

Neues IT-System, aber niemand nutzt es?

Das können Sie tun, wenn Ihr IT-Projekt an mangelnder Akzeptanz zu scheitern droht



Aller Anfang ist schwer

Die Umstellung auf ein neues IT-System geht mit vielfältigen Herausforderungen einher: die Bedienung eines neuen Tools erlernen, sich an veränderte Prozesse gewöhnen, temporäre Mehrarbeit. Und das in unserer schnelllebigen Welt, in der immer viel zu tun und die Zeit knapp ist. Vermutlich wissen wir alle, dass es manchmal **schwer** ist, **allen Neuigkeiten und Updates zu folgen**.

Um die zukünftigen System-Nutzerinnen und -Nutzer auf die Veränderung vorzubereiten, wird eine breite Palette an

Maßnahmen empfohlen: Schulungen, Kommunikation, Einbeziehung, Feedback-Einholen. Change Management eben. Doch manchmal kommt der (Arbeits-) Alltag dazwischen. Die Zeit reicht nicht für ausführliche Maßnahmen oder die Bemühungen scheinen die Mitarbeitenden nicht zu erreichen.

Die Folge: Das **mühsam eingeführte neue IT-System wird nicht angenommen**. Ist das Projekt damit gescheitert und es muss ein anderes System her? Oder kann man das Projekt noch retten?

Good news: Es ist (noch) nichts verloren

Spätes Change Management ist besser als keins und oft kann man das Projekt noch einfangen. Das Problem: Es wird nicht leicht. Plötzlich steht man erschweren Bedingungen gegenüber. Während man vor einem Veränderungsprojekt bei 0 beginnt, um die Mitarbeitenden vorzubereiten, starten wir nun bei -10.

Wenn das System nicht akzeptiert wird, sind die Nutzerinnen und Nutzer diesem gegenüber schon negativ eingestellt.

Das bedeutet Mehraufwand bei den künftigen Bemühungen. Zudem sollte man sicherstellen, dass jetzt nichts schief geht – mit jedem erneuten Versuch sinkt die Erfolgswahrscheinlichkeit das Projekt noch zu retten.

Es muss also ein ausgeklügelter Plan her und das Thema muss ernst genommen werden. Denn: An diesem Punkt auf ein anderes System umzusteigen, ist leider kein Erfolgsgarant – denn oft liegen die Gründe für die Ablehnung nicht in dem System per se. Wie geht man also vor?



3 Schritte für erfolgreiche Re-Adoption



Schritt 1: Das bisherige Vorgehen prüfen

Im ersten Schritt gilt es – wie sollte es anders sein – auf den bisherigen Verlauf des Projektes zurückzuschauen und kritisch zu hinterfragen, an welcher Stelle möglicherweise etwas gefehlt hat. Nur so kann man vermeiden, dieselben Fehler zu wiederholen. Dabei können ein paar Fragen helfen.

Wie wurde kommuniziert? Wissen wirklich alle Personengruppen über die Veränderung Bescheid? Welche Personengruppen sind überhaupt in welchem Umfang betroffen? Je nach Eigenschaften der Zielgruppe sind unterschiedliche Kommunikationsmittel unterschiedlich wirksam.

Büromitarbeitende erreicht man anders als Produktionsmitarbeitende und auch Eigenschaften wie die Generation, aus der die Personen stammen, beeinflusst, wie gut sie auf verschiedene Kommunikation ansprechen.

Eine weitere Frage, die man sich stellen sollte, ist, ob die Führungskräfte und Sponsoren eines Projektes sich aktiv und engagiert beteiligen. Nur weil die Führungsebene das neue System unterstützt, heißt das nicht automatisch, dass sie aktiv an dem Veränderungsprozess und der -kommunikation beteiligt ist.

Dabei ist genau das wichtig; denn es macht einen großen Unterschied, ob eine Nachricht von einer Führungskraft oder einem Change Manager gesendet wird. Zudem können gerade Führungskräfte als Vorbilder große Effekte erzielen.

Weiterhin **lohnt es sich, auf Kennzahlen zu schauen**, um Einblicke in das Nutzerverhalten zu erhalten. Dabei können die Kennzahlen vielfältig sein und neben der relativen Nutzung des alten und neuen Systems beispielsweise auch aus wiederholten Feedback-Umfragen bestehen.

Schritt 2: Die Nutzerinnen und Nutzer verstehen

Im nächsten Schritt gilt es, den Lücken des bisherigen Vorgehens genauer auf den Grund zu gehen und mit den Nutzerinnen und Nutzern, die das System ablehnen, in Kontakt zu treten.

