

Einleitung

Grundlagen des Wandels

Erkenntnisse aus Projekten

Erfahrungen und Fragen

## Organisation

## Technologie

Beratung

Konzeption

Design

Support

Bestimmung

Strukturkonzepte  
Inhaltstypen  
Berechtigung

Gesamtleitung  
&  
Development

Standard  
&  
kunden-  
spezifisch

Betrieb RZ

Aufbau beim  
Kunden

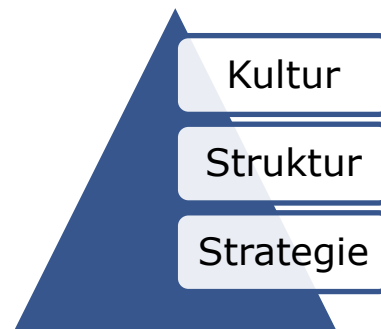
Webparts  
&  
Workflows

Hotline  
mit und ohne  
Supportabo

Fazit aus 8 Jahren Erfahrung:  
SharePoint Projekte sind Organisationsprojekte

## DEFINITION CHANGE MANAGEMENT

Professionelles Gestalten, Planen und Durchführen von Massnahmen und Tätigkeiten, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderung – zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen in einer Organisation bewirken sollen.



DIE eindeutig, allgemein akzeptierte Definition gibt es nicht

## IST „CHANGE“ EIN MODEBEGRIFF?

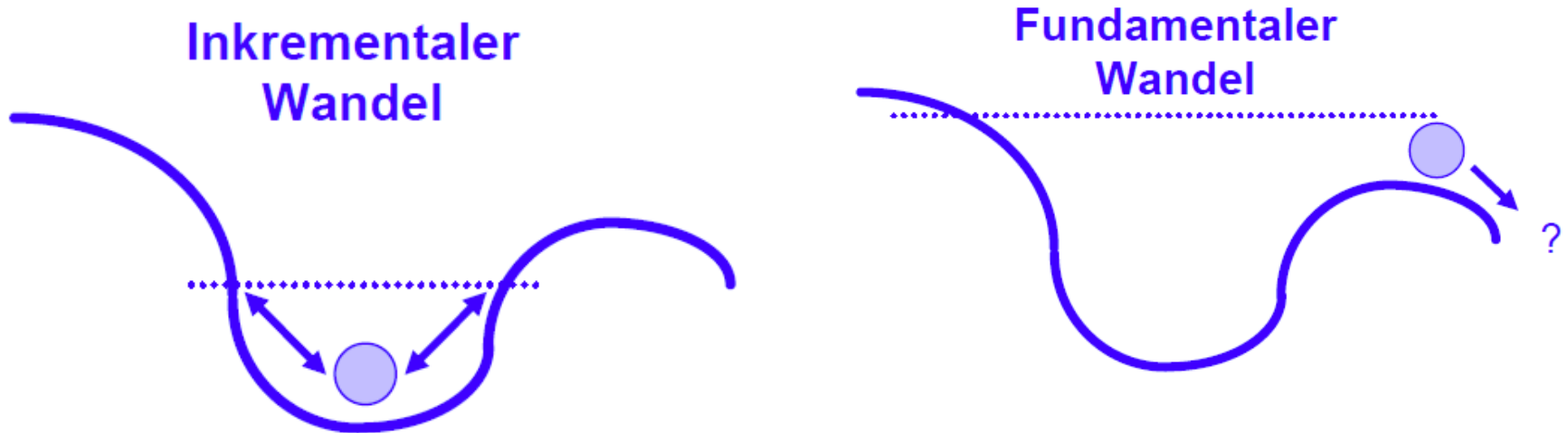
Change Prozesse sind nur Prozesse, die auch einen kulturellen Wandel der Organisation erfordern – also bei denen Mitarbeiter gewohnte Denk- und Verhaltensmuster über Bord werfen und neue Denk- und Verhaltensweisen entwickeln müssen.

