

ADOPTION + CHANGE IN EINER DIGITALEN WELT

von Stephan Pelz, Nexplore AG

Inhalt

1	UMGANG MIT VERÄNDERUNGEN	2
2	AUSGANSLAGE	3
3	AUSWIRKUNGEN	3
4	PHASEN DER VERÄNDERUNG	4
5	ENTGEGENWIRKEN	4
6	NEUE ARBEITSFORMEN UND AGILITÄT	5
7	CHANGE-MANAGEMENT	5
8	EINSATZ VON KREATIVMETHODEN	7
9	LEADERSHIP	7
10	KOSTEN	8
11	FAZIT	8

1 Umgang mit Veränderungen

Die Zeiten der Trennung von Technologie-Einsatz im Office-Umfeld und Unternehmenskultur sind passé. Heute bringt die Einführung von Software in einem Unternehmen einige prozessuale, organisatorische und kulturelle Veränderungen mit sich. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Einführung von Microsoft Teams und SharePoint. Aber auch neu eingeführte Fachapplikationen verändern häufig die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten. Es geht um mehr als die Einführung einer neuen Technologie. Es verändert grundlegend die Arbeitsweise, die eingespielten Kommunikationswege sowie die Rollen in einem Unternehmen.

«Die Macht der Gewohnheit ist der härteste Klebstoff der Welt» (Reinhard K. Sprenger)

Die meisten Menschen versuchen Veränderung zu vermeiden. Veränderung passiert folglich nicht einfach. Sie ist eine Adaption an veränderte Umstände, die meist als Reaktion auf etwas geschieht und nicht planbar ist. Oder anders ausgedrückt: sie muss herbeigeführt werden und gewollt sein. In Bezug auf die Arbeitswelt heisst das, dass, nur weil ein neues Tool zur Verfügung steht, es nicht automatisch genutzt wird. Es kommt mindestens genauso auf die Umgebungsparameter an. Für den Erfolg entscheidend sind nicht (nur) die Funktionen des Tools, sondern der tägliche Nutzen, den die Anwender daraus ziehen. Dieser Nutzen sorgt für eine intrinsische Motivation, die, geht sie mit dem Vorleben des Wandels durch das Management einher, sukzessive die Veränderung und damit einen Wandel der Unternehmenskultur in Gang setzen wird. Neben der Veränderungsresistenz kommt erschwerend hinzu, dass die Geschwindigkeit des Wandels in den vergangenen Jahren zugenommen hat und wohl auch weiter steigen wird.



Bezogen auf das Arbeitsumfeld kann man sagen, dass Veränderungen nur erfolgreich verlaufen, wenn die oben genannten Umgebungsparameter ebenso wie die grössten Risiken für ein Scheitern von Beginn an berücksichtigt werden. Die deutsche Hernstein-Studie hat das Scheitern von Projekten untersucht, denen ein Wandel zu Grunde lag. Veränderungen scheitern – und damit auch gleich das Projekt - aus folgenden Gründen:

- Widerstand der Mitarbeiter (30%)
- Mangelhafte Prozesssteuerung (25%)
- Zu schnelles Veränderungstempo (20%)
- Unklare Zielsetzung (12%)

Insbesondere im Zuge der Digitalisierung ist die Veränderung im Arbeitsumfeld allgegenwärtig und verdient ein hohes Mass an Aufmerksamkeit, um Projekte nicht zu gefährden und für die Sicherung von Investitionen zu sorgen.

2 Ausgangslage

In welchem Stadium befindet sich ihre Unternehmung? Mit welchen Risiken haben sie zu kämpfen? Klassischerweise gibt es 3 verschiedene Szenarien:

