



Produkte & Prozesse **neu denken**

Akzeptanz als zentraler Erfolgsfaktor für Ihr CRM-Projekt

Change Management: Der Faktor Mensch in IT-Projekten

Inhalt:

Problemstellung
Methoden
Inhalte

Leistungsbereich: Organisationsentwicklung,
Change Management

Ansprechpartner: Stefan Hoch

Dokumentart: Präsentation

Kontakt

Safari GmbH Office München
Reitmorstraße 4 D-80358 München

Safari GmbH Office Mannheim
B7,3 D-68159 Mannheim

Tel: +49 - 89 - 21 666 880

Fax: +49 - 89 - 21 666 881

info@safari-gmbh.de
www.safari-gmbh.de

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung der Safari GmbH in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm, Datenträger oder einem anderen Verfahren) reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.



Akzeptanz als zentraler Erfolgsfaktor für Ihr CRM-Projekt

Change Management: Der Faktor Mensch in IT-Projekten

Safari GmbH, München 2008

Inhalt

- 1. Problemstellung**
Motivation für Akzeptanz-Management
- 2. Modelle**
vom Change-Bedarf zu konkreten Maßnahmen
- 3. Inhalte**
Typisierung von Change-Maßnahmen

Problemstellung

Motivation für Change-Management

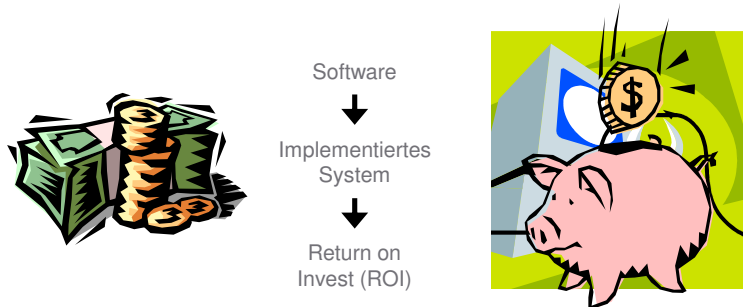
Typische Probleme in CRM bzw. IT Projekten

- „Projekt zu teuer, dauert zu lang, es bewegt sich nichts“
- „Mitarbeiter verstehen nicht, akzeptieren nicht“
- „Informationen sind zur falschen Zeit am falschen Platz“
- „Besitzstandswahrung“ (Informelle Strukturen bleiben bestehen oder fallen weg)
- „Sachen bleiben liegen, Doppelarbeit, Missverständnisse“
(Aufgabenteilung unklar)
- „Inseldenken“
- „Gewohnheiten sind manifest“
- „Unsere Mitarbeiter sind überfordert“ (Druck zu hoch)
- „Die Prioritäten sind falsch und es wird nicht an einem Strang gezogen.“
(Verzettelung)

Ziele für ein IT-Projekt

Wirtschaftliches Interesse:

Hinter jeder **Investition** steht ein wirtschaftliches Interesse. **Ziele** sind in der Regel Einsparungen oder Umsatz- bzw. Gewinnerhöhung.



Erfolgsfaktoren für ein IT-Projekt

Erfolgsfaktoren für IT-Systeme:

Die **technische Funktionsfähigkeit**, d.h. die erfolgreiche Realisierung einer bestimmten Funktionalität schafft ein Potenzial für Verbesserungen.

Der wirtschaftliche Erfolg entsteht jedoch erst durch die **effektive Nutzung des Systems** (Umsetzung des technischen Potenzials in wirtschaftlichen Erfolg)

Effektive Nutzung:

Effektive Nutzung eines IT-Systems bedeutet, dass **Menschen** dieses System so einsetzen, dass sie ihre Aufgaben **innerhalb der Organisation** „besser“ (Zeit, Kosten, Qualität) erfüllen können.

