

Wie User Adoption über den Erfolg Ihres SAP- S/4HANA-Projektes entscheidet

Die Transformation erfolgreich gestalten

Speaker: Lisa Müller-Gebühr, Klaus Kräft

Date: 27.03.2023





Was haben wir heute vor?

- **Der Wandel und ich**
- **Change Management**
Modelle, Menschen, Widerstände
- **Change und S/4HANA**
- **tts User Adoption Ansatz**
- **Noch Fragen?**

„Klassisches“
Change
Management
und Training
Klaus Kräft

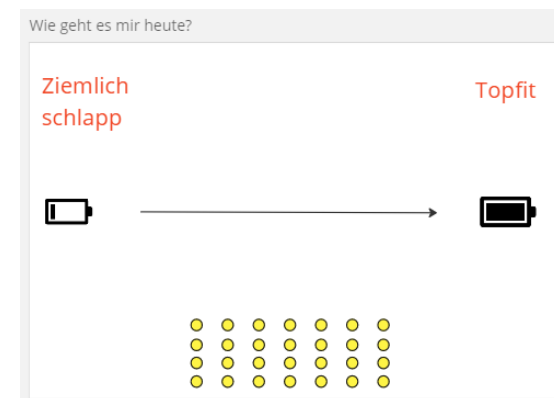
User Adoption
Lisa Müller-
Gebühr

Mitmachen



Wir arbeiten nachher auch mal in Miro

- <https://miro.com/app/board/uXjVMcnkYpQ=?moveToWidget=3458764549149851452&cot=14>
- Link auch im Chat
- Passwort: ChangeTTS
- Kleine Übung zum Warmwerden: wie fühle ich mich heute:





Der Wandel und ich

Was hat Change Management mit mir zu tun?



Veränderung



„Die neue Software ist doch Mist“

„Früher war alles besser“

„Die Zeit bis zum Ruhestand schaffe ich auch noch irgendwie ...“

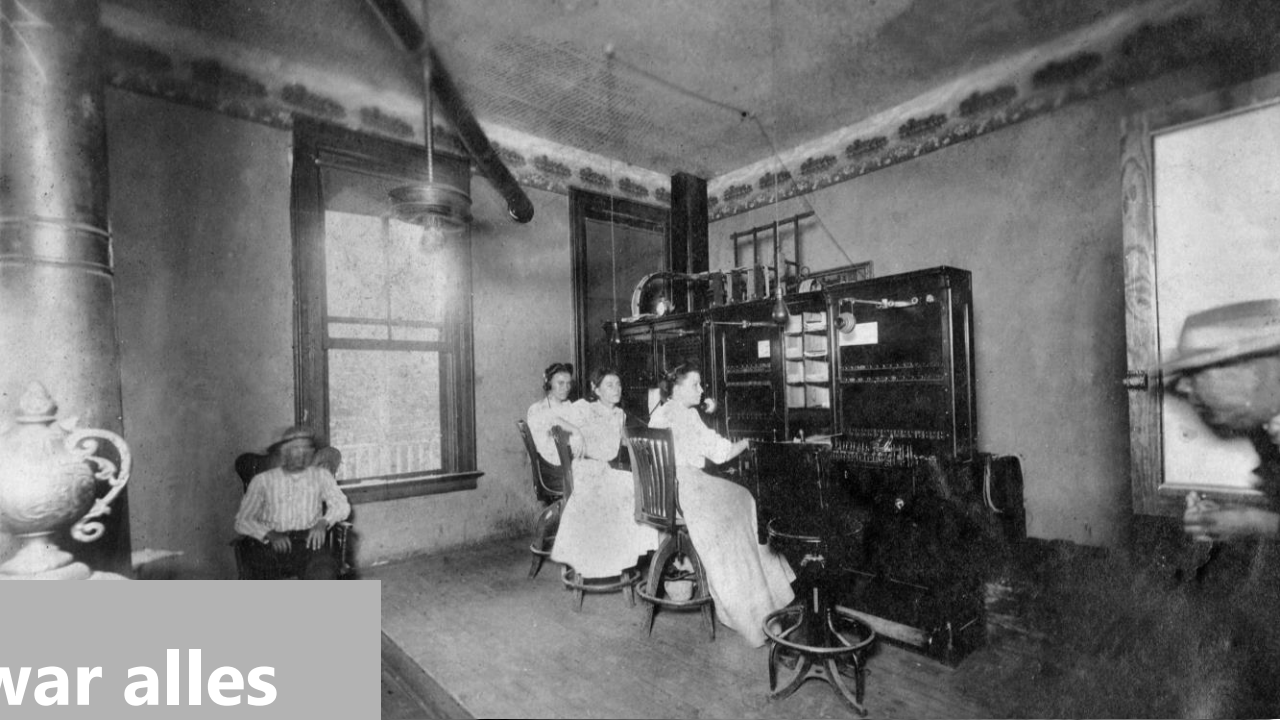
„Hana, Hani, oder wie auch immer. Wahrscheinlich noch schlechter als vorher ...“

„Das mit dem „Agile“ ist doch auch wieder nur eine „neue Sau“, die durchs ...“

„Daten, Daten, Daten ... ich habe das doch im Gefühl. Ich meine „20 Jahre Erfahrung. Dann kommen die mit ihren Daten ...“

„Digitales Lernen. So ein Blödsinn. Es kommt weiterhin auf die Menschen an ...“

Widerstand gegen Veränderung ist absolut normal ...

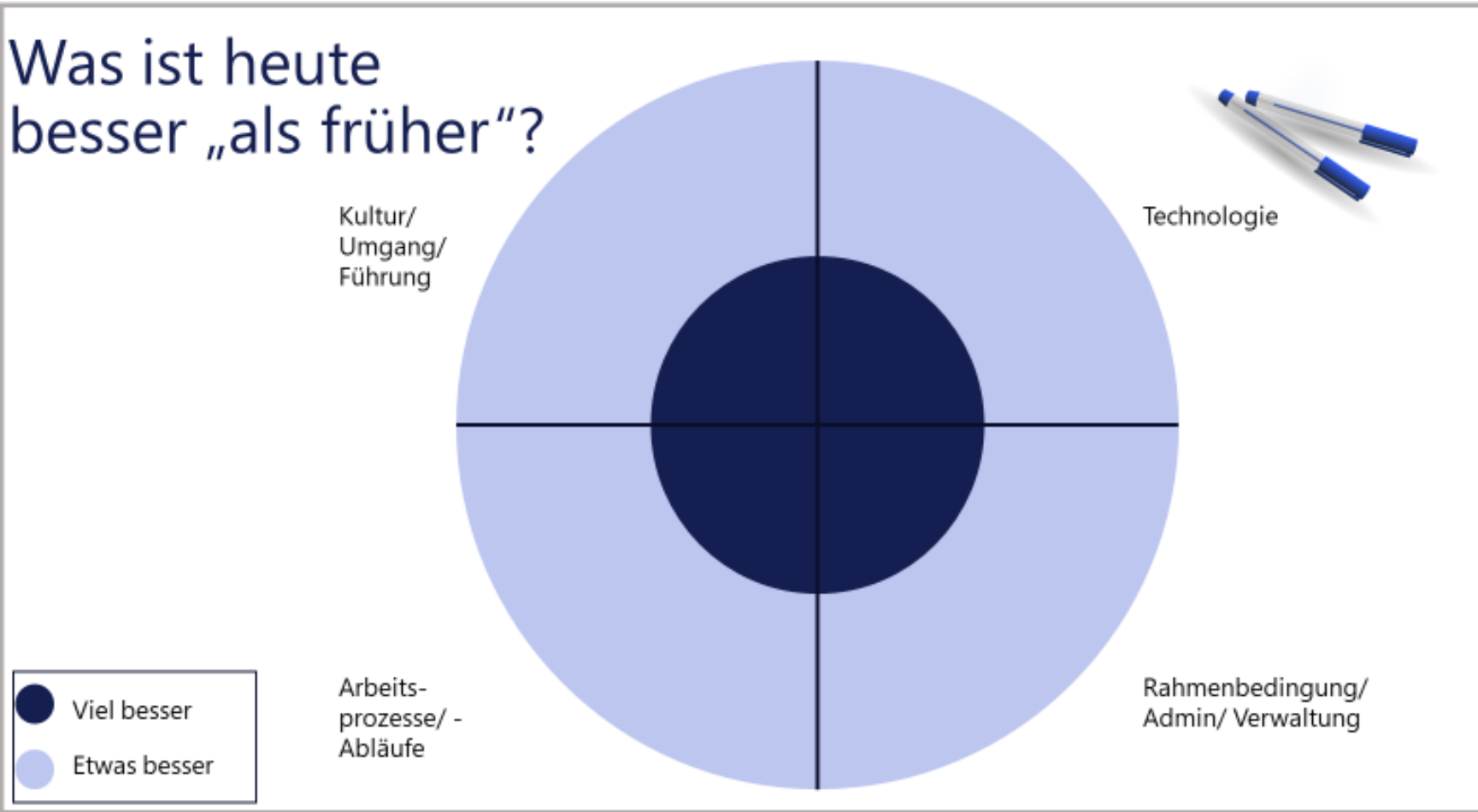


Früher war alles
besser?



Eine schöne Übung

Fragt doch bei den Betroffenen mal nach ...



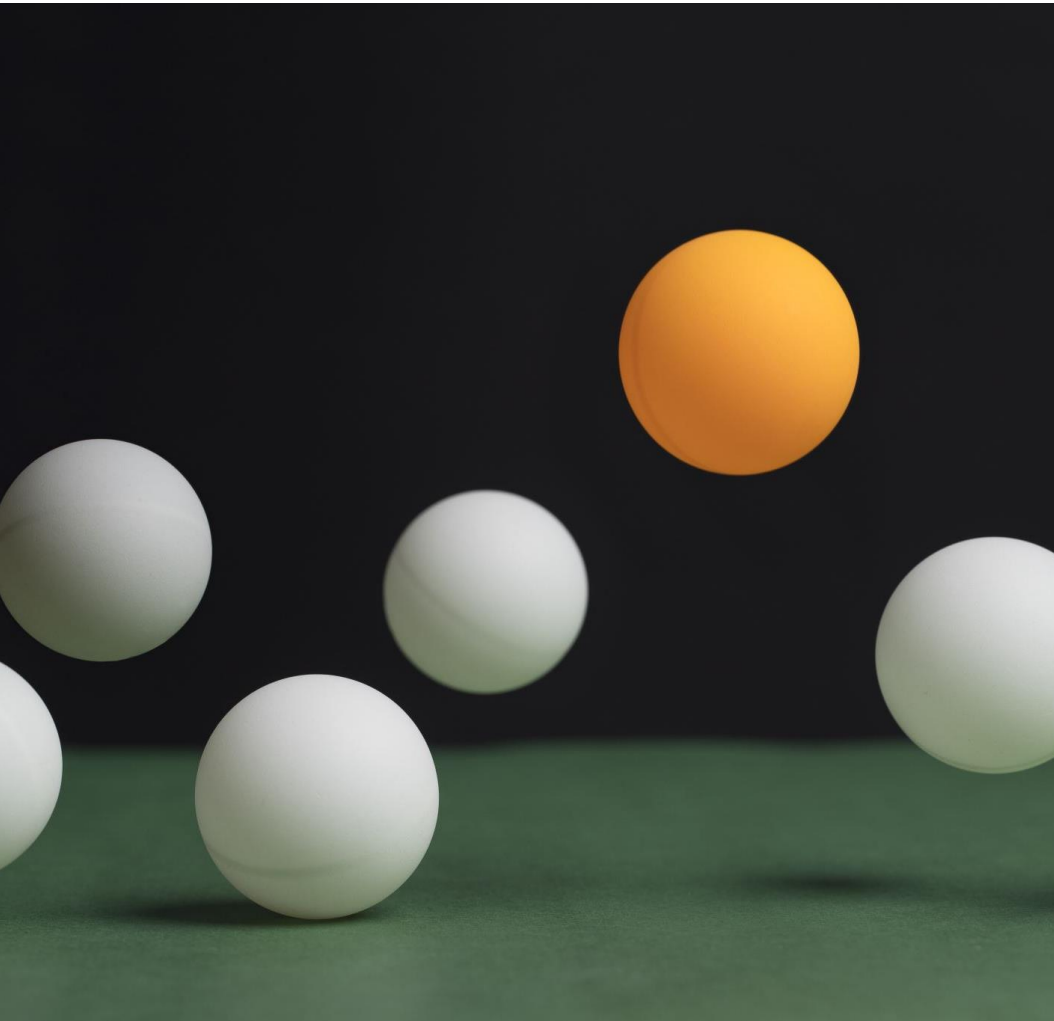
Welche Mitarbeitenden habe ich?