Szenario 1 – Gewachsene Strukturen

Es ist klar, welche Tools im Einsatz sind. Meist sind diese proprietär und/oder veraltet. Die Lücken, die nicht durch die verfügbaren Systeme abgebildet werden, sind durch selbstgebaute Exceltabellen gefüllt worden. Es ist mehr oder weniger klar, welche Daten wo sind. Die Zugriffe sind streng reglementiert. Um Dokumente dennoch zugänglich zu machen, werden Dubletten auf diversen Laufwerken gespeichert oder die Dokumente werden per E-Mail versendet (zusätzliche Speicherkapazität, Redundanzen, Aktualität!). Die Informationsarchitektur ist veraltet und mittlerweile pragmatisch ergänzt worden, so, dass die Informationen mehr wie in einem Brockenhaus bei Bedarf abgelegt werden und manche (Informations-) Schätze gut versteckt bleiben. Die Prozesse sind gewachsen und das Wissen dazu hängt stark an den (meist langjährigen) Mitarbeitern (Klumpenrisiko!). Diese erfassen Daten mehrfach manuell in verschiedenen Systemen. Von den übrigen, anfallenden, manuellen Aufwendungen wollen wir gar nicht erst reden.

Szenario 2 – Arbeiten in Silos

Der eine Teil der Belegschaft arbeitet bereits mit den modernen und neu eingesetzten Arbeitsmitteln, der andere nicht. Die Durchdringung der neuen Arbeitsmittel und -methoden widerspiegelt die Akzeptanz der Notwendigkeit des Wandels im mittleren Management. Die einen haben oder mussten die Komfortzone verlassen, die anderen unterstehen einem unsichtbaren Protektorat. Das Gefühl der Ungleichbehandlung macht sich breit. Je nach Perspektive werden die einen als privilegiert betrachtet, die anderen wähen sich im Nachteil. Es entsteht der Eindruck fehlender Wertschätzung. Die Prozesse sind uneinheitlich und damit ineffizient. Die Motivation und damit die Leistungsfähigkeit der Organisation schwinden.

Szenario 2b – Vertikale Undurchlässigkeit

Eine weitere Spielart von Szenario 2 ist, dass die Mitarbeitenden Lust auf Arbeitsmittel und -methoden haben und diese, in Form einer Schatten-IT, selbständig eingeführt haben. Das Management kann aufgrund starrer Genehmigungs- und Budgetierungsprozessen mit dem Tempo der Mitarbeitenden nicht Schritt halten und verliert sukzessive die Kontrolle über das Geschehen. «Help yourself» lautet die Devise der Belegschaft.

Szenario 3 - Mislungener Digitalisierungsversuch

Die Tools sind benannt, im Einsatz und topmodern. Die Verwendung ist jedoch nicht durchgängig geregelt und den meisten Mitarbeitenden auch unklar. Niemand weiss so recht, welche Daten wo sind. Man hätte zwar auf alles Zugriff, ist aber schlicht überfordert mit der Fülle an Information (Suchen statt Finden). Die Informationsarchitektur ist gewachsen, die neuen Tools wurden isoliert oder teilintegriert eingeführt und verursachen mehr Zusatzaufwendungen und Frust als sie die Arbeit erleichtern oder dienlich sind. Die Mitarbeitenden halten an Bewährtem fest und umgehen, wo immer möglich, die Nutzung der neu eingeführten Tools. Die Prozesse sind unklarer als vorher und die manuellen Aufwendungen haben ebenfalls nicht abgenommen. Die Akzeptanz bezüglich neuer Arbeitsweisen schwindet!

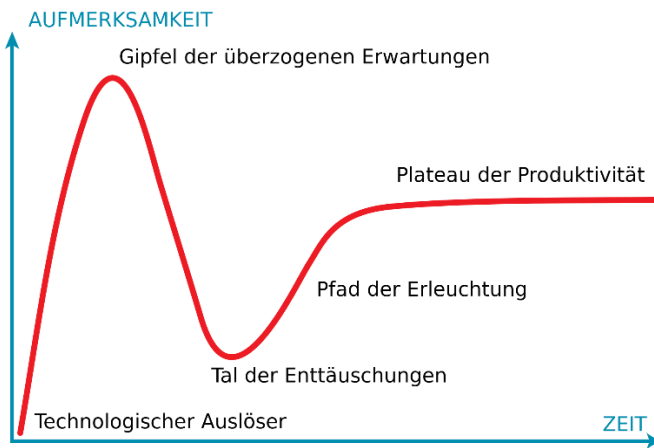
Alle 4 Szenarien sind exemplarisch zu verstehen, werden in der Realität aber häufig angetroffen. Das letzte Szenario 3 ist ein Musterbeispiel für fehlende Begleitung eines Wandels.

