ITRUVA

Whitepaper

Schluss mit BlaBla im Change Management



Copyright 2024 ITRUVA GmbH. All rights reserved.

Klassische Change-Management Modelle 1

Herausforderungen in der Praxis 2

Vorausschauende Planung 3

Smarte Kommunikation 4

Pragmatische Maßnahmen 5

Die richtigen Tools & Technologien 6

Fazit 7



Copyright 2024 ITRUVA GmbH. All rights reserved.

Change-Management, das wirklich funktioniert:

So meistern Sie Ihre SAP S/4HANA-Transformation ohne Theorie-Blabla

Große IT-Transformationsprojekte wie SAP S/4HANA-Implementierungen sind komplex und erfordern durchdachte Veränderungen auf technologischer, prozessualer und vor allem menschlicher Ebene. Eine erfolgreiche Transformation hängt entscheidend vom Organizational- Change-Management (OCM) ab, das die Belegschaft optimal auf den Wandel vorbereitet und dabei hilft, Widerstände abzubauen.

Klassische Change-Management-Modelle wie ADKAR, Kotter oder Lewin bieten eine wertvolle theoretische Grundlage, doch in der Praxis reichen sie oft nicht aus, um konkrete Maßnahmen und greifbare Ergebnisse zu liefern.

In diesem Whitepaper zeigen wir, wie Sie aus bewährten Konzepten einen pragmatischen Ansatz entwickeln, der Change-Manager und andere Verantwortliche gezielt unterstützt Widerstände zu minimieren, die Akzeptanz zu steigern und letztlich **Zeit, Kosten und Qualität des Gesamtprojekts zu sichern.**

Dabei legen wir den Fokus auf **vorausschauende OCM-Planung**, eine **clevere Kommunikationsstrategie** und **konkrete Tools**, die den Wandel greifbar machen – und das alles, ohne das Rad neu zu erfinden.

Copyright 2024 ITRUVA GmbH. All rights reserved.

1.Klassische Change-Management Modelle als Ausgangspunkt



Change-Management-Modelle sind der Dreh- und Angelpunkt vieler Transformationsprojekte. Die bekanntesten Modelle wie ADKAR, Kotters 8-Stufen-Modell oder Lewins 3-Phasen-Modell haben eines gemeinsam: Sie strukturieren den Veränderungsprozess und helfen, die psychologischen und emotionalen Reaktionen der Betroffenen besser zu verstehen.

1.1 ADKAR-Modell

Das ADKAR-Modell ist eine der bekanntesten Theorien und wurde von der Firma Prosci entwickelt. Es beschreibt die fünf Schlüsselphasen, die Einzelpersonen durchlaufen müssen, um eine Veränderung erfolgreich umzusetzen:

- **Awareness** (Bewusstsein): Verständnis für die Notwendigkeit der Veränderung.
- **Desire** (Wunsch): Der Wunsch, die Veränderung zu unterstützen.
- **Knowledge** (Wissen): Das Wissen über die Veränderung und wie sie umgesetzt wird.
- **Ability** (Fähigkeit): Die Fähigkeit, die notwendigen Fertigkeiten und Verhaltensweisen anzuwenden.
- **Reinforcement** (Verstärkung): Sicherstellung, dass die Veränderung beibehalten wird.

Das ADKAR-Modell hilft, den individuellen Change-Prozess jedes Mitarbeiters zu verstehen. Es zeigt Ihnen, an welcher Stelle der Wandel stagniert und wo gezielte Maßnahmen notwendig sind.

Copyright 2024 ITRUVA GmbH. All rights reserved.

1.2 Kotters 8-Stufen-Modell

Kotter beschreibt den Change-Prozess in acht Schritten, die helfen, Veränderung in Organisationen nachhaltig zu implementieren. Kotters Modell legt einen starken Fokus auf das Management von Emotionen und das Engagement der Mitarbeiter.