Wen kann ich für den Wandel motivieren und wen nicht?

DIE X-Y-THEORIE NACH DOUGLAS MCGREGOR (2/2)

	Theorie X	Theorie Y
Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> > Menschen mögen Arbeit nicht und finden sie langweilig > Arbeit wird vermieden 	<ul style="list-style-type: none"> > Menschen müssen zwar arbeiten, interessieren sich jedoch auch für die Arbeit > Arbeit macht sogar Spaß (unter richtigen Rahmenbedingungen)
Führung	<ul style="list-style-type: none"> > Menschen brauchen Anreize, damit sie Engagement und Einsatz-bereitschaft zeigen 	<ul style="list-style-type: none"> > Menschen wollen sich selber führen und wollen das gemeinsame Ziel akzeptieren und verstehen
Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> > Menschen müssen angeleitet und kontrolliert werden > Sie vermeiden die Übernahme von Verantwortung 	<ul style="list-style-type: none"> > Menschen übernehmen selbst Verantwortung und leitet sich selbst an
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> > Menschen sind über Geld und Mache getrieben > Angst vor dem Jobverlust 	<ul style="list-style-type: none"> > Menschen wollen eigenes Potential entfalten und brauchen eine Sinnkopplung in der Arbeit
Kreativität	<ul style="list-style-type: none"> > Kreativität ist selten vorhanden > Außer, wenn es darum geht das System zu übergehen 	<ul style="list-style-type: none"> > Kreativität ist weit verbreitet und schafft eine Grundlage für die Arbeit





Bitte ordnet in Miro der X-Y-Theorie zu

- Euch selbst
 - Grüner Punkt ●
- Die Mitarbeitenden in Eurer Organisation/Eurem Unternehmen (im Schnitt)
 - Grauer Punkt ●
- Die Mitarbeitenden bei Google (im Schnitt)
 - Blauer Punkt ●
- Die Mitarbeitenden im Finanzamt (im Schnitt)
 - Gelber Punkt ●

<https://miro.com/app/board/uXjVMcnkYpQ=/?moveToWidget=3458764549152826308&cot=14>

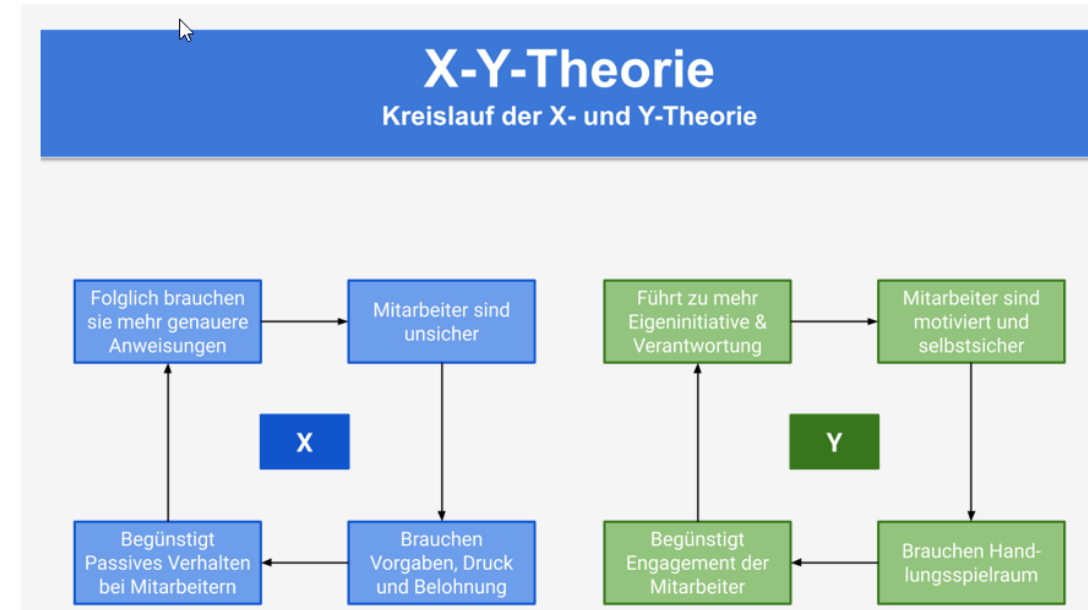
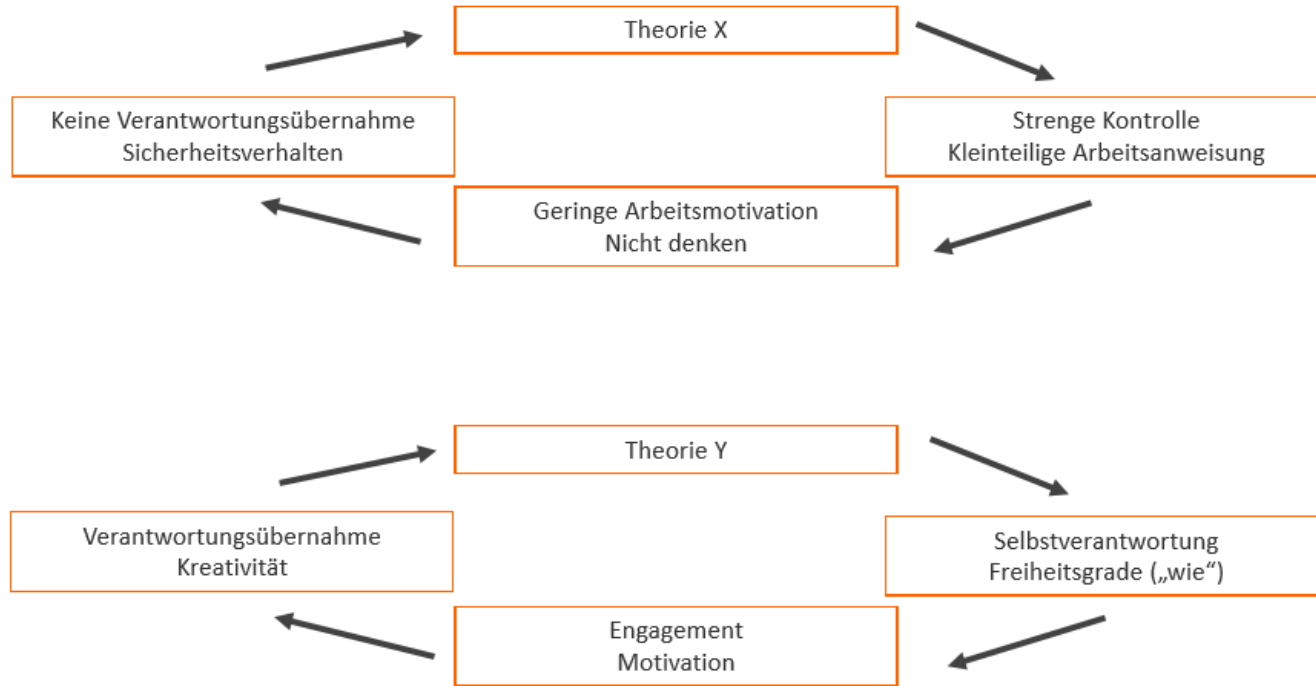


Zeit für eine Übung

Stimmt das?

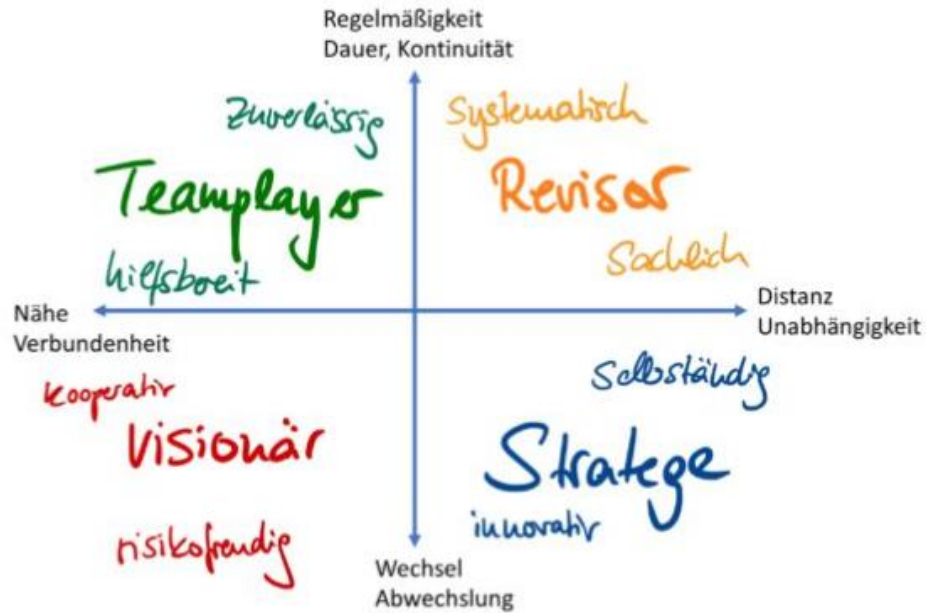
Was bedeutet ein solches Menschenbild?

SELBSTERFÜLLENDE PROPHEZEIUNG



Was bin ich denn für ein Typ

Wandel braucht viele Fähigkeiten und unterschiedliche Rollen



Welche Rolle entspricht Ihnen am meisten?

A Venn diagram with three overlapping circles labeled 'Kommunikator', 'Gestalter', and 'Change-Coach'. The intersections are shaded in light orange. In the top right corner, there is an illustration of two blue markers.

Wenn ich die Veränderung unterstützen möchte, sollte ich mich auch selbst richtig einschätzen können.

Zusammenfassung

Im Veränderungsprozess hilft mir die folgende Haltung/Einstellung

- Ich weiß, dass Veränderungen notwendig sind und auch Vorteile bringen. Ich habe keine Angst davor.
- Ich bin überzeugt, dass meine Kolleginnen und Kollegen grundsätzlich positiv und motiviert sind.
- Ich kenne mich. Ich weiß was mir wichtig ist. Ich kenne meine „Trigger“, meine Stärken und Schwächen.
- Ich weiß, wie ich mich im Veränderungsprozess einbringen kann. Ich fühle mich selbst sicher. Ich fühle mich in meinem Team sicher.