Dafür gibt es vielfältige Möglichkeiten: Interviews und Umfragen zu den wahrgenommenen Problemen des Systems, Meetings oder ganze Workshops. Dieser Schritt dient einerseits dazu, die Gründe für den derzeitigen Stand herauszuarbeiten und andererseits, den Mitarbeitenden eine Möglichkeit zu geben, sich zu äußern und gehört zu werden.

Auch wenn es selbstverständlich sein sollte, haben die Nutzerinnen und Nutzer eine große Expertise in Bezug auf die

derzeitigen Prozesse und sollten an der Implementierung und Konfiguration eines neuen Systems beteiligt sein.

Wichtig dabei ist, nicht bei der Betrachtung der derzeit bestehenden Hindernisse des Systems zu bleiben, sondern anschließend in eine konstruktive Lösungsfindung überzugehen:

Wie können die geäußerten Bedürfnisse durch das System adressiert werden? Wo kann man das System noch anpassen?

Im nächsten Schritt sollten die **Anforderungen auf ihre Umsetzbarkeit geprüft werden** und wenn möglich durchgeführt werden. Die Standardlösung ist nicht für jede Anwendergruppe die beste Lösung und manchmal kann man mit wenigen Anpassungen bereits große Wirkungen erzielen.



3 Schritte für erfolgreiche Re-Adoption



Schritt 3: Schlachtplan entwickeln und umsetzen

Aus den vorherigen Schritten haben Sie Informationen gewonnen, die Sie nun nutzen sollten, um einen Plan auszuarbeiten und in die Tat umzusetzen.

Vermutlich haben Sie Lücken in Ihrem bisherigen Vorgehen entdeckt, die vergleichsweise schnell behoben werden können. Das wichtigste Thema dabei: Kommunikation. Seien Sie transparent über den Stand des Projektes und das weitere Vorgehen, zeigen Sie die Vorteile und Notwendigkeit des neuen Systems auf, sorgen Sie **für aktiv kommunizierende Sponsoren und Führungskräfte**, setzen Sie eine interne Marketingkampagne in Gang und ermöglichen Sie zweiseitige Kommunikation im Rahmen von Sprechstunden, Fragerunden und Umfragen. All diese Themen können meist relativ schnell umgesetzt werden.

Daneben gibt es **längerfristige Ansatzpunkte, um das Projekt voranzutreiben**. Veranlassen Sie umsetzbare Anpassungen des Systems, die an den Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer

ausgerichtet sind, erarbeiten Sie gemeinsam Vereinbarungen oder Spielregeln für eine einheitliche Nutzung und leichtere Orientierung und zeigen Sie, dass Sie die Bedürfnisse der Nutzergruppen verstanden haben und ernst nehmen.

Dabei gilt es, eng mit den Projektverantwortlichen zusammenzuarbeiten und den Projekt- und den Change Plan aufeinander auszurichten. Möglicherweise muss der Umfang reduziert oder der Zeitplan verlängert werden, sodass die Veränderung auf menschlicher Ebene angemessen adressiert werden kann.

Natürlich können nie alle Wünsche der betroffenen Teams umgesetzt werden. Priorisieren Sie daher einerseits die Aspekte, die realistisch umgesetzt werden können, und andererseits die Kommunikation. Denn **effektive Kommunikation ist das wohl eines dem simpelsten und gleichzeitig effektivsten Mittel**, um Personen zu motivieren.

Fazit: Es wird anstrengend, aber das Ruder lässt sich noch umreißen

Auch wenn Change Management so früh wie möglich ansetzen sollte, wird es doch nicht selten vernachlässigt. Die Rechnung kommt manchmal in Form einer Ablehnung der Veränderung. Um das Projekt doch noch erfolgreich abzuschließen sind verschiedene Schritte notwendig:

- **Hinterfragen Sie kritisch das bisherige Vorgehen:** Haben Sie Change Maßnahmen möglicherweise vernachlässigt? Zeigt sich die Führung so präsent wie sie es sollte?
- **Den Ursachen auf den Grund gehen:** Treten Sie mit den Nutzerinnen und Nutzern in Kontakt und hören Sie zu!

- **Planung und Umsetzung:** Nutzen Sie die gesammelten Informationen, um das weitere Vorgehen an die Bedürfnisse der betroffene Personengruppen auszurichten. Nehmen Sie mögliche Anpassungen vor und vor allem: Kommunizieren Sie!

Falls Sie sich Unterstützung in Ihrer Veränderungsbegleitung wünschen und mehr über Themen wie Kommunikation, Motivation und Lernen im Rahmen von Veränderungsprojekten wissen möchten, beraten wir Sie gerne.

Viel Erfolg bei Ihrem Veränderungsprojekt!



Ihre Ansprechpartnerin



Gina Neuhaus
Consultant

Telefon: +49 228 9268 248
E-Mail: gina.neuhaus@synalis.de