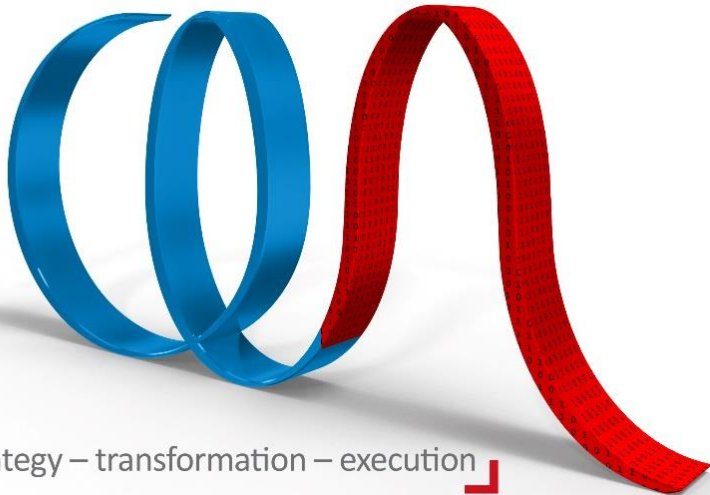


Change Management & Nachhaltigkeit



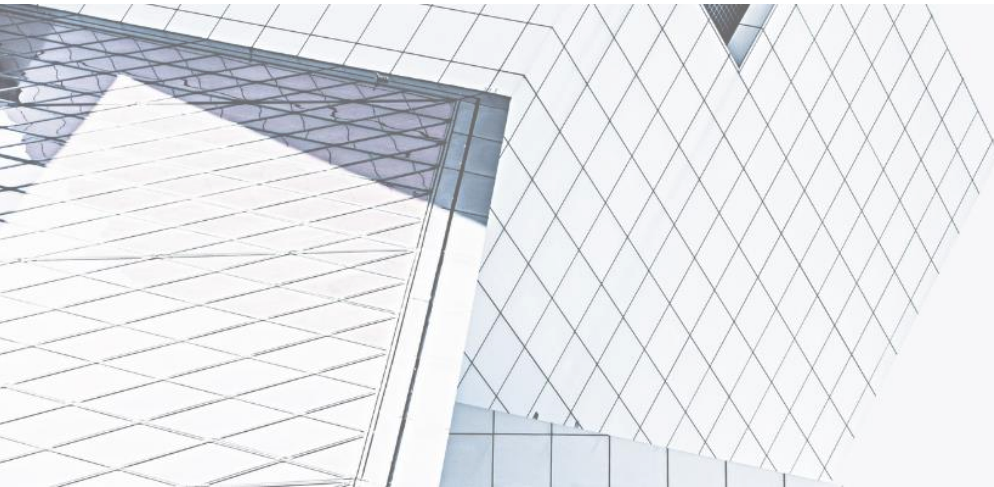
strategy – transformation – execution

sieber & partners

CNO
PANEL 2023
THE INTERCHANGE OF NEW IDEAS

30.10.2023

Vorstellung



Marcelle Waser
Transformation Consultant
Teil des Managements

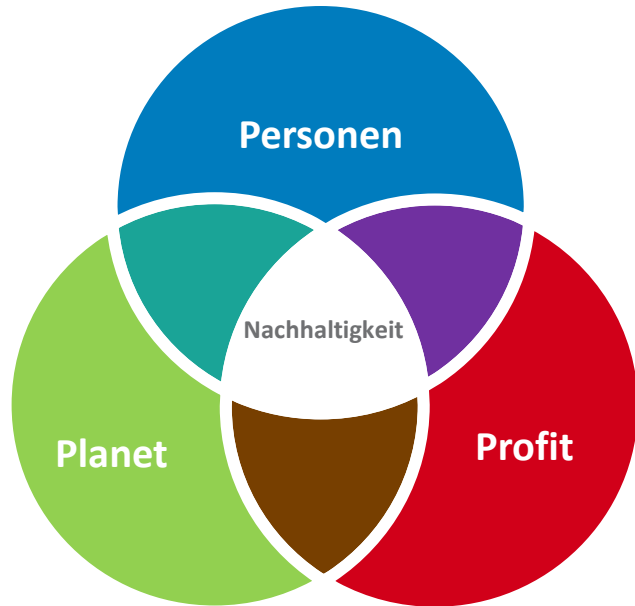


Sara Schüpbach
Senior Transformation Consultant

Agenda

1	Eintreffen und Begrüssung	14:00 – 14:10	
2	Nachhaltigkeit in Transformationsprojekten	14:10 – 14:40	Impulsreferat und Übung
3	Nachhaltigkeit & Change Management	14:40 – 15:00	Impulsreferat
4	Pause	15:00 – 15:15	
5	Umsetzung in der Praxis	15:15– 16:00	Impulsreferat und Übung
6	Closing und Übergang Apero	16:00 – 16.10	

Tripple Bottom Line



Personen

- Wohlbefinden der Gesellschaft & Mitarbeitenden
- Soziales Engagement
- Vielfalt und Inklusion



Profit

- Gewinn und Rentabilität
- Shareholder Value und Rendite
- Kostenkontrolle
- Effizienzsteigerung
- Finanzielle Stabilität



Planet

- Reduktion Energieverbrauch
- Einsatz erneuerbarer Energien
- Nutzung nachhaltiger Beschaffungspraktiken
- Förderung umweltfreundlicher Produkte und Prozesse

Was bedeutet für dich Nachhaltigkeit in digitalen Transformationsprojekten?



Übung I: Nachhaltigkeit in digitalen Transformationsprojekten

Durchführung

Vorgehen:

1. Macht euch Gedanken, welche Aspekte von digitalen Transformationsprojekten in die Dimensionen der Nachhaltigkeit einfließen und haltet sie auf Post-its fest
2. Besprechung der Resultate im Plenum

Zweck

Ihr habt die 3 Dimensionen der Nachhaltigkeit kennengelernt. Nun geht es darum, sich Gedanken über die Umsetzung von Nachhaltigkeit in Bezug auf digitale Transformationsprojekte zu machen. Was macht ein digitales Transformationsprojekt nachhaltig?