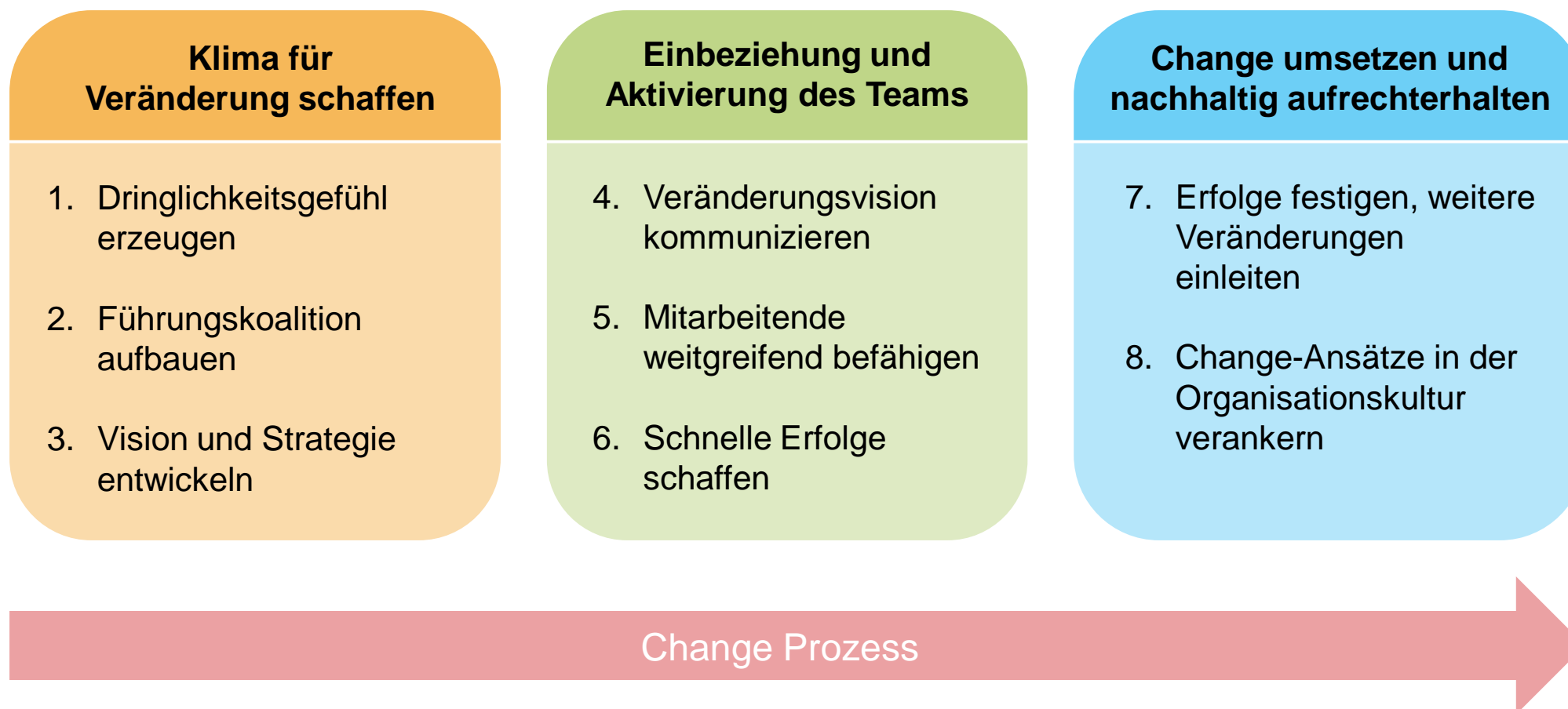


Change

Der Blick auf die Organisation

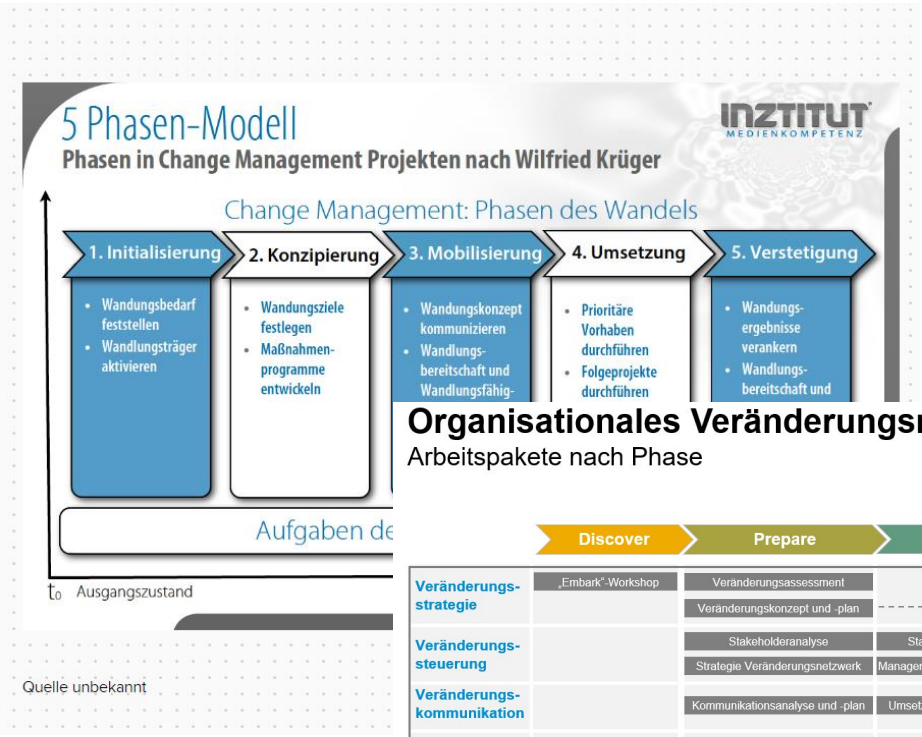
Change Management Modell nach Kotter

Der bekanntste



Es gibt viele weitere Modelle

Modelle organisationaler Veränderung



Organisationales Veränderungsmanagement entlang SAP A

Arbeitspakete nach Phase

	Discover	Prepare	Explore	Realize	Deploy
Veränderungsstrategie	„Embark“-Workshop	Veränderungsassessment Veränderungskonzept und -plan			
Veränderungssteuerung		Stakeholderanalyse Strategie Veränderungsnetzwerk	Stakeholdermanagement Management Veränderungsnetzwerk		
Veränderungskommunikation		Kommunikationsanalyse und -plan	Umsetzung Kommunikationsplan		
Veränderungsumsetzung		Grobe Change Impact Analyse Schulungsassessment Schulungsstrategie	Detaillierte Change Impact Analyse Organisatorische Anpassung Schulungsbedarfsanalyse		
Veränderungsbefähigung			SAP Enable Now Implementierung Entwicklung der Schulungsinhalte	Schulung der Schulung des Projektteams	
Veränderungsmonitoring			Pulsbefragungen Lessons Learned Analyse d. Veränderungsbereitschaft		Strategie Anwen

-----●-----> Mehrphasige Lieferung



<https://nobl.io>



Change

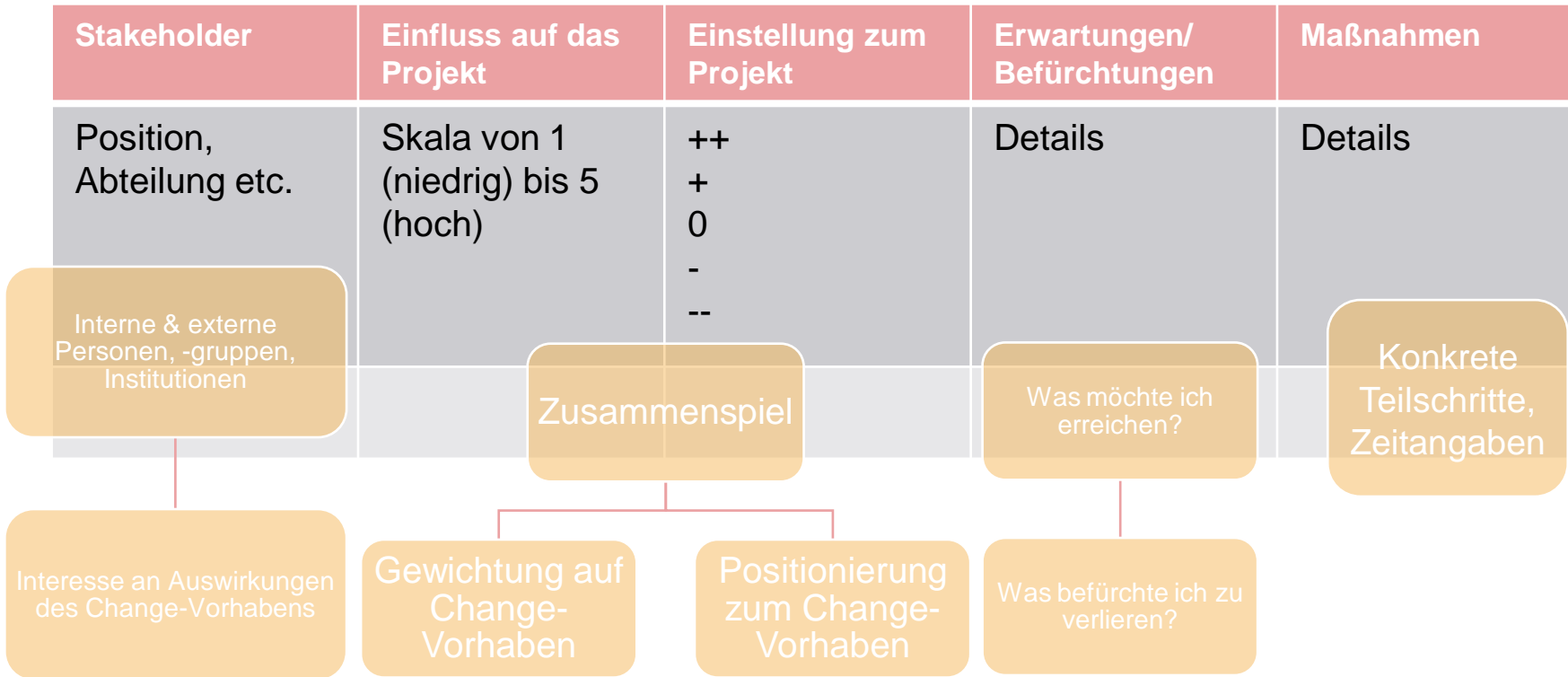
Der Blick auf den Menschen



Die Stake-Holder Analyse

Eine „politische Betrachtung“

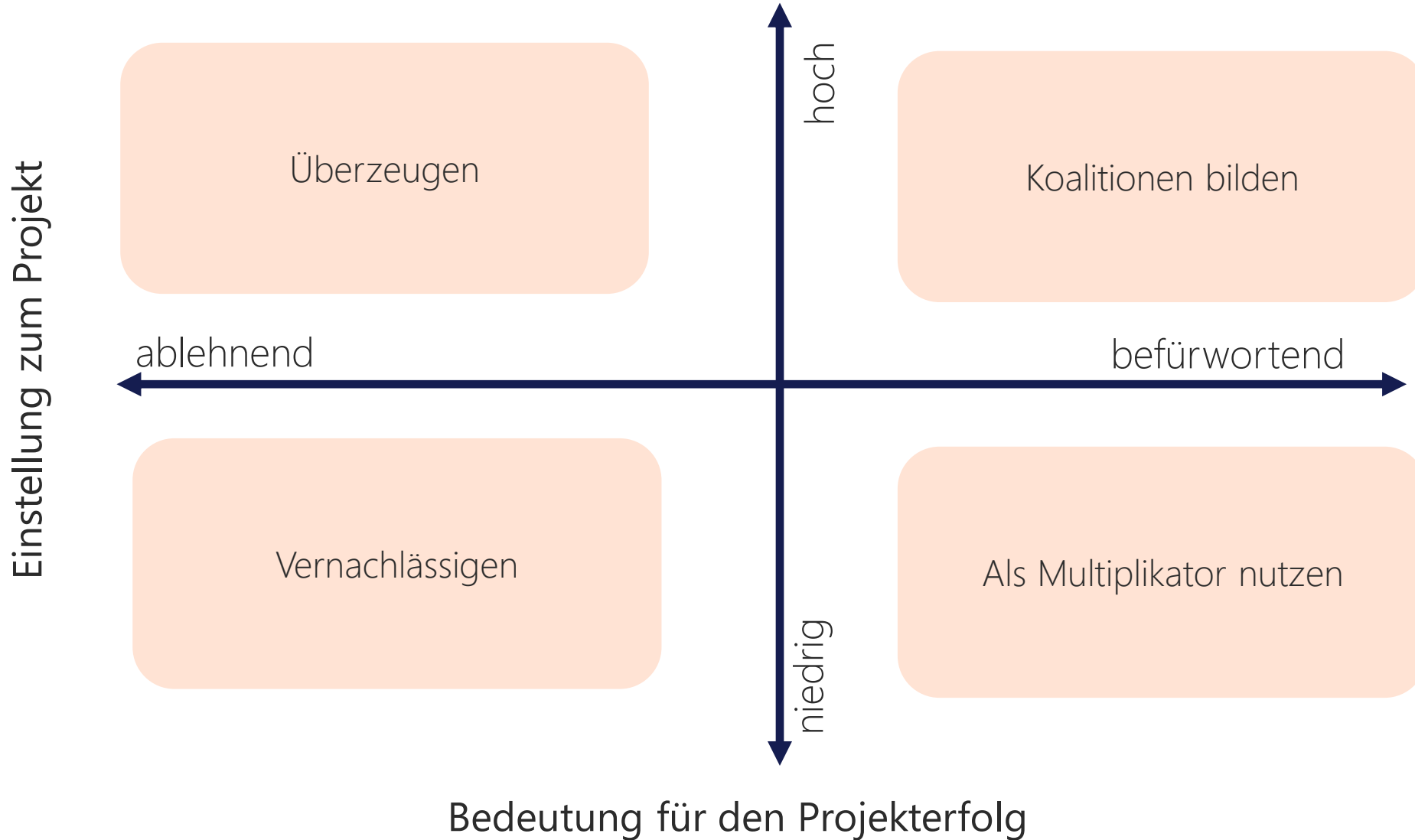
Bewertung relevanter Stakeholder anhand ausgewählter Kriterien



Streng Vertraulich!

