

CHANGE MANAGEMENT PLANUNG IN 7 SCHRITTEN

Ein Leitfaden

Change Management zählt zu den zentralen Komponenten einer erfolgreichen Unternehmensführung und stellt gerade global aufgestellte Unternehmen dauerhaft vor besondere Herausforderungen.

Wir arbeiten ständig an der Optimierung unserer Lösungen und unterstützen unsere Kunden bei der Einführung neuer Versionen, Weiterentwicklungen oder zusätzlicher Produkte.

Dieses Dokument ist für Kunden gedacht, die ein Change-Management-Projekt hinsichtlich einer SAP-Concur-Lösung planen, es lässt sich aber ohne Weiteres auf ein anderes Change-Management-Projekt anwenden.

In diesem Dokument beschreiben wir Best Practices, die bei der Vorbereitung helfen sollen.

- Die Tipps stammen von Implementierungsspezialisten und basieren auf Best Practices globaler Kunden.
- Informieren Sie sich über neue Ideen und nutzen Sie die hier veröffentlichten unterschiedlichen Erkenntnisse unserer Kunden für Ihre Optimierungspläne.
- Dieser Leitfaden konzentriert sich auf die sieben Schritte zum Vorgehen bei der Planung von Veränderungen.



1



Eine gute Kommunikation zu den Mitarbeiter, die von den Änderung betroffenen sind, ist der Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung. Dank der Wirkungsanalyse wissen Sie, welche Informationen Sie Ihren Mitarbeitern bereitstellen müssen.

Bewerten Sie die Auswirkungen

Bei jeder Änderung müssen globale Unternehmen komplexe Faktoren berücksichtigen, einschließlich der Gesamtreichweite des Geschäfts, individueller Konfigurationen und der Anzahl der Benutzer.

Für die effektive Planung sollten Sie zunächst hiermit starten:

- Identifizieren Sie die Änderungen und deren Auswirkungen auf Ihre Spesenabrechnungsprozesse. Stellen Sie fest, welche Regionen, Länder und Mitarbeitergruppen betroffen sind und in welcher Weise.
- Beschreiben Sie alle Änderungen, die zwischen Ihrem Status quo und dem Zielstatus eintreten werden. Skizzieren Sie Strategien für den Umgang mit diesen Änderungen.

Andere globale Unternehmen haben bereits festgestellt, dass diese Wirkungsanalyse es erheblich vereinfacht, das Ausmaß der Änderung zu bestimmen. Eine gründliche Analyse bietet mehrere Vorteile:

- Sie bildet die Grundlage für Ihren Kommunikations- und Schulungsansatz.
- Sie definiert die betroffenen Bereiche.
- Sie identifiziert Entscheidungsträger und diejenigen, die bei Entscheidungen involviert und informiert werden müssen.

Mit diesem unkomplizierten [Tool](#) stellen Sie die richtigen Fragen und erfassen die richtigen Informationen.

Stellen Sie ein Team zusammen

Sobald Sie die Beteiligten und Verantwortlichen ermittelt haben, sollten Sie sich regelmäßig mit Mitgliedern des taktischen IT-Teams, Ihrem globalen Schulungsteam, den Kommunikationsleitern, dem Helpdesk, Ihrem technischen Team, Prüfern und Führungskräften zusammensetzen.

Ist Ihr Team komplett, müssen Sie sich auf das prinzipielle Vorgehen einigen. Die hierbei festgelegten Grundsätze werden Sie durch den Veränderungsprozess leiten und sollten auf Ihre Unternehmenskultur, den Änderungsumfang für die Endanwender und die Erfahrungen bisheriger Veränderungsinitiativen abgestimmt sein.

Beachten Sie beim festlegen der Prinzipien Ihre unternehmensspezifischen Gegebenheiten.

- **Kommunikation:** Legen Sie einen Kommunikationsrhythmus fest – entweder regelmäßige Mitteilungen über einen längeren Zeitraum oder wenige detaillierte Mitteilungen kurz vor der Einführung. Globale Kunden waren erfolgreich, indem sie für Führungskräfte und deren Assistenten eine eigene Kommunikation eingerichtet haben.
- **Rollout:** Wollen Sie die Änderungen auf einen Schlag oder schrittweise einführen? Einige globale Kunden haben festgestellt, dass eine Gruppierung von Ländern mit ähnlichen Merkmalen, Herausforderungen und rechtlichen Bedingungen sinnvoll ist, wenn man einen Rollout in Phasen plant.
- **Geografischer Ansatz:** Bedenken Sie den Umfang – sollen die Änderungen weltweit, regional oder länderspezifisch umgesetzt werden?
- **Schulungen:** Sind Schulungen Pflicht oder freiwillig? Erfolgen sie in selbstbestimmtem Lernen oder unter Anleitung? Verfügen Sie über genügend Ressourcen für die Schulungen in allen Ländern und Regionen?
- **Kontext:** Wie sieht Ihr Reisekostenmanagement aktuell aus? Sind Änderungen an internen Prozessen oder Vorschriften zu erwarten, die sich auf die Bedienoberfläche auswirken? Falls ja, können die beiden Änderungsereignisse koordiniert werden?

