

Human Change Management.



Veränderungen begleiten und zum Erfolg führen.

- Damit IT-Investitionen sicher sind
- Erfolg durch passendes Timing
- DKAS - Aus der Praxis für die Praxis
- Zur individuellen Change Story
- Überzeugende Fakten

Telekom Training



Human Change Management in Veränderungsprozessen. Damit Investitionen in die IT sicher sind.



Change Management zählt inzwischen zum Standardvokabular in der Wirtschaft. Doch so selbstverständlich dieser Begriff deshalb benutzt wird, so häufig geht er am Kern des Problems vorbei - oder bleibt gar eine leere Hülse.

Wir sprechen lieber von Human Change Management. Denn der Mensch steht dabei im Mittelpunkt. Er ist es, der über Erfolg oder Scheitern eines geplant vollzogenen Wandels entscheidet.

Bei Neueinführungen und Veränderungen in der Unternehmens-IT steht zumeist die Technik im Zentrum der Aufmerksamkeit. Dabei gerät oft aus dem Blick, was die Technik in Wahrheit ist: Mittel zum Zweck. Nur wenn den Beteiligten das bewusst ist, können Sie Ihre eigentlichen Ziele sicher erreichen:

- Steigerung der Prozess-Effizienz
- Investitionsschutz für das gesamte IT-Projekt, durch die Minimierung von Projektrisiken, die durch Widerstände seitens Mitarbeiter entstehen
- Erschließung der Anwenderpotenziale

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass sich viele Verantwortliche oft nicht ausreichend mit dem Thema Human Change Management in IT-Projekten auseinandersetzen und zahlreiche Projekte dadurch ihr Ziel verfehlen. Denn der technologische Leistungsschub kann sich nur entfalten, wenn die Menschen die neue Technik akzeptieren und sich mit ihr identifizieren. Solch eine positive Einstellung entwickeln Ihre Mitarbeiter kaum auf Befehl und schon gar nicht über Nacht. Die Weichen werden ganz am Anfang gestellt, noch bevor die Mitarbeiterqualifizierung beginnt. Denn wie soll in deren Verlauf das Können dauerhaft wachsen, wenn nicht zuvor das Wollen der Teilnehmer geweckt und gesichert wurde?

Wollen und Können in Einklang zu bringen, das ist die Hauptaufgabe von Human Change Management - als ein integrierter Bestandteil des gesamten

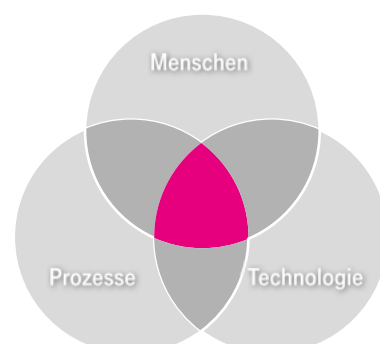
IT-Projekts. Von Anfang an. Nur so wird Ihre IT-Investition zum wirklichen, produktiven Erfolg. Nur so geht die Rechnung auf, wenn Sie die Veränderungen in Ihrem Unternehmen unter dem Blickwinkel der „Total Costs of Ownership“ bewerten. Klassisches Beispiel: SAP-Einführung. Gerade hier ist es notwendig, drei Disziplinen simultan zu beherrschen:

- Software Engineering
- Projekt-Management
- Organisations-Psychologie

Alle drei müssen gleichermaßen erfolgreich sein, denn die wahre und letztlich produktive Organisationsveränderung findet ausschließlich in der Schnittmenge von Menschen, Technologie (SAP) und neuen Prozessen statt.

Die Implementierung der Software bedarf nicht nur eines IT-Systemwechsels (Technologie), sondern auch einer neuen Art zu arbeiten (Prozesse). Daraus resultiert eine fundamentale Veränderung des Wissens, der Fähigkeiten und des Verhaltens (Menschen).

Für dieses Zusammenspiel sorgt Human Change Management. Damit sichern Sie Ihre Investition und somit ein gutes Stück Ihrer unternehmerischen Zukunft.



Inmitten aller Veränderung bleiben wir stets Ihrem Nutzen verpflichtet.



Human Change Management, wie Telekom Training es versteht, ist alles andere als die zum Programm erhobene Improvisation oder Beliebigkeit.

Ganz im Gegenteil: Human Change Management ist ein Werkzeug für mehr unternehmerische Planungssicherheit und verlässliche Zielerreichung. Und wie alle derartigen Werkzeuge misst es sich einzig und alleine an den Vorteilen, die es Ihnen bietet:

■ **Human Change Management steigert die Effektivität Ihrer IT-Systeme.** Denn motivierte Anwender, die ein neues System akzeptieren, werden auch Zug um Zug dessen Potenziale voll ausschöpfen. Und heben sich damit deutlich von solchen Belegschaften ab, die eine Neuerung lediglich zur Kenntnis nehmen.