Erweiterter Fokus bei der Projektgestaltung

Zusätzliche Aufgaben bei IT-Einführungen:

Notwendig ist die **Anpassung der Organisation** an die neuen Möglichkeiten/Potenziale und die **Begleitung des Mitarbeiters** in diesem „Change-Prozess“



Diskrepanz in der Projektmethodik

Technischer Bereich

- Meist ausgereifte und detaillierte **Methodik**
- **Modelle** bzgl. Vorgehen und Strukturierung
- **Werkzeuge**: Checklisten, Formulare, ...

Bereich Mensch/Mitarbeiter

- Oft **mangelhaft beachtet**/ausgeklammerter Aspekt
- Vielfach **technische Sicht** auf den Aufgabenträger Mensch (Schulungen=Update?)
- Eher **Erfahrung bzw. Intuition** des Projektleiters statt methodische Fundierung

Fragen, die zu beantworten sind

- Wie verändert Ihr Projekt die tägliche Arbeit Ihrer Mitarbeiter?
- Wie wird die Zusammenarbeit verändert?
- Wie werden diese Veränderungen aufgenommen?
- Wissen Ihre Mitarbeiter, warum das Projekt notwendig ist?
- Ist klar, was passiert, wenn das Projekt nicht erfolgreich ist?
- Was passiert, wenn Ihr Projekt nicht die notwendige Akzeptanz findet?

Modelle

vom Change-Bedarf zu konkreten Maßnahmen

Vom Change-Bedarf zu konkreten Maßnahmen

- 1. Bedürfnisse der Mitarbeiter (Ursachen)**
Welche Bedürfnisse der Mitarbeiter sind vorhanden?
Maslowsche Pyramide als erklärendes Grundmodell
- 2. Ansatzpunkte von Change-Management (Ziele)**
Auf welche Faktoren zielen Change-Management-Maßnahmen?
Unterschiedliche Sichtweisen auf den Menschen
- 3. Typen von Maßnahmen (Inhalte)**
Was kann getan werden?
Handlungsempfehlungen gemäß der oben beschriebenen Klassifizierung
- 4. Durchführung der Maßnahmen (Vorgehensweise)**
Welche Aspekte sind für die Durchführung der Maßnahmen relevant?
Fragen, die für jede Maßnahme einzeln beantwortet werden sollten

Bedürfnisse (Ursachen): Maslow-Faktoren

Grundbedürfnisse

- Arbeitsplatz sichert mein Auskommen
- „Situation als nutzbringend/erhaltenswert ansehen“

Sicherheitsbedürfnisse

- Arbeitsplatz ist sicher und so konstant, dass ich mit Veränderungen Schritt halten kann
- „Nicht bedroht werden“

Soziale Bedürfnisse

- Ich sehe meinen Leistungsbetrag als wichtige Komponente in der Wertschöpfungskette/ Kommunikationsmöglichkeit/informeller Austausch
- „Gefragt werden“

Bedürfnisse (Ursachen): Maslow-Faktoren

Wertschätzung

- Ich werde akzeptiert/geachtet/gelobt
- „Berücksichtigt werden“

Entwicklung

- Selbstverwirklichung anstreben/ neue Aufgaben/
Horizontenerweiterung
- „Gefördert werden“

Anwendung: Individuelles Eingehen auf die unterschiedlichen Charaktere im Unternehmen

Ansatzpunkte (Ziele)

Psychologischer Faktor

- Sichtweise: Mensch als Individuum



Fachlich inhaltlicher Faktor

- Sichtweise: Mensch als Aufgabenträger



Koordinationsfaktor

- Sichtweise: Mensch als Teil einer Gruppe



Ansatzpunkte (Ziele)

Psychologischer Faktor

- Gefühl der Einbeziehung schaffen, Ängste nehmen
- Schrittweises Heranführen
- Zielgruppenspezifisches Vorgehen:
Top-Management, Mittleres Management, User