3 Auswirkungen

Mögliche Hürden oder Widerstände, die es zu überwinden gilt, haben folglich viel mit Unklarheiten, einer gewissen Orientierungslosigkeit und daraus resultierenden Unsicherheiten zu tun. So können z. B. erforderliche, aber ausbleibende Schulungen Auslöser für Widerstände sein. Unklarheit über die zukünftige Rolle und die Frage, ob diese in dieser Form überhaupt noch gebraucht wird, belasten die Stimmung innerhalb einer Unternehmung und können diese gar ins Wanken bringen. Viele Mitarbeitende sehen sich auch mit einer Überforderung angesichts der zunehmenden Selbstorganisation und Informationsflut konfrontiert. Nicht zuletzt birgt das Auflösen von starren, unflexiblen Kommunikations- und Entscheidungsmechanismen das Risiko eines Machtverlusts von Entscheidern und Gremien auf allen Organisationsebenen. All diese Umstände führen zu einer Beschäftigung der Organisation mit sich selbst, sinkender Motivation der Belegschaft und damit zu weniger Produktivität, die letztlich immer negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg hat.

4 Phasen der Veränderung

Jede Veränderung ist gewissen Schwankungen oder Phasen unterworfen. Der Hype-Zyklus der britischen Gartner Group stellt dar, welche Phasen eine neue Technologie bei ihrer Einführung durchläuft. Was ursprünglich der Wahrnehmung der Einführung neuer Technologien in der breiten Öffentlichkeit diente, gilt gleichermassen für die Einführung von Technologie im Office-Umfeld.



Der technologische Auslöser ist in unserem Fall die Einführung von Microsoft Teams, M365 oder D365. Nachdem die zu hoch gesteckten Erwartungen an die neue Umgebung nicht erfüllt worden sind, macht sich Ernüchterung breit, ursprüngliche Fans sind desillusioniert und Kritiker fühlen sich bestätigt. Je nach Begleitung fällt das Tal der Enttäuschungen mehr oder weniger tief und lang aus. Erst wenn das Plateau der Produktivität erreicht ist, kann man von einem eingeschwungenen Zustand und einem Mehrwert der neu eingeführten Tools sprechen.

Gartner Hype Cycle

5 Entgegenwirken

Ganz umgehen können wir die Phasen der Veränderung nicht. Wenn man jedoch die Erwartungen und Risiken von Beginn an realistisch einschätzt, die Mitarbeitenden von Anfang an einbindet und frühzeitig begleitet, kann es gelingen, das Tal der Enttäuschungen flach und kurz zu halten und möglichst rasch in den Bereich der Produktivität vorzustossen.



Der erste Schritt besteht darin, auf allen Ebenen die sogenannte «Psychologische Sicherheit» zu schaffen. Unter psychologischer Sicherheit versteht man den Grad an zwischenmenschlichen Risiken, den die einzelnen Teammitglieder bereit sind einzugehen. Das beginnt mit der Verwendung von neuen Tools, dem Stellen von Fragen zu deren Anwendung und endet bei den Themen Fehlertoleranz und Teilen von Wissen. Dort wo die psychologische Sicherheit nicht geschaffen werden kann, kommuniziert man klar und erarbeitet gemeinsam Optionen und Szenarien.

Die Kernfrage ist, wie man die Menschen mit in die Zukunft nimmt. Wie gelingt es konkret, diese Übergangsphase besser zu managen? Hier kommt der etwas abgegriffene, aber immer noch gültige Begriff des Change-Managements ins Spiel. Darunter versteht man im Grunde genommen die Unterstützung des Kulturwandels mit folgenden Massnahmen:

- Etablieren und stärken einer **Vertrauenskultur**.
- Konsequenter Einbezug der Mitarbeitenden bzw. höhere **Mitarbeiterorientierung**.
- Aufbau eines **Wissensmanagements** und Umgang mit Informationen.
- Fördern von **Kollaboration** im Unternehmen.
- Etablieren einer **Fehlerkultur**.