Einordnung von Stakeholdern

Strategische Kommunikation für den Projekterfolg



Die Betroffenheitsanalyse

Die „ehrliche Betrachtung“

Eine Betroffenheitsanalyse kann offen diskutiert werden. Das Ziel ist es, möglichst objektiv die Auswirkungen der Veränderungen auf einzelne Nutzergruppen zu erfassen und Maßnahmen zu diskutieren, wie objektiv negative Auswirkungen abgemildert oder kompensiert werden können.

Betroffenheitsanalyse						
Betrachten Sie unterschiedliche Zielgruppen. Wie stark ist die Zielgruppe von Veränderungen betroffen?						
Zielgruppe und Gruppengröße						
Arbeitsplatz / Tätigkeit						
Veränderungen						
Veränderungsaspekte	Grad der Betroffenheit			Art der Betroffenheit		Veränderungsbereitschaft wird erhöht / reduziert durch
	nicht	schwach	stark	positiv	negativ	
Aufgabenzuordnung, Aufgabenzuschnitt						
Arbeitsablauf						
Handlungsspielraum						
Verantwortung, Eigenständigkeit						
Informationsstand						
Qualität der eigenen Arbeit						
Arbeitsbelastung						
Fremdkontrolle						
persönliches Ansehen						
Einfluss						
Aufstiegchancen, Stellung in der Hierarchie						
Einkommen						
Arbeitszufriedenheit						
Selbstverwirklichung						
Anspruch an die Tätigkeit						
neue Tätigkeitsfelder						
Kollegiale Strukturen						

Veränderungen akzeptieren

Bei jedem anders!

Dominanz der Sache



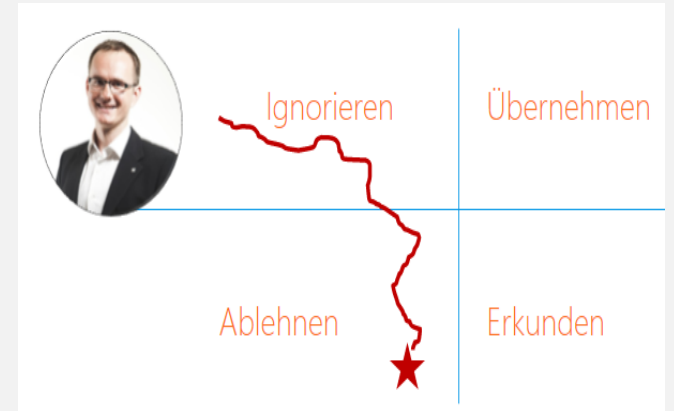
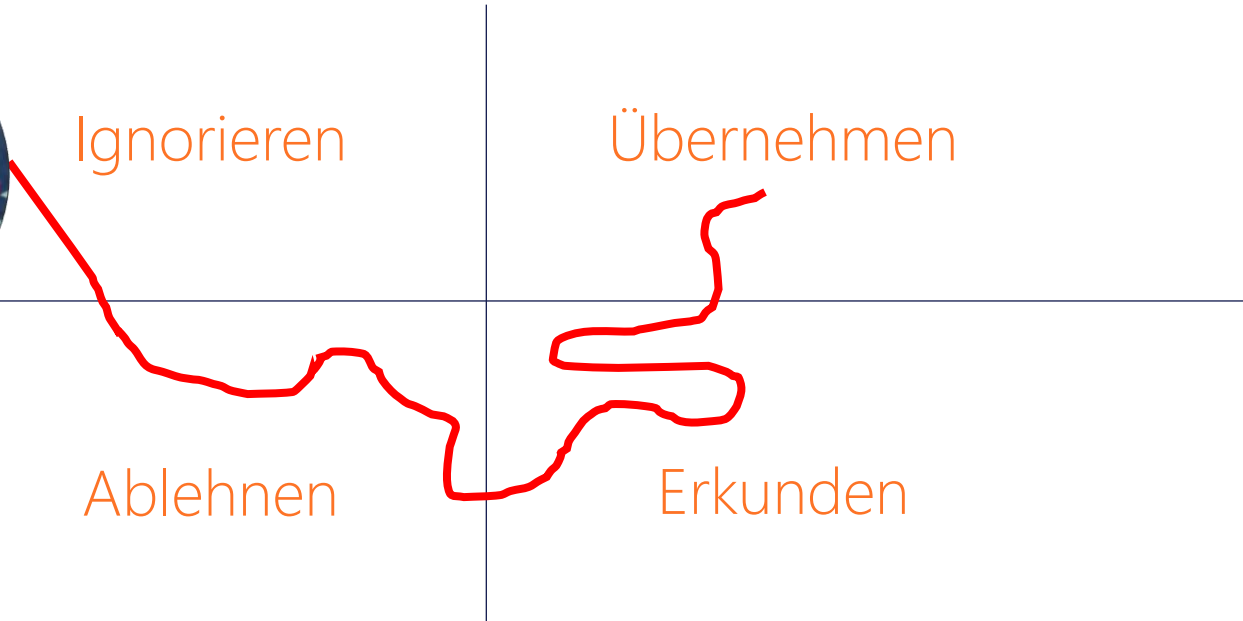
Ignorieren

Übernehmen

Ablehnen

Erkunden

Dominanz der Emotionen



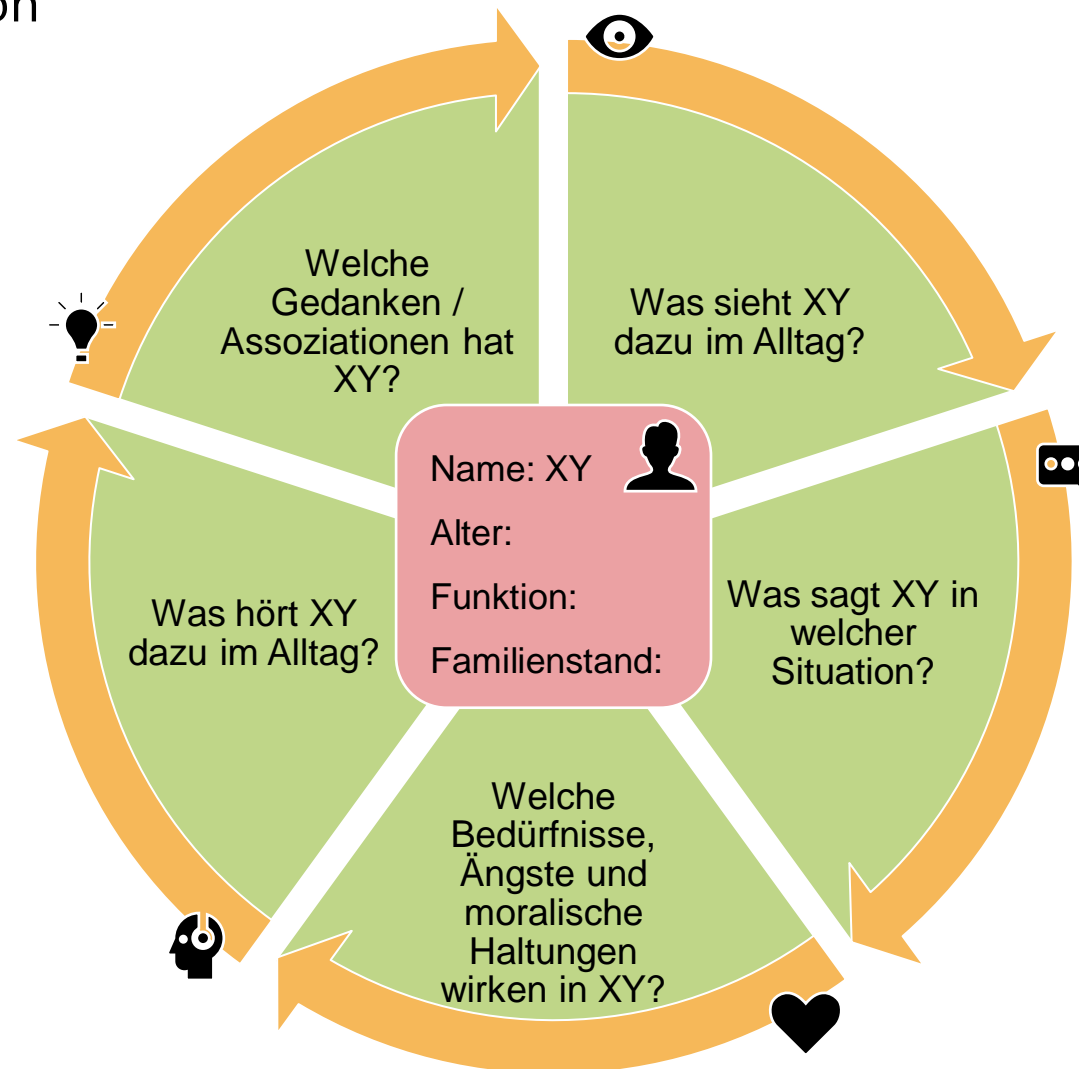
Und nicht alle finden wieder raus ..

Das Einfühlendiagramm

Die Betrachtung einer konkreten Person

Das Einfühlendiagramm hat große Nähe zum „Persona-Konzept“ (siehe User Adoption). Hier geht es allerdings immer um eine reale Person.

Beim Einfühlendiagramm ist besonders auf eine positive Grundhaltung zu achten. Wir möchten helfen, nicht manipulieren.