Es finden Unternehmen doch mehr Change Prozesse statt als insbesondere deren „Techniker“ häufig vermuten.

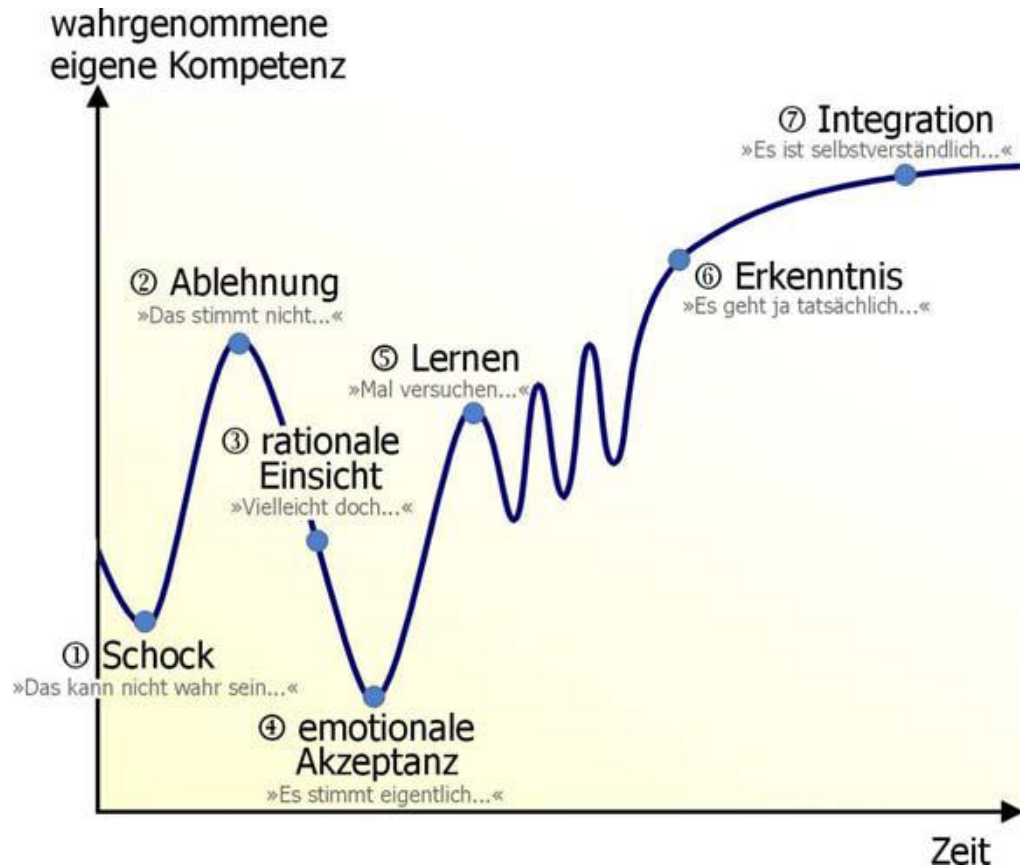
## BEISPIELE CHANGE PROJEKTE (INKREMENTELL)

- Einführung SharePoint z.B. als DMS
- Einführung QM System, neue weitreichende EDV-Systeme
- Fusion, Umstrukturierung, Restrukturierung
- Ausbau Produkteportfolio
- Umzug Firmensitz
- Einschneidende Strategieänderung
- Neues Zeitreglement / Arbeitsreglement