Um den Wandel und damit die Verhaltensänderung umzusetzen, benötigt jede vom Wandel betroffene Person bestimmte Voraussetzungen, die es ihr ermöglichen, mit dem Übergang zu beginnen und eine Verhaltensänderung abzuschliessen:

- Die Veränderung muss einem Zweck dienen. Nur wenn der Nutzen sichtbar wird und die Person sich damit identifiziert, wird der Wandel vollzogen.
- Einhaltung und Unterstützung der Veränderung müssen durch Anerkennung und Belohnung unterstützt werden.
- Personen müssen über Fähigkeiten verfügen, die sie für neue Rolle brauchen.
- Schlüsselpersonen und **Vorbilder** müssen das neue Verhalten vorleben.

Das Gelingen des Wandels hat somit ausschliesslich mit Planung (Zweck) und Führung (Anerkennung, Schaffung von Voraussetzungen und Vorbildfunktion) zu tun. Wichtig in diesem Zusammenhang sind: die regelmässige und transparente Kommunikation innerhalb und zwischen den Hierarchiestufen, die Sinnvermittlung bezogen auf den Veränderungsprozess zur Verhinderung von Demotivation sowie die Berücksichtigung von emotionalen und prozeduralen Bedürfnissen der Mitarbeitenden. Findet der Wandel dann noch in einem angemessenen Zeitfenster statt, sind die Voraussetzungen für das Gelingen gelegt.

6 Neue Arbeitsformen und Agilität

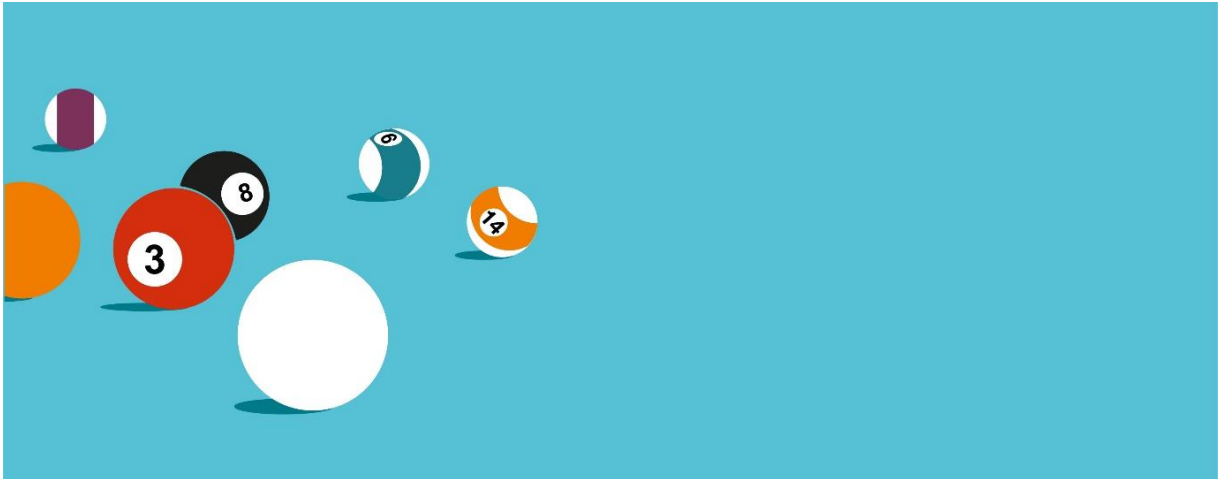
Was bringen die neuen Arbeitsformen denn generell mit sich? Worauf muss man sich einstellen. Muss ihr Unternehmen agil werden? Nein, das muss es nicht. Es empfiehlt sich jedoch, bestimmte Merkmale einer agilen Organisation umzusetzen, die mit der Einführung moderner Arbeitsmittel wie M365 einhergehen. Die Kommunikations- und allenfalls Entscheidungswege werden kürzer. Die Kommunikation wird schneller und offener. Das gilt für alle Unternehmensbereiche und Hierarchiestufen und will (vor-) gelebt sein. Die Kommunikationskanäle sind geprägt von Transparenz und netzwerkorientierter Zusammenarbeit. Die Organisationsstrukturen sind davon ebenso betroffen. Sie bringen Flexibilität in träge Zusammenarbeitsformen, führen iterative Arbeitsschritte ein und nutzen damit die Chance zur Neustrukturierung von Rollen mit dem Ziel der Aufgabenoptimierung. Die Treiber dahinter sind vor allem der Veränderungs- und Weiterentwicklungswille der Mitarbeitenden und des Top-Managements.