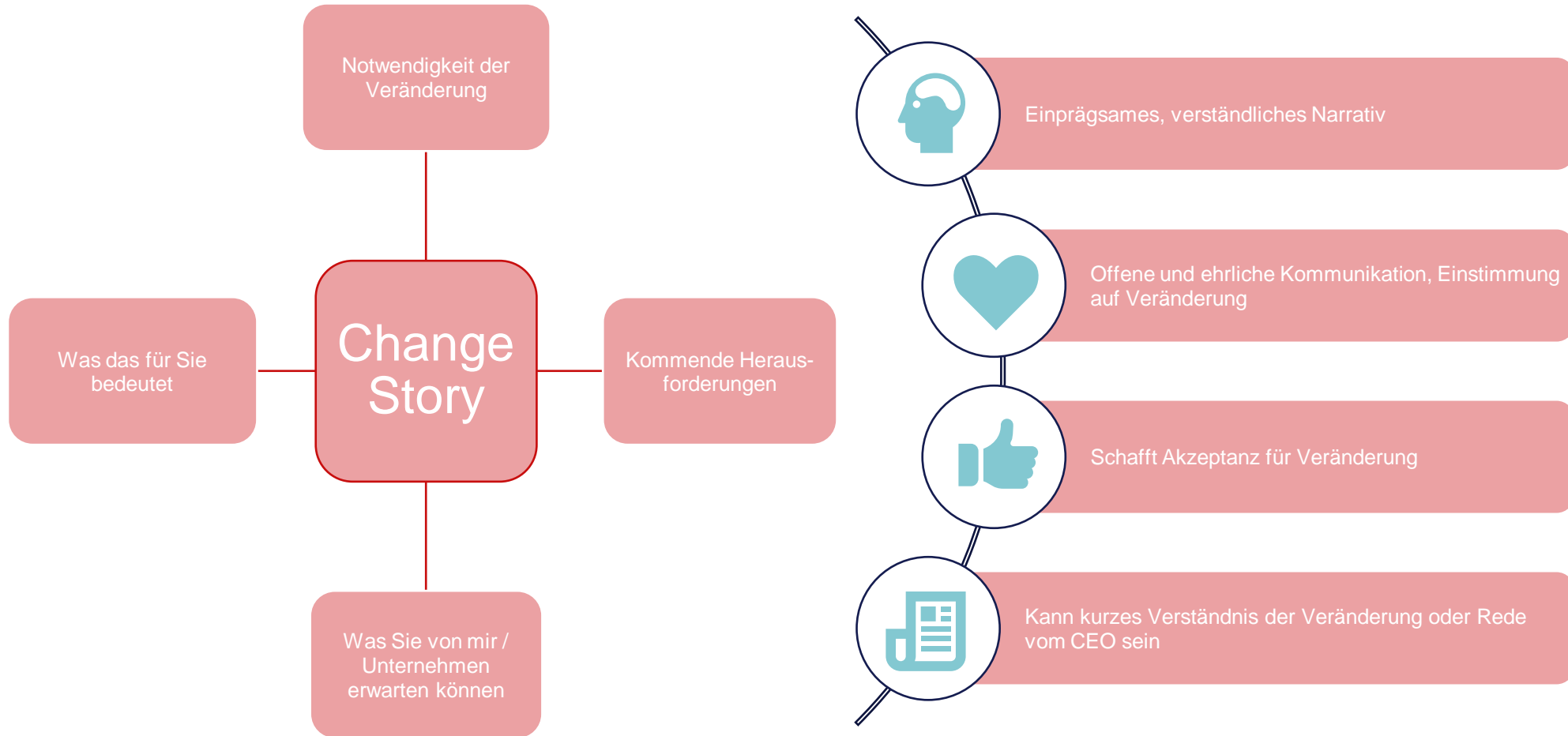
Change

Widerstände überwinden



Die Change Story

Veränderung richtig kommunizieren

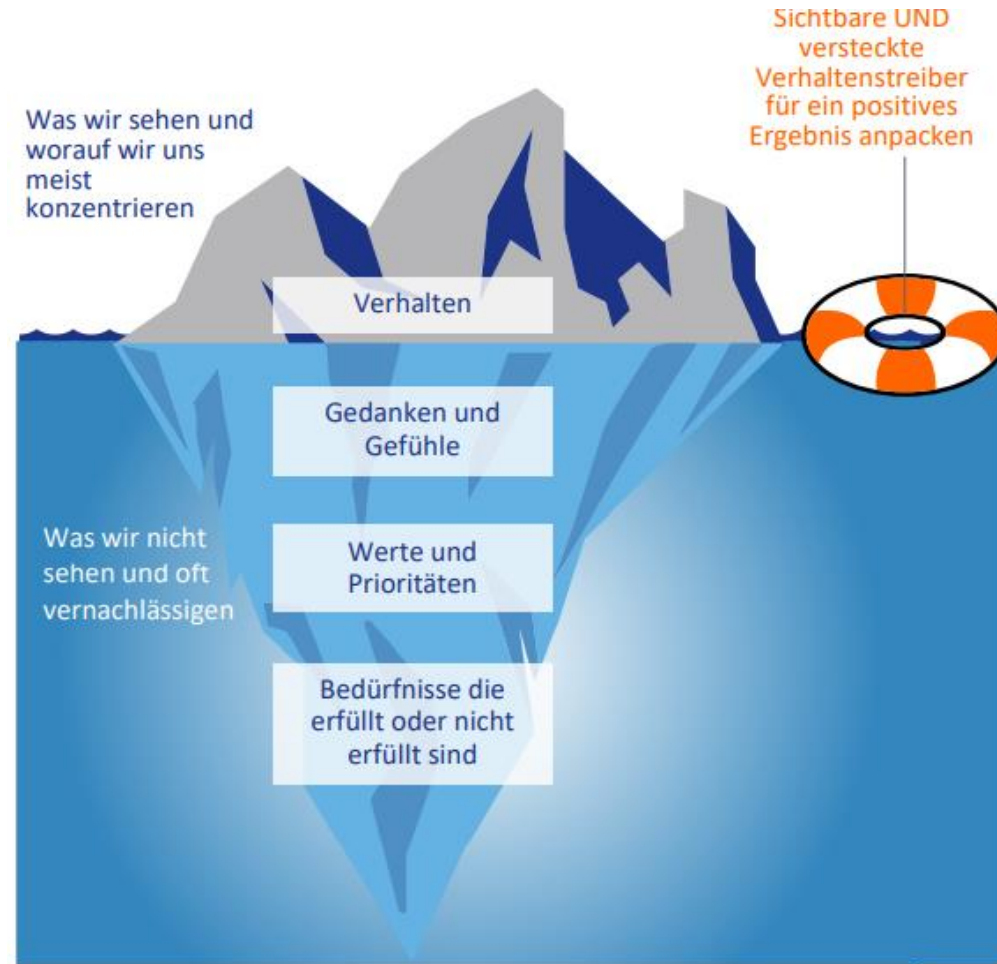


Zentrales Erklärungsmodell: Der Eisberg

Ein vielfach einsetzbares Werkzeug und Erklärungsmodell

Widerstände und Konflikte lassen sich nie erklären ohne „unter die Wasseroberfläche“ zu schauen. Sichtbares Verhalten wie häufige Krankmeldungen, patzige Antworten oder offener Streit basiert meist auf den Verletzungen von Werten oder Bedürfnissen der Menschen. Das kann eine gefühlte Verletzung des Gerechtigkeitsempfindens sein oder eine zu starke Beschneidung der Freiheit. Es kann auch darum gehen, dass die Anerkennung fehlt oder das Bedürfnis der Sicherheit gestört wird (Angst um den Job)

Gerade zum Thema „Werte“ gibt es sehr schöne Übungen.



Nachhaltige Veränderung geschieht „unter der Wasseroberfläche“

Starke Motivatoren

Wie gewinne ich die Mitarbeitenden für das Projekt?

- Die führende Motivationstheorie nach Deci & Ryan nennt die folgenden Hauptmotivatoren (siehe auch „User Adoption“):
 - **Autonomie,**
 - **Kompetenzerleben** und
 - **Soziale Eingebundenheit**
- Lern- und Tätigkeitstheorien nennen „**Selbstständig und vollständige Handlungen**“ als Motivationsunterstützung.
- Das Technologie Akzeptanzmodell nennt als Hauptfaktoren für die Akzeptanz einer neuen Software
 - deren **wahrgenommene einfache Bedienbarkeit**
 - deren **wahrgenommenen Nutzen** (wichtig für Change Story)
- Aus Erfahrung wissen wir – und das zeigt uns das Internet-Zeitalter ganz besonders:
 - Die **Anerkennung** ist für Menschen ein ganz großer „Treiber“

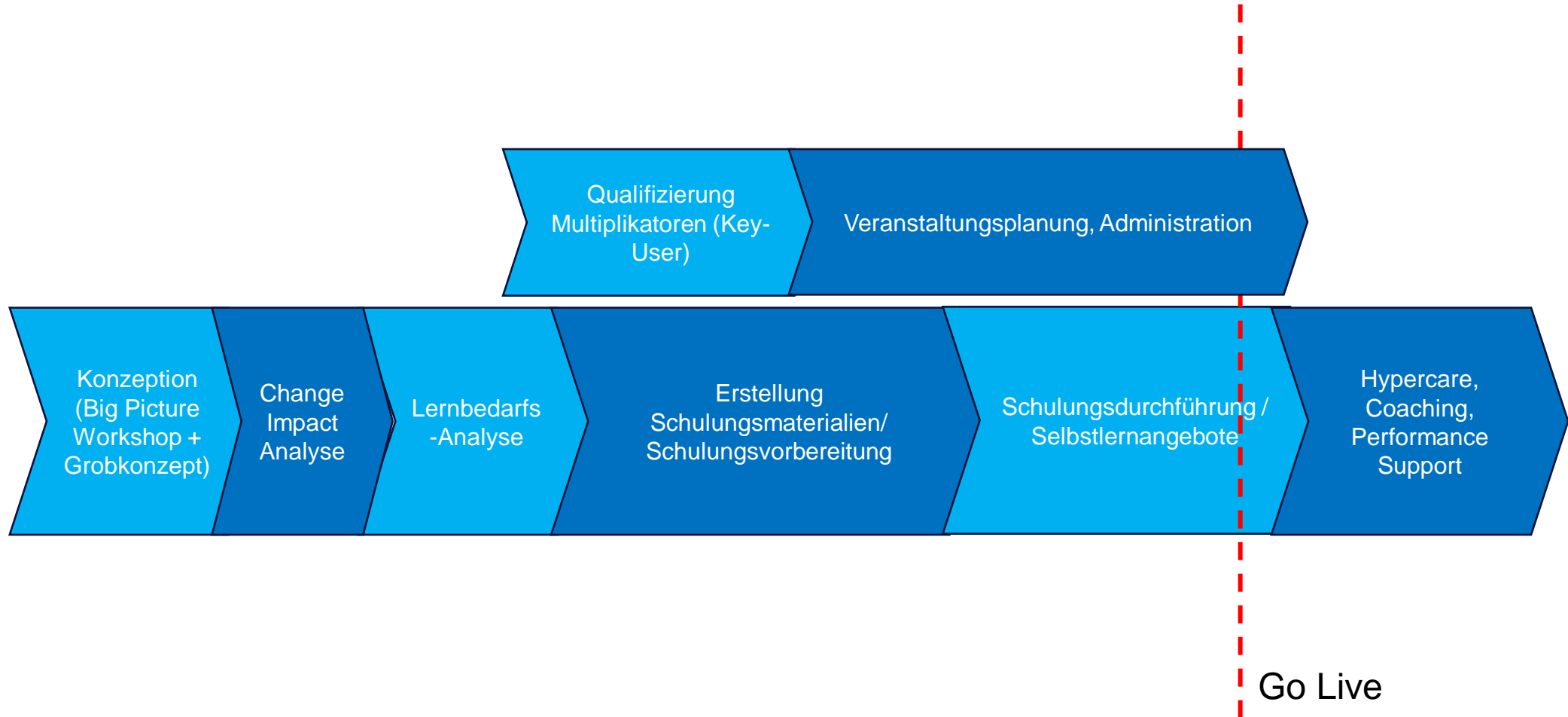


Change und SAP S/4HANA

Der Versuch einer Einordnung

Der „klassische Ablauf“ des Schulungsprojektes

(Darstellung ohne begleitende Change-Maßnahmen)



Was ändert sich mit SAP S/4 denn überhaupt?

Sind das überhaupt „Change Projekte“?

Die Herausforderung in aktuellen SAP-Projekten ist der unbekannte Veränderungsumfang. Brown-, Green- oder Bluefield? Anfangs hieß es, die Veränderungen wären vor allem technisch. Doch das ist nicht so einfach. Manchmal ändert sich mehr, manchmal weniger. Manchmal wird die komplette Organisation „umgekrempelt“

Unsere Erfahrung:
Es ändert sich immer mehr, als die IT-Expertinnen und Experten anfangs behaupten 😊

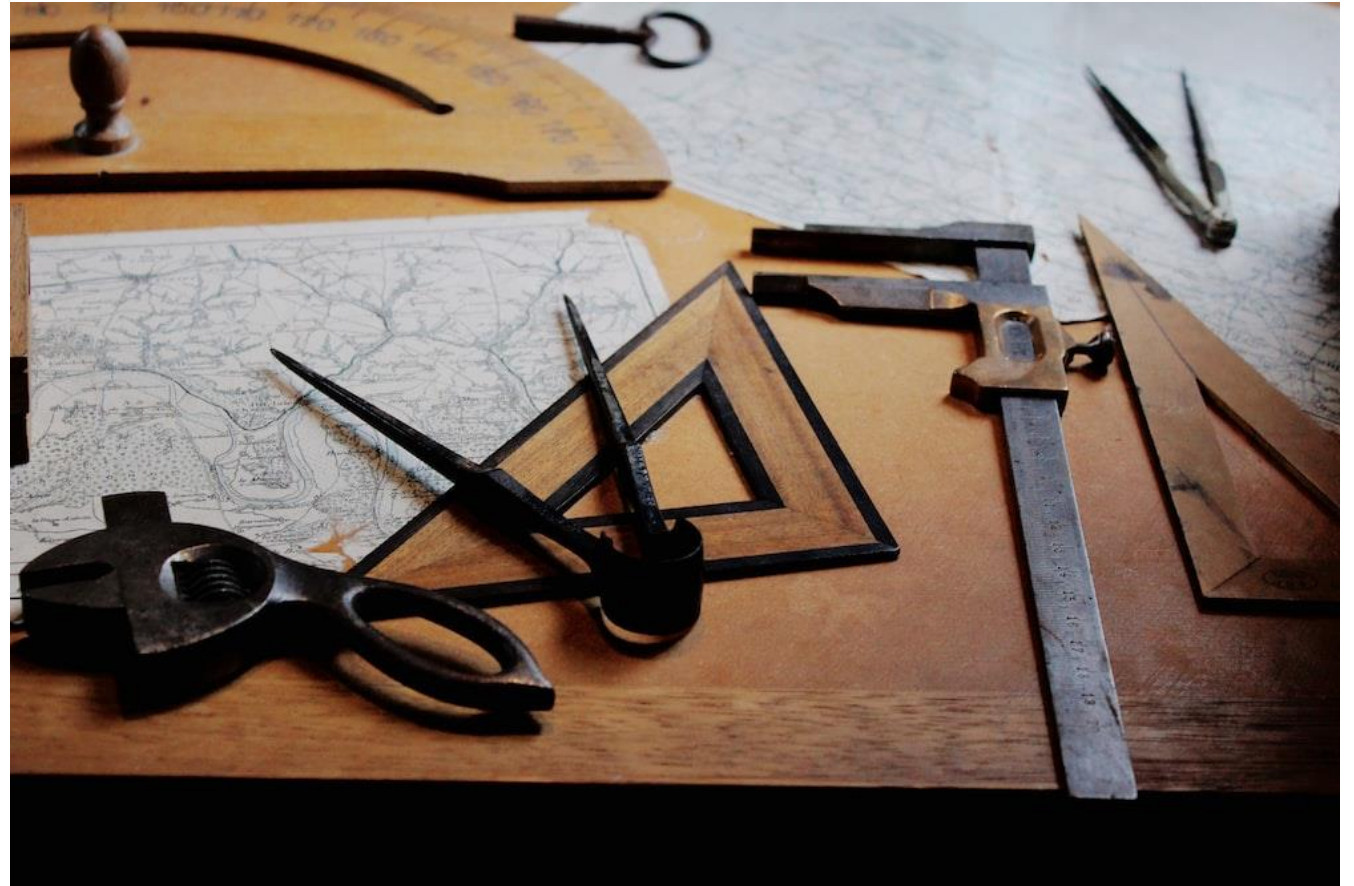


Wie finde ich heraus, was sich ändert?