■ **Human Change Management schont Ihr IT-Budget.** Die Investition in Human Change Management senkt unter dem Strich spürbar Ihre Gesamtkosten – gerade unter dem Aspekt der „Total Cost of Ownership“. Der Hauptgrund dafür: Die Implementierung der neuen Prozesse und der neuen IT-Applikation geht deutlich schneller vonstatten. Praxis und Studien belegen eindeutig, dass Widerstände reduziert oder beseitigt werden. Ein Ausfall an Produktivität kann also vermieden werden.

■ **Human Change Management stärkt Sie im Wettbewerb.** Denn in welchem Markt ist heutzutage Schnelligkeit nicht der alles entscheidende Faktor? Und Ihre IT wiederum ist einer der Bereiche, in denen Schnelligkeit am ehesten entsteht - oder verschenkt wird, denn Human Change Management verkürzt die Veränderungsprozessdauer bei den von der IT-Einführung betroffenen Mitarbeitern signifikant.

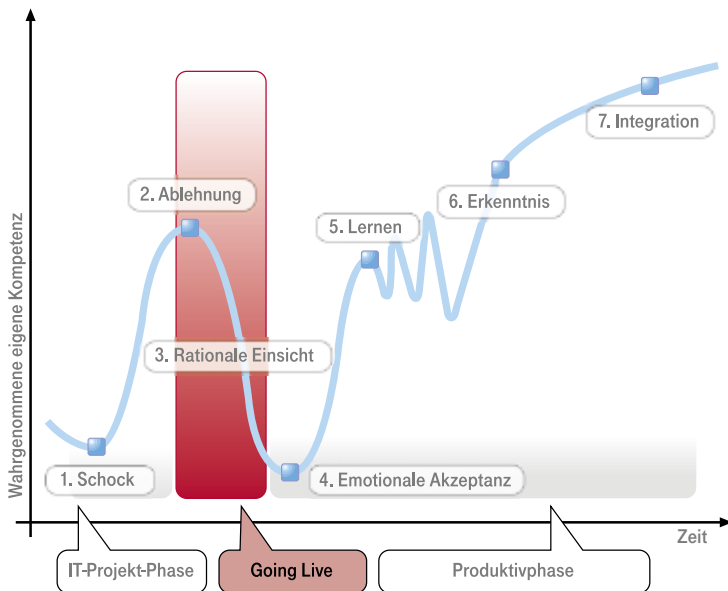
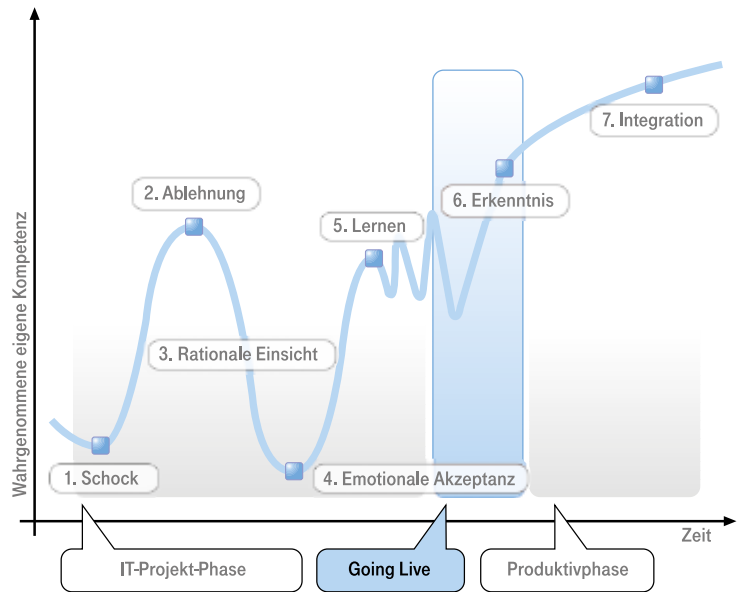
■ **Human Change Management fördert Ihr Innovationsmanagement.** Denn jede Veränderungsphase ist die beste Chance, neue Lösungen zu generieren und neue Verhaltensweisen auszuprobieren. So lassen sich Probleme in Teilprojekten lösen, und der auch psychologisch so lähmende Status quo wird überwunden. Ihre Mitarbeiter haben das sichere Gefühl, in einem zukunftssträchtigen Unternehmen zu arbeiten. Wirksamer können Sie gute Leute kaum an Ihr Unternehmen binden.

Phase für Phase mit dem richtigen Timing zum Erfolg.