Damit nicht Chaos herrscht, ist das Schaffen und die präzise Definition von Rahmenbedingungen und Richtlinien (Governance) unabdingbar. Zudem erfordert die Einführung kollaborativer Tools und die damit einhergehende Transparenz eine Veränderung der Fehlerkultur innerhalb einer lernenden Organisation.

Wie begleitet man aber diese einschneidenden und tiefgreifenden Veränderungen? An Unternehmen stellen solche grundlegenden Veränderungen ausserordentlich hohe Anforderungen. Zu hoch scheint das Risiko, gewohnte Pfade zu verlassen.

7 Change-Management

Der klassische Ansatz für die Begleitung dieser Veränderungen ist das bereits erwähnte Change-Management. Fälschlicherweise wird der Begriff häufig in einen Topf geworfen mit dem des Projekt-Managements. Als Projektmanagement bezeichnet man das Initiieren, Planen, Steuern, Kontrollieren und Abschliessen eines zielgerichteten, einmaligen Vorhabens unter Berücksichtigung von Vorgaben hinsichtlich Zeit, Ressourcen und Qualität. Das Projektmanagement ist eine stark formalisierte und gut dokumentierte Disziplin. Projekte haben ein fest definiertes Start- und End-Datum sowie Meilensteine, in denen über den Stand der Arbeiten informiert und über die Fortführung des Projektes entschieden wird. Jedes Projekt ist an endgültige Ergebnisse gebunden und dient in der Regel der Einführung eines Produkts oder einer Dienstleistung.



Im Gegensatz hierzu kennt das klassische Change-Management grundsätzlich keine formalisierten Richtlinien und Prozesse. Es gibt weder ein Start- noch ein Enddatum und keine Meilensteine. Das Change-Management behandelt im Grunde die Auswirkungen von Veränderungen, die sich aus Projekten ergeben und meist organisatorischer Natur sind oder organisatorischen Charakter haben und dient vor allem der Nachhaltigkeit.

Um dem Wandel eine Struktur zu geben, setzt Microsoft beim Change-Management auf die ADKAR-Methode der Prosci Inc. (www.prosci.com). ADKAR steht für:

- Awareness: Bewusstsein für Wandel schaffen
- Desire: Bedürfnisse wecken
- Knowledge: Wissen aufbauen
- Ability: Fähigkeiten trainieren im Alltag
- Reinforcement: Erfolgreicher Wandel stärken



Die Abfolge, in der die einzelnen Phasen der Methode angewandt werden, ist Grundvoraussetzung für deren erfolgreiche Anwendung. Sie bietet einen Rahmen und dient der Orientierung in der Komplexität innerhalb des Wandels.