## DIE UNTERNEHMUNG: EIN KOMPLEXES SYSTEM

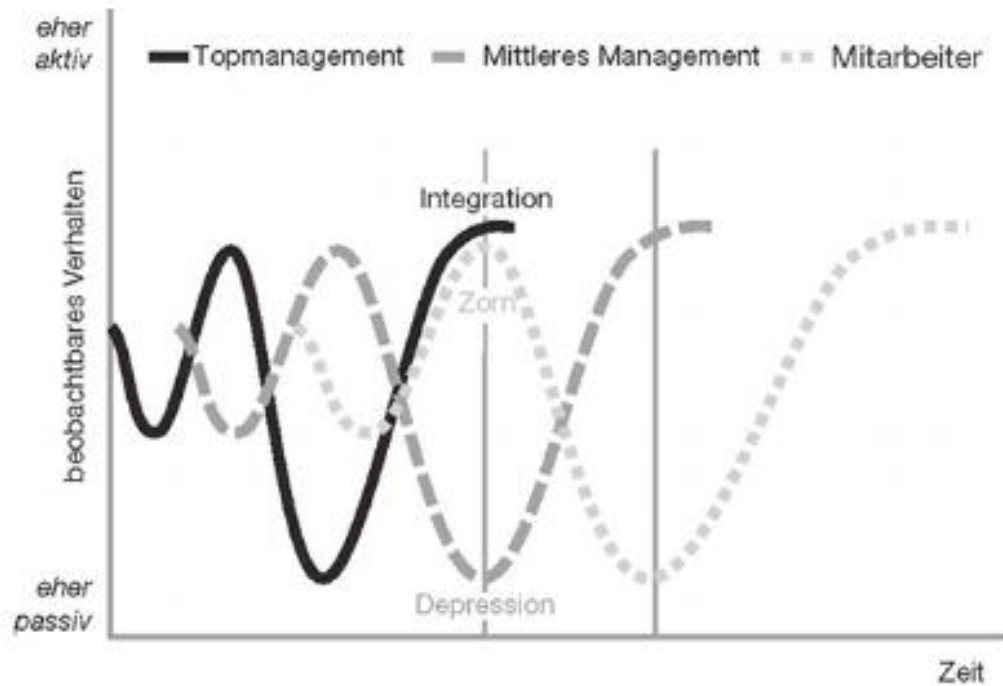


## EMOTIONALE ACHTERBAHN - PHASEN DES WANDELS



Quelle: [www.economics.phil.uni-erlangen.de](http://www.economics.phil.uni-erlangen.de)

## EMOTIONALE ACHTERBAHN PHASEN DES WANDELS



Quelle: [www.karrierebibel.de](http://www.karrierebibel.de)