IT-Projekte haben sich zu einem wichtigen Anwendungsfeld für Human Change Management entwickelt. Dennoch baut unsere Arbeit auch auf zahlreichen Erkenntnissen außerhalb der IT auf. So haben wir stets fundamentale Gesetze der menschlichen Motivationstheorie im Blick: Auf Veränderungen reagieren die allermeisten Menschen nach einem klar feststellbaren Muster. Charakterisiert ist es durch sieben Phasen:

- Phase 1: Schock
- Phase 2: Ablehnung
- Phase 3: Rationale Einsicht
- Phase 4: Emotionale Akzeptanz
- Phase 5: Lernen
- Phase 6: Erkenntnis
- Phase 7: Integration

(Quelle: In Anlehnung an: „Change Management - 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen“, 2006, München)



Szenario 1: Das „Going Live“ der neuen Software fällt (oft unbeabsichtigt) in die menschliche Ablehnungsphase. Negative Folgen: Widerstände, fehlende Akzeptanz der neuen Software und Prozesse, enorme Verzögerungen, hohe Verluste durch verpasste Produktivitätsgewinne, lang anhaltende Nachwirkungen - eventuell sogar ein Empfinden bei den Mitarbeitern, das Projekt sei mehr oder minder gescheitert. **Fazit:** „Worst Case“.

Szenario 2: Durch vorausschauende Planung und entsprechendes Timing profitiert das „Going Live“ vom Zuspruch in der emotionalen Erkenntnis-Phase. Vorteile: aktive Mitarbeit der Anwender, schnelle Fortschritte, weitere Motivation durch positive Rückkopplungen, Schulterschluss zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, schnellere und höhere Produktivitätsgewinne, Erfolgserlebnis für das gesamte Unternehmen. **Fazit:** Human Change Management, wie wir es verstehen.

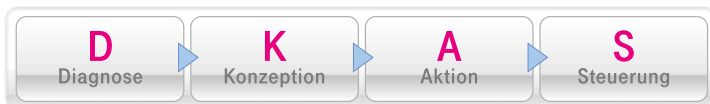
Sie wollen das Worst-Case-Szenario vermeiden und stattdessen das Erfolgsszenario zu einem Kapitel Ihrer eigenen Unternehmensgeschichte machen? Nötig sind dazu neben dem richtigen Timing ausgefeilte Instrumente und eine lange Erfahrung. Telekom Training bietet Ihnen das eine wie das andere. Auch für die gemeinsame Phase 8: Freude über den Erfolg.

Aus der Praxis für die Praxis: Das DKAS-Modell von Telekom Training.

Human Change Management hat für uns ausnahmslos eines im Sinn: Den Erfolg Ihres IT-Projekts wirksam zu unterstützen - durch Maßnahmen, die sich außerhalb der rein technischen Veränderungen abspielen und bewusst an der Schnittmenge aus Menschen, Technologien und Prozessen ansetzen.

Ist erst einmal der Mensch als entscheidender Faktor erkannt, nimmt man seine Reaktionen und Emotionen als unvermeidbare Kräfte ernst. Berücksichtigt man außerdem die unterschiedlichen Unternehmensstrukturen und -kulturen, dann wird es schnell klar: Kein Projekt im Human Change Management gleicht exakt dem anderen. Individualität ist deshalb unverzichtbar.

Eine Anforderung, auf die Telekom Training mit dem DKAS-Modell antwortet. Wir haben es eigens entwickelt, um die Charakteristika des jeweiligen Unternehmens in klar fassbare Einflussgrößen abzubilden, die den Projektverlauf individuell formen und prägen. Standardisiert ist im DKAS-Modell nicht etwa das Ergebnis selbst, wohl aber der strikte Anspruch, dieses Ergebnis auf genau dem Weg zu erzielen, der zum Unternehmen am besten passt.



Dazu enthält das DKAS-Modell gezielt Elemente, um die Veränderungen zunächst zu diagnostizieren, woraus anschließend ein Konzept abgeleitet wird. Entsprechend individuell gestalten sich dann die Aktionen, die die Veränderungen begleiten und unterstützen. Ganz wichtig ist uns, die Aktionen laufend zu steuern und ihre Auswirkungen für eine effektive Rückkopplung durch ein prägnantes Monitoring transparent zu machen.

Die vier Bausteine unseres DKAS-Modells im einzelnen:

Baustein D - Diagnose: Keine Maßnahme ohne Diagnose.

Einem ärztlichen Eingriff geht ganz selbstverständlich eine eingehende Diagnose voraus. Wollen Sie bei einem Eingriff in die Arbeitsprozesse Ihres Unternehmens etwa darauf verzichten? Im Rahmen dieser Diagnose sammeln wir alle relevanten Informationen zum Veränderungsprozess, beleuchten die unterschiedlichen Zielgruppen und ergründen mögliche Widerstände. Ein besonderes Element ist dabei die „Change Story“. Mehr dazu auf den kommenden Seiten.

Baustein K - Konzeption: Keine Maßnahme ohne Drehbuch.