Die Messung des Change Impact

Es hilft nichts: Es braucht einen Blick ins Detail. Welcher Prozess ändert sich in welchem Umfang? Früh im Projekt kann das nur das Projektteam (IT/Berater:innen) einschätzen.

- Definition einer einfachen Veränderungsskala, z.B. Änderung von „gar nicht“ bis „vollständig“ oder als Einschätzung des Schulungsbedarfs formuliert.
- Evtl. Aufteilung der Abfrage auf zwei Ebenen (Prozessveränderung/ Systemveränderung)
- Abfrage und Ablage der Ergebnisse anhand des Prozessmodells zum Beispiel im SAP Solution Manager oder in Signavio
- Laufendes Monitoring (Burn Down Chart) und nachfassen, wo notwendig.



Was bedeutet das für die Lernbedarfsanalyse?

Unterschiedliche Trainingsbedarfe brauchen unterschiedliche Lösungen

Kleine Änderungen



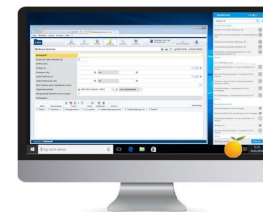
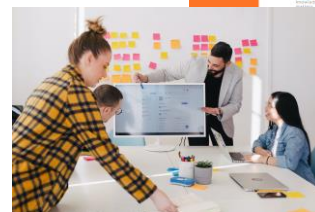
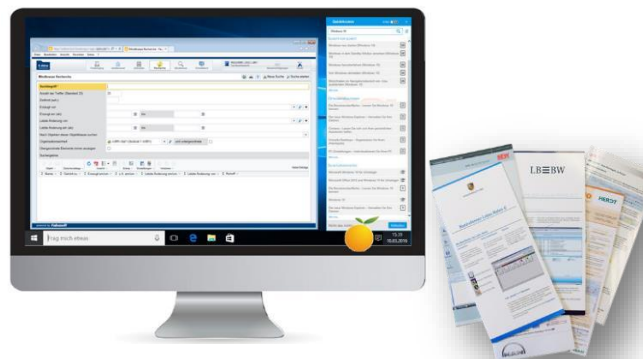
Mittlere Änderungen



Große Änderungen



Übergreifende Angebote/
Dauerhafte Angebote



Information direkt im System, z.B. mit der tts performance suite oder laminierte Kurzanweisungen für „BlueCollars.“

Webinare/Info-Sessions

Hochwertige E-Learning-Angebote

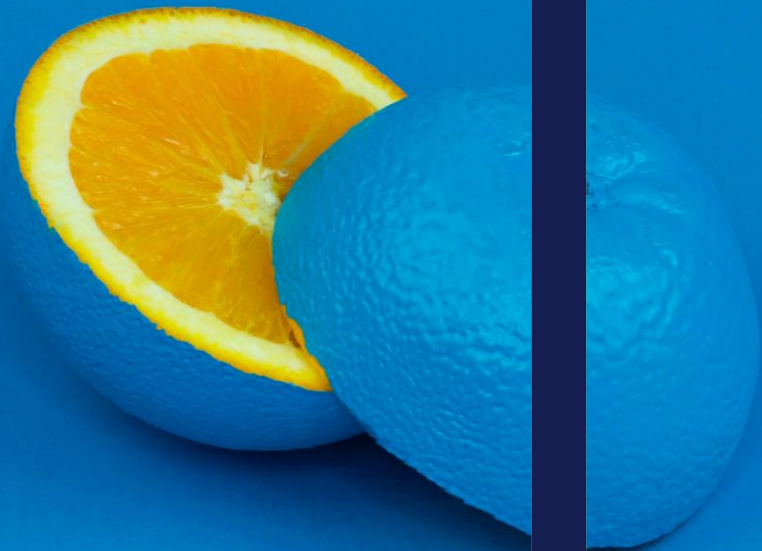
Virtuelle Schulungen/ Virtual Live Classroom.

Klassische Klassenraumtrainings

Einzelcoaching/ Hypercare

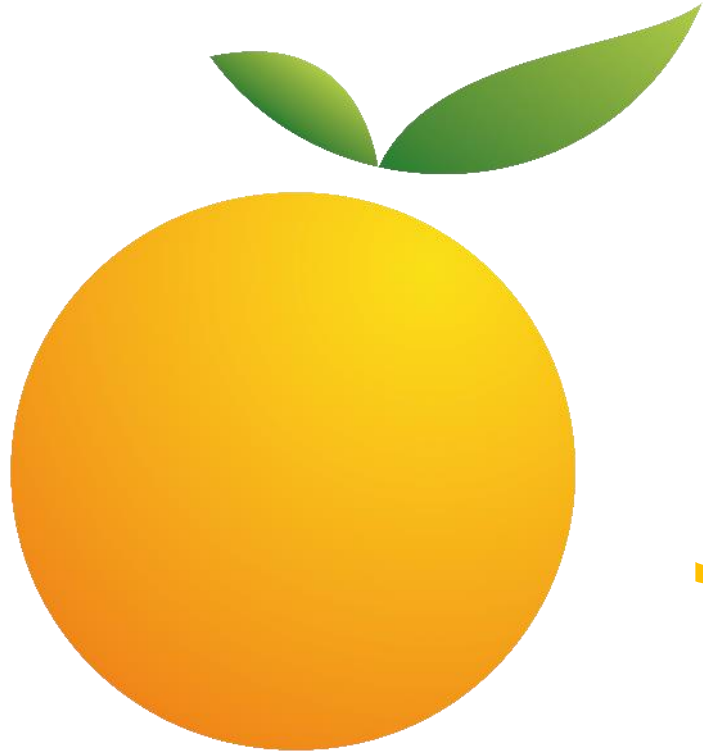
Umfassende Anwenderdokumentation, Performance Support, Learning Communities, Ongoing Standard-Training ..

u.v.m



tts User Adoption

Wir bringen Change Management und Training
zusammen



**“User Adoption ist
der Schlüssel zu
jedem erfolgreichen
Software Betrieb.”**

Einstiegsfrage

Schätzt mal!

Wie viel Prozent der Projekte scheitern?



Lösung



50%
der PLM Projekte
scheitern

75%
der ERP Projekte
scheitern



Warum passiert das?

System	Failure Rate
PLM Projekte	50%
ERP Projekte	75%

der PLM Projekte scheitern

der ERP Projekte scheitern

Widerstand gegen Veränderung ist absolut normal...

„Daten, Daten, Daten ... ich habe das doch im Gefühl. Ich meine „20 Jahre Erfahrung. Dann kommen die mit ihren Daten ...“

„Früher war alles besser“

„Die neue Software ist doch Mist“

„Das mit dem „Agile“ ist doch auch wieder nur eine „neue Sau“, die durchs ...“

„Digitales Lernen. So ein Blödsinn. Es kommt weiterhin auf die Menschen an ...“

„Die Zeit bis zum Ruhestand schaffe ich auch noch irgendwie ...“

„Warum haben wir die alte Software nicht einfach behalten? Die war eh viel einfacher...“

Widerstand gegen Veränderung ist absolut normal...

Wie gehen wir vor?

„Daten, Daten, Daten ... ich habe das doch im Gefühl. Ich meine „20 Jahre Erfahrung. Dann kommen die mit ihren Daten ...“

„Früher war alles besser“

„Die neue Software ist doch Mist“

Die Anwender:innen im Mittelpunkt

„Das mit dem „Agile“ ist doch auch wieder nur eine „neue Sau“, die durchs ...“

„Digitales Lernen. So viele in der Welt. Menschen an ...“

„... ich auch noch irgendetwas“

„Warum haben wir die alte Software nicht einfach behalten? Die war eh viel einfacher...“

Clients



Users



Für eine erfolgreiche Implementierung der IT-Applikation ist ein Perspektivwechsel nötig

Ziel ist es, zu verstehen, wie die Bedürfnisse der Endanwender:innen aussehen und wie sie die neue Anwendung nutzen.

→ Das ist der Kern der User Adoption

Stehen die Anwender:innen bei der Implementierung der IT-Applikation im Mittelpunkt?

Wie ist die Einstellung verschiedener Gruppen von Nutzer:innen zu der Software?

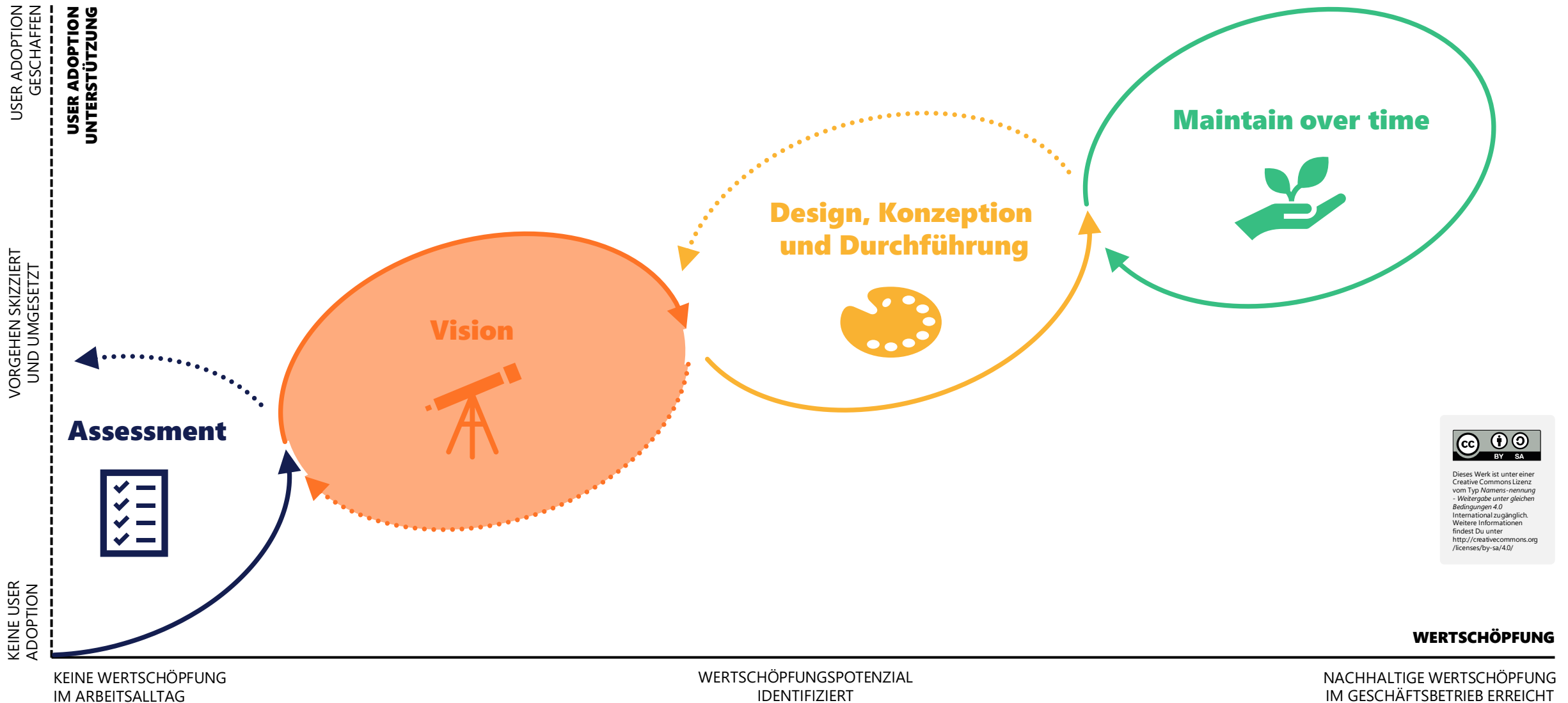
Welche Strategien nutzen Sie, um die Akzeptanz der Anwender:innen zu erhöhen?

