

MENSCH UND TECHNOLOGIE IM GLEICHKLANG

CHANGE PROJEKTE SCHEITERN ZUHAUF, WEIL SIE INEFFIZIENT AUFGESETZT SIND

- *asynchron*: erst fällt die IT-Entscheidung, dann wird die Organisation daran angepasst
- *einseitig*: nur eine Dimension steht jeweils im Fokus, z.B. nur die Organisationsentwicklung oder nur die IT
- *entkoppelt*: es gibt keine Verzahnung zwischen den Entwicklungen in der IT, der Organisation und den Geschäftszielen

SYNCHRONE TRANSFORMATION STEIGERT DEN ERFOLG VON CHANGE-PROJEKTEN

- *rechtzeitig*: Diagnose vor der Entscheidung und vor allem vor der Umsetzung
- *gleichzeitig*: zwischen Sach-Ebene, z.B. IT, und Mensch-Ebene, z.B. Individuum, Team, Organisation
- *justiert*: durch bewusst geplante und gesteuerte Kalibrierungspunkte beider Ebenen, zielführend

Eine im Jahr 2016 veröffentlichte Studie von Bain & Company dokumentiert, dass nur 12% der Change-Projekte ihre Ziele erreichen. 38% der Change-Projekte liefern nicht einmal die Hälfte des erwarteten ROIs. Diese Ergebnisse sind insofern signifikant, als sie wesentlich schlechter ausfallen als die bis dato bekannte Erfolgsquote von nur 30%.

In unserer schnelllebigen Zeit ist der Bedarf an Transformationsprojekten enorm gestiegen. Ihre Erfolgswahrscheinlichkeit ist aber stark gesunken. Denn die alten Managementmethoden sind nicht geeignet, um die heutigen Probleme zu adressieren.

Die rasante Transformation führt zu zwei sehr unterschiedlichen Geschwindigkeiten: Während meistens die Technologie kurzlebiger, raffinierter und differenzierter wird, klammert sich der Mensch an das Beständige, das ihm Sicherheit gibt. Und steht damit oft im Widerspruch zum Veränderungsbedarf eines Unternehmens.

Für das Management resultiert daraus häufig: Ineffizienz schlägt Innovation.

Mit der *Synchronen Transformation* schließen wir die enorme Lücke zwischen realer und potenzieller Leistung der Organisation.

Durch die Kombination von technischer Expertise und Organisationspsychologie adressieren wir Business-Relevanz und das Element Mensch gleichzeitig. Unser Ansatz beruht auf der Erkenntnis, dass nicht die Technologie oder der Mensch alleine, sondern deren Beziehung zueinander, der Schlüssel zum Erfolg ist.

DIE WICHTIGSTEN UNTERSCHIEDE ZU KONVENTIONELLEN TRANSFORMATIONS-ANSÄTZEN

Die *Synchrone Transformation* unterscheidet sich gleich in mehreren wichtigen Punkten von dem traditionellen Change Management in der IT:

1. Mensch und Technologie werden gleichzeitig und ganzheitlich betrachtet

In dem Spannungsfeld zwischen Mensch und Technologie, gepaart mit Ungewissheit und Volatilität, muss der Manager erfolgreich führen und ausführen.

Die Abhängigkeit zwischen der Organisation, dem Können und Wissen der Menschen und der eingesetzten Technologie ist für jedes Unternehmen einzigartig. In der Erkenntnis dieser Abhängigkeit und in der Arbeit an dieser Einzigartigkeit liegt die Lösung des Problems und gleichzeitig auch die Chance für das Unternehmen.

Fähigkeiten und Möglichkeiten werden in Einklang gebracht.

Schon in einer ersten Diagnostik-Phase wird die Transformationsfähigkeit der Organisation gegenüber den technischen Möglichkeiten festgestellt. Eine strukturierte, holistische Betrachtung gesteuert durch eine professionelle Außensicht ermöglicht realistische Lösungen. Diese kontinuierliche Kalibrierung zieht sich wie ein Faden durch alle Phasen der Transformation.

Der Manager wird mit einem Kompass ausgestattet, welcher ihm eine verlässliche Standortbestimmung ermöglicht und ihm die Flexibilität erlaubt, jederzeit die Richtung ändern zu können.