## PHASENMODELL (LEWIN)

### 1. Auftauen / Unfreeze

- Abbau von Widerständen
- Aufbau von Veränderungsbereitschaft

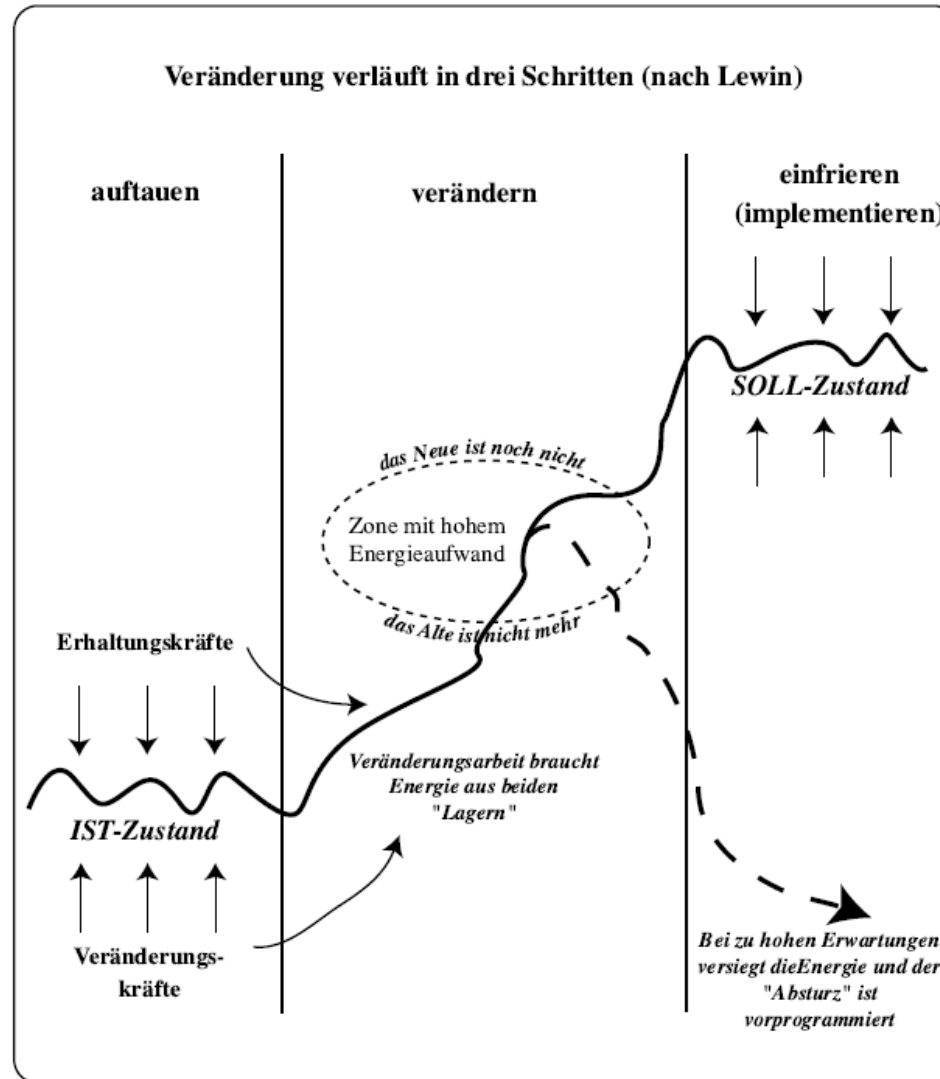
### 2. Bewegung / Move

- Eigentliche Veränderung
- Ziele und Inhalt des neuen Verhalten
- Effizienzniveau sinkt