Zeit: 20 min

Hilfsmittel

- Post-It
- 3 Dimensionen der Nachhaltigkeit

Ergebnisfolie - People

Sinnhaftigkeit & Warum gegenüber MA kommunizieren

Klare Verantwortlichkeiten

Change Management – Menschen mitnehmen

Klares Ziel setzen

Regelmässige Reviews & Retros während der Projektarbeit

Wissenstransfer

“Endkunde” in Change einbeziehen

Effizienz-Steigerung/ Entlastung ermöglichen

Ressourcen/ MA Planung
→ kein burn-out

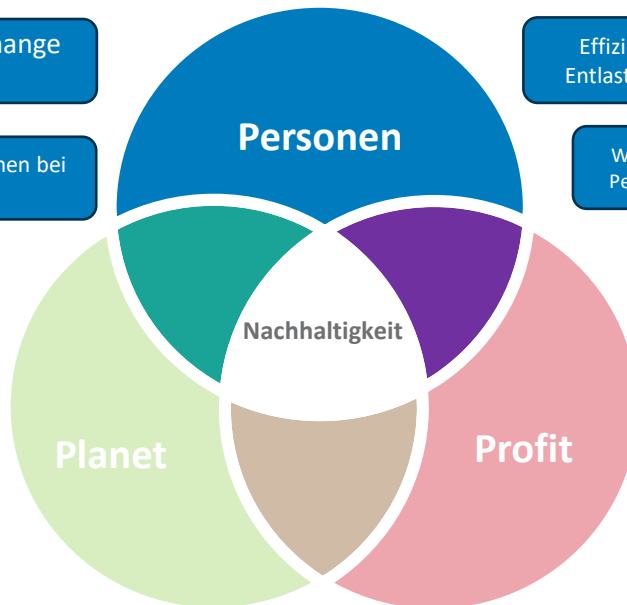
Um/Schulung der MA

Inklusion aller Menschen bei IT-Lösungen

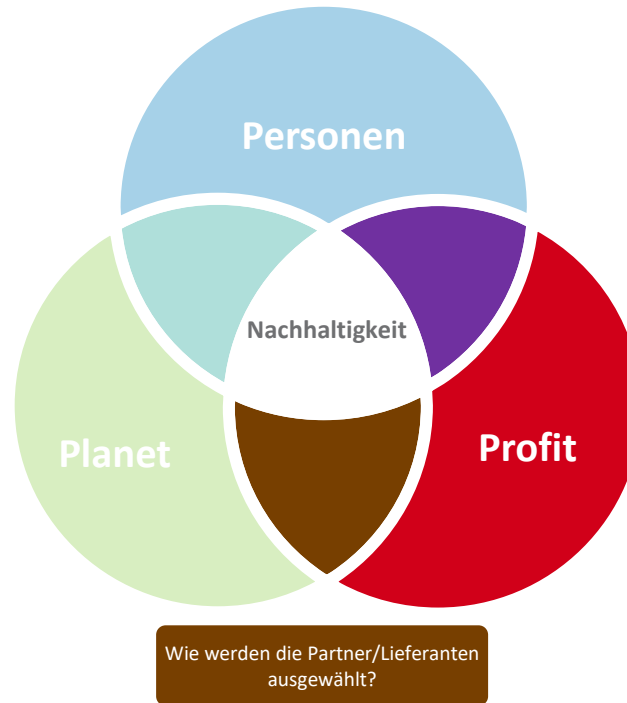
Wie bleibt das Wissen bei den Personen nachhaltig erhalten?

- Changeprozess
- Prozesse
- Keine Vernachlässigung

Klare Kommunikation



Ergebnisfolie - Profit



Klares Ziel setzen

Regelmässige Reviews & Retros während der Projektarbeit

Ressourcen/ MA Planung
→ kein burn-out

Wie wird der Nutzen gemessen und nachhaltig bei D.P. gesichert?

Sollbruchstelle

Möglichst einfache Systemlandschaft, Kostenoptimiert

Skalierbarkeit

Kosten / Nutzen Verhältnis

ROI- ist positiv

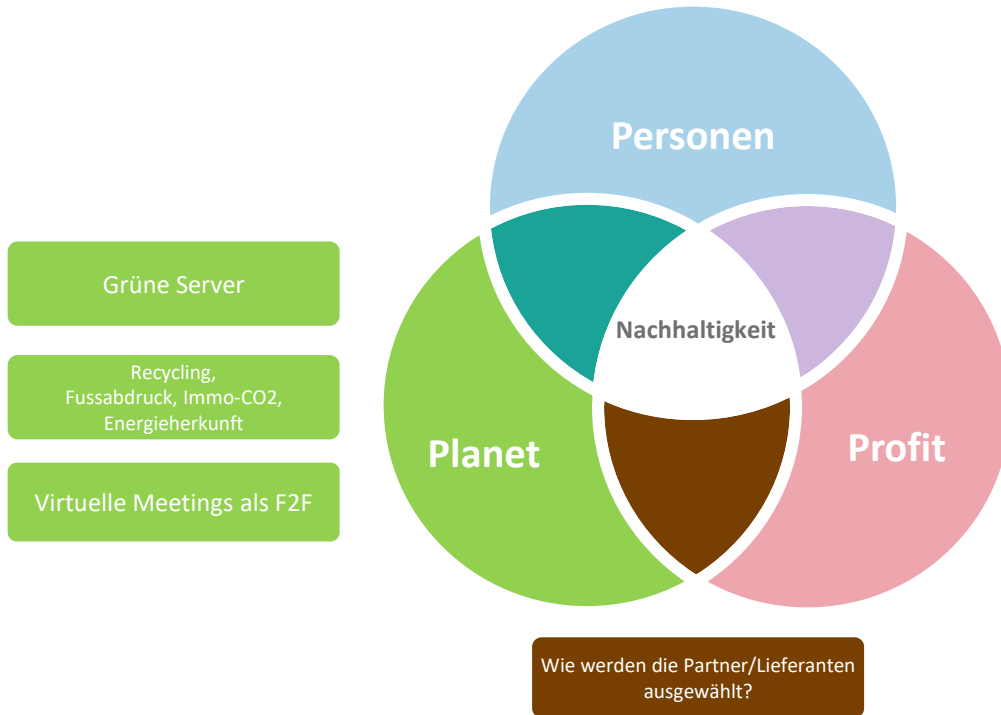
Projekt-Rentabilität

Effizienz-Steigerung/ Entlastung ermöglichen

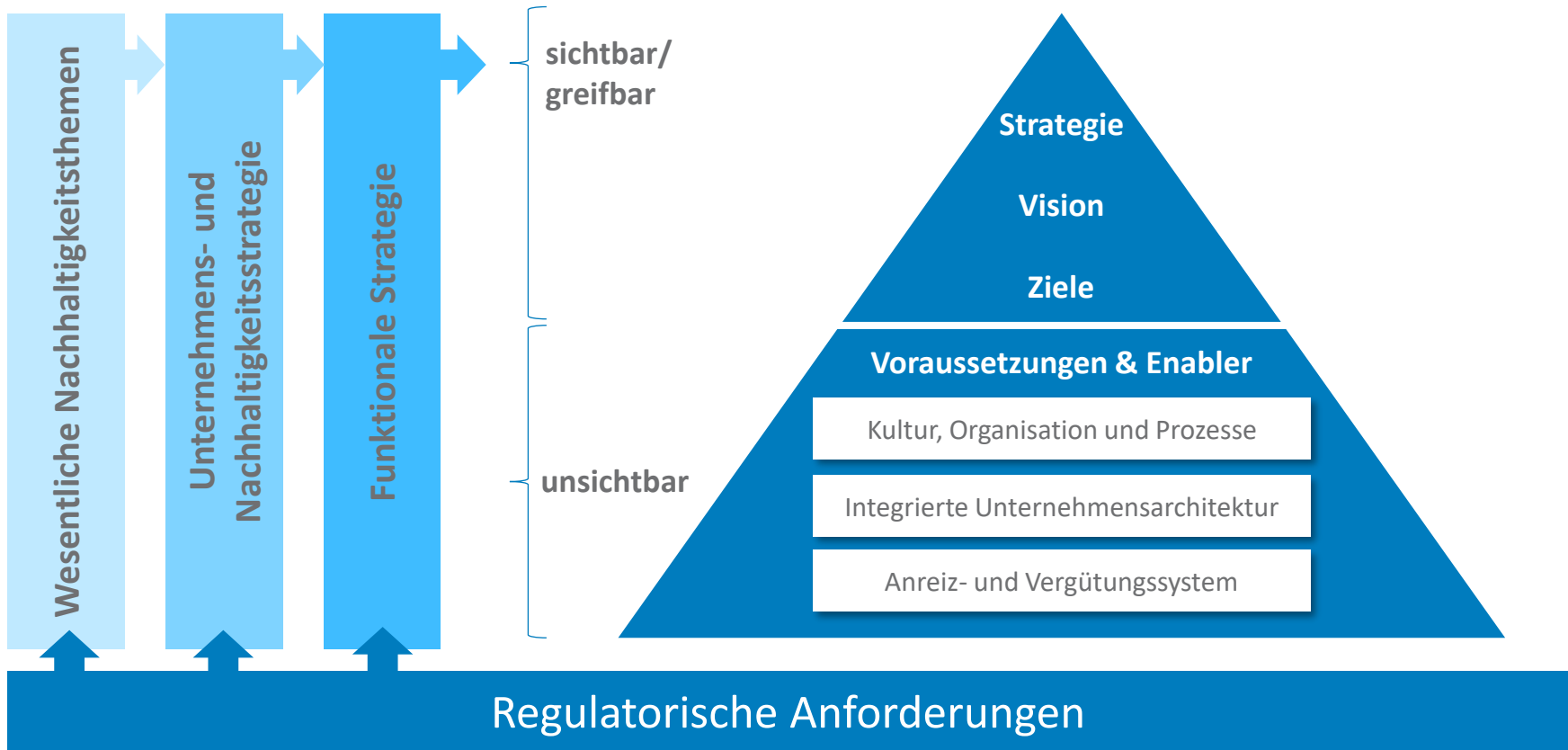
Mittel einsetzen, die effektiv benötigt werden