Ausgehend von der Diagnose erstellen wir individuell für Sie einen Maßnahmenkatalog. Damit dessen Aktionen ihre Wirkung optimal entfalten können,

verknüpfen wir sie mit einem Zeitplan, der die menschlich-emotionalen Phasen jedes Veränderungsprozesses berücksichtigt, sich gleichzeitig aber auch an den Meilensteinen des IT-Gesamtprojekts orientiert. Bei aller Planung: Flexibilität und Einfachheit sind für uns oberste Maximen - ganz im Sinne des praktischen Erfolgs.

Baustein A - Aktion: Keine Maßnahme ohne Zweck.

Hier setzen wir die in der Konstruktionsphase geplanten Maßnahmen um. Geprägt ist unser Vorgehen dabei von starker Umsetzungskraft, verbunden mit umfangreicher Praxiserfahrung, sowie einer engen Kooperation mit dem IT-Gesamtprojekt: Jede einzelne Maßnahme ist synchronisiert mit den Vorgaben aus dem IT-Gesamtprojekt. Zusammen sind alle Aktionen im Interventionsdesign strukturiert.

Baustein S - Steuerung: Keine Maßnahme ohne Messung.

Denn nur was man messen kann, lässt sich gezielt steuern. Häufig werden wir gefragt, ob man auf diesen Baustein nicht verzichten kann. Noch viel häufiger kommt aber die klare Antwort aus unseren Kundenbefragungen: Im Rückblick will niemand die Transparenz missen, die unsere Steuerungs- und Monitoringinstrumente liefern.



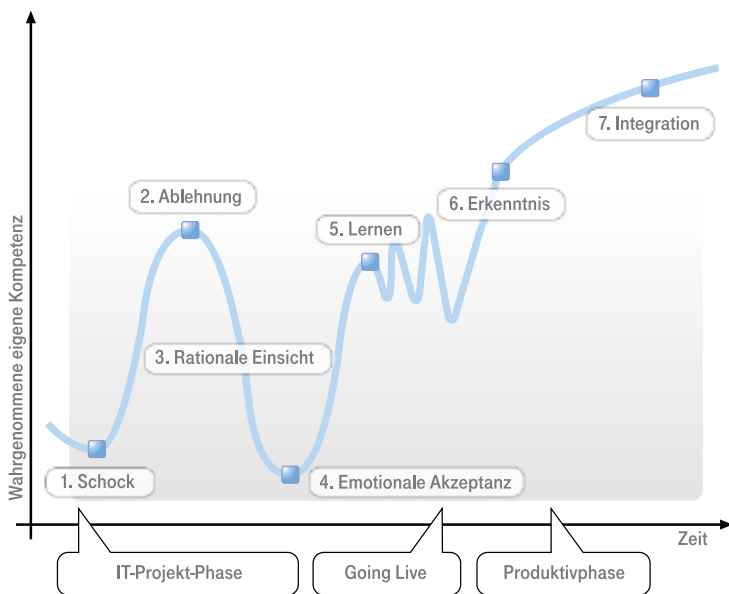
Dieses DKAS-Modell findet auch in der allgemeinen Fachpresse Beachtung. Das ehrt uns natürlich. Trotzdem werden wir dieses Modell niemals als alleinige Erfolgsgarantie überschätzen. Wir meinen, dass sich die überzeugende Theorie, die im DKAS-Modell steckt, erst wirklich entfaltet, wenn sie auf umfangreiche Praxiserfahrung trifft. Das gewährleisten wir in Person versierter Berater, die langjährige Erfahrung in zahlreichen Projekten mit Human Change Management gesammelt haben.

Mit diesen Instrumenten haben wir den Erfolg gemeinsam in der Hand.

Kurze Positionsbestimmung: Innerhalb des DKAS-Modells werfen wir hier einen Blick auf die A(ktionen), welche auf die D(iagnose) und die K(onzeption) folgen.

Was gehört zu einer erfolgreichen Aktion? Zunächst ein qualifizierter und erfahrener „Akteur“. Und dazu ein reiches Instrumentarium an hoch entwickelten und praxiserprobten Instrumenten. Gerade im Human Change Management ist diese Verbindung entscheidend.

Zu jeder der sieben Phasen entlang der emotionalen Kurve des Veränderungszyklus stellen wir exemplarisch jeweils ein Instrument aus unserer großen Auswahl vor. Entsprechend getaktet, fallweise auch parallel gefahren oder bei Bedarf wiederholt, ergeben sie miteinander das Interventionsdesign.



1. Die Bewahrungs-Landkarte: Gutes Zeichen in der Phase des Schocks.

Charakteristisch in dieser Anfangsphase: Während die Entscheider die kommenden Neuerungen bereits analysiert und sich für einen Weg der Veränderung entschieden haben, dominieren bei den Mitarbeitern Fragen und Unsicherheit: Was wird aus meiner Position? Zu welchem Bereich werde ich gehören? Wie läuft meine Arbeit künftig ab?