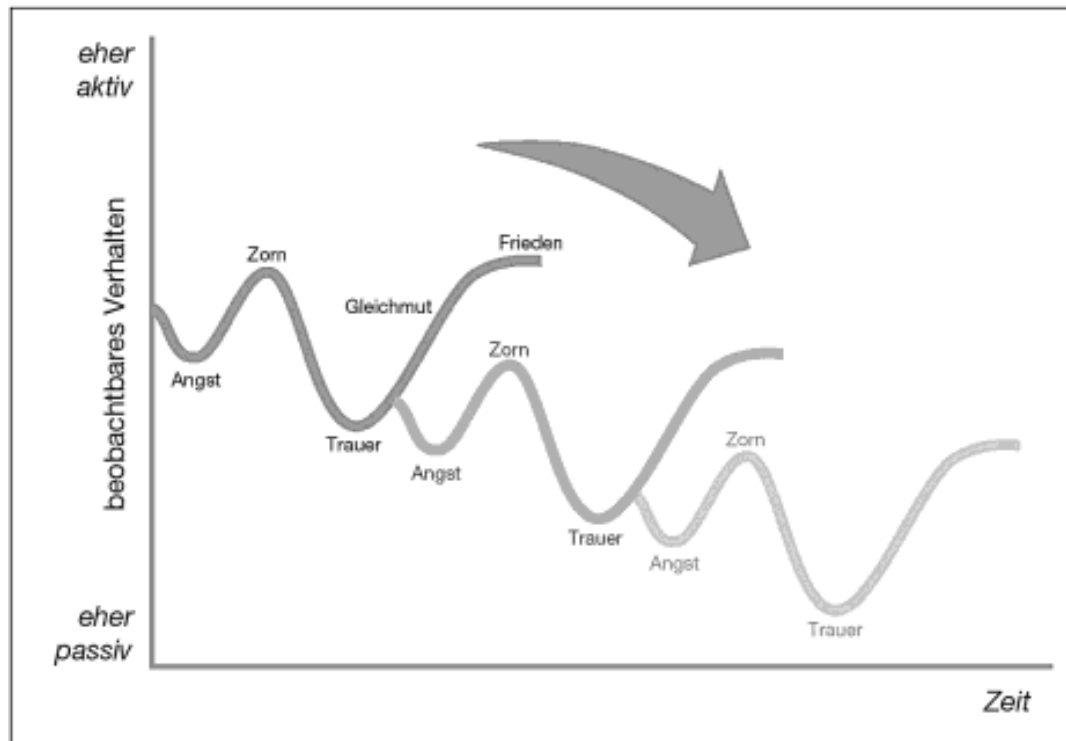
### 3. Einfrieren / Freeze

- Stabilisieren des neuen Verhaltens

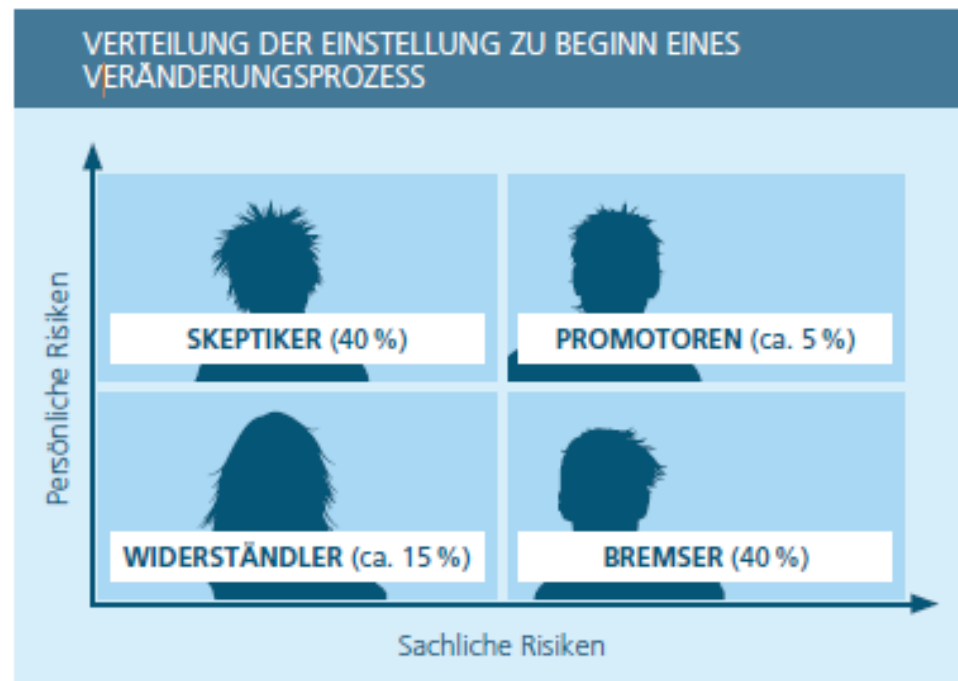
# GRUNDLAGEN DES WANDELS



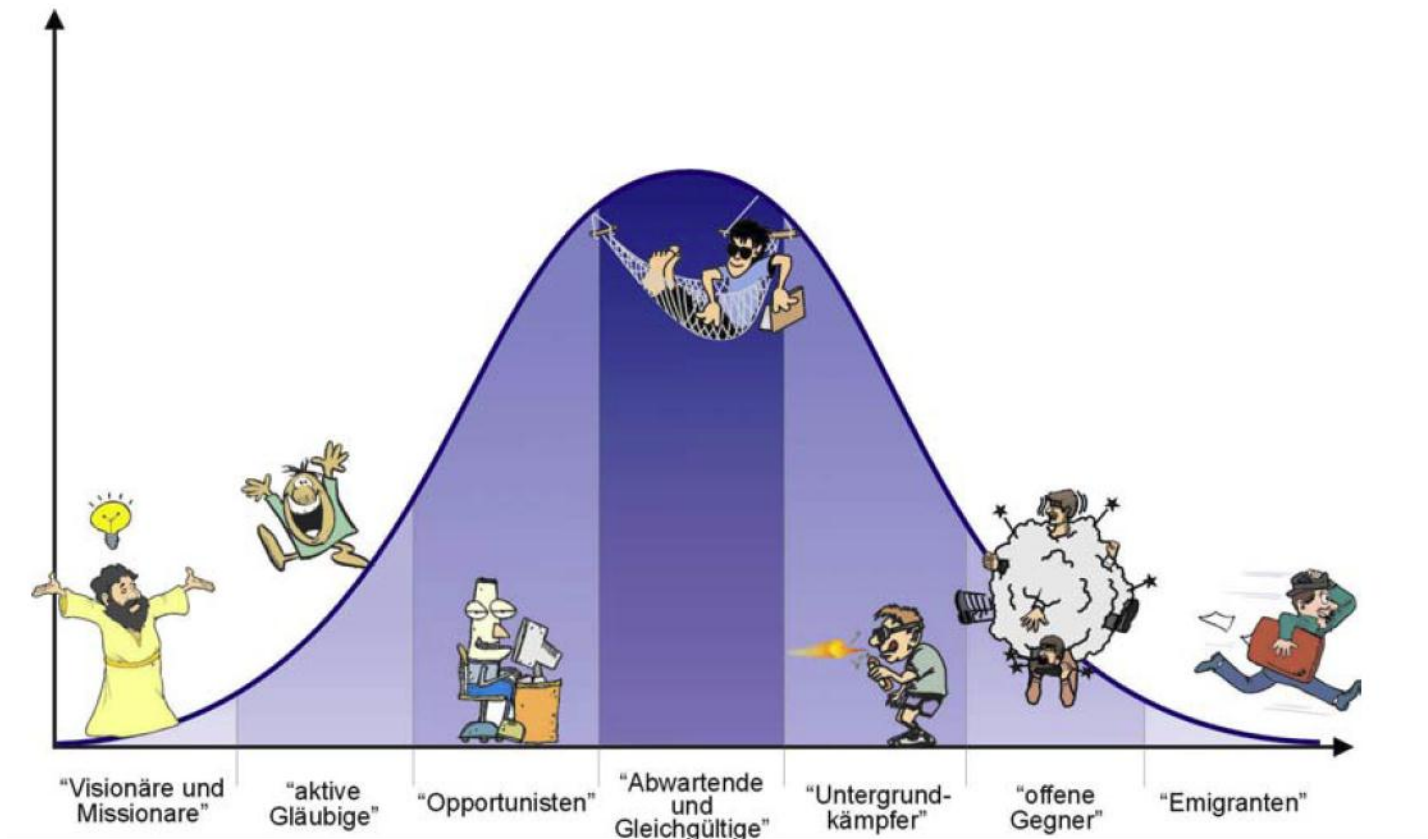
## ENDLOSSCHLEIFE NEGATIVER EMOTIONEN



## EINSTELLUNG ZUR VERÄNDERUNG



## WANDELTYPEN



Quelle: [www.economics.phil.uni-erlangen.de](http://www.economics.phil.uni-erlangen.de)

***„ES KANN DOCH NICHT ALLES FALSCH GEWESEN SEIN,  
WAS WIR GEMACHT HABEN!“***

- Informationsmangel über Ziel und Ablauf
- Vertrauensverlust: frühere Zusagen / Regeln gelten auf einmal nicht mehr
- Existenzangst: welche Stellen werden gestrichen?; persönliche Zukunft in Organisation unsicher
- Angst vor Statusverlust: bisher Erarbeitetes verliert seinen Wert
- Angst den künftigen Anforderungen nicht gewachsen zu sein
- „Karten werden neu gemischt“, es gibt Verlierer
- Schlechte Erfahrungen mit früheren Veränderungsprozessen