2. Die Transformation wie ein Profit Center führen

Eine Transformation ist kein Selbstzweck. Dies gilt in der Natur und im Business gleichermaßen. Eine Transformation muss daher einen Wert bringen, sie muss Business-relevant sein.

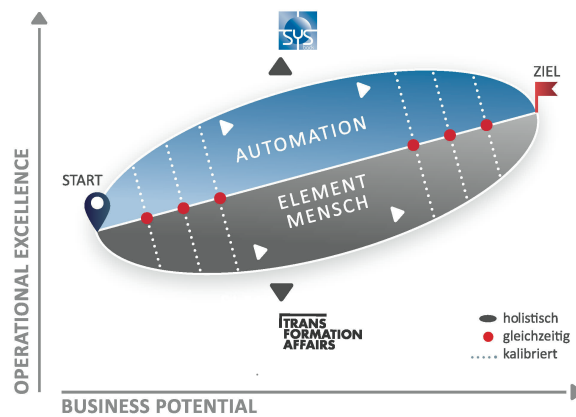
Es ist schon erstaunlich wie oft diejenigen, die einen ROI ermitteln, nicht dafür haften müssen. Politische Motivationen sind garantiert. Welchen Wert bringt diese Transformation? Für wen? Welche Motivation steckt dahinter? Was passiert, wenn sie misslingt? Was passiert, wenn gar nichts passiert? Und schon wieder: für wen?

Die *Synchrone Transformation* dagegen sorgt für Verbindlichkeit auf allen Ebenen, weil sie einen holistischen Ansatz hat. Sie macht die Relevanz der Transformation messbar.

Haftung und Verantwortung werden zusammengeführt und zwar von Anfang an. Das Ziel der Transformation ist mit der Organisation

abgestimmt und wird von der Organisation auch umgesetzt. Der Wert und die Kosten der Transformation von A nach B sind jedem bekannt. Daran können sich die Beteiligten messen lassen.

SYNCHRONE TRANSFORMATION



3. Fokus auf Ineffizienzen

Meistens liegt der Fokus auf Strategie und Planung. Dies ist mit der Erwartung verbunden, dass eine noch bessere Beschreibung der Ziele die Ergebnisse verbessern wird.

Hinter jeder Strategie, jedem Projekt und jeder Geschäftsinitiative steht eine Organisation, mit der das gewünschte Ergebnis realisiert werden soll. Die Organisation aber handelt nicht nur nach Plan. Sie entwickelt eine eigene Dynamik. Sie ist ein Gebilde von vielfältigen sichtbaren und unsichtbaren Stakeholdern mit jeweils eigenen Rollen und Funktionen, mit eigenen Erfahrungen, Fähigkeiten, Persönlichkeiten sowie mit eigenen Interessen und Sorgen. Diese Organisation handelt daher aus unterschiedlichsten Gründen sehr oft zielfremd.

Die Ursachen können auf kognitive Verzerrungen und auf psychologische Abwehrmechanismen reduziert werden: die Art wie wir im Umgang mit Angst und Unsicherheit denken, fühlen und handeln.

Die *Synchrone Transformation* adressiert das zielfremde Handeln genau da, wo es entsteht. Dadurch werden Ineffizienzen beseitigt. Das Handeln wird neu an den Zielen ausgerichtet. Energie und Ressourcen werden so wirksam eingesetzt.

DIE ZWEI SCHRITTE DER SYNCHRONEN TRANSFORMATION

I. Synchrone Diagnostik

Im ersten Schritt geht es darum, sich über den Status quo und die Möglichkeiten im Unternehmen klar zu werden.

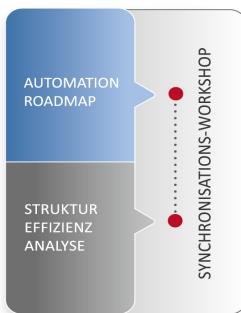
Ein verbreiteter Fehler in Unternehmen besteht darin, über Strategien zu diskutieren oder Ziele zu definieren, ohne Klarheit darüber zu haben, was das tatsächliche Potenzial der Organisation ist. In dieser Phase der Transformation wird das Potenzial der Organisation bewertet und den technischen Möglichkeiten gegenübergestellt. Das Kontrastieren der Realität mit dem Wunschzustand hilft dann, Ziele klar zu definieren, sie zu korrigieren oder zu vervollständigen.