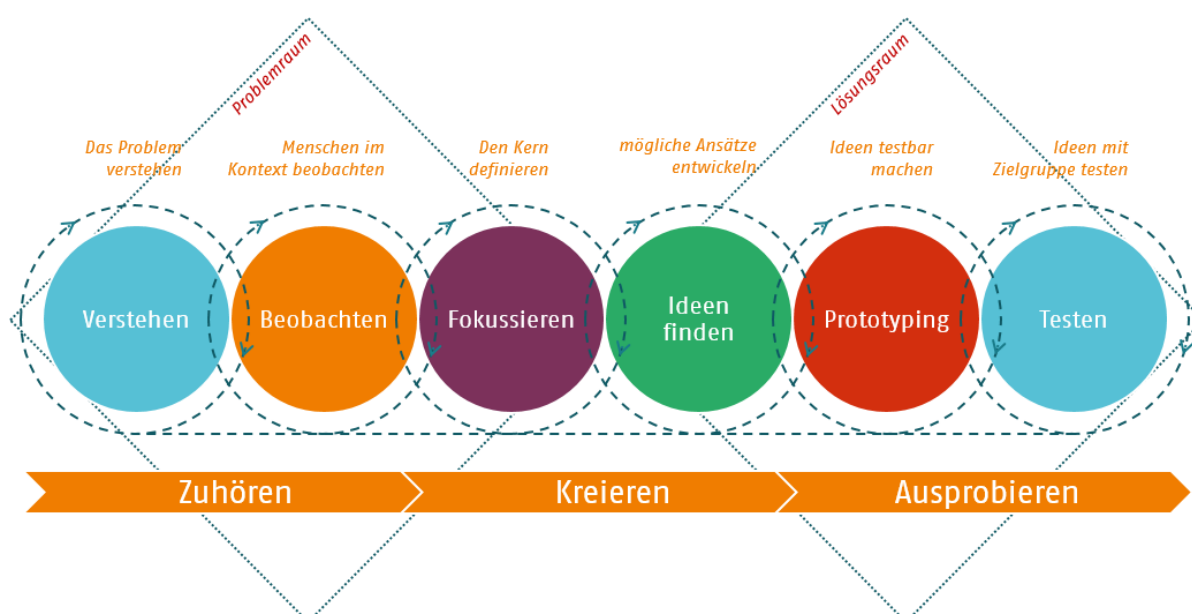
Unabhängig von der verwendeten Methode empfiehlt es sich in jedem Fall, bei Projekten, die eine Unternehmenskultur so stark prägen wie die Einführung neuer Technologien, das Thema Change-Management frühzeitig zu integrieren. Richtig umgesetzt verbessert es die Akzeptanz der Massnahmen unter den Mitarbeitenden sowie die Wirksamkeit und Messbarkeit gegenüber wichtigen Stakeholdern, wie z. B. dem Projekt-Sponsor.

Das Projekt liefert folglich die Ergebnisse, das Change-Management liefert die Akzeptanz und sorgt für die nachhaltige Umsetzung der Projekt-Ergebnisse. Insofern kann man das Change-Management als die Disziplin beschreiben, die den Projekterfolg im Sinne der Nachhaltigkeit massgeblich mitbestimmt.

8 Einsatz von Kreativmethoden

«Kreativität ist finden-lernen - nicht suchen.» (Reinhard K. Sprenger)

Eine Möglichkeit, Mitarbeitende für den Wandel zu begeistern und auf die Reise mitzunehmen, ist die Design Thinking Methode. Design Thinking ist ein nicht-linearer, iterativer Prozess, um mit heterogenen Teams ein Verständnis für den oder die Benutzer zu entwickeln, Annahmen in Frage zu stellen, Probleme oder Fragestellungen anzugehen, die unzureichend definiert und / oder komplex sind. Das Ergebnis eines Design Thinking Workshops ist in der Regel eine innovative Lösung für ein Problem, ein Produkt oder eine Dienstleistung. Mit den im Workshop entwickelten Prototypen werden User-Tests durchgeführt, die mit geringem Aufwand bereits tiefe Einsichten in die mögliche Akzeptanz der Lösung geben. Die Phasen des Design Thinkings sind:



Auch wenn Design Thinking im Ursprung nicht entwickelt worden ist, um organisatorische Fragestellungen zu behandeln und die Unternehmenskultur zu gestalten, so umfasst es doch genau das, was in den Workshops geschieht. Die Mitarbeitenden werden einbezogen. In einem spielerischen Rahmen entsteht eine tolerante Fehlerkultur, die Vertrauen schafft und psychologische Sicherheit vermittelt. Wissen wird geteilt, Kollaboration gefordert und Fähigkeiten ergänzt. Die Mitarbeitenden erkennen den Zweck der eigens kreierten Lösung, bekommen dafür vom Team die gewünschte Anerkennung und sind motiviert für deren Umsetzung.

Klingt soweit nachvollziehbar, fast schon selbstverständlich. Woran scheitert der Wandel also? Was ist entscheidend dafür, dass Wandel nicht als Bedrohung wahrgenommen wird? Neben der Begleitung der Veränderung von aussen ist der wohl entscheidendste Faktor: Leadership!