Klare Sicht auf Funktion + Einmaligkeit

Ergebnisfolie - Planet



Nachhaltigkeit im unternehmerischen Kontext

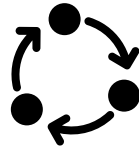


”

Nur ca. **20%** der Veränderungsprozesse
greifen wirklich

Tödtmann, 2019

Nachhaltigkeit in Kontext der digitalen Transformation



Innovation von
Business Scope



Digitalisierung
von Business-
Prozesse



Definition von
Technologien,
Software und IT



Begleitung der
digitalen
Transformation
durch
Befähigung



Nachhaltige
digitale
Transformation

Funktionaler Wandel

- Strukturelle, operationale und technische Aspekte der digitalen Transformation, wie z.B.
 - Prozess-Automatisierung
 - data-driven decision-making
 - Technologie-Integration
 - Modelle künstlicher Intelligenz



Funktioniert heute bereits oftmals gut



Sozialer Wandel

- Soziale, zwischenmenschliche Aspekte der digitalen Transformation, wie z.B.
 - Befähigung der Mitarbeiter:innen
 - Kollaborative Zusammenarbeit
 - Motivation & Engagement der Mitarbeiter:innen
 - Inklusion und Zugang zur digitalen Transformation
 - Unternehmenskultur



Funktioniert heute oftmals noch nicht einwandfrei.
Der Mensch funktioniert anders als die Technologie

Change Management im unternehmerischen Kontext

Beschreibung

Change Strategie

Ziele einer Veränderung

Change Objekte

Veränderungen haben Auswirkungen auf Veränderungsobjekte (Technologie, Organisation, Prozesse, Kultur)

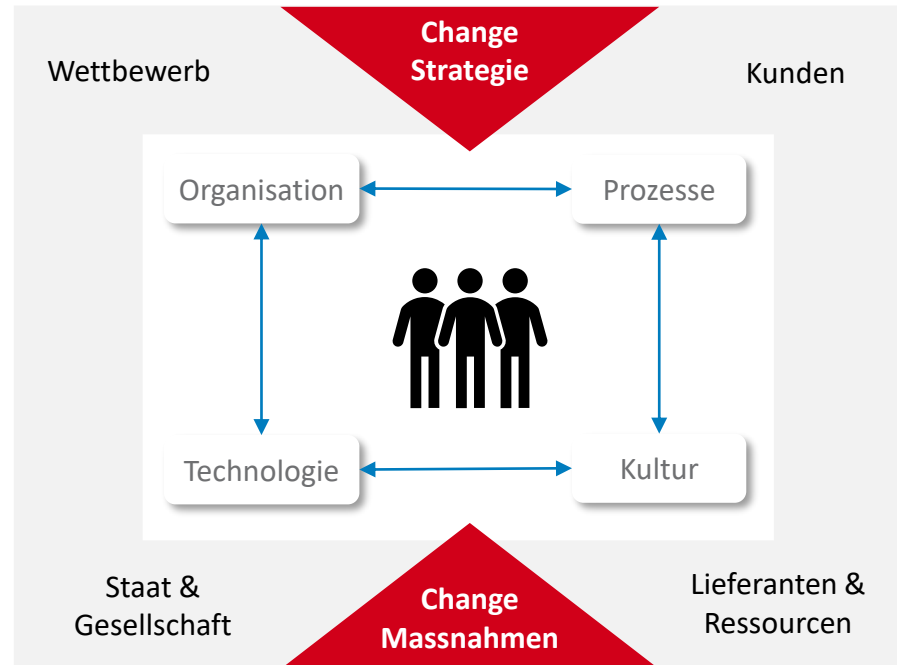
Mensch

Change Objekte haben Auswirkungen auf Mitarbeitende
Wesentlicher Erfolgsfaktor für die Umsetzung

Change Massnahmen

Change Massnahmen wirken auf Change Objekte wie auch auf Mitarbeitende und müssen insofern auf Gruppen von Mitarbeitenden abgestimmt werden.
Kommunikation als eine der Wichtigsten Massnahmen für Veränderungen.

Veränderungsmodell



”

**There's always
room for a story
that can transport
people to another
place.**

J.K. Rowling

Relevante Fragestellungen

WOHER kommen wir, wo stehen wir heute was ist daran gut?

WOHIN wollen wir gehen und was wollen wir erreichen?

WAS ändert sich im Kern?

WORIN besteht der Unterschied zu früher?

WARUM wollen wir dorthin?