1. **Dringlichkeit erzeugen:** Ein Gefühl der Dringlichkeit wecken, um das Unternehmen auf den Wandel vorzubereiten.
2. **Führungskoalition bilden:** Eine Gruppe von Change-Leadern aufbauen, die den Wandel vorantreiben.
3. **Vision und Strategie entwickeln:** Eine klare Vision und Strategie formulieren, die den Veränderungsprozess leitet.
4. **Vision kommunizieren:** Die Vision und die Notwendigkeit des Wandels kontinuierlich und klar an alle kommunizieren.
5. **Hindernisse beseitigen:** Barrieren abbauen, die den Wandel behindern, und Mitarbeiter aktiv einbeziehen.
6. **Kurzfristige Erfolge erzielen:** Schnelle, sichtbare Erfolge schaffen, um das Vertrauen in den Wandel zu stärken.
7. **Erfolge konsolidieren und weiterentwickeln:** Auf den ersten Erfolgen aufbauen, weitere Veränderungen anstoßen und Hindernisse abbauen.
8. **Veränderung in der Kultur verankern:** Die Veränderung in der Unternehmenskultur fest verankern, um nachhaltige Erfolge zu sichern.

Kotters Modell ist ideal, um ein systematisch-strategisches Verständnis für den gesamten Change Prozess zu gewinnen.

Copyright 2024 ITRUVA GmbH. All rights reserved.

1.3 Lewins 3-Phasen-Modell

Lewins Modell unterteilt den Veränderungsprozess in drei Phasen: Auftauen, Verändern und Einfrieren. Zunächst muss der aktuelle Status in Frage gestellt werden, dann findet der eigentliche Wandel statt, und schließlich wird der neue Zustand stabilisiert und eingefroren.

1. **Unfreeze (Auftauen):** Der bestehende Zustand wird hinterfragt und aufgebrochen, um Raum für Neues zu schaffen.
2. **Change (Verändern):** Die neuen Prozesse, Systeme oder Verhaltensweisen werden eingeführt und implementiert.
3. **Refreeze (Einfrieren):** Der neue Zustand wird in der Organisation verankert und stabilisiert.

Lewins Modell eignet sich besonders, um den mentalen Übergang zu verstehen, den Mitarbeiter durchlaufen. Es zeigt, dass der Change-Prozess in einem oder mehreren Zyklen abläuft, die strategisch unterstützt werden sollten.

Doch wie geht es jetzt weiter? Die Modelle allein liefern erstmal wenig Anleitung, wie man den Wandel pragmatisch umsetzt.

Copyright 2024 ITRUVA GmbH. All rights reserved.

2. Die Herausforderungen in der Praxis: Warum Theorie allein nicht reicht

In vielen Projekten sehen wir, dass Change-Management Verantwortliche dazu neigen, vor allem zu Beginn des Projekts, sich stark auf die theoretischen Modelle zu konzentrieren.
Nach Kurzem stoßen sie meist auf folgende Herausforderung:

- **Unklarheit über den richtigen Ansatz:** Die Modelle erklären die Bedeutung von Bewusstsein und Verstärkung, doch was tun, wenn die Mitarbeiter Widerstand leisten?

- **Mangel an Ressourcen:** Viele Unternehmen haben nicht die Mittel für große Change-Events oder ein umfangreiches OCM-Team.
  Hier ist Pragmatismus gefragt.

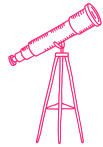
- **Zu spät einsetzende Kommunikation:** Oft werden Mitarbeiter erst zu spät in den Change-Prozess einbezogen, was zu Unsicherheiten führt.

- **Zu wenig C-Level Unterstützung:** Die Veränderung wird nicht zur Chefsache gemacht. Das digitale Transformationsprojekt bleibt ein IT-Projekt, obwohl alle Fachbereiche und die meisten kritischen Prozesse des Unternehmens betroffen sind.