A. AUTOMATION ROADMAP

Auf der technischen Seite wird in der Diagnose-Phase die „Automation Roadmap“ eingesetzt. Dies ist eine kurze Analyse, die den IT-Verantwortlichen von Mittelständlern und Großkonzernen in meist nur 6-10 Wochen zeigt, wie sie ihre komplexe und heterogene IT-Umgebung in einen hochautomatisierten Zustand transformieren können. Im Einzelnen werden in dieser kurzen Zeit folgende Schritte durchgeführt:

- Kick-off Workshop mit Verdeutlichung der gewünschten Automationsziele und Anforderung sämtlicher ITSM Ticket Daten des Kunden.
- Anwendung der SYSback Ticket Analyzer Big Data Software auf sämtliche Ticket Daten des Kunden zur Ermittlung des möglichen Automationspotenzials innerhalb der Kunden-IT. Dies kann OnPremise oder in der Cloud passieren (Thema Datenschutz).
- Zusammenstellung der „möglichen“ Automations-Use-Cases als Diskussionsgegenstand der Ticket Analyzer Ergebnisdaten
- Durchführung der „Use Case Interviews“ mit den dafür notwendigen Subject Matter Experten aus den jeweiligen Fachgebieten der Kunden-IT zur Finalisierung der Automations-Use-Case Liste
- Abstimmung des insgesamt zu automatisierenden Scopes und damit auch Abstimmung des zum Einsatz kommenden Automationswerkzeuges.
- Betrachtung der existierenden und der eventuell zu verändernden Schnittstellen zwischen den ITSM-Systemen und den technischen Systemen, damit die Use Cases später auch holistisch automatisiert werden können (Automation von Prozessen und Technologie).
- Zusammenstellung aller diskutierten und finalen Automations-Use-Cases in einem PDF-Dokument, der so genannten „Automation-Roadmap“. Dieses Dokument enthält die Beschreibung der ersten, im Unternehmen zu automatisierenden Use Cases. Damit wird ein schneller Anfangserfolg in einem nachfolgenden Automationsprojekt gewährleistet, weil die ersten 20 - 100 zu automatisierenden Use Cases nun transparent und klar sind. Darüber hinaus hört die firmeninterne Diskussion über „High-Level Use Cases“ auf, weil nun kundenspezifische, Business-relevante Use Cases dokumentiert sind.
- Zusammenstellung eines Bottom-Up Business Cases, der sich durch die eingesparte Arbeitszeit ergibt, die fortan wiederkehrend per anno durch die Automaten erledigt wird. Dagegen steht ein Top-Down Business Case, der die Kosten für die Automationssoftware und die Erstellung der Automaten beschreibt. Damit wird sofort klar, welchen Return on Investment das Automationsprojekt liefern wird.

1 | SYNCHROME DIAGNOSTIK



2 | SYNCHROME UMSETZUNG



B. STRUKTUR-EFFIZIENZ-ANALYSE

Hat Ihre Organisation das Potenzial dahin zu kommen, wo Sie sie haben möchten? Mit genau diesen Fragen beschäftigt sich die Struktur-Effizienz-Analyse und liefert als Ergebnis einen Struktur-Effizienz-Faktor in fünf Dimensionen:

1. Führung
2. Psychologischer Zustand der Organisation
3. Kongruenz der quantitativen und qualitativen Ziele
4. Beherrschung der Komplexität
5. Wirksamkeit von Systemen

KOMPAKT

VORSÄTZLICHE IGNORANZ

Können Sie eine Ehe kitten, indem sie einzeln nur den Mann oder nur die Frau „fixen“? Wohl kaum. Denn die Ehe ist die Beziehung von zwei Menschen zueinander, also ein System. Diese banale Logik scheint im Business-Kontext jedoch kaum zu existieren. Wechselwirkungen werden ignoriert. Digitalisierung und Automation alleine können das Geschäftsmodell nicht retten oder verbessern, ohne die Organisation zu berücksichtigen. „Technik als Problemlösung“ ist ein Mythos, denn in der Wissensgesellschaft steht der Mensch im Mittelpunkt.