Haben Sie einen Qualifizierungsplan? Wird dieser transparent kommuniziert?

Kennen Sie die Bedürfnisse, Wünsche und Ängste Ihrer Beschäftigten?

Gibt es klare Ziele, die mit der Implementierung erreicht werden sollen? Werden diese transparent kommuniziert?

„User Adoption fördert die Begleitung über den gesamten Lebenszyklus der IT-Applikation.“

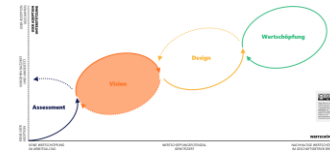


Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ Namens-nennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International zugänglich. Weitere Informationen findest Du unter <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

WERTSCHÖPFUNG

NACHHALTIGE WERTSCHÖPFUNG IM GESCHÄFTSBETRIEB ERREICHT

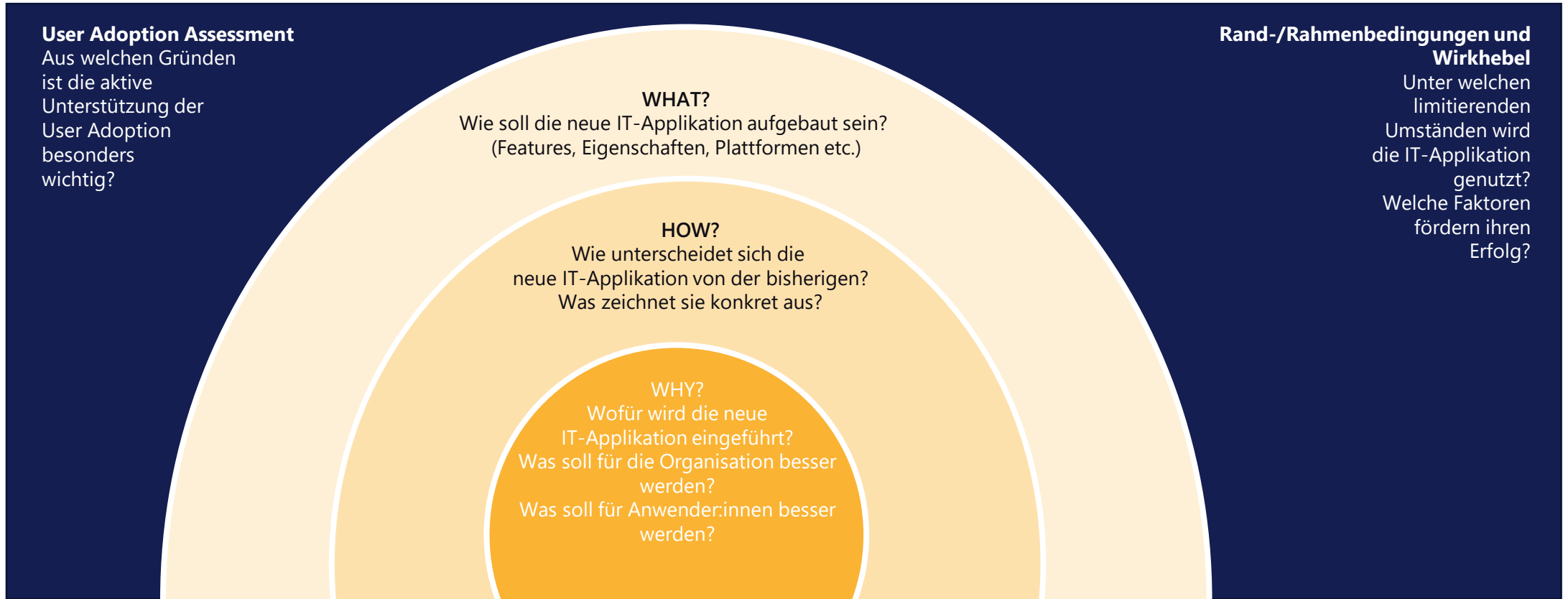
Beispielhafte Entwicklung der Vision zur User Adoption



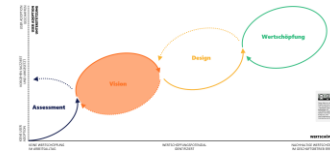
Ziele/Strategische
Ausrichtung definieren



Generelle Ziele und strategische Ausrichtung der neuen IT-Applikation erarbeiten



Beispielhafte Entwicklung der Vision zur User Adoption



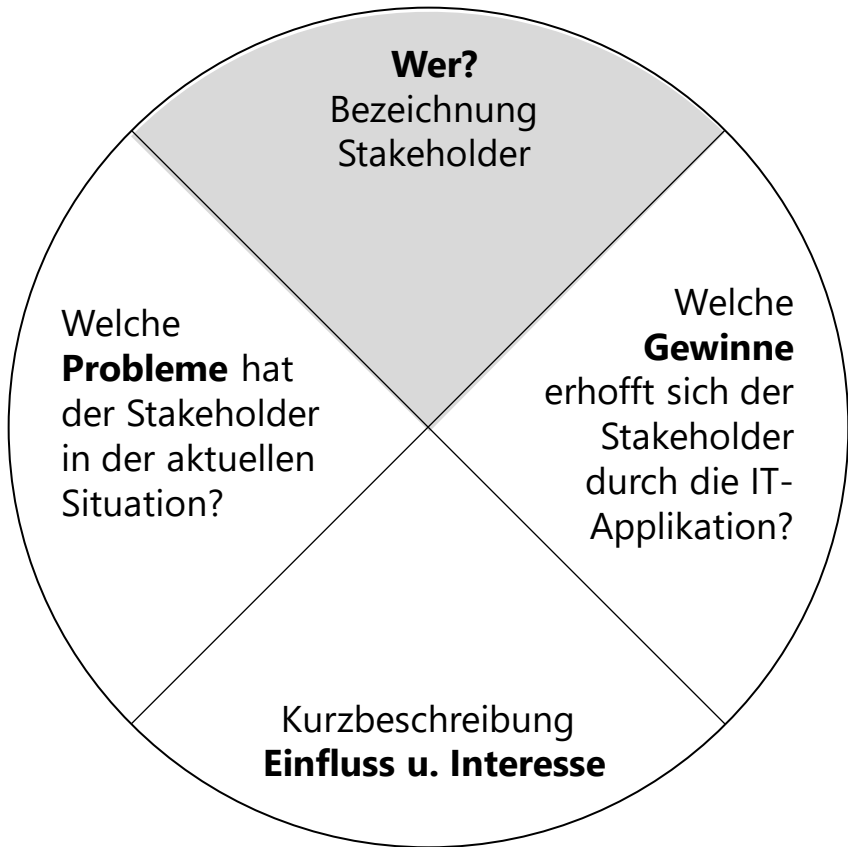
Ziele/Strategische Ausrichtung definieren



Bedarfe/Bedürfnisse der Anwender:innen u. weiterer Stakeholder analysieren, Personas entwickeln



PERSONAS: Bedarfe und Bedürfnisse der Anwender:innen und weiterer Stakeholder analysieren



Project Title

Persona Name Alter: ??

Position, Funktion oder Rolle Geschlecht: ???

Allgemeine motivationsfördernde Faktoren während der Arbeit:

-

Allgemeine Frustrationsfaktoren während der Arbeit:

-

Allgemeine motivationsfördernde Faktoren beim persönlichen Lernen:

-

Allgemeine Frustrationsfaktoren beim persönlichen Lernen:

-

Project Title

Persona Name Alter: ??

Position, Funktion oder Rolle Geschlecht: ???

Bevorzugte Medien, Lern-/Unterstützungsangebote:

Format	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vor-Ort-Training	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Web Based Training	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lernvideos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Webinare (geringe Interaktion)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interaktives Online Training	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lernzirkel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foren/Communities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
On-the-job-Coaching	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digitaler Performance Support	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Relevante Merkmale, wie die Arbeit erledigt wird (z. B. Arbeitsort, -zeit, -strukturierung, Zusammenarbeit etc.):

-

Vorwissen, Erfahrungen, Trainings:

-

Kanäle und Endgeräte:

<input type="checkbox"/> PC/Laptop	<input type="checkbox"/> Smartphone
<input type="checkbox"/> Onsite-Terminal	<input type="checkbox"/> Seminarräume
<input type="checkbox"/> Intranet	<input type="checkbox"/> ESN
<input type="checkbox"/> LMS	<input type="checkbox"/>

Weitere Notizen zur Persona:

-

Sprachkenntnisse und weitere relevante Kenntnisse/Bedarfe in Bezug zum Lern-/Unterstützungsbedarf:

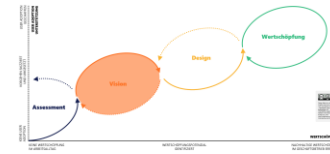
-

Enger und häufiger Kontakt mit Kolleginnen und Lernpartner:innen:

-

über der neuen IT-bundenen Lern-

Beispielhafte Entwicklung der Vision zur User Adoption



Ziele/Strategische Ausrichtung definieren



Bedarfe/Bedürfnisse der Anwender:innen u. weiterer Stakeholder analysieren, Personas entwickeln

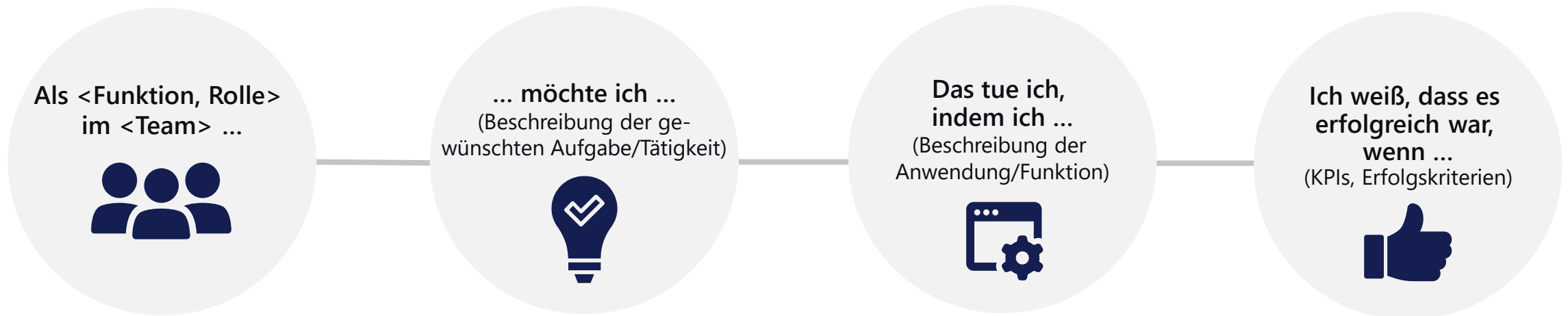


User Stories+ entwickeln und priorisieren

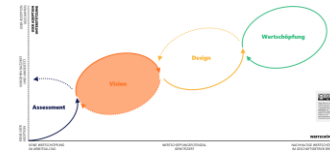


User Stories+ entwickeln und priorisieren

Ziel ist, zu verstehen, was die Endnutzer:innen mit der IT-Applikation im Arbeitsprozess tun möchten und sollen, wie sie dies tun und wie sie erkennen, dass sie erfolgreich sind.