Theorie ist gut, aber wenn Sie nicht schnell zu handfesten Schritten kommen, bleibt es bei netten PowerPoints und ineffektiven Diskussionen. **Tun statt Reden** – nur so vermeiden Sie, dass der Change scheitert, bevor er überhaupt beginnt.

Copyright 2024 ITRUVA GmbH. All rights reserved.

3.Vorausschauende Planung



Eine vorausschauende Planung ist essenziell, um den Change-Prozess zu steuern. Das bedeutet, die richtigen Maßnahmen nicht erst dann zu ergreifen, wenn Probleme bereits akut sind, sondern proaktiv zu planen und die Veränderung gezielt in Etappen umzusetzen.

3.1 Maßnahmenplanung mit einem klaren Fahrplan

- **Frühe Analyse der Stakeholder:** Identifizieren Sie schon zu Beginn, welche Abteilungen und Personen vom Wandel betroffen sein werden und wie diese eingebunden werden können.

- **Widerstand antizipieren:** Erstellen Sie ein Widerstandsmapping, das die potenziellen Hindernisse frühzeitig aufzeigt. Dies gibt Ihnen Zeit, gezielte Gegenmaßnahmen zu planen.

Copyright 2024 ITRUVA GmbH. All rights reserved.

3.2 Passende Maßnahmen für unterschiedliche Kulturen und Mitarbeiter

- Anpassung an die **Unternehmenskultur**: Maßnahmen sollten mit den Werten und Strukturen des Unternehmens übereinstimmen. In hierarchischen Unternehmen sind top-down Ansätze oft effektiver. Agile und kollaborative Organisationen hingegen benötigen stärker partizipative und einbindende Ansätze.

- Berücksichtigung der **Abteilungsbedürfnisse**: Abteilungen haben unterschiedliche Anforderungen und Lernkurven (z.B. Finanzabteilung vs. Werksmitarbeiter). Schulungen und Kommunikationsstrategien sollten auf die spezifischen Arbeitsprozesse und Herausforderungen der jeweiligen Abteilung zugeschnitten sein.

- **Mitarbeiterperspektive** berücksichtigen: Veränderungsmaßnahmen müssen die Sorgen und Bedenken der Belegschaft berücksichtigen. Regelmäßige Umfragen oder Feedback-Schleifen helfen, Widerstände frühzeitig zu erkennen und gezielt zu adressieren.

- **Flexibilität** der Maßnahmen: Maßnahmen sollten anpassbar sein, um auf unvorhergesehene Herausforderungen oder unterschiedliche Bedürfnisse in verschiedenen Phasen des Wandels reagieren zu können.

Eine Maßnahme passt nicht überall. Universallösungen funktionieren nicht. Passen Sie die Maßnahmen an die Kultur und Bedürfnisse der Mitarbeiter an – sonst werden gut gemeinte Ideen ins Leere laufen oder sogar als lächerlich empfunden.

Copyright 2024 ITRUVA GmbH. All rights reserved.

4.Smarte Kommunikation: Nutzen, was bereits vorhanden ist



Ein weiteres Problem in vielen Projekten ist der Wunsch, für den Change-Prozess **neue Kommunikationswege und -formate** zu etablieren. Dieser Ansatz verbrennt oft unnötig Ressourcen. Pragmatismus ist hier der Schlüssel zum Erfolg.

4.1 Effektive Nutzung bestehender Kanäle

Statt ein großes Budget für neue Plattformen und Kanäle aufzuwenden, sollten Sie auf die bereits etablierten Kommunikationswege zurückgreifen. So erreichen Sie die Mitarbeiter dort, wo sie bereits sind, und vermeiden unnötige Kosten.

