

Best Practice

# Die wichtigsten Faktoren für erfolgreiches Change Management.

## So steigern Unternehmen die Akzeptanz des Digital Workplace.

**CS**  
Campana  
Schott

Flexible, unternehmensübergreifende Kommunikation und die Zusammenarbeit mit Social-Collaboration-Tools sind am digitalen Arbeitsplatz unerlässlich. Mitarbeiter können so ihre Effizienz bei der Erfüllung ihrer täglichen Aufgaben steigern und Kapazitäten für Innovationen und neue Lösungen freisetzen. Zur erfolgreichen Einführung eines digitalen Arbeitsplatzes ist die Akzeptanz der Mitarbeiter in Bezug auf die Social-Collaboration-Tools entscheidend. Damit das gelingt und Verständnis für den Wandel geweckt wird, ist ein gezieltes Change Management entscheidend.

Mit der Einführung von Social-Collaboration-Tools verfolgen Unternehmen das Ziel, die Arbeitseffizienz der Mitarbeiter und ebenfalls ihre Innovationskraft zu steigern. Darüber hinaus wollen sie die Unternehmenskultur verbessern und Kosten für potenzielle Fehler reduzieren. Die [Deutsche Social Collaboration Studie](#) bestätigt, dass die gezielte Einführung von Social-Collaboration-Tools all das erreichen kann. Die genannte Studie wird gemeinsam von der TU Darmstadt und der Unternehmensberatung Campana & Schott seit 2016 jährlich erhoben und zur Weiterentwicklung des digitalen Arbeitsplatzes herangezogen.

Die Einführung eines digitalen Arbeitsplatzes geht mit einem unternehmensweiten Kulturwandel einher – wird jedoch häufig als klassisches IT-Projekt angegangen. Social-Collaboration-Tools bergen viele neue Möglichkeiten. Diese bringen im Unternehmen aber keinen Mehrwert, wenn sie innerhalb der verankerten Verhaltensweisen genutzt werden. Wer Bilder niemals anders als mit Nägeln aufgehängt hat, wird selbst dann, wenn man ihm eine Schraube reicht, zum Hammer greifen. Um eine durchgängige Akzeptanz, eine weitreichende Nutzung und eine höhere Effektivität der neuen Tools zu erreichen, ist ein adäquates Change Management unverzichtbar.



## Widerstände in Akzeptanz verwandeln

Das Verhalten einer Organisation und somit all ihrer Mitarbeiter zu verändern, ist kein leichtes Unterfangen. Gewohnte Verhaltensmuster lassen sich nicht einfach über Bord werfen. Für alle Mitarbeiter – gerade für jene, die Meister ihres Fachs sind – kann jede Veränderung wie ein Angriff wirken. Der Status quo

bietet Sicherheit und eine gewisse Bequemlichkeit für Mitarbeiter, weshalb Veränderungen häufig mit Skepsis und Widerstand begegnet wird. Wie man Widerstände in Akzeptanz verwandelt und damit Projekterfolge sichert, wird in den nachfolgenden Schritten beschrieben:



## Ein glaubwürdiges Ziel definieren

Warum führt die Organisation einen Digital Workplace (DWP) oder neue Social-Collaboration-Tools ein? Was steckt hinter dem Wandel und warum sollte mich das interessieren? Was bringt mir das Ganze? Das sind Fragen, die sich ein Mitarbeiter stellt, wenn er von anstehenden Veränderungen zum ersten Mal hört.

Ohne Sinnhaftigkeit im Handeln ist jede Aktivität wertlos. Darum muss eine klare Antwort auf das „Warum“ der erste Schritt in Richtung Veränderung sein. Innerhalb von Projekten gibt es häufig verschiedene Ansichten darüber, warum eine Neuerung eingeführt wird. Für das Thema DWP gibt es diverse Gründe und Ziele, beispielsweise die Förderung der Arbeitseffizienz der

Mitarbeiter oder die Reduzierung von Kosten. Deshalb gilt es im ersten Schritt nicht nur, das „Warum“ allgemein zu beantworten, sondern vielmehr darum, eine einheitliche Vision dafür zu kreieren. Diese gemeinsame Vision dient der Identifikation mit dem bevorstehenden Wandel und fördert die Akzeptanz bei den Mitarbeitern.