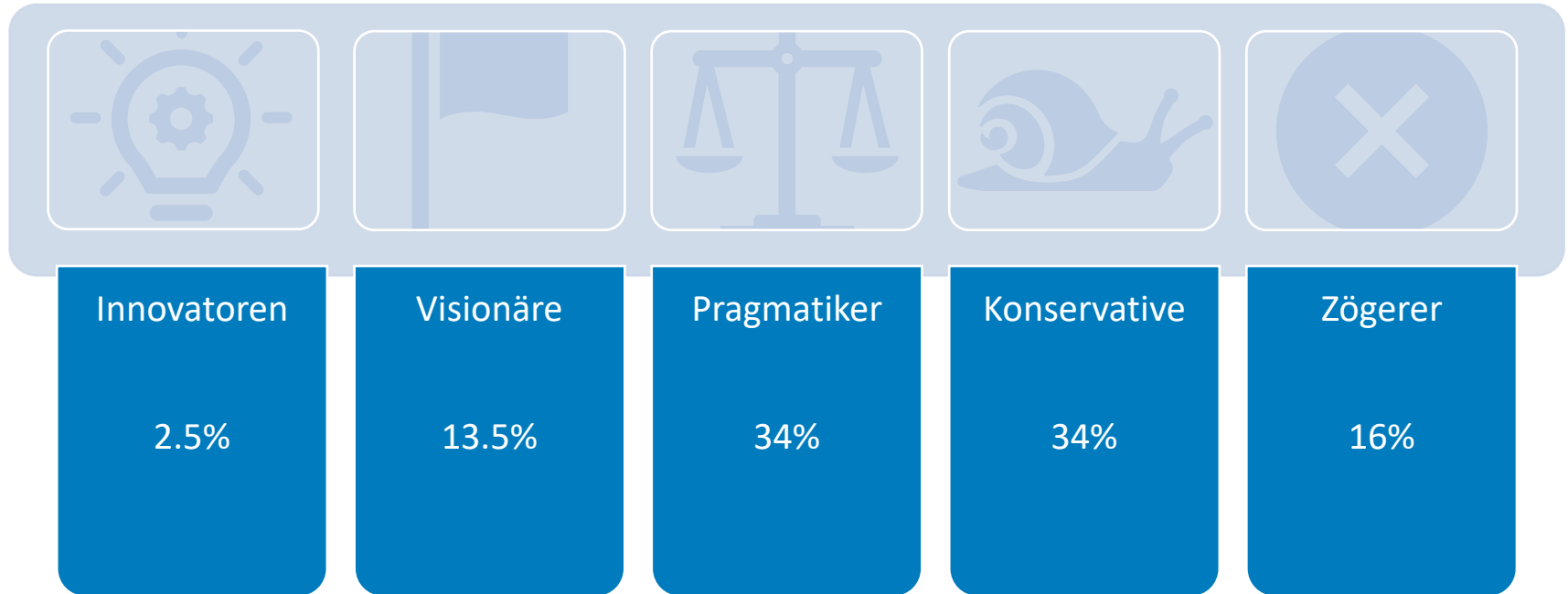
WOZU dient der Wandel uns als Unternehmen?

WOZU dient der Wandel mir als Person?

WAS wird von mir als Person, als Rolle innerhalb des Unternehmens erwartet?

WELCHE Emotionen möchte ich hervorrufen?

Stakeholdergerechtes Change Management



Quelle: Angelehnt an Rogers, E.M. (1976). New Product Adoption and Diffusion. Journal of Consumer Research. (March), p290-301.



Awareness

- Veränderung kommunizieren
- Ursachen erläutern
- Bewusstsein schaffen
- Mit Fakten, KPIs, Beispielen belegen

Desire

- Individuelle Vorteile für Mitarbeitende betonen
- Ängste adressieren
- Verlangen nach Veränderung schaffen

Knowledge

- Wissen bereitstellen, wie Veränderung umsetzbar ist
- Schulungen und Trainings anbieten
- Realistische Ziele vereinbaren

Ability

- Fähigkeiten fördern, erlerntes Wissen einzusetzen
- Veränderung umsetzen
- Performance analysieren und Feedback geben
- Falls nötig: Prozesse anpassen

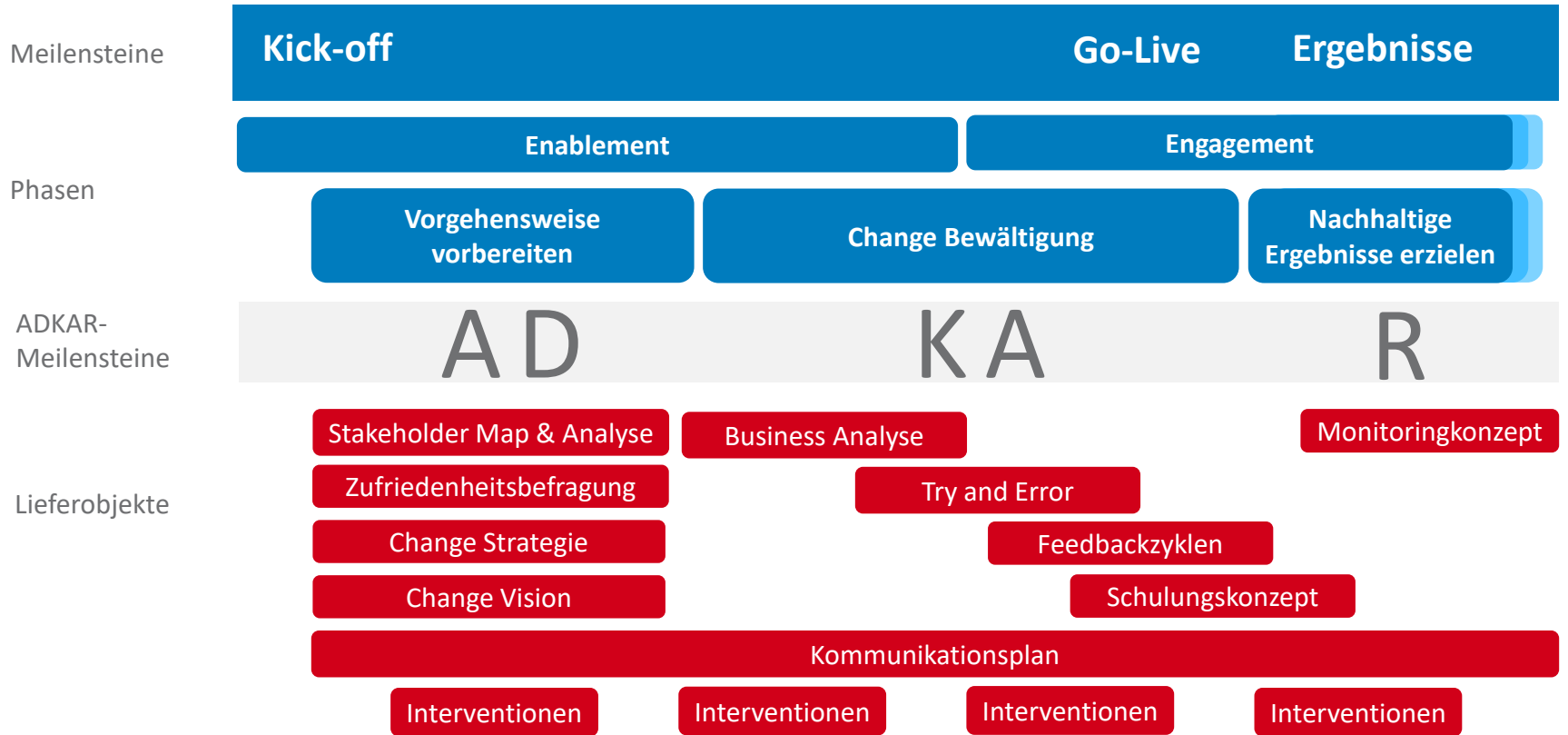
Reinforcement

- Neu erlerntes Verhalten motivieren und belohnen
- Aus Fehlern lernen
- Veränderung **nachhaltig** unterstützen