- **Nutzung von Intranet und internen Newslettern:** Verwenden Sie bestehende Intranet-Portale und Newsletter, um regelmäßig über den Fortschritt der SAP-Implementierung zu informieren.
- **Führungskräfte als Multiplikatoren:** Schulen Sie Führungskräfte darin, gezielt über den Wandel zu sprechen. Mitarbeiter hören eher auf direkte Vorgesetzte als auf abstrakte Change-Management-Kampagnen.
- **Regelmäßige Team-Meetings:** Nutzen Sie Abteilungs- und Teammeetings, um Veränderungen zu besprechen. Integrieren Sie den Wandel in die normalen Betriebsabläufe, statt zusätzliche Meetings anzusetzen.
- **Mitarbeiterportale für Feedback nutzen:** Wenn Ihr Unternehmen bereits Mitarbeiterportale oder Feedbacktools nutzt, integrieren Sie dort Informationen über den Change-Prozess und holen aktiv Rückmeldungen ein.

Copyright 2024 ITRUVA GmbH. All rights reserved.

4.2 Kontinuierliche und konsistente Kommunikation

Wiederholung ist entscheidend, um sicherzustellen, dass die Veränderung bei den Mitarbeitern ankommt. Nutzen Sie daher mehrere Kontaktpunkte in regelmäßigen Abständen:

- **Wöchentliche Updates** via Intranet oder E-Mail
- **Frage-und-Antwort-Sessions** mit Führungskräften
- **Betriebsversammlungen** als Plattform für größere Ankündigungen

4.3 Flexibilität und Adaption

Trotz vorausschauender Planung kann es passieren, dass unerwartete Herausforderungen auftreten. Die Fähigkeit, **flexibel zu reagieren** und die Kommunikationsstrategie anzupassen, ist essenziell – denn kein Projekt, ab einer gewissen Größenordnung, läuft nach Plan. Hier kann ein Mix aus **digitalen Tools** und persönlichen Gesprächen helfen, flexibel auf Bedenken oder Widerstände zu reagieren und Maßnahmen laufend anzupassen.

Wollen Sie unnötig Zeit und Geld verbrennen? Hören Sie auf, neue Kommunikationskanäle zu erfinden, und nutzen Sie, was bereits funktioniert. Vertraute Wege sind effektiv, wenn Sie es richtig anstellen.

Copyright 2024 ITRUVA GmbH. All rights reserved.

5. Pragmatische Maßnahmen

Ein pragmatischer OCM-Ansatz geht über reine Theorie hinaus. Hier einige der bewährten Maßnahmen, die speziell bei SAP S/4HANA-Projekten greifen.

5.1 Mitarbeiter früh einbinden

- **Change-Workshops und Roadshows:** Mitarbeiter schon vor der technischen Implementierung mit den neuen Systemen vertraut (z.B. Basis-Schulungen und Demos) machen. Dies hilft, Ängste abzubauen und das Bewusstsein für die Veränderung zu schaffen.

- **Szenario-basierte Schulungen:** Simulationsbasierte Trainings ermöglichen es den Mitarbeitern, reale Arbeitssituationen mit der neuen Software zu erleben und Sicherheit im Umgang mit dem neuen System zu gewinnen.

5.2 Führungskräfte als Change Agents

- **Workshops für Führungskräfte:** Führungskräfte müssen verstehen, welche Rolle sie im Veränderungsprozess spielen. Dies sollte nicht nur theoretisch, sondern auch praxisnah mit konkreten Handlungsanweisungen und Rollenspielen vermittelt werden.

- **Change-Kommunikationspakete:** Maßgeschneiderte Inhalte für Führungskräfte, die diese in ihren Teammeetings verwenden können, um den Wandel zu unterstützen.

Copyright 2024 ITRUVA GmbH. All rights reserved.

5.3 Widerstandsmanagement

- **Widerstandsmapping:** Ein strukturiertes Mapping hilft, die größten Widerstände frühzeitig zu erkennen und gezielte Gegenmaßnahmen zu entwickeln. Dies kann durch Umfragen, Einzelinterviews oder Workshops geschehen.