Dieser überzeugende und glaubwürdige Zweck des digitalen Arbeitsplatzes dient als zentrale Komponente der Veränderung und bildet die Grundlage für alle Kernbotschaften der Veränderung. In dieser übergreifenden Vision werden die konkreten Vorteile für jeden einzelnen Mitarbeiter formuliert, sodass im weiteren Verlauf konsequent darauf aufgebaut werden kann.



## Führungskräfte sind Vorbilder

Direkt oder indirekt orientieren sich die Mitarbeiter am Verhalten ihrer Führungskräfte. Führungsteams, welche die Kultur im Zusammenhang mit dem digitalen Arbeitsplatz verstehen und vorleben, sind bestens auf den Wandel vorbereitet. Für einen erfolgreichen Change-Prozess müssen daher insbesondere die Führungskräfte mit einer Stimme sprechen und mit gutem Beispiel vorangehen.

Die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter durchlaufen jeweils ihren eigenen Wandel und erledigen zugleich das Tagesgeschäft. Diese Doppelbelastung kann zu Beginn einer Veränderung mit verminderter Effizienz und höherer Fehlerquote einhergehen. Die anfänglichen Fehler sind Bestandteil der Veränderung und müssen auch als solche wahrgenommen werden. Eine ausgebildete Fehlerkultur im Unternehmen ist dabei hilfreich.

Um diese Herausforderungen zu meistern und als Vorbild für den Umgang mit Veränderung zu dienen, werden die Führungskräfte durch gezieltes Coaching aufgebaut und befähigt. Beim Einsatz von DWP-Tools in täglichen Arbeitsprozessen dienen derart geschulte Führungskräfte als Modell. Ein positiver und proaktiver Auftritt gibt den Mitarbeitern einen stabilen Rahmen vor und ermutigt sie dazu, am Change aktiv teilzunehmen.

Außerdem bietet sich die Führungskraft als Botschafter der Veränderung und als persönlicher Ansprechpartner bei möglichen Ängsten oder für Rückfragen an. Damit hat sie zugleich die Möglichkeit, alle Interessengruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu erreichen. Ziel ist es, die wichtigsten Stakeholder zu Befürwortern und Unterstützern der Veränderung zu machen. Je früher sie in den Wandel einbezogen werden, desto besser.



## Transparent kommunizieren

Um Gerüchte zu vermeiden, ist eine frühzeitige und transparente Kommunikation rund um das Veränderungsvorhaben unerlässlich. Gerade bei der Einführung eines digitalen Arbeitsplatzes ist die Face-to-Face-Kommunikation von enormer Bedeutung. Sie nimmt den Mitarbeitern die Angst vor dem Wandel. Schließlich geht es darum, dass Menschen mit Menschen arbeiten – direkte Kommunikation fördert diesen Gedanken.

Ein passender und gut durchdachter Kommunikationsplan, abgestimmt auf die definierte Vision und auf die identifizierten Stakeholder, ist dabei eine große Hilfe. Die Wiederholung von Botschaften über unterschiedliche Kanäle und damit die Veran-

kerung der Veränderung in den Köpfen der Menschen ist ein weiterer wichtiger Aspekt. Eine gut durchdachte Marketingkampagne rundet das Kommunikationskonzept ab. Diese dient als Rahmen und Wiedererkennungsmerkmal und stellt die Umsetzung der orchestrierten Maßnahmen und Aktivitäten aus dem Kommunikationsplan sicher.

Die Demonstration künftiger Einsatzszenarien für den DWP ermöglicht eine frühzeitige Integration wichtiger Betroffener als Pilot-User. Zusätzlich können relevante Stakeholder rekrutiert werden, um künftig als Multiplikatoren zu agieren.



## Mit neuen Tools spielerisch trainieren

Im privaten Umfeld sind wir es gewohnt, neue technische Möglichkeiten unbedarft auszuprobieren. Dieses Wagnis ist in der Regel überschaubar. Im beruflichen Umfeld ist der Spieltrieb meist gehemmt. Das liegt an möglichen Risiken, die aus neuen Herangehensweisen entstehen können. Ein falscher Klick hat manchmal große Folgen. Um Ängste gegenüber neuen Arbeitsweisen oder Tools abzubauen, ist Unterstützung erforderlich.