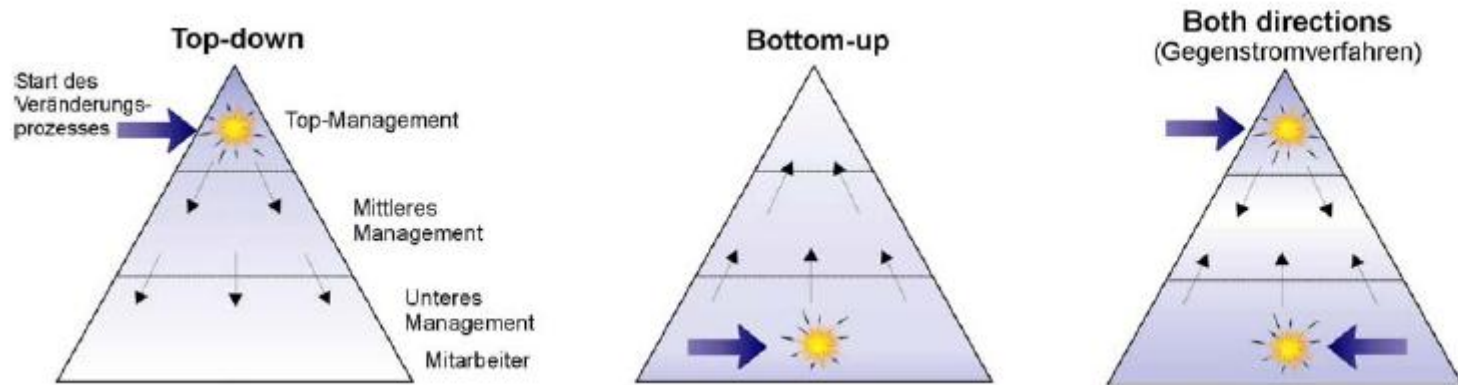
5-Phasenkonzept

Die häufigsten Fehler

Fazit

Erfahrungen und Fragen

# VERÄNDERUNGSKONZEPTE



Quelle: [www.karrierebibel.de](http://www.karrierebibel.de)

1. Sensibilisierung, den Wandel vorbereiten
  - Chancen und Risiken erkennen
2. Auftakt, den Prozesseinstieg gemeinsam begehen
  - betroffene zu beteiligten machen
3. Rollout, Energie ins System bringen
  - Grosse Projekte in kleine Pakete zerlegen
4. Verstetigung, das Momentum festhalten
  - Veränderungsprozess mit Impulsen in Gang halten
5. Konsolidierung
  - in den eingeschwungenen Zustand zurückfinden

## DIE HÄUFIGSTEN FEHLER

Die folgenden klassischen 8 Fehler<sup>1</sup> sind in Veränderungsprojekten mit grosser Häufigkeit zu identifizieren.

Auch in den Projekten der IOZ AG sind eindeutige Parallelen zu entdecken.

<sup>1</sup> Quelle: Capgemini 2008

## DIE HÄUFIGSTEN FEHLER

### 1. Kein Gefühl für die Brisanz der Lage

SharePoint wird vielfach **komplett unterschätzt** oder als **Mittel zum Zweck** missverstanden. Meist wird das Projekt eingeführt um vorherrschende **Symptome zu bekämpfen** statt sich mit der eigentlichen **Ursache auseinander** zu setzen.