Fachlich inhaltlicher Faktor

- Nutzung des fachlichen Know-Hows der Mitarbeiter
- Bedarfsgerechte Auswahl und Anpassung des IT-Systems
- Etwas bauen, das wirklich die Bedürfnisse trifft und nicht nur (scheinbar) strategische Vorteile bringt



Ansatzpunkte (Ziele)

Koordinationsfaktor

- Erwartungsmanagement für Lösung und Weg
- Zusammenfügen zur interpersonellen und interorganisationalen Zusammenarbeit (aufgrund arbeitsteiliger Prozesse)
- Klärung von Aufträgen, Zielen, Kennzahlen
(AKV: Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung)
- Schaffung von Transparenz, Abstimmung, Angleichung der Sprache und Vorstellungswelten
- Feedbackmanagement



– Typen von Maßnahmen (Inhalte)

Analyseblock

Situation erfassen, Zusammenhänge erkennen

Historie, Kräfte, Anforderungen



Kommunikationsblock

Ziele und Fortschritt vermitteln, Feedback einholen

Erklärungen, Abstimmung, Commitment



Organisationsblock

Effektives Vorgehen und Strukturen implementieren

Iterative Vorgehensweisen,
Rollen/Verantwortungsbereiche



– Durchführung der Maßnahmen (Vorgehensweise)

1. **Inhaltliche** Stoßrichtung
(Welches Problem will ich lösen?)
2. **Medium** zur Kommunikation
(Wie/ in welchem Rahmen kommuniziere ich? – Bsp. E-Mail, Workshop, Event, Meeting, Newsletter, Intranet, ...)
3. **Intensität** der Anwendung
(Ist es implizit oder explizit angewendet, bewusst nicht oder war mir ein solches Vorgehen bisher unbekannt)
4. **Zeitpunkt** der Anwendung
(In welcher Phase passiert es)

Inhalte

Typisierung von Change-Maßnahmen

Ursprung: Safari-Studie „Der Mensch in IT-Projekten“

Ziel

- Möglichst breite Aufnahme von real angewendeten Methoden, Vorgehensweisen und Tools bezogen auf Nutzerakzeptanz
- Bottom-up Strukturierung der Themen zu Clustern

Basis

- Interview-Tour 2002: Ca. 20 Interviews (ca. 40-50 betrachtete Projekte)
- Ansprechpartner IT-Dienstleister:
IT-Projektleiter , IT-Consultants, IT-Integratoren, Software-Hersteller, ...

Fragen

- Was wurde in Bezug auf Nutzerakzeptanz gemacht?
- Was war in den einzelnen Projektphasen besonders wichtig?
- Warum ist man so vorgegangen?
- War es erfolgreich?
- Was hätte man besser machen können?

Typen von Change Management Maßnahmen

Analyseblock

Situation erfassen, Zusammenhänge erkennen

Historie, Kräfte, Anforderungen



Kommunikationsblock

Ziele und Fortschritt vermitteln, Feedback einholen

Erklärungen, Abstimmung, Commitment



Organisationsblock

Effektives Vorgehen und Strukturen implementieren

Iterative Vorgehensweisen, Rollen/Verantwortungsbereiche



Analyseblock



Historie klären

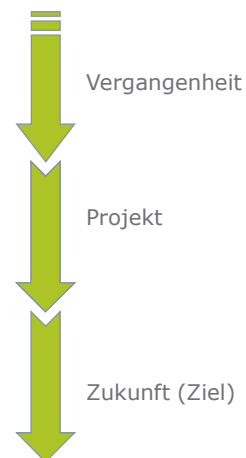
- Frage: Was war?
- Ziel: Auf Vorgeschichte eingehen, Emotionen kennen lernen

Analysen

- Frage: Wer ist betroffen? Was kann passieren?
- Ziel: Chancen erkennen, Probleme vermeiden

