eine Change, beginnt meist wieder ein neuer.

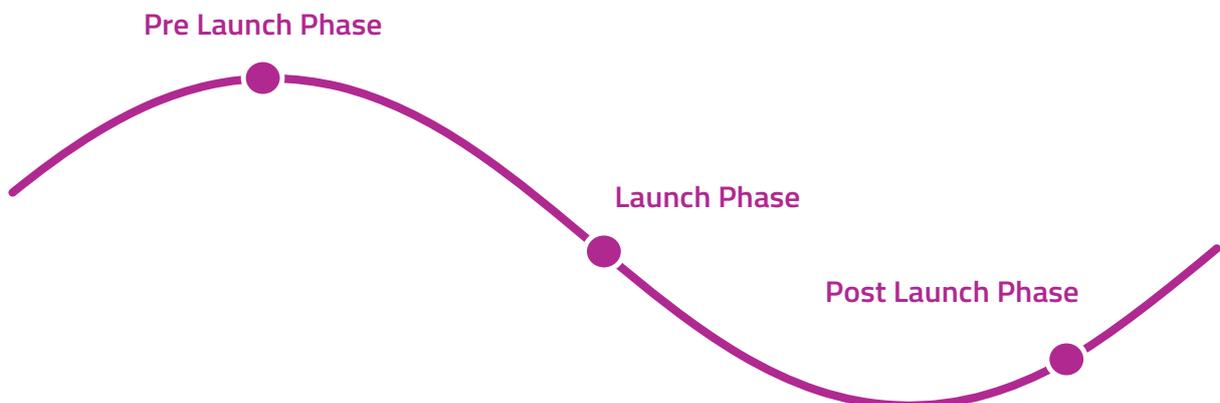




8. Tools für erfolgreiches Change Management

Um Ihnen ein Tool zu zeigen, das zu Erarbeitung verschiedener Kommunikationsstadien und Tiefen genutzt werden kann, sehen Sie hier die Kommunikationskascade. Wie bereits erläutert, ist die frühzeitige, konsistente Kommunikation einer der Erfolgsfaktoren für das Gelingen von Veränderungsprozessen. Hierbei dient die Kommunikationskascade als Wegweiser für Detailgrad und Inhalt. Beginnend bei der Erstellung einer allgemeingültigen Visionskommunikation lassen sich so im späteren Verlauf weitere Vertiefungen erstellen und auch Jobprofile oder Rollenbeschreibungen detailliert und nachweislich entwickeln. Durch die Befolgung der Kascade kann sichergestellt werden, keinen der relevanten Kommunikationsblöcke zu vernachlässigen.

Die bereits erwähnten Stadien des Unfreeze, Change und Refreeze lassen sich auch auf die Wellen des Change Managements legen. Das Auftauen der Organisation beginnt in der Pre Launch Phase, in der auch aus der Sicht des Change Managements die meiste Arbeit steckt, denn hier werden alle wichtigen Stories, Visionen, Aussagen und Analysen erstellt und Change Agents ausgewählt. In den weiteren Phasen geht es anschließend zwar noch immer mit weiteren Vertiefungen im Change Management weiter, jedoch eher in begleitender Form. Bis dann eben bekanntlich die Welle von vorne losrollt, denn Change endet nie.



9. Wie Change gelingen kann

Für das Gelingen von Veränderungsprozessen sind drei Hauptkomponenten verantwortlich:

Top Management Support

- Steht hinter dem Projekt
- Kennt relevante Stakeholder Bedenken und Bedürfnisse
- Spricht eine gemeinsame Sprache

Kommunikation

- Konstante & Stakeholder bezogene Kommunikation
- Klare Vision und Mehrwertargumentation für das Projekt
- Gemeinschaftliches Verständnis & gemeinsame Sprache

Involvement & Empowerment

- Frühzeitige Einbeziehung von Mitarbeitern
- Mitgestaltung als Change Agent
- Moderation und Dokumentation von Sorgen, Problemen und kritischen Anmerkungen
- Frühzeitige Trainings and Information

10. Toolbox für Change Management

Um diese Komponenten voll ausschöpfen zu können, bedienen wir uns einer Reihe praxiserprobter Change Management Tools, die sie hier sehen. Einige davon sind sicherlich bereits bekannt und auch schon bei Ihnen im Einsatz.

Ein weiteres, bewährtes Tool ist der Q&A, also der Fragen und Antworten Katalog. Denn In jedem Change Prozess entstehen eine Vielzahl von wiederkehrenden Fragen, die aus unterschiedlichen Richtungen an verschiedene Personen gestellt werden können. Um eine Einheitlichkeit aber auch eine passende Antwort zu ermöglichen, arbeiten wir von Beginn an mit der Pflege des Katalogs und nutzen diesen als lebendes Artefakt, was stetig ergänzt wird. Auch die sogenannte Kraftfeldanalyse ist eine Form der Stakeholder Analyse, die jeweils vor, während und nach dem Projektlaunch durchgeführt wird, um Einfluss und Blockaden Felder in den Stakeholder Gruppen zu identifizieren und mit Maßnahmen zu reagieren.

11. Erfolg durch Change Management Begleitung

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Veränderungen für den Menschen zwar der Alltag sind, dieses jedoch im Berufsleben schnell eine Bedrohung darstellen kann. Change Management ermöglicht dem Projektteam, den Mitarbeitern und somit dem gesamten Unternehmen eine passgenaue und individuelle Umstellung zu erleben und sich frühzeitig über Risiken, Herausforderungen und Stakeholder Management bewusst zu werden. Hierbei ist es von großer Bedeutung, dass sich das Management stets hinter



das Projekt stellt und es innerhalb des Unternehmens eine ausreichende Anzahl an Mitarbeitern gibt, die die Change Kommunikation und weitere Maßnahmen erarbeiten, beleuchten und aktiv ins Unternehmen tragen können.