9 Leadership

Leadership ist die Kunst, eine Gruppe von Menschen zu motivieren, auf das Erreichen eines gemeinsamen Ziels oder einer Vision hin zu handeln, so, dass diese sich sowohl mit dem Ziel als auch mit der dahinterstehenden Haltung identifizieren können. Gute Leader schaffen eine Umgebung, lassen Freiräume entstehen, verzichten auf Vorgaben und leben die Veränderung aktiv vor. Sie schaffen die Bedingungen, die Mitarbeitende und Teams benötigen, um Probleme kollaborativ lösen zu können und ihre Aufgaben allein zu bewältigen. Das ist auch für Leader ein einschneidender Wandel. Es bedingt das

Loslassen von traditionellen Rollen, die Neuordnung von Verantwortung und die Akzeptanz, dass beides Einfluss auf den gefühlten Status hat.

10 Kosten

«Die Frage ist nicht, ob man in Change-Management investieren möchte oder nicht. Man bezahlt Change-Management immer, entweder vorher oder nachher!»

Damit Veränderungen nachhaltig umgesetzt werden können, sollten zwischen 5 - 15% der Projektkosten für das Change-Management aufgewendet werden. Wird dieser Betrag von Anfang an mit eingeplant, steigt die Akzeptanz und damit die Geschwindigkeit der Transformation. Wenn alle Beteiligten die Veränderung mittragen, werden Effizienzgewinne früher realisiert und damit Kosten eingespart. Das Risiko von Fehlinvestitionen wird eingedämmt und/oder die Kundenzufriedenheit positiv beeinflusst, was wiederum zu höheren Umsätzen oder einer intensiveren Kundenbindung führen kann.

Unternehmen, die meinen, ohne Change-Management auszukommen, können entweder die oben genannten, positiven Begleiterscheinungen der Transformation nicht realisieren oder sie bessern nach. Das Nachbessern ist im Normalfall nicht nur teurer als ein sauber aufgegleister Change-Prozess, es wird auch nie die ursprüngliche Wirkung entfalten.

11 Fazit

Neben der Einführung und dem Customizing der richtigen Tools für eine zeitgemässe, digitale Arbeitsumgebung sowie der Schulung in der richtigen Handhabung, bedingt der Wandel mehr digitales Verständnis in Unternehmen. Die Herausforderungen, die in diesem Kontext auf Unternehmen zukommen, sind immens. Wir wissen, dass Veränderungen nicht einfach passieren, sondern aktiv herbeigeführt werden müssen. Sie sind eine Reaktion auf oder Adaption von veränderten Umständen. Sie müssen einen Nutzen generieren, für die von der Veränderung betroffene Person leistbar sein und anerkannt werden. Ohne die volle Unterstützung des Managements und dem Wahrnehmen der Vorbildfunktion gibt es keinen (oder nicht den beabsichtigten) Wandel. Hierzu gehört die Etablierung einer gesunden Fehlerkultur ebenso wie eine höhere Mitarbeiterorientierung. Nur wo Vertrauen herrscht, wird offen und transparent kommuniziert, Wissen geteilt und Kollaboration gelebt.

12 Wie weiter?

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen? Kontaktieren Sie mich!



Stephan Pelz
Change Manager, Organisationsentwickler

+41 33 334 02 00
info@nexplore.ch

Referenzierte Dokumente

Titel / Dateiname	Datum	Autor
IAP-Studie Agilität 2019	2019	ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
https://www.marconomy.de/der-faktor-mensch-in-der-digitalen-transformation-a-542515/	20.07.2016	Dana Nitzsche, Arik Ott / Dr. Gesine Herzberger
https://changeologen.wordpress.com/2019/07/16/unterschied-zwischen-projektmanagement-und-change-management/	16.07.2019	Michael Wyrsh

© Copyright 2021 – Alle Inhalte, insbesondere Texte, Fotografien und Grafiken sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, einschließlich der Vervielfältigung, Veröffentlichung, Bearbeitung und Übersetzung, bleiben vorbehalten, Nexple AG.