2

Mitglieder unserer Global Community haben die Erfahrung gemacht, dass Assistenten der Geschäftsführung und „Power-User“ – erstaunlicherweise – die schärfsten Kritiker sind und zu den wichtigsten Meinungsführern zählen. Überzeugen Sie die Kritiker, dann können sie zu Ihren wichtigsten Verbündeten werden.



3

Legen Sie einen Zeitplan fest

Auch wenn ein Rollout auf einen Schlag die Zeit für die Umsetzung der Änderung verkürzen kann, bedeutet dies in großen Unternehmen häufig zu viele Änderungen auf einmal.

Ein Großteil unserer globalen Kunden empfiehlt daher einen Rollout in mehreren Phasen, bei dem mit den internen Meinungsführern (normalerweise Assistenten von Führungskräften) begonnen wird. Sie bilden quasi die „Pilotgruppe“ und liefern Ihnen Informationen für den weiteren optimalen Ablauf des Rollouts.

Dieses Testteam erkennt Probleme, ist eine ideale Informationsquelle für die nächsten Projektschritte und zeigt auch, welche Maßnahmen vermieden werden sollten. Von ihm erfahren Sie auch, welche Schulungsmaterialien und Kommunikationsmittel für das Projekt im Allgemeinen hilfreich sind.

Globale Kunden waren mit diesem Verfahren erfolgreich. Sie haben allerdings zusätzlich ein zweites kleines Pilotprojekt mit „Power-Usern“ (Hauptnutzern) durchgeführt, in dem die konsolidierten Verbesserungen aus dem ersten Projekt überprüft wurden.

Wenn Sie sich die Zeit für den zweiten Test nehmen, erkennen Sie Probleme, bevor sie sich auf den Rollout auswirken.

Damit sich Mitarbeiter entsprechend darauf einrichten können, teilen Sie ihnen die Zeiten für diese Phasen präzise mit:

- Projektstart
- Gesamtdauer der Umstellung
- Wichtige Meilensteine
- Rollout-Phasen (welche Teams/Länder/Regionen sind für welche Zeiträume geplant)

Angesichts der Komplexität in großen Unternehmen empfehlen wir, den Prozess vor der allgemeinen Verfügbarkeit zu starten und einen drei- bis sechsmonatigen Umstellungszeitplan zu erstellen, der genau auf Ihr Unternehmen zugeschnitten ist. So bleibt Ihnen ausreichend Zeit für die Vorbereitung und Einführung.

Am Ende dieses Leitfadens finden Sie eine Zusammenfassung und einen Beispielzeitplan.

Fangen Sie frühzeitig mit Schulungen an

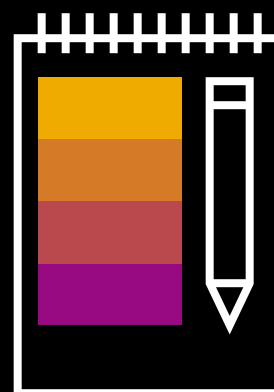
Die Pilotgruppen sind eine gute Quelle für Schulungsinhalte. Sie werden Fragen und Bedenken haben und diese sind ein perfekter Ausgangspunkt für Schulungen.

Auch die Planung der Schulungen vor, während und nach der Einführung ist wichtig. Einige unserer erfolgreichsten globalen Kunden verfolgen einen proaktiven Ansatz: Sie sammeln Anwenderfeedback und nutzen es für kontinuierliche Verbesserungen.

Große Unternehmen mit globaler Reichweite müssen eventuell zusätzliche Zeit für die Aktualisierung von Schulungsunterlagen einplanen. Unterschätzen Sie diese Aufgabe nicht und beantworten Sie sich vorab diese Fragen:

- Wie viel Dokumentation braucht mein Unternehmen ?
- Müssen Audio- und Videoschulungen aufgenommen werden?
- Sind alle erforderlichen Screenshots vorhanden? Unterscheiden sie sich für die einzelnen Länder?
- Ist genügend Zeit für die Übersetzung der Schulungsmaterialien in mehrere Sprachen eingeplant?
- Ist für die Erstellung der Schulungspläne und -inhalte die Zusammenarbeit mit lokalen Teams sinnvoll? Gibt es marktspezifische Aspekte? Falls ja, sollten Sie mit Ihren lokalen Schulungsteams zusammenarbeiten, um diese Anforderungen zu erfüllen.
- Sind kontinuierliche Bewertungen und Schulungsanpassungen anhand des erhaltenen Feedbacks eingeplant?
- Ist das globale Helpdesk darauf vorbereitet, ein Mehraufkommen an Fragen zu bewältigen?
- Sind alle Punkte bezüglich Höhe und Verteilung des Budgets für die Aktualisierungen der Schulungen und dabei anfallenden Schulungsspesen geklärt?

4



Stellen Sie Informationen so bereit, wie Ihre Zielgruppen es bevorzugen.