Basierend auf den erläuterten Erkenntnissen hat sich Sybit Strategy darauf spezialisiert, neben der Implementierung von kundenzentrierten IT-Lösungen auch die strategischen Gesichtspunkte einer digitalen Transformation zu begleiten und zu beraten. Hierbei legen wir besonderen Wert auf eine ganzheitliche Betrachtung und unternehmensspezifische Methoden und Prozesse, um unsere Kunden individuell und nachhaltig zu begleiten und zu beraten. Change Management bedeutet in diesem Kontext, dass wir gemeinsam mit unserem Kunden in die Analyse, Planung und konkrete Umsetzung von Maßnahmen gehen und hierbei als oberstes Ziel haben, einen nachhaltigen Erfolg für das Projekt zu sichern. Der Change Management Ansatz der Sybit Strategy besteht darin, Kunden durch die verschiedenen

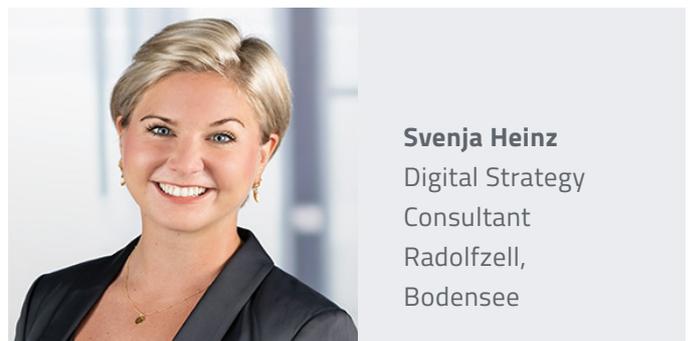
Stadien des Projektverlaufs zu begleiten und an den Pre-Launch, Launch und Post-Launch Phasen den richtigen Impuls zu geben und einen Maßnahmenkatalog zur Hand zu haben. Hierbei bauen wir nicht nur auf Kommunikationsmaßnahmen, sondern auch auf strategische Einbeziehung von Mitarbeitern als Botschafter und Sprachrohre. Zudem haben unsere Kunden oftmals einen internationalen Kontext, der auch bedeutet, dass kulturelle Begebenheiten in den Veränderungsprozess miteinbezogen werden müssen. Diverse Rollouts in Ländergesellschaften bedeuten auch, Unterschiede in Kommunikation und Change Story zu machen und sich mit unterschiedlichen Stakeholder Kräften zu beschäftigen.

Wenn auch Sie vor einem ähnlichen Thema stehen und sich Beratung und einen Austausch zu Change Management in digitalen Transformationsprojekten wünschen, dann beraten wir Sie gerne.



Autor

Svenja Heinz ist Expertin für Change Management in digitalen Transformationsprozessen und begleitet erfolgreich internationale Unternehmen bei der Implementierung von Technologien und den einhergehenden Veränderungen in der Unternehmenskultur, in Prozessen und Geschäftsmodellen.



Svenja Heinz
Digital Strategy
Consultant
Radolfzell,
Bodensee

Über Sybit

CX - Kunden erreichen, gewinnen, begeistern!

Die Sybit GmbH ist der Partner für ganzheitliches Customer Experience Management. Als langjähriges SAP-Beratungshaus und Top 20-Digitalagentur in Deutschland entwickelt Sybit Lösungen, die sämtliche End-to-End-Prozesse der Customer Journey abbilden.

Das Portfolio basiert auf der engagierten Arbeit hochqualifizierter Berater und Entwickler und umfasst die Prozessberatung von der Analyse und Strategieplanung über Design, Implementierung und tiefe Integration bis hin zum umfassenden Application Management Service auf Basis der SAP Customer Experience Suite.

Dabei sorgt die Anwendung und stetige Weiterentwicklung der agilen Projektmethodik für eine kurze Projektdauer und transparente Prozesse. Als SAP Cloud Focus Partner für Customer Engagement and Commerce setzt Sybit auf die zugrundeliegende Technologieplattform SAP C/4HANA als Frontend in Systemlandschaften mit SAP ERP respektive SAP S/4HANA.



Gegründet im Jahr 2000 beschäftigt das Unternehmen mit Hauptsitz in Radolfzell am Bodensee heute über 250 Mitarbeiter.

Mehr als 300 renommierte Kunden, vornehmlich Konzerne und weltweit agierende Mittelständler aus dem Maschinen- und Anlagenbau, der High-Tech-Industrie oder dem Automobilssektor vertrauen auf die Expertise des SAP Platinum Partners. Seit August 2018 ist Sybit Teil der itelligence AG, einem der weltweit führenden SAP-Beratungshäuser mit über 8.000 Mitarbeitern und Niederlassungen in 25 Ländern.

Haben Sie noch Fragen? Wir freuen uns über Ihre Kontaktanfrage!



Monique Stoltenberg

Inside Sales
+49 (0)7732 9508-2000
sales@sybit.de

Sybit GmbH

St.-Johannis-Str. 1-5
78315 Radolfzell
www.sybit.de

Wir unterstützen Sie gerne, sowohl bei den ersten Schritten vor einem Projektstart als auch bei Einführung, Integration, Schulung und Wartung. Nehmen Sie mit uns Kontakt auf – für ein erfolgreiches Projekt.



WP-19Q3-002 | Stand: Oktober 2019

Bildnachweise Unsplash:
Patrick Fore, Jonathan Riley, Pexels: carefree-child-enjoment
Shutterstock, Pixabay: Goolpix