Trainings sollen den Mitarbeitern den Umgang mit neuen Werkzeugen und Prozessen erleichtern und sie auf den veränderten Arbeitsalltag vorbereiten. Diese Trainings sehen je nach Anwendungsfall, Mitarbeitervoraussetzung, Unternehmensstruktur und Branche unterschiedlich aus und müssen jeweils speziell angepasst werden. Hierfür steht eine große Bandbreite an Optionen zur Verfügung – von klassischen Classroom-Trainings über freie

„Walk-in-Sessions“ bis zu webbasierten Trainings mit Self-Learning-Elementen. Der Zeitplan für die Trainingsmaßnahmen richtet sich nach den zuvor definierten relevanten Use-Cases und muss an die Release-Planung angepasst werden.

Der Einsatz von Multiplikatoren sowie externen Trainern kann den Trainingserfolg erhöhen. Als Multiplikatoren eignen sich zum Beispiel Mitarbeiter, welche bereits geschult wurden und ihre neuerworbenen Kenntnisse mit weiteren Mitarbeitern im Unternehmen teilen. Je nach Bedarf kann eine eigene Trainingsplattform individuell erstellt oder von externen Anbietern wie Microsoft oder LinkedIn übernommen werden. Abschließend können die Trainings genutzt werden, um durch Feedback konkrete Herausforderungen zu identifizieren.



## Nach dem Change ist vor dem Change

Nach dem Rollout ist es wichtig, das Momentum aufrechtzuerhalten und damit für eine nachhaltige Verankerung zu sorgen. Hierfür gibt es verschiedene Möglichkeiten beziehungsweise typische Elemente:

1. Schaffen passender Support-Strukturen für die neuen Tools und Prozesse. Hierbei ist es wichtig, sowohl die Unterstützung für IT Probleme, als auch zu Fragen hinsichtlich der neuen Arbeitsweisen geben zu können.
2. Ein starkes Netzwerk an Multiplikatoren ist für die nachhaltige Nutzung der Tools hilfreich. Sie unterstützen den Aufbau einer DWP-Community, in der Erfolgsgeschichten, Testimonials und Feedback geteilt werden können.

3. Der Erfolg beziehungsweise der Fortschritt des Change-Prozesses kann durch Tracking vordefinierter Leistungskennzahlen kontrolliert werden. Beispielsweise sind hier Umfragen vor, während und nach dem Rollout des DWP denkbar. So kann ermittelt werden, wie sich die aktuelle Arbeitsweise verändert und ob die Ziele der Veränderung erreicht wurden. Alternativ lässt sich mithilfe von Office-365-Dashboards ermitteln, inwieweit die neuen Tools tatsächlich genutzt werden.

Mithilfe der soeben beschriebenen Elemente ist das Aufrechterhalten der Veränderung auch nach dem initialen Change möglich. Die tatsächliche Veränderung wird über drei Phasen realisiert, welche nachfolgend erläutert werden.



## Zeitplan für Change-Management

Die richtige Orchestrierung der Maßnahmen im zeitlichen Verlauf eines Change-Prozesses ist der Schlüssel zum Erfolg. Die nachfolgenden drei Phasen beschreiben die zeitliche Abfolge einer Veränderung. Maßnahmen können begrenzt auf eine Phase oder über mehrere Phasen hinweg sinnvoll sein.

Die erste der drei Phasen ist das „**Ramp-up & Concept**“. Es ermöglicht eine optimale Vorbereitung sowie eine zuverlässige Einschätzung und Planung des Aufwands von Zeit und Ressourcen. Nur eine realistische Einschätzung von Budget und Ressourcen gewährleistet eine ausreichende Unterstützung des DWP-Vorhabens und erlaubt es, die Change-Management-Maßnahmen richtig zu dimensionieren.

Insbesondere ist in dieser Phase der Fokus auf die Prüfung des Änderungsfalles und die Einbindung der Führungskräfte zu legen.