Pause

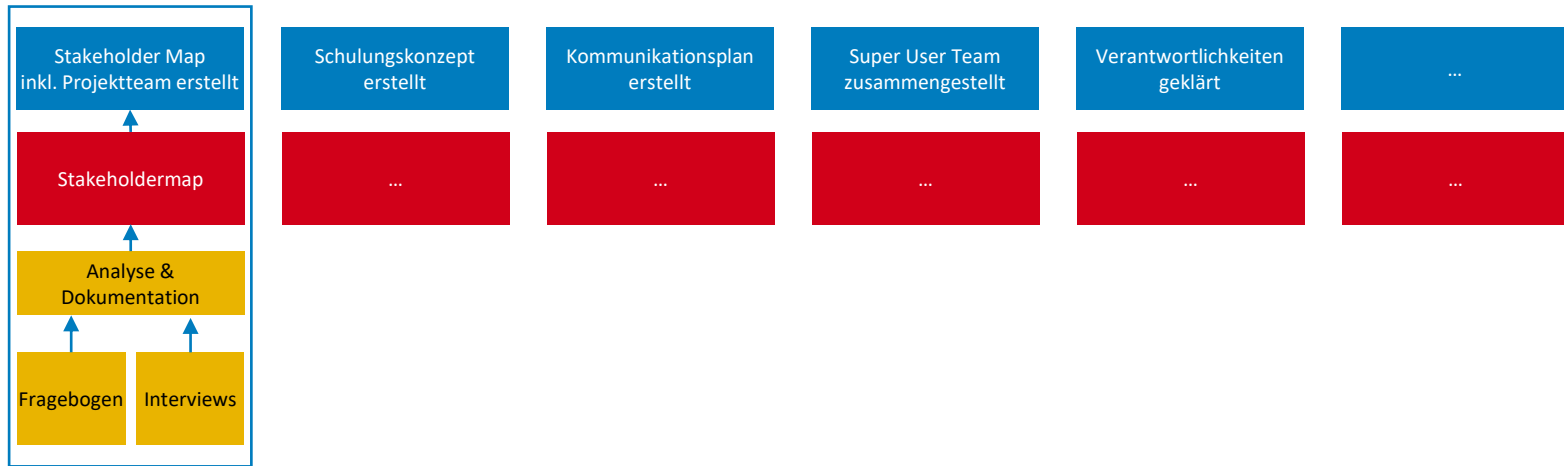


Elemente Change Roadmap



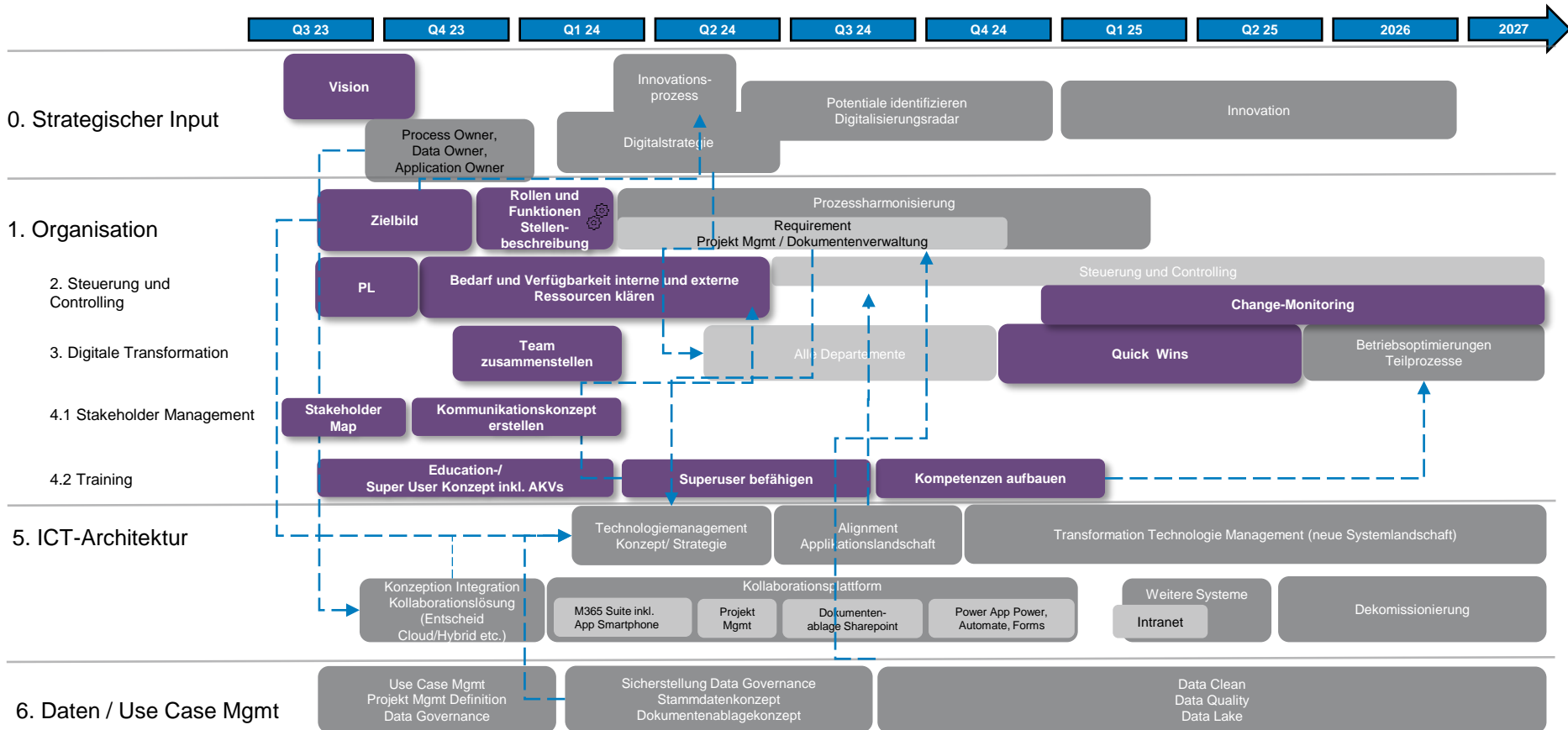
Meilensteine, Lieferergebnisse und Massnahmen definieren

Massnahmenpaket 1



- Meilensteine** Ereignis mit grosser Bedeutung, welches als Orientierung dient. Es steht am Anfang oder Ende einer Projektphase oder einer Etappe (Arbeitspaket)
- Lieferergebnisse** Ergebnis mit definiertem Inhalt. Nicht jedes LO führt zur Erreichung eines Meilensteins
- Aktivitäten** Einzelne zu verrichtende Aufgaben, um Lieferergebnisse zu erarbeiten

Transformationsroadmap - Beispiel



Stakeholdergerechter Change

Ehrgeizige

10% der Betroffenen



Personengruppen

2023

Massnahme

2024

Massnahme

Massnahme

2025

Massnahme

Massnahme

Etablierte

50% der Betroffenen



Personengruppen

Massnahme

Massnahme

Massnahme

Massnahme

Massnahme

Massnahme

Ma

Vorbereitende

30% der Betroffenen



Personengruppen

Massnahme

Massnahme

Massnahme

Beständige

10% der Betroffenen



Personengruppen

Massnahme

Massnahme

Massnahme

Befähigung bei Ehrgeizigen

Befähigung zusätzlich bei Etablierten

Befähigung zusätzlich bei Vorbereitenden

Befähigung zusätzlich bei Beständigen

Vorgehen: 1. Initialisierung



Wer

- Kernteam (kleine Schlüsselgruppe)
- Sie sind überzeugt, dass die Veränderungen richtig und für das Unternehmen wichtig sind.
- Sie wollen andere ebenfalls überzeugen und mitreißen.