Unbegründete und schädliche Unruhe zu vermeiden, ist jetzt dringend geboten. Unser Vorgehen: Die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf all das lenken, was unverändert bleibt. Besonders plastisch lässt sich das anhand unserer „Bewahrungs-Landkarte“ vor Augen führen. Kontinente und Länder repräsentieren Bereiche und Veränderungen und machen sehr schnell die Relationen deutlich und zeigen auf, wie (beruhigend) viel stabil bleibt. Entsprechend groß ist die Zahl der Fragen, die sich damit spontan erledigt haben.

2. Change-Training für Führungskräfte: Besonders effektiv in der Phase der Ablehnung.

Die Führungskräfte aller Ebenen spielen eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung der Veränderungen. Sie sind die wichtigsten Change Agents für die betroffenen Mitarbeiter. Für uns Grund genug, die Führungskräfte mit einem individuellen Inhouse-Training intensiv auf ihre Aufgaben und Herausforderungen konkret im Zusammenhang mit den anstehenden Veränderungen in ihrem jeweiligen Bereich vorzubereiten.

Mit einem speziellen Leadership Change Coaching wenden wir uns zusätzlich an das obere Management. Schließlich steht es vor besonderen Herausforderungen: Motivation von großen Gruppen, Überzeugen von Führungskreisen, optimale Einbindung von konkurrierenden Bereichen - und all das mit großer Durchsetzungskraft.

3. Das neue System „zum Anfassen“: Genau richtig in der Phase der rationalen Akzeptanz.

Wenn die Neugier der Mitarbeiter erwacht, wollen wir diesen Aufwind nutzen und das aufkeimende Interesse nicht mit reiner Theorie und Abstraktion enttäuschen. Im Rahmen von IT-Einführungsprojekten ist es Aufgabe unseres Instrumentes, das neue System vorab vorzustellen und den Anwendern Gelegenheit zu geben, selbst einige Funktionen auszuprobieren.

Wir nutzen dazu E-Learning-Programme und Testsysteme mit „Spieldaten“. Besonders effektiv sind Autorensysteme, die bereits innerhalb der neuen IT-Applikation - und mit den bis dahin erarbeiteten Prozessen - die Lerninhalte erstellen, didaktisch aufbereiten und abbilden. Über Web Based Trainings (WBT) und ein Learning Management System (LMS) kann dieser Wissensschub im gesamten Unternehmen gestreut und administriert werden. Gerade durch eine Kombination eines LMS mit Web 2.0-Funktionalitäten kommt dabei ein echter Dialog in Gang, bei dem die Mitarbeiter ihr Feedback geben können.



4. Quick Wins: In der Phase der emotionalen Akzeptanz.

Inzwischen ist die Mehrheit auf den Zug der Veränderung aufgesprungen, und es kann volle Fahrt aufgenommen werden. Jetzt ist der geeignete Zeitpunkt, um erste Erfolge zu kommunizieren und zu honorieren. Das stärkt die Kräfte, die den eingeschlagenen Veränderungsweg unterstützen, und lässt letzte Widerstände schwinden.

Für die Quick Wins lassen sich alle Kanäle der Kommunikation nutzen: Das persönliche Gespräch der Projektteam-Mitglieder mit Mitarbeitern, Gespräche in Führungssituationen, „Management by Walking around“, Darstellungen im Intranet, Kommunikation im Rahmen des etablierten Projekt-Marketings, Unternehmenszeitschriften - um nur einige Beispiele zu nennen.

Zusätzliche Verstärkung: Die möglichen „Worst-Case“-Szenarien, die ganz am Anfang genutzt wurden, um die Notwendigkeit der Veränderung zu unterstreichen, werden nochmals geschildert. Angesichts dieses Kontrasts steigt die Bewertung der Quick Wins weiter.

5. Einsatz von Co-Trainern bei den Schulungen: Ideal in der Phase des Lernens.

Kern dieses Instruments: Vertreter der einzelnen Zielgruppen (etwa Key-User) werden selbst zu Co-Trainern „erhoben“ und in den Anwender-Schulungen eingesetzt. Das gewährleistet einerseits, dass dort alle bereichsspezifischen Themen und Fragen behandelt werden. Andererseits ist jeder dieser Co-Trainer eng ins Projekt eingebunden, erwirbt profunde Kenntnisse und Erfahrungen in den neuen Prozessen und bleibt mit diesem Wissensschatz auch nach Abzug der externen Trainer inmitten der Anwender als Kollege greifbar.

6. Drehbuch für den Produktivstart: Das Präzisionsinstrument in der Phase der Erkenntnis.

Für einen auf Antrieb geglückten Produktivstart gibt es keine zweite Chance. Alles muss auf den Punkt stimmen: Das Timing des gesamten Ablaufs, die Rollenverteilung bei den Schlüsselaufgaben, die Dokumentation der anstehenden Aktivitäten. Wir fassen all dies in einem Drehbuch zusammen. Der Begriff kommt nicht von ungefähr: Ähnlich wie bei einzelnen Filmszenen bringt unser Drehbuch Menschen, Maßnahmen und Situationen präzise zusammen.