Es folgt die Phase „**Pilot & Test-Drive**“. Sie dient zur Vorbereitung der Einführung. Die gemeinsame Vision wird in dieser Phase definiert und das Einschwören des Führungskreises auf die Veränderung wird fortgeführt. Ergänzend werden die wichtigsten Stakeholder gezielt angesprochen und als Förderer der Veränderung gewonnen. Außerdem wird über ein Bottom-up-Prinzip erstes Feedback ausgewählter Mitarbeiter eingeholt, um gemeinsam mit ihnen die Prozesse für eine optimale Veränderung anzupassen.

In der dritten Phase „**Scaling**“ folgt der Rollout der Tools. Eine transparente Kommunikation, gezielte Trainings der Mitarbeiter und die Messung des Veränderungserfolges sind wichtige Maßnahmen in dieser Phase.



## Ramp-up- & Concept-Phase

Um in die richtige Richtung zu starten und eine solide Grundlage für die Akzeptanz seitens der Mitarbeiter zu schaffen, sollten Unternehmen in der ersten Phase folgende Aktivitäten durchführen:

- Analyse des aktuellen Umfelds, der möglichen Stakeholder sowie der Unternehmenskultur
- Sponsor-„Buy-in“ erhalten
- Kernteam für das Change Management bilden und es mit den neuen Tools ausstatten
- Entwicklung einer übergreifenden Vision für die Veränderung
- Die Change Management Strategie erstellen, welche die neuen Arbeitsweisen anhand der Unternehmensbedürfnisse abdeckt
- Erste Definition von Personas
- Erste Beschreibung von Use-Cases
- Kommunikations- und Eventplanung

Mit dem Abschluss dieser Phase ist der Status quo dokumentiert und der Weg zum Zielzustand aufgezeigt.

Hilfestellung in dieser Phase gibt ein „Cultural Assessment“. Damit wird die Unternehmenskultur greifbarer und von verschiedenen Seiten beleuchtet. Ermittelt wird beispielsweise, wie dominant verschiedene Aspekte in der Unternehmenskultur sind (z. B. Kontrolle, Kompetenz oder Zusammenarbeit). Dieses Assessment unterstützt die Ausgestaltung der Change-Management-Maßnahmen und liefert wertvolle Orientierung. So sind etwa bei einer starken „Kontroll-Kultur“ die Multiplikatoren durch die Führungskräfte zu benennen, während dies bei einer „Kompetenz-Kultur“ durch ein freiwilliges Engagement der Mitarbeiter erfolgen kann.

Die Beschreibung von Personas im Kontext des Change-Managements umfasst eine Aufstellung von „rollentypischen Mitarbeitern“ mit ihren üblichen Arbeitsabläufen, Herausforderungen und Zielen. Auf dieser Basis lassen sich konkrete Einsatzszenarien für den DWP entwickeln, die große, praktische Mehrwerte für die Mitarbeiter bringen. Diese können für Change-Management-Maßnahmen sowie zur Planung der optimalen Einführung des digitalen Arbeitsplatzes genutzt werden. Daraus wiederum können sich dann Success-Stories für die weitere Kommunikation ergeben.



## Pilot- & Test-Drive-Phase

In der nächsten Phase werden erste Erfahrungen mit Mitgliedern der Zielgruppe gesammelt, um gegebenenfalls frühe Anpassungen vornehmen zu können. Im Schluß mit den Nutzern werden die verschiedenen Maßnahmen verfeinert und bestmöglich auf den spezifischen Anwendungsfall abgestimmt. Dazu eignen sich unter anderem folgende Aktivitäten:

- Trainingsmaterial und Informationsseite im Intranet erstellen
- Community der Multiplikatoren ins Leben rufen und fördern
- Führungskräfte und andere wichtige Stakeholder aktivieren
- Early Adopter identifizieren und schulen
- Multiplikatoren und Early Adopter unterstützen
- Erste Trainingsmaßnahmen mit ausgewählten Mitarbeitern durchführen
- Change-Management-Konzept, Personas und Use Cases basierend auf dem Feedback überprüfen und bei Bedarf anpassen
- Governance-Mechanismen für die neuen Tools basierend auf den gemachten Erfahrungen anpassen