Beispielhafte Entwicklung der Vision zur User Adoption



Ziele/Strategische Ausrichtung definieren



Bedarfe/Bedürfnisse der Anwender:innen u. weiterer Stakeholder analysieren, Personas entwickeln



User Stories+ entwickeln und priorisieren

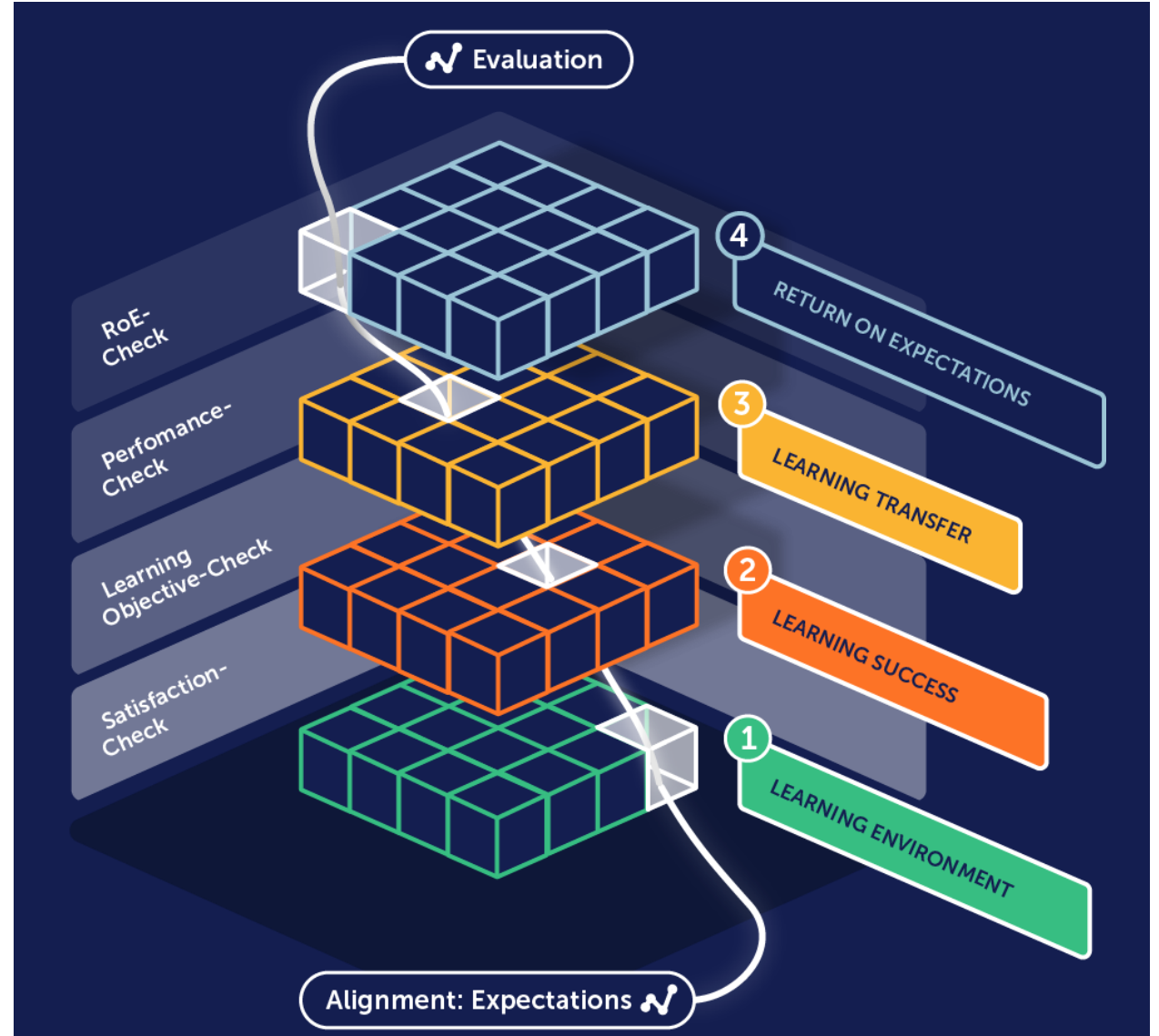


Erfolgskriterien entwickeln und messbar machen

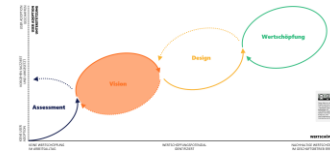


Learning Value Transparency

Mit dem **tts Learning Value Transparency** Ansatz werden diese Mehrwerte von Learning auf den folgenden Ebenen sichtbar:



Beispielhafte Entwicklung der Vision zur User Adoption



Ziele/Strategische Ausrichtung definieren



Bedarfe/Bedürfnisse der Anwender:innen u. weiterer Stakeholder analysieren, Personas entwickeln



User Stories+ entwickeln und priorisieren



Erfolgskriterien entwickeln und messbar machen

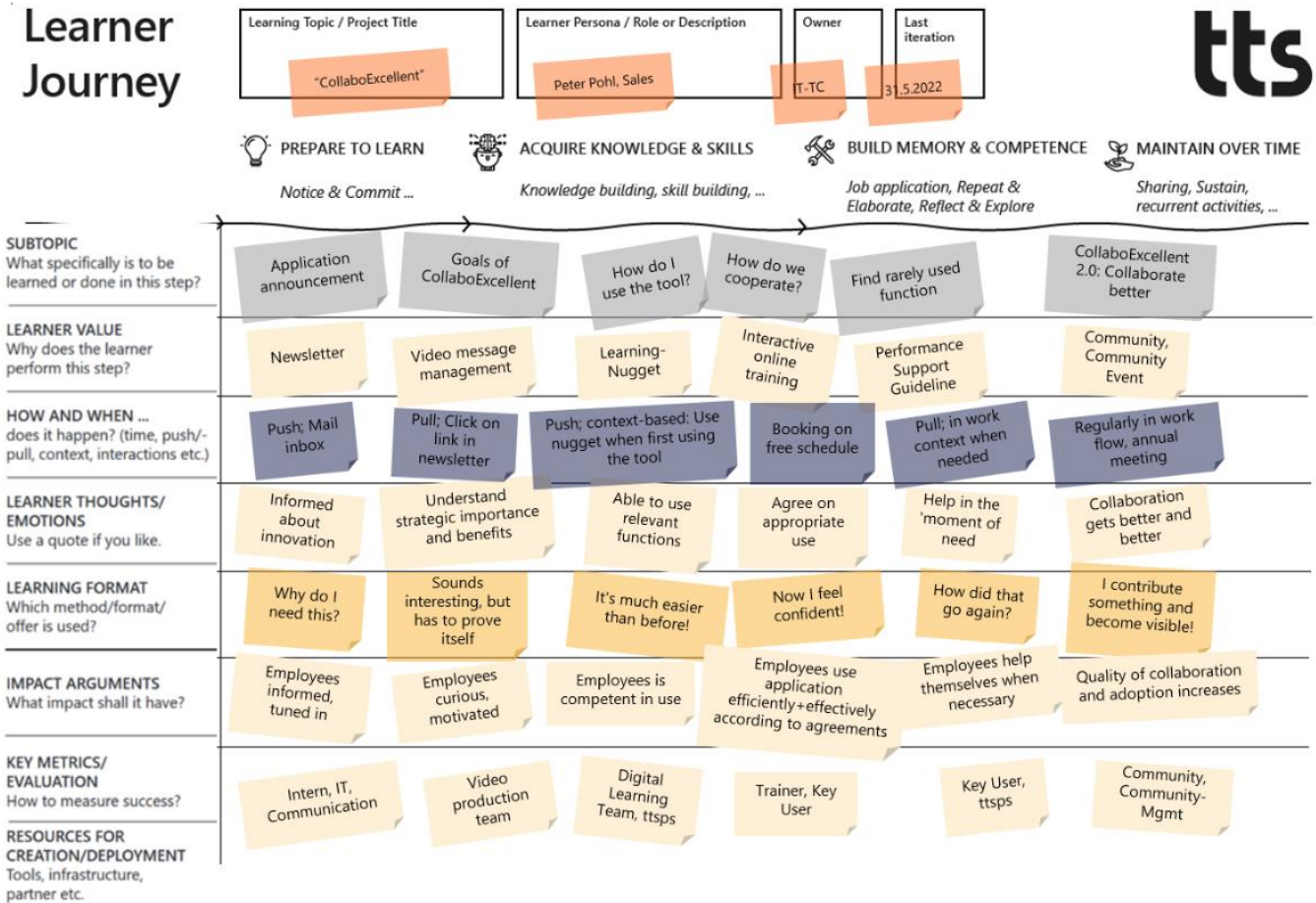


Learner Journey definieren

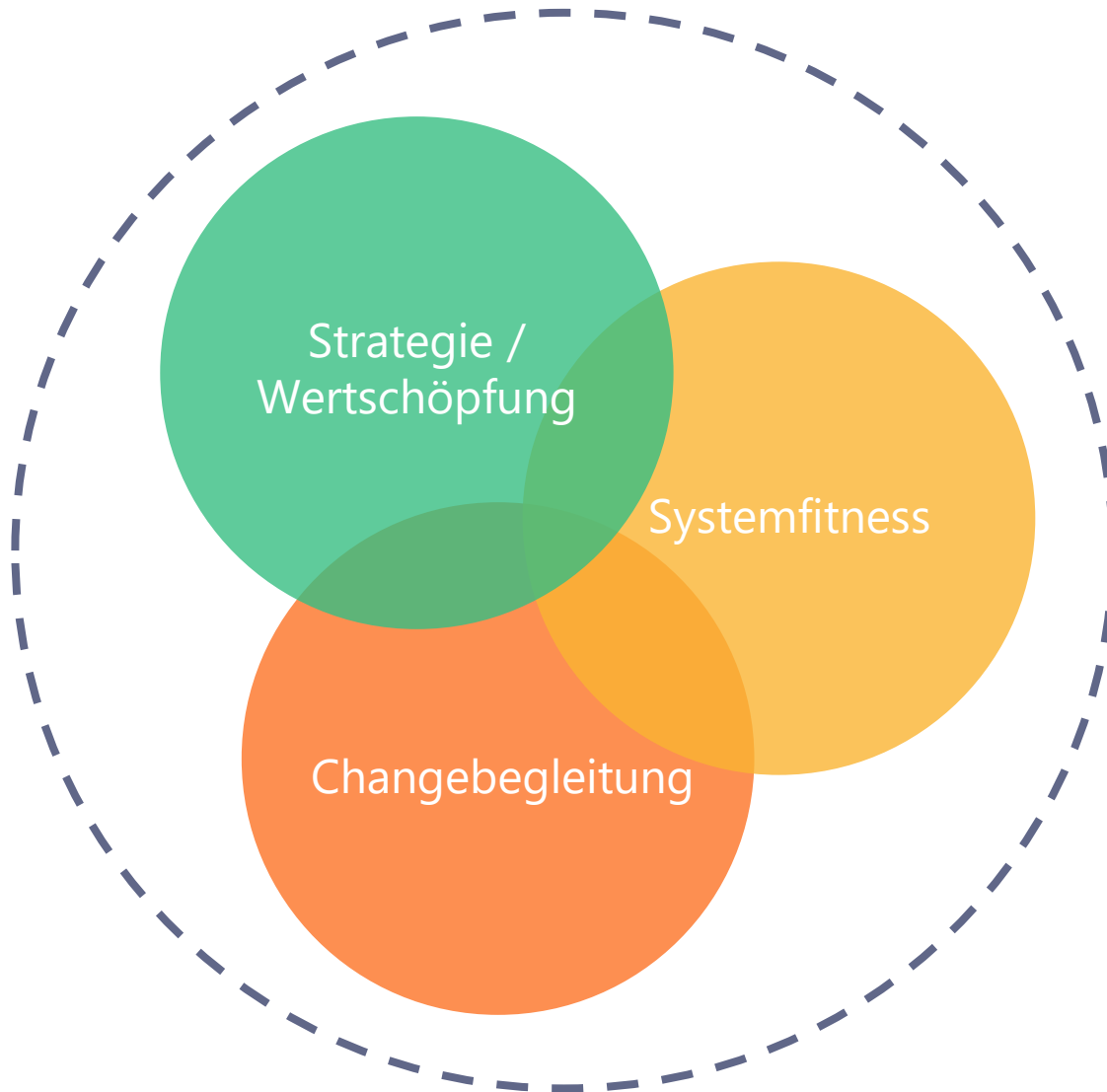


Lernreise als Prüfung und Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse

Beispiel:



Die drei übergeordneten Teilmengen der User Adoption



Was machen wir anders in User Adoption?

- Wir starten mit User Adoption im Prozess **früher** und begleiten **längerfristig**
- Wir schauen uns nicht nur die Rollen der Nutzenden an, sondern auch ihre **Personas** (individuelle Bedürfnisse und präferierte Lernformate)
- Wir unterstützen:
 1. Die Implementierung von SAP S4HANA selbst
 2. Die allgemeinen Geschäftsprozesse und Unternehmensstrategie
 3. Die Kultur
 4. Die Change-Kommunikation





Thank you

tts Deutschland

Schneidmühlstr. 19 | 69115 Heidelberg

tt-s.com

Folienspeicher

Alles im Wandel ...