7. Erfolge feiern: Ein Erfolgsfaktor in der Phase der Integration.

Geschafft! Wenn Erfolge wichtig sind, dann ist es konsequent, Erfolge auch zu feiern. So gesehen ist Feiern durchaus ein legitimes Instrument des Veränderungsmanagements. Es schafft Anerkennung für Erreichtes, fördert Teamgeist und Zusammengehörigkeitsgefühl und schafft Anreize für weiteres Engagement.

Jetzt wird die neue Selbstverständlichkeit spürbar, und die neue Routine beginnt. Genau der richtige Zeitpunkt, allen Beteiligten nochmals deutlich zu machen, wie viel sie an Veränderungskompetenz und -erfahrung gewonnen haben. Diese neuen Fähigkeiten sind weit über das aktuelle Projekt hinaus wertvoll für Ihr Unternehmen, denn bei der nächsten Veränderung mindern sie Ängste und Widerstände signifikant.

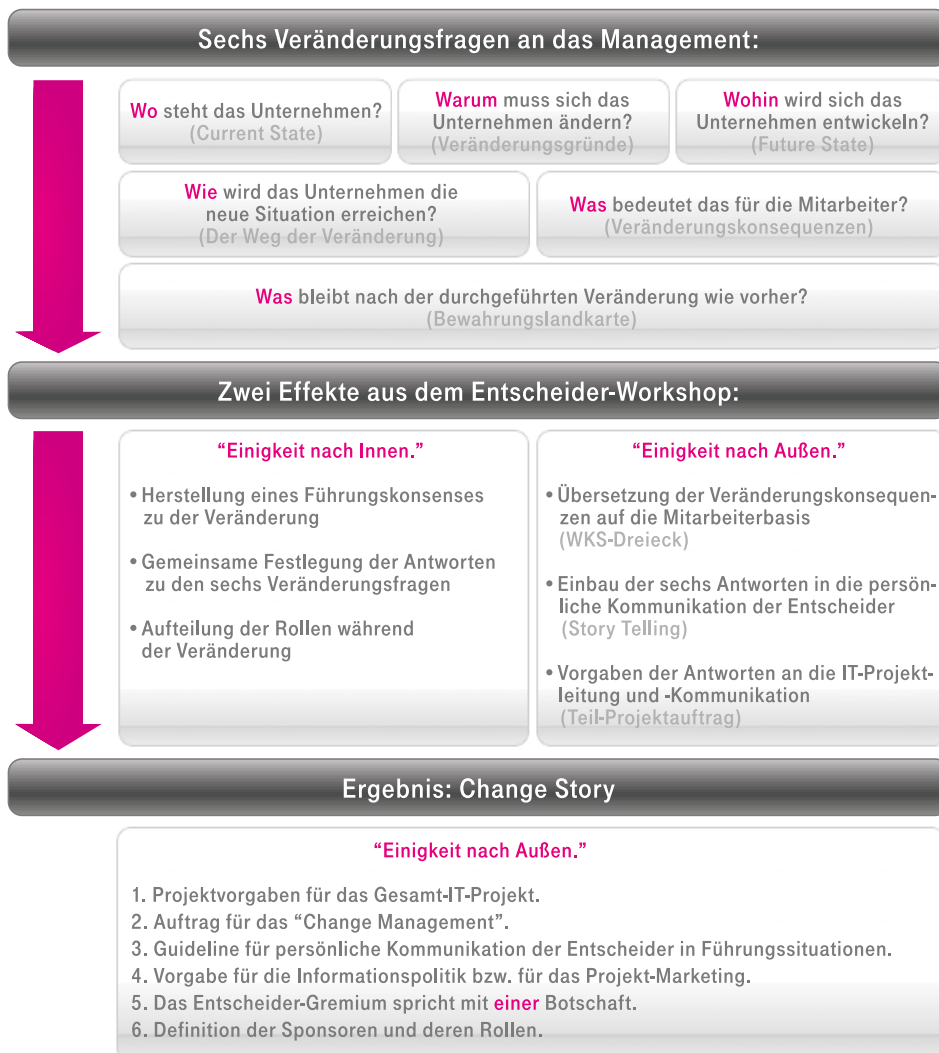
Individualität auf den Punkt gebracht: Die Change Story.