Am Ende dieser Phase stehen eine Informations- und Trainingsplattform, dokumentiertes Feedback, authentische Erfolgsgeschichten sowie aktualisierte und verbesserte Materialien zur Verfügung. Die Informations- und Trainingsplattform kann zum Beispiel auf SharePoint Online, Yammer und Microsoft Teams basieren. Der Support sollte dabei nicht nur online, sondern ergänzend auch physisch erfolgen, etwa in einem speziell dafür ausgestatteten Showroom – mit der Möglichkeit, die neuen Tools auszuprobieren und Fragen direkt ans Change-Team zu stellen.

Die Ziele einer Multiplikatoren-Community liegen in der Erhöhung der Nutzungsrate der neuen Tools, im besseren Verständnis der Mitarbeiter hinsichtlich des DWP-Vorhabens sowie im Sammeln von Feedback und Success-Stories von Kollegen. Der Erfolg lässt sich dabei quantitativ anhand der Anzahl der Visits der Informations- und Trainingsplattform, der IT-Support-Anfragen sowie der registrierten Nutzer und geteilten Success-Stories messen. Qualitative Bewertungen sind durch persönliches Feedback und Umfragen sowie Art und Anzahl der IT-Support-Anfragen möglich.



## Scaling-Phase

Die bisherigen Ergebnisse und verifizierten Materialien werden in der Scaling-Phase in die Breite getragen. Die folgenden Elemente ergänzen die bereits gestarteten Maßnahmen aus den vorherigen Phasen:

- KPIs für die Nutzung und Akzeptanz sowie deren Messung und Nachverfolgung erheben
- Leadership-Engagement und Stakeholder auf breiter Basis einbinden
- Kommunikations- und Marketingkampagnen durchführen
- Multiplikatoren-Community erweitern und laufend unterstützen
- Trainingsmaßnahmen auf breiter Basis durchführen

- Abteilungs- und Projektteams besuchen und für den Einsatz und die Nutzung der neuen Tools coachen
- Kontinuierliches Feedback einholen und Vorgehen adaptieren

Mit Ende dieser Phase ist die Veränderung jedoch noch nicht abgeschlossen. Auch danach müssen die neuen Verhaltensweisen aktiv unterstützt werden. Ein guter Indikator dafür, ob die Veränderung nachhaltig verankert wurde, ist zum Beispiel die Nutzungsanalyse des Office-365-Adoption-Packs. Dieses schließt unter anderem Power-BI-Reports, ein Activity-Dashboard im Admin-Center mit spezifischen Monitoring-Tools in Exchange, SharePoint Online, OneDrive for Business und anderen Produkten mit ein.

### Fazit

Change Management ist essenziell für den Erfolg von DWP-Vorhaben. Dabei ist es entscheidend, dass Unternehmen die Maßnahmen nicht nebenbei entwickeln und durchführen, sondern als integralen Bestandteil des DWP-Vorhabens verstehen. Dabei müssen Change-Management-Aktivitäten für die jeweilige Situation, die Mitarbeiter und das Unternehmen

individuell auf Basis der erstellten Version für das DWP-Vorhaben angepasst werden. Die für den Change initial aufgesetzten Maßnahmen sowie das Budget und die Zeitplanung sollten regelmäßig geprüft und auf Basis dieses Feedbacks verfeinert werden. Auch nach Abschluss des Projekts muss das Momentum durch geeignete Maßnahmen aufrecht erhalten werden, um die neuen Verhaltensweisen langfristig zu verankern.

### Campana & Schott

Campana & Schott ist eine internationale Management- und Technologieberatung mit mehr als 400 Mitarbeitern an Standorten in Europa und den USA.

Seit mehr als 25 Jahren unterstützen wir Unternehmen ganzheitlich und mit Leidenschaft dabei, komplexe Veränderungsprozesse zu bewältigen – mit bewährten Methoden, Technologien oder schlicht den richtigen Menschen.

Die Leidenschaft für alle Facetten der Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen und Projekten treibt uns dabei seit jeher an.

Weitere Informationen:  
[www.campana-schott.com](http://www.campana-schott.com)