Stufen nach
Kotter (1995)

- 1. Dringlichkeitsgefühl schaffen**
- 2. Eine Führungskolalition aufbauen**
- 3. Eine Vision und Strategie entwickeln**

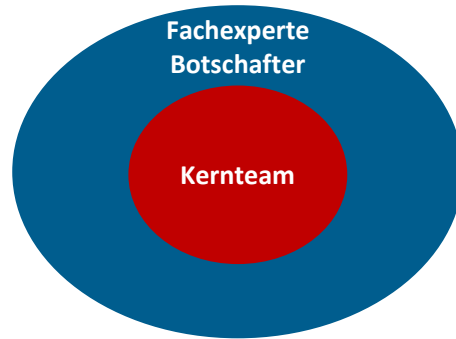
Ziele

- Heranführen der involvierten Teilnehmer (Kernteam) an das Thema und das bevorstehende Projekt
- Erwartungskklärung: Mitarbeit an Zielen und Massnahmen
- Formulierung einer Vision
- Auswahl der Stakeholder für die nächste Phase.

Tools

- Workshop
- Digital Maturity Assessment
- Stakeholder Map

Vorgehen: 2. On-Boarding



Wer

- Kernteam und Vertreter Kernprozesse
- Letztere sind von der Notwendigkeit und vom Erfolg des bevorstehenden Wandels überzeugt und sind bereit, aktiv mitzuarbeiten.

Stufen nach
Kotter (1995)

1. Dringlichkeitsgefühl schaffen
2. Eine Führungskoalition aufbauen
3. Eine Vision und Strategie entwickeln
4. **Vision der Veränderung kommunizieren**
5. **Mitarbeitende auf breiter Basis befähigen**

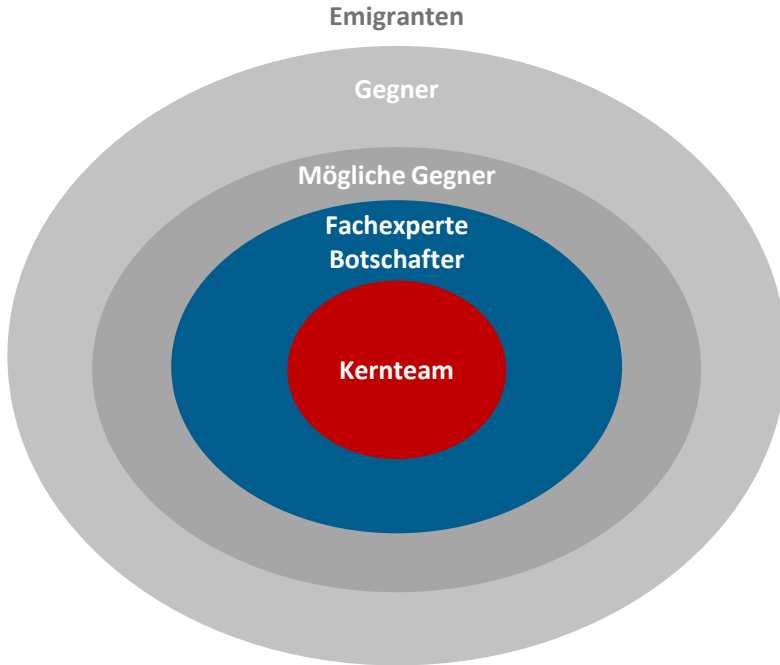
Ziele

- Heranführen der involvierten Teilnehmer an das Thema und das bevorstehende Projekt durch das Kernteam.
- Erwartungskklärung: Mitarbeit an Zielen und Massnahmen
- Botschafter sein
- Inhaltliche Arbeit: CHANCEN entdecken
- Auswahl weitere Stakeholder

Tools

- Diverse Workshops
- Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation
- Stakeholder Map

Vorgehen: 3. Einbezug aller Stakeholder



Wer

- Einbezug von Opportunisten, offenen Gegnern, Abwartenden und Gleichgültigen

Stufen nach
Kotter (1995)

1. Dringlichkeitsgefühl schaffen
2. Eine Führungscoalition aufbauen
3. Eine Vision und Strategie entwickeln
4. Vision der Veränderung kommunizieren
5. Mitarbeitende auf breiter Basis befähigen
6. **Schnelle Erfolge schaffen**
7. **Erzielte Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten**
8. **Neue Ansätze in die Kultur verankern**

Ziele

- Ventil zur Verfügung stellen
- Überzeugen der Opportunisten, offenen Gegner Abwartenden und Gleichgültigen (80/20)
- Identifikation von Untergrundkämpfern
- Gemeinsame Erarbeitung von Massnahmen
- Bewertung der Massnahmen und Erstellung Roadmap → Commitment einholen

Tools

- Workshops
- Fragebogen
- Try & Error, ausprobieren, mutig sein

Übung II: Change Massnahmen und Roadmap erarbeiten

Durchführung

Vorgehen:

1. Wir teilen uns in 3 Gruppen auf
2. Jede Gruppe erhält einen Case
3. Macht euch Gedanken, welche Change Massnahmen getroffen werden müssen, um eine nachhaltige Veränderung zu erlangen und schreibt diese auf ein Post-it
4. Überlegt euch wie ihr diese Massnahmen in eine Zeitachse bringt und auf welche ADKAR Phase sie einzahlen
5. Präsentiert eure Ergebnisse im Plenum

Zweck

Ihr habt das ADKAR-Modell sowie die verschiedenen Elemente einer Change-Roadmap kennengelernt. Anhand eines Cases sollen nun Massnahmen für eine nachhaltige Veränderung identifiziert und auf eine Zeitachse gelegt werden.