IT-Projekte mit Neueinführungen oder umfangreichen Migrationen verändern ureigenste Abläufe eines Unternehmens. So wie zwei Unternehmen nie völlig gleich sind, können auch zwei solche IT-Projekte niemals deckungsgleich sein. Individualität ist im Human Change Management also essentiell. Die Konsequenz für unsere Arbeit: Der Analyse widmen wir uns besonders gründlich. Und vor allem im Rahmen intensiver Gespräche. Bestes Beispiel für unsere Sorgfalt ist die „Change Story“. Um es vorweg zu sagen: Nicht wir erzählen Ihnen diese Change Story, sondern Sie uns. Selbstverständlich angeleitet, motiviert und moderiert durch uns. Im Rahmen eines Workshops stellen wir Fragen, die bis an den Ursprung Ihres Veränderungswunsches reichen. Denn eine Umstellung in der IT-Landschaft geht meist zurück auf grundlegende Weichenstellungen der Unternehmensführung. Die Change Story erarbeiten wir also in erster Linie mit Entscheidern. Nur wenn deren Motive gegenwärtig sind, kann auch das Human Change Management echte Überzeugung bei den Anwendern schaffen.

Unsere Erfahrung zeigt: Je grundlegender die Fragen an die Entscheider, desto kontroverser fallen mitunter deren Antworten aus. Unsere Veränderungsberater sind darauf eingestellt. Mit Erfahrung und Gespür arbeiten sie gemeinsam mit Ihnen den zentralen Konsens heraus. Dieser Konsens bildet den Kern der Change Story, die den Bogen vom Status quo zum anvisierten Ziel spannt. Sie ist ebenso Verpflichtung für alle Projektpartner wie auch Schulterchluss jenseits aller Hierarchieebenen. Die Change Story hilft dem Management, Entscheidungen und Vorgaben klar und mit einer Stimme zu verkünden. Sie verbessert die teaminterne Kommunikation und liefert griffige Formeln für das Projektmarketing.

Am Anfang des Projekts bildet die Change Story den Einstieg in Konzeption und konkrete Maßnahmen. Beim Abschluss des Human Change Managements ist sie vor allem eines:

Eine Erfolgsgeschichte Ihres Unternehmens.



Klartext – die Meinung unserer Kunden.



Vom 31. März bis 15. April 2009 hat das Marktforschungsinstitut IPSOS im Auftrag der Telekom Training eine Umfrage zum Thema »Relevanz von 'Human' Change Management in IT-Einführungsprojekten« erstellt. Befragt wurden Beteiligte in IT-Einführungsprojekten aus Unternehmen mit mindestens 1000 Beschäftigten.

Wichtigste Ergebnisse im Überblick.

Über vier Fünftel (84%) der Befragten gaben an, dass die Umsetzung ihrer IT-Projekte durch den Einsatz von Change Management eindeutig »erfolgreicher war«.

Sogar in der derzeit wirtschaftlich schwierigen Situation halten die Unternehmen von über der Hälfte (53%) der Befragten den Anteil von Change Management an ihrem IT-Budget auf gleichem Niveau. Dabei stellen fast ein Drittel der befragten Mitarbeiter (32%) fest, dass dieses Budget höher sein sollte.

Über drei Viertel (76%) der Befragten besitzen keine spezielle Qualifikation für Change Management. Trotzdem gaben knapp über die Hälfte (55%) an, dass sie selbst schon als Change Manager tätig gewesen sind. Hier zeigt sich, dass die Unternehmen der Befragten sich noch nicht ausreichend über die Wichtigkeit von IT-Change Management im klaren sind, obwohl über drei Viertel (78%) der Mitarbeiter ein professionelles Projektmanagement als wichtigsten Punkt bei der Umsetzung nennen.

Der Bedarf an professionellem Change Management zeigt sich auch daran, dass in den Unternehmen von rund zwei Drittel (59%) der Befragten der IT-Leiter gleichzeitig der Verantwortliche für die Change Management-Prozesse ist, das heißt dass in den Unternehmen der befragten Mitarbeiter kein gesonderter Experte die Change Management-Prozesse leitet.

Wenn bisher auf Change Management verzichtet wurde, dann meist (60%) aufgrund mangelnden Bewusstseins für den Bedarf und die Notwendigkeit. Dabei werten fast alle (90%) der Befragten das Thema Change Management als »wichtig«, »sehr wichtig« oder sogar »äußerst wichtig«.

Ergebnisse der Kundenbefragung 2007 von Telekom Training.

Bereits im Jahr 2007 hat Telekom Training eine Kundenbefragung zu dem Thema Change Management bei IT-Einführungsprojekten durchgeführt.

Hier einige Ergebnisse:

- Bei knapp 60% der Firmen beträgt der Anteil für Change Management bis 10% des IT-Projektbudgets
- Interviews und Kommunikationspläne sind die meistverwendeten Instrumente bzw. Methoden bei Change Management in IT-Projekten.
- 79% der Befragten sind der Meinung, durch den Einsatz von Change Management wären die IT-Projekte erfolgreicher.
- Professionelles Projektmanagement ist der meist genannte Faktor für erfolgreiche Veränderungsprozesse in IT-Projekten.

Human Change Management hat viele Facetten. Und einen Partner: Telekom Training.