## DIE HÄUFIGSTEN FEHLER

### 2. Eine mächtige Koalition der Erneuerer fehlt

Vielfach werden SharePoint Projekte **nicht auf einer genug grossen Unterstützungsbasis** aufgebaut. Das Projekt treiben wenige **visionäre Mitarbeiter** an (häufig aus der internen IT Abteilung). Mit mühsamer Überzeugungsarbeit werden weitere Personen vom **Nutzen des Produkts überzeugt**.

## DIE HÄUFIGSTEN FEHLER

### 3. Es gibt keine Vision

SharePoint sollte **Bestandteil einer grösseren Vision** sein. Ein Unternehmen verändert zusammen mit der Einführung von SharePoint **seine Kultur in eine offene, kollaborative, dynamische und moderne Art** (Paradigmenwechsel).

Diese oder ähnliche **Visionen fehlen häufig**, da das Produkt gezielt nur für einige (wenige) Anforderungen eingesetzt wird und das **ganze Potential** aus den Augen verloren wird.

## DIE HÄUFIGSTEN FEHLER

### 4. Die Vision wird unter Wert verkauft

Nur mit einer grossen Unterstützungsbasis lassen sich erfolgreich Informations- und Kollaborationssysteme einführen. Leider **scheitert häufig das Vermitteln der Vision** an den **Vermittlern** selber. Es wird zu wenig oder zu uninteressant kommuniziert, die Leute können nicht für die Lösung begeistert werden. Der **Nutzen wird zu wenig deutlich aufgezeigt**.

## DIE HÄUFIGSTEN FEHLER

### 5. Hürden bleiben bestehen

Alleine mit guter Kommunikation wird die Motivation und Mitarbeiter der Betroffenen noch nicht sichergestellt. Gerade dann wenn Mitarbeiter Ihre **täglichen Arbeitsabläufe ändern** müssen treten **viele neue Hürden auf**. Hier müssen transparente und verständliche Lösungen aufgezeigt werden.

## DIE HÄUFIGSTEN FEHLER

### 6. Kein Plan für schnelle Erfolge

In SharePoint Projekten ist häufig zu beobachten dass versucht wird einen **riesigen Funktionsumfang in einem Wurf** zu bewältigen. Hier ist jedoch klar zu erkennen dass **kleinere Schritte zu grösserem Erfolg** führen.

**Erste Phasen können mit Erfolg abgeschlossen und gefeiert werden** (Basis Intranet geht Live). **Weitere Phasen fallen allen Beteiligten einfacher** da bereits Erfolgserlebnisse zu verzeichnen sind.

## DIE HÄUFIGSTEN FEHLER

### 7. Der Sieg wird zu früh gefeiert

Das Gesamtprojekt sollte erst gefeiert werden wenn die **Veränderungen** durch alle Stufen und bei allen Mitarbeitern **vorbei sind. Alte Gewohnheiten schleichen sich wieder** ein wenn das Projektumfeld mit seinen Treibern nicht mehr aktiv ist.

## DIE HÄUFIGSTEN FEHLER

### 8. Die Kultur bleibt unverändert

Mitarbeitende werden in den neuen Abläufen geschult, Vorteile und Nutzen werden transparent aufgezeigt. Trotzdem kann es passieren dass die **alte Kultur wieder Einzug nimmt**.

Bis die Neuerungen in Herz und Blut übergehen muss viel Zeit und Geduld investiert werden.

- Oftmals werden SharePoint Projekte immer noch zu technisch umgesetzt / eingeführt -> starke Kollation fehlt
- Einbezug der Stakeholder findet nicht oder zu spät statt
- Stellenwert der Kommunikation wird unterschätzt
- Nach Übergabe in Betrieb wird System nicht mehr genügend Weiterentwickelt -> *Projektteam wendet sich neuen Aufgaben zu, die treibende Kraft fehlt*
- Rolle des Projektleitenden wandelt sich vom technischen zum organisatorischen Berater welcher das Big Picture im Auge behalten sollte

# EIGENE ERFAHRUNGEN FRAGEN