Zeit: 40 min

Hilfsmittel

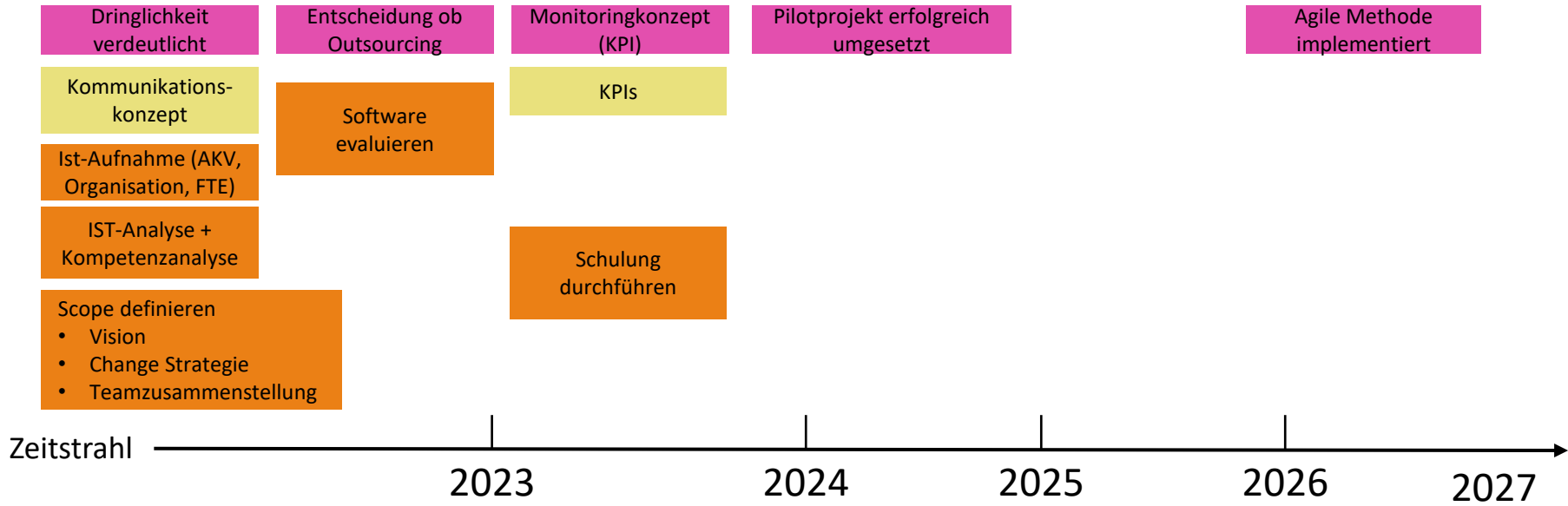
- Post-It
- Plakat

Case 1: Implementierung agiler Methoden

Unser Kunde ist eine Digital- und Innovationsabteilung eines grossen Supermarkt-Einzelhändlers. Die Digital- und Innovationsabteilung besteht aus voneinander abhängigen Teams, die nicht in der Lage sind, Produkte und Funktionen effektiv zu skalieren oder zu veröffentlichen. Nun ist der Entscheid gefallen das bisherige Wasserfallmodell durch eine agile Methode zu ersetzen, um dadurch schneller zu werden und eine verbesserte Kommunikation zu gewährleisten.

Welche Massnahmen müssen getroffen werden, um eine nachhaltige Implementierung zu schaffen?

Ergebnisfolie – Implementierung agiler Methoden



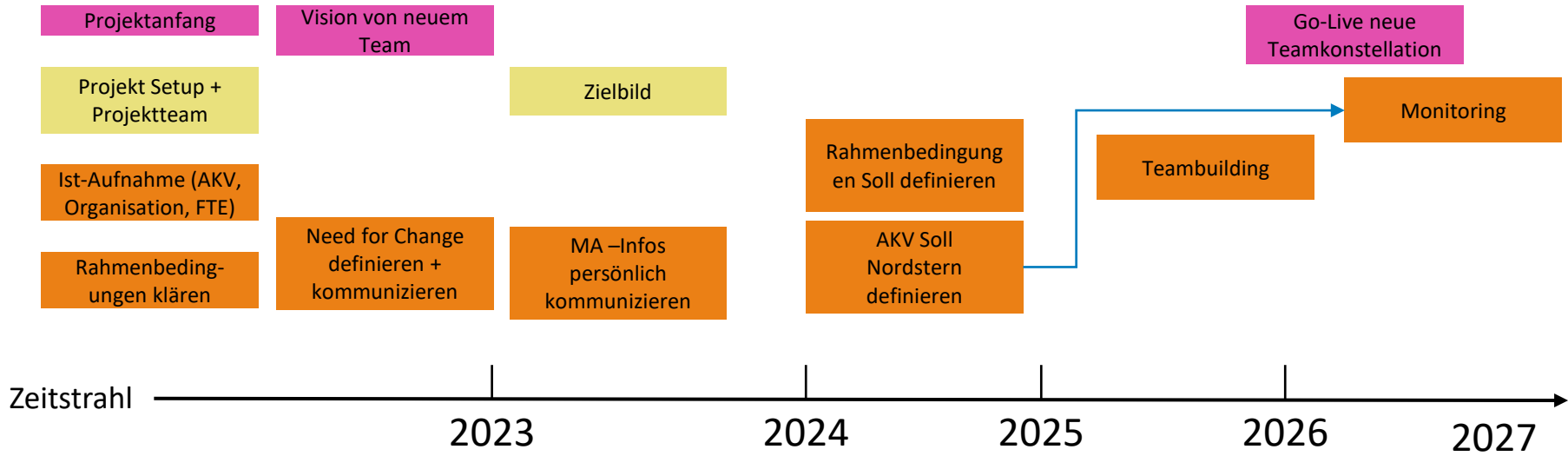
- Meilensteine** Ereignis mit grosser Bedeutung, welches als Orientierung dient. Es steht am Anfang oder Ende einer Projektphase oder einer Etappe (Arbeitspaket)
- Lieferergebnisse** Ergebnis mit definiertem Inhalt, Zeitlicher Rahmen und Budget. Nicht jedes LO führt zur Erreichung eines Meilensteins
- Aktivitäten** Einzelne zu verrichtende Aufgaben, um Lieferergebnisse zu erarbeiten
- >** Abhängigkeit

Case 2: Zusammenschluss/Restrukturierung

Ein mittelständisches Unternehmen aus dem Bereich der Informationstechnologie (IT) entschied sich, zwei bestehende Teams, Team A und Team B, in einem grösseren Umstrukturierungsprozess zusammenzuführen. Dieser Entschluss wurde gefasst, um eine Effizienzsteigerung zu erlangen und die Zusammenarbeit zwischen den beiden Teams zu optimieren. Die Teams haben bisher eigenständig gearbeitet.

Welche Massnahmen müssen getroffen werden, um eine nachhaltige Restrukturierung zu erlangen?

Ergebnisfolie - Zusammenschluss/Restrukturierung



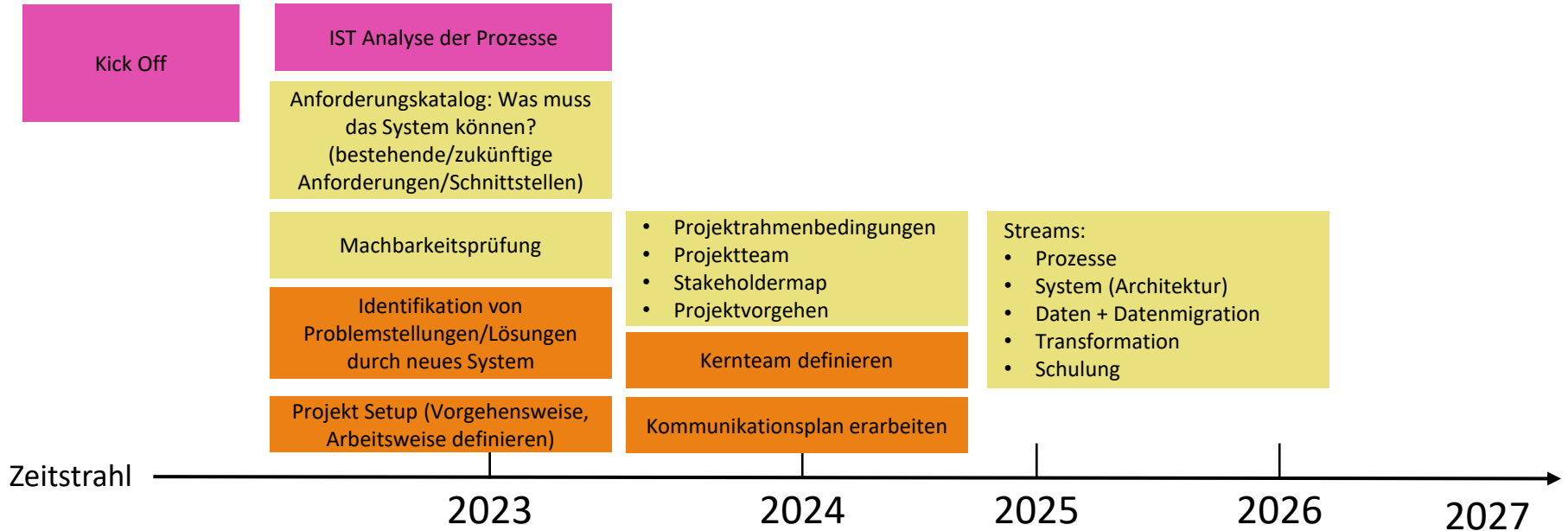
- Meilensteine** Ereignis mit grosser Bedeutung, welches als Orientierung dient. Es steht am Anfang oder Ende einer Projektphase oder einer Etappe (Arbeitspaket)
- Lieferergebnisse** Ergebnis mit definiertem Inhalt, Zeitlicher Rahmen und Budget. Nicht jedes LO führt zur Erreichung eines Meilensteins
- Aktivitäten** Einzelne zu verrichtende Aufgaben, um Lieferergebnisse zu erarbeiten
- >** Abhängigkeit