Anforderungen definieren

- Frage: Was soll sein?
- Ziel: Fachkonzept erstellen





Kommunikationsblock

Vorgehensweise

Vermittlung von Vorgehen und Konzeption des Projektes

Vermittlung von Nutzen und Projektfortschritt

Heranführung an die konkrete Lösung durch den direkten Kontakt zum System

Begleitung des operativen Betriebs nach der Systemeinführung

Stoßrichtung

➤ Einbeziehung der Nutzer in die Planungsphase

➤ Brückenschlag von globalen Unternehmenszielen zu persönlicher Akzeptanz

➤ Vertrautheit schaffen und Feedback einholen

➤ Nutzer unterstützen und Systemnutzung messen



Grundlegende Planung

Konzeption

Konkrete Lösung

Kommunikationsblock



Systemauswahl und Vorgehen

- Frage:
Was ist möglich/geplant/konzipiert?
- Ziel: Systematische Einbeziehung aller Interessensgruppen

Kommunikationskonzept

- Frage:
Was ist der Nutzen? Was passiert aktuell?
- Ziel: Bezug zu Unternehmenszielen aufzeigen, Projektziele und Projektfortschritt erläutern

Kommunikationsblock



Heranführung an die konkrete Lösung, Tests und Abnahmen

- Frage: **Wie sieht die Lösung aus? Wie soll sie genutzt werden? Erfüllt die realisierte Lösung die Anforderungen?**
- Ziel: Heranführen der Nutzer, konkreten Nutzen schaffen und Möglichkeiten der eigenen Lösung aufzeigen, Anwender unterstützen, Erfüllung der Anforderungen prüfen, Fehler erkennen, Ergebnisse prüfen (nicht mehr Konzepte)

Betrieb begleiten

- Frage: **Wie bewährt es sich?**
- Ziel: operativen Betrieb beobachten

Organisationsblock: Mehrstufige Konzepte



Key-User-Konzepte

- Frage: **Wie kann ich Multiplikator-Effekte nutzen?** (Wissensfluss in das Projekt und Akzeptanz im Unternehmen)
- Ziel: kleine, gekapselte Usergruppen schrittweise erweitern

Von dem kleinen überschaubaren Anfang zur großen, komplexen Lösung:



Bezogen auf die Mitwirkenden

Vorgehensweise Iteration

- Frage: **Wie kann die Funktionalität bestmöglich den realen Bedürfnissen angepasst werden?** Wie kann der Einigungsprozess diesbezüglich optimiert werden?
- Ziel: kleine funktionsfähigen Lösungen schrittweise erweitern



Inhaltlich



Organisationsblock: Rollen und Strukturen

Projektteam-Konzepte

- Frage:
Wie können **Kommunikationsbrücken**
zwischen unterschiedlichen Abteilungen
geschlagen werden?
- Ziel: zentrale Kommunikationsplattform
schaffen, Interessensvertreter bündeln



Schaffung gemeinsamer
Orientierung,
Zusammenwirken über
Grenzen hinweg :

Das Projektteam als
Kommunikations-
plattform

Management-Einbeziehung

- Frage:
Wie entsteht **die notwendige Energie** für das
Projekt/ Vermeidung von Vakuum?
- Ziel: Management bzgl. seiner Aufgaben
coachen



Das Management als
Orientierung

Fazit

Es gibt keine allgemeingültigen Rezepte für die Zubereitung eines
„schmackhaften“ Change Managements.

Was kann man dann tun?

Wir sollten versuchen, die Grundbestandteile und „Gewürze“
bestmöglich zu verstehen.

Und wir sollten mit unterschiedlichen Zubereitungsarten vertraut sein.



Stefan Hoch
Geschäftsführer

M +49-178-72 32 743

hoch@safari-gmbh.de

Safari GmbH
Reitmorstraße 4
D-80538 München

T +49-89-21 666 880

F +49-89-21 666 881

www.safari-gmbh.de
info@safari-gmbh.de