NEUER ANSATZ

In einem synchronisierten Prozess werden technisches und psychologisches Know-how rechtzeitig, gleichzeitig und ganzheitlich kombiniert. Damit wird sichergestellt, dass technische Herausforderungen einerseits und Verhaltensanpassungen der Organisation andererseits nicht in Isolation betrachtet werden. Der Unterschied zu gängigen Transformations-Programmen liegt in der klaren systemischen Perspektive: Nicht die gewählte Technologie oder der Mensch alleine stehen im Fokus, sondern die „Beziehungsabhängigkeit“ der beiden. Die kontinuierliche Optimierung dieser Beziehung garantiert hohe Wirksamkeit und zielführende Lösungen.

„Good-to-Great companies think differently about the role of technology. They never use technology as the primary means of igniting a transformation [...] mediocre companies react and lurch about, motivated by fear of being left behind.“

Good to Great by Jim Collins

Die Informationen werden u.a. in einer strukturierten klinischen Vorgehensweise gesammelt, das heißt durch Interviews mit einzelnen Stakeholdern, welche sichtbar und unsichtbar an der Transformation beteiligt und von ihrem Ergebnis betroffen sind.

Am Ende entsteht ein Gesamtbild der Organisation mit ihren Stärken und Schwächen.

C. SYNCHRONISATIONS-WORKSHOP

Der Synchronisations-Workshop kalibriert die technischen Möglichkeiten und die real existierenden Organisationsfähigkeiten.

In diesem Power-Workshop wird eine physisch und psychisch protegierte Umgebung geschaffen, ein sogenannter „Transitional Space“, in dem die Teilnehmer entkoppelt von ihren Rollen, Funktionen und Interessen an einem gemeinsamen Transformationsziel arbeiten, völlig unabhängig von Hierarchie und Status.

Der Begriff „Transitional“ bedeutet hier, dass es aufgrund neuer Informationen, Reflexionen, Erkenntnisse und einer neuen Art der Kommunikation zu einer Verhaltensänderung des Einzelnen kommt. Ein neuer Zustand wird erreicht.

In diesem Zustand werden Lösungen konzipiert, Maßnahmen entwickelt und Entscheidungen getroffen, welche unter normalen Umständen in der Organisation kaum erreichbar wären, denn Politik und Interessenskonflikte werden weitgehend ausgeschaltet.

Die Ergebnisse der Automation Roadmap und der Struktur-Effizienz-Analyse werden gegenübergestellt, diskutiert und interpretiert. Ziele werden geschärft, unsichtbare Zusammenhänge wahrgenommen, Grenzen verschoben und neue identifiziert.

II. Synchrone Umsetzung

Im zweiten Schritt geht es darum, das größtmögliche Business-Potenzial auszuschöpfen.

A. JEDES ZIEL MUSS EINE QUANTITATIVE UND QUALITATIVE KOMPONENTE HABEN

Eine der Hauptursachen für Misserfolg in Change-Projekten ist die unvollständige Definition von Zielen, insbesondere das Ungleichgewicht von quantitativen und qualitativen Zielen.

Sehr oft werden bei dem Transformationsprozess vom alten in den neuen Zielzustand technische Probleme und organisationsdynamische Herausforderungen separat, asynchron oder mit falscher Gewichtung behandelt.

Aus diesem Ungleichgewicht entstehen Ineffizienzen bis hin zu toxischen, also nur durch einen radikalen Neustart zu lösende Situationen. Menschen und Organisationseinheiten liefern nicht das, was sie nach Plan hätten liefern sollen. Zudem generieren sie oft Antiziele und eine Mission generiert ihre Gegenmission: ein offizielles Projekt mit der Absicht Funktionen zu zentralisieren kann ganz schnell viele kleine inoffizielle Aktivitäten generieren, die alles dafür tun, um Zentralität als Paradigma beizubehalten.

B. „RUNNING AS A BUSINESS“ - TRANSFORMATION

Die Transformation ist Teil eines größeren Konstruktes und muss daher einen distinktiven Beitrag leisten. Hierfür gibt es eine Score Card und sie berücksichtigt die Elemente Technologie und Mensch gleichermaßen. Der Inhaber der Score Card ist der Steuerkreis - und nicht der Projektleiter.

Der Steuerkreis verwandelt sich von einem Empfänger von Updates zu einem aktiven Beitragenden, dessen Job es ist, Veränderungen von Rahmenbedingungen zu erkennen und darüber zu informieren. Die Frage „Wo stehen wir versus Plan?“ transformiert sich in „Welche neuen Erkenntnisse erzwingen eine Anpassung des Plans? Mit welchen Implikationen?“.