Case 3: Implementierung eines ERP-Systems

Ein mittelgrosses Fertigungsunternehmen, das auf die Herstellung von Elektronikkomponenten spezialisiert ist, entschied sich für die Implementierung eines neuen Enterprise-Resource-Planning (ERP)-Systems. Dieser Schritt wurde notwendig, da das bestehende System veraltet ist und den sich ändernden Geschäftsanforderungen nicht mehr gerecht wird. Die Einführung des neuen ERP-Systems soll die Effizienz steigern, die Produktqualität verbessern und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens aufrechterhalten.

Welche Massnahmen müssen getroffen werden, um eine nachhaltige Implementierung zu schaffen?

Ergebnisfolie – Implementierung eines ERP-Systems



Meilensteine

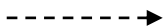
Ereignis mit grosser Bedeutung, welches als Orientierung dient. Es steht am Anfang oder Ende einer Projektphase oder einer Etappe (Arbeitspaket)

Lieferergebnisse

Ergebnis mit definiertem Inhalt, Zeitlicher Rahmen und Budget. Nicht jedes LO führt zur Erreichung eines Meilensteins

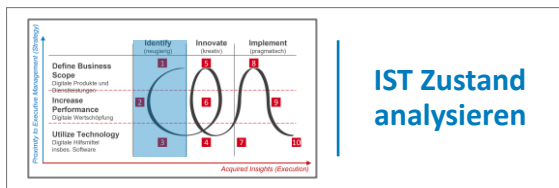
Aktivitäten

Einzelne zu verrichtende Aufgaben, um Lieferergebnisse zu erarbeiten



Abhängigkeit

Phase «Identify»



IST Zustand analysieren

Ziele der Phase

- IST Situation innerhalb des Unternehmens ist dokumentiert und validiert
- Strategie, Prozesse und eingesetzte Technologie sind bekannt
- Der Wirkungsgrad der aktuellen Instrumente für die MA ist klar



Culture Strategy / Culture Scope:

Wir kennen die **Kultur** und den **digitalen Reifegrad** im Unternehmen, kennen die Struktur der Mitarbeitenden und ihre Zufriedenheit.

DMA

Stakeholder Map & Analyse

Interviews & Umfrage

Zufriedenheitsbefragung

Transformationsprozesse:

Wir verstehen den Aufbau und die Organisation des Unternehmens in Zusammenhang mit **Innovation, Transformation und Change Management**.

Interviews

Analyse Prozesse (Kommunikation, Transformation, Innovation, Projektvorgehen)

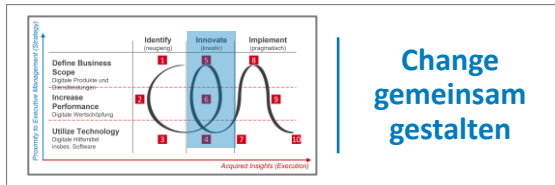
Technical Maturity:

Wir kennen die **IT-Organisation** und haben einen Überblick über die Applikationen und Schatten-IT. Wir ermitteln den Grad der **technischen Befähigung** der Mitarbeitenden zur Anwendung der Tools.

Applikationslandschaft

Technical Maturity Assessment (TMA) der MA

Phase «Innovate»



Ziele der Phase

- Potenziale des Change Management für die transformierte Unternehmung sind erarbeitet
- Potenziale sind in Form einer Change Story dokumentiert und damit greifbar für verschiedene Stakeholder



Change Push:

Wir verstehen den **Change Push** und das dahingehende Bedürfnis der verschiedenen Mitarbeitenden und erkennen die Impacts und Chancen einer erfolgreich transformierten Unternehmung.

Stakeholder Map

Gesellschaftsanalyse

Stakeholdercluster

Vision Pull:

Wir erarbeiten die **Vision der Transformation** und stimmen sie mit dem Change Push ab.

Visionsworkshop

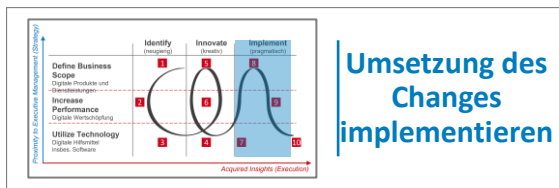
Erarbeitung Change Story

Change Definition:

Wir verstehen den **Vision Pull** des Unternehmens und finden durch den Change Push das passende Vorgehen für das Unternehmen und die **verschiedenen Stakeholdergruppen**.

Changestrategie pro Stakeholdercluster

Phase «Implement»



Ziele der Phase

- Change umsetzbar machen mit einer Roadmap und greifbaren Massnahmen
- Change umsetzen



GAP Analysis:

Wir kennen die Lücke zwischen der heutigen und der angestrebten Situation. Wir sind in der Lage, die Transformation auf der **Ebene Kultur und Befähigung** fassbar zu machen und Massnahmen zu definieren.

GAP-Analyse

Erstellung Kommunikationsplan

Planung Transformation

Change Roadmap:

Wir erstellen eine **Change Roadmap** und machen die Betroffenen zu Beteiligten in der Transformation mit einer **Changestrategie** pro Stakeholdercluster. Wir arbeiten gerne mit einem Superuserkonzept.

Change Roadmap

Massnahmenplan

Change Promotion:

Der Change beginnt, die **Interventionen** gemäss Change Roadmap greifen bei den etablierten Stakeholdercluster in Form eines Prototypings. Etablierte wachsen in ihre Rolle der Superuser.

Interventionen

Superuser

Change Execution:

Der Change greift nun im ganzen Unternehmen und wird gemäss Change Roadmap auch bei den **anderen Stakeholderclustern** ausgeführt.

Interventionen

Messung von Erfolgen

Rahmenbedingungen für erfolgreiche Transformation

1. Die Transformation muss von der Führungsebene getragen werden.
2. Der Transformation – und vor allem dem sozialen Aspekt davon – muss genügend Zeit zugesprochen werden.
3. Ein gutes Changemanagement geschieht nicht «einfach nebenher». Change Management ist Konzept- und Umsetzungsarbeit, wie der Rest der (funktionalen) Transformation.
4. Kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren!
5. Betroffene zu Beteiligten machen & begeistern 😊
6. Gutes tun und (schnell) darüber sprechen.
7. Widerstand aktiv managen, nicht ignorieren.
8. Immer wieder Anreize schaffen.

Apero