- Wir stellen Identifikation und Akzeptanz sicher.
- Wir begleiten Sie während der gesamten Laufzeit des IT-Projekts und auch nach dem Going-Live.
- **Wenn gewünscht, können wir alle Bereiche des Change Managements für Sie abdecken:**

1. Veränderungs-Kapazitäten

Wir stellen Ihnen erfahrene Spezialisten zur Seite:

- Change Consultants
- Change Managers
- Change Project Leader
- Change Trainer

2. Analyse

Fundiert und kostenbewusst analysieren wir Anforderungen und Bedarf. Wir setzen für Sie nur das notwendige und praxiserprobte Instrumentarium der Change Analyse ein. Dazu zählen beispielsweise Change Story, Sponsor-Role-Map, Widerstandsanalysen und Interviews. Dabei identifizieren wir uns mit Ihren Unternehmenszielen und (be-)achten die gesamte Unternehmenskultur.

3. Konzeption (Interventionsdesign)

Individuell entwickeln und implementieren wir Maßnahmen, die harmonisch zu Ihrem Unternehmen passen. Diese fügen wir zu einem Interventionsdesign zusammen, das die Aufgabe der Veränderung mit der Aufgabe des IT-Projektes optimal verbindet. So werden unter anderem Sponsoren definiert, die Zielgruppen analysiert, die Verzahnung der Veränderungsphasen mit dem IT-Projekt-Phasen beachtet und ein optimaler Kommunikationsplan erstellt.

4. Umsetzung

Wir integrieren die Maßnahmen so nahtlos wie möglich in das Tagesgeschäft sowie in den Fortschritt des IT-Gesamtprojekts und passen sie fortlaufend und flexibel den aktuellen Anforderungen an.

Human Change Management, Projektmarketing und Change Communication werden von uns ganzheitlich miteinander verzahnt.

Optimal abgestimmtes Blended Learning mit Learning Management Systemen, Web Based Trainings und modernsten Web 2.0-Instrumenten setzen wir nicht nur in der Qualifizierung rund um die IT-Themen ein, sondern auch in der Projekt-Kommunikation, die das Human Change Management unterstützt.

5. IT-Projekt-Teamentwicklung

Das IT-Projektteam besteht oft aus Mitarbeitern verschiedenster Abteilungen sowie aus Beratern. Das bedeutet, dass hier Menschen mit ganz unterschiedlichen Aufgaben, Hintergründen und Arbeitsweisen zusammentreffen - etwa der IT-Spezialist und der Vertriebsbeauftragte. Gleichzeitig müssen diese Mitarbeiter in kürzester Zeit als „High Performing Team“ arbeitsfähig sein. Schließlich können beispielsweise ERP-Einführungen überlebenskritisch für ein Unternehmen sein.

Daher bieten wir speziell für solche Projekte und Teams eine individuelle Projektteamentwicklung an. Sie vereinigt die Regeln aus:

- Projektmanagement
- Change Management
- und der klassischen Teamentwicklung

6. Offenes Seminar

In unserem Offenen Seminarprogramm können Sie ab sofort unser neues zweitägiges Intensivseminar zum Thema buchen: Human Change Management (HCM): Menschen und Veränderung in IT-Projekten.

7. Leadership Change Inhouse Training

Die Führungskräfte aller Ebenen spielen eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung der Veränderungen. Als direkte Führungskräfte sind sie die wichtigsten Change Agents für die Mitarbeiter, die von der Veränderung betroffen sind. Diese ist eine herausfordernde Aufgabe im Rahmen der operativen Führung. Wir bereiten die von der IT-Einführung betroffenen Führungskräfte mit einem individuellen Inhouse Training intensiv darauf vor.

8. Leadership Change Coaching

Aber auch das obere Management hat besonderen Beratungsbedarf für seine Aufgabe als Entscheider und als durchsetzende Kraft der Veränderung. Diese Führungssituation ist oft von besonderen Herausforderungen geprägt: Motivation von großen Gruppen, Überzeugen von Führungskreisen oder die optimale Einbindung von konkurrierenden Bereichen, etc.

Deshalb bieten wir hierzu ein spezielles und individuelles Change Coaching an, das eine Mischung aus Fach- und Führungs-Coaching ist.

Alle Maßnahmen, vom ersten Analysegespräch bis zur abschließenden Dokumentation, stehen stets im Dienst des von Ihnen definierten, übergeordneten Ziels des Veränderungsprozesses: Dem Gesamterfolg des IT-Projektes und damit der Zukunftssicherung Ihres Unternehmens.

Wir nehmen Kommunikation wörtlich.

Haben Sie Interesse?
Oder noch Fragen zu Human Change Management?
Wir freuen uns über Ihre Anfrage!



Sascha Hüllen
Consultant
Netbased Business Qualification
& Human-Change-Management

Telefon 0221 1399948
E-Mail Sascha.Huellen@telekom.de