- **Gezielte Incentives und Belohnungen:** Mitarbeiter, die den Wandel proaktiv unterstützen, sollten durch spezielle Anerkennungssysteme motiviert werden. Dies könnte durch Zertifikate, Boni oder zusätzliche Verantwortung geschehen.

5.4 Peer-Learning und Super User

Eine weitere effektive Methode sind **Peer-Learning-Programme** und der Einsatz von Super Usern. **Super User** oder Key User sind Mitarbeiter, die besonders intensiv und früher im Projektverlauf geschult werden und anschließend als erste Ansprechpartner oder sogar Trainer für ihre Kolleginnen und Kollegen agieren.

Führungskräfte und Meinungsmacher im Unternehmen, die den Change nicht aktiv treiben, sind wie Bremsklötze. Ohne ihre Unterstützung wird die Transformation scheitern – die Mitarbeiter folgen ihren Vorgesetzten und Vertrauten, nicht dem „netten" (externen) Change-Manager oder bunten Initiativen.

Copyright 2024 ITRUVA GmbH. All rights reserved.

6. Die richtigen Tools und Technologien



Die Nutzung von **digitalen Tools** kann den Change-Prozess erheblich erleichtern, indem sie Kommunikation und Unterstützung in den Arbeitsalltag der Mitarbeiter integrieren.

- **Microsoft Teams & Yammer:** Diese Plattformen sind bereits in vielen Unternehmen etabliert. Nutzen Sie sie, um spezielle Channels für die SAP-Transformation einzurichten, in denen Informationen und Fragen gebündelt werden können.

- **EnableNow & WalkMe:** Diese Tools bieten In-App-Unterstützung für SAP-Systeme, die Mitarbeitern in Echtzeit durch das System helfen und damit den Schulungsaufwand reduzieren. Insbesondere, wenn Sie EnableNow bereits als LMS (learning management system) und Autoren-Tool verwenden, ein echtes Plus.

- **Qualtrics für Change Analytics:** Mit Tools wie Qualtrics oder Microsoft Forms können Sie regelmäßig Umfragen zur Akzeptanz und zum Fortschritt des Change-Prozesses durchführen und so fundierte Entscheidungen über Anpassungen treffen.

Digitale Tools sparen Ihnen Zeit und Nerven. Integrieren Sie sie in den Alltag der Mitarbeiter und lassen Sie den Wandel mit minimalem Aufwand Realität werden.

Copyright 2024 ITRUVA GmbH. All rights reserved.

7. Fazit: Praktisch, pragmatisch und zielorientiert

Klassische Change-Management-Modelle bieten nützliche Erklärungsrahmen, sind jedoch allein oft zu theoretisch, um komplexe IT-Transformationsprojekte erfolgreich zu bewältigen.

Eine **vorausschauende Planung**, die Nutzung **etablierter Kommunikationskanäle** und ein **pragmatischer Ansatz** bei der Umsetzung sind der Schlüssel zum Erfolg.

Setzen Sie auf eine Mischung aus **konkreten Maßnahmen, vorausschauendem Widerstandsmanagement** und **cleverer Kommunikation**. Nutzen Sie das, was bereits funktioniert, und passen Sie es auf den konkreten Veränderungsprozess an – ohne unnötig Ressourcen zu verschwenden. So führen Sie Ihre Mitarbeiter durch den Wandel und sichern den Projekterfolg auf lange Sicht.

Ganz provokativ formuliert: Vergessen Sie die Theorie, wenn Sie sie nicht umsetzen können. Pragmatisches Change-Management heißt: Maßgeschneiderte Maßnahmen, smarte Kommunikation und vor allem – **Machen - nicht nur Planen – ist dann auch viel krasser!**

Copyright 2024 ITRUVA GmbH. All rights reserved.

ITRUVA

ITRUVA GmbH
Otto-Heilmann-Str. 17
DE-82031 Grünwald
Germany

www.itruva.com

+49 155 6660 4350 | value@itruva.com



Copyright 2024 ITRUVA GmbH. All rights reserved.