Damit ändert sich der Plan von einer festgefrorenen Wunschvorstellung in eine realitätsnahe Berücksichtigung der VUCA Welt:

– Volatility – Uncertainty – Complexity – Ambiguity.

ORGANISIEREN SIE DIE ZWEI SCHRITTE GUT!

Die *Synchrone Transformation* ist deshalb erfolgreich, weil sie auf Prinzipien des *Fairen Prozesses* basiert. Dieser Prozess zielt auf eine Dimension der menschlichen Psychologie, die jeden betrifft und die für jeden sehr individuell ist: Fairness. Das Fehlen von Fairness ist vermutlich das, worauf der Mensch am empfindlichsten reagiert.

Für Ihre Change-Projekte und damit Ihren Unternehmenserfolg bedeutet das, den Fokus zu setzen auf:

KOMPETENZ: Bauen Sie die richtigen Kompetenzen auf, indem Sie die kollektive Weisheit der Organisation, fachliche Expertise und eine unabhängige Außensicht zusammenbringen. Es geht darum die Mitarbeiter einzubinden, ihr Wissen, ihre Vorschläge - aber auch ihre Sorgen - zu berücksichtigen.

KLARHEIT: Klarheit bedeutet, dass jeder versteht, nach welchen Prinzipien entschieden wurde und warum die angestrebten Ziele wichtig sind. Jeder erkennt dabei seinen persönlichen Beitrag. Dadurch gewinnen die Mitarbeiter das Vertrauen, dass ihre Meinung berücksichtigt und die Entscheidung unparteiisch getroffen wurde.

KONSEQUENZ: Sobald Entscheidungen gefallen sind, werden die Standards zum Messen des Erfolges festgelegt.

Die Stakeholder der Transformation müssen die gestellten Erwartungen und die Folgen, falls diese nicht erfüllt werden, kennen. Es geht hier um die intellektuelle Integrität und auch darum, den Mut zu haben, negative Fakten wahrzunehmen und dann entsprechend konsequent zu handeln.

FAZIT

Wir glauben, dass die Zukunft weder dem Menschen noch der Technologie alleine gehört. Es ist die Symbiose, die wechselseitige Abhängigkeit zwischen Mensch und Technologie, die die gesellschaftliche und wirtschaftliche Zukunft bestimmen wird.

Diese Veränderung gleichzeitig sicherzustellen ist unser originäres Leistungsangebot. Wir nennen es *Synchrone Transformation*.



Die **SYSback AG** bietet ein echtes 360°-Angebot in der IT für Mittelstand und Großkunden.

Wir sind spezialisiert auf passgenaue Lösungen für Rechenzentren, Cloud Computing, Hochverfügbarkeit, Virtualisierung, Computer-Netzwerke und Datensicherheit.

Für unser breites Leistungsspektrum greifen wir auf ein großes Experten-Team in den Bereichen *holistische Automation*, ITS-Mplus, Enterprise Architektur Services, SAP, Lizenzmanagement, Managed Services, Service Delivery Management und Projektmanagement zurück.

Im Bereich der IT-Automation sind wir der gestandene und erfahrene IT-Service Partner. Wir unterstützen professionell mit unserem Automations-Methodenwissen und ermöglichen auf diese Art großflächig in das Thema der funktionsübergreifenden IT-Automation einzusteigen, von der Idee über die Entwicklung konkreter Umsetzungspläne, Use Cases bis hin zur Implementierung und zum Betrieb.

www.sysback.de
info@sysback.de
040 - 80 90 33 500

TRANSFORMATION AFFAIRS

Unique Solutions For Unique People

Die **Transformation Affairs GmbH** ist eine auf modernes Veränderungsmanagement spezialisierte Unternehmensberatung.

Wir adressieren das Element Mensch auf allen Ebenen: Individuum, Team, Organisation.

Unser progressiver Ansatz rückt das Element Mensch in den Businesskontext und reicht von Ad-hoc-Interventionen in Krisensituationen über Struktur-Effizienz-Diagnostik von Organisationen und Projekten bis hin zu größeren Transformationen auf Unternehmensebene.

Unsere Partner sind Persönlichkeiten mit erstklassiger Businessexpertise sowie zusätzlichen systemischen Qualifikationen als Psychologen oder Coaches.

www.transformation-affairs.com
dialog@transformation-affairs.com
0211 - 88 23 1692