Viele unserer globalen Kunden waren erfolgreich, indem sie die Vorlieben der Zielgruppen berücksichtigt haben.

- **Format:** PDFs sind für einige Mitarbeiter sehr hilfreich, während Videos sich anscheinend für digital versierte Mitarbeiter besser eignen. Für mobile Mitarbeiter muss das Schulungsmaterial für Mobilgeräte geeignet sein.
- **Foren:** Interaktive Feedback-Foren ermöglichen kommunikativen Anwendern, sich einzubringen, Änderungen vorzuschlagen und Updates zu erhalten.
- **Soziale Medien:** Über ein Community-Live-Hub können Anwender regelmäßig Informationen und Updates beziehen.
- **Verbindung zur Führungsebene:** Schaffen Sie Transparenz für Führungskräfte, damit diese sich einfacher einbringen können.

5

Kommunizieren Sie viel

Bewerten Sie Ihre Kommunikationskanäle im Hinblick auf Ihre Unternehmenskultur. Nutzen Sie für Ihre Mitteilungen mehrere Kanäle, zum Beispiel:

- E-Mails für aktuelle Informationen und Mitteilungen von Führungskräften
- Interne Mitarbeiterportale und Newsletter
- Eine eigene, regelmäßig aktualisierte Website für detaillierte Rollout-Informationen
- Webinare, die auf die einzelnen Zielgruppen zugeschnitten sind und vor, während und nach der Einführung der Änderung angeboten werden

Gehen Sie in Ihrer Kommunikation möglichst spezifisch auf die Bedürfnisse der Zielgruppen ein. Für die IT sind zum Beispiel andere Aspekte wichtig als für den Vertrieb.

Ein Tipp von unseren globalen Kunden: Betonen Sie die positiven Aspekte der Änderung, aber bleiben Sie realistisch. Kommunizieren Sie präzise, welche Ergebnisse wann zu erwarten sind. Mitarbeiter schätzen eine transparente, geradlinige Kommunikation.

Praxiserfahrungen

Ein globales Unternehmen hat für das Change Management technologische Lösungen und Mitarbeiterfeedback genutzt und ist so vorgegangen:

- Einrichten und Supporten einer Social Media Seite. Hier können sich die Anwender vernetzen, selbstbestimmt lernen und wertvolles Feedback austauschen.
- Beobachten des Online-Informationsaustauschs zur Identifizierung und schnellen Beantwortung von Fragen. Darauf aufbauend können relevante Trainingsangebote für Mitarbeiter erstellt werden.
- Mehrere, kurze und überzeugende Videos mit nur jeweils einem Schwerpunktthema.
- Entwicklung eines Chat-Bots, der Anwenderfragen schnell beantwortet und Themen für Schulungen identifiziert.

Messen Sie die Zufriedenheit

Führen Sie zur Messung von Fortschritt und Erfolg Umfragen vor und nach den Schulungen durch. Damit ermitteln Sie Kommunikationslücken, erkennen, welche Themen mehr Aufmerksamkeit erfordern und wie Sie Ihre Werkzeuge justieren sollten. Die richtigen Fragen helfen Ihnen bei der Bewertung der Effektivität Ihrer Endanwenderschulungen.

Sie werden wissen wollen, wie man Erfolg erkennt, welche Ziele erreicht werden müssen und an welchen Kennzahlen Sie gemessen werden. Beispiele für Kennzahlen sind:

- Prozentsatz der Mitarbeiter, die die Änderung übernommen haben
- Zeitaufwand für den Abschluss der Reisekostenabrechnung (differenziert nach Reisenden und Reisesachbearbeitern).
- Anzahl der Fälle, in denen Anwender Unterstützung des Backoffice benötigten
- Akzeptanz unter den Endanwendern

Zur Ermittlung des Fortschritts messen und vergleichen Sie diese Kennzahlen vor der Einführung der Änderung und erneut ein bis drei Monate nach ihrer Implementierung.

Eine Zufriedenheitsbefragung ist für jedes Change-Management-Projekt eine effektive Maßnahme. Wenn es weitere Tipps, Best Practices oder Schulungsmöglichkeiten gibt, die sich auf Ihre Softwarelösungen, Reisevorschriften und Spesenprozesse beziehen, sollten Sie diese ebenfalls überprüfen und sicherstellen, dass Ihre Schulungs- und Kommunikationsmaterialien für das gesamte Unternehmen effektiv nutzbar sind.

6



7

Stellen Sie den Support sicher

Sie müssen den Mitarbeitern eine Anlaufstelle bei Fragen und Problemen bieten.

Zu Beginn jeder einzelnen Rollout-Phase kann es ein Mehraufkommen an Fragen und Anrufen geben. Daher sollten Sie sicherstellen, dass Ihre Support-Mitarbeiter darauf vorbereitet sind. Die gestellten Fragen können Sie zur Weiterentwicklung der Schulungen nutzen.

Unsere globalen Kunden empfehlen, dass Helpdesk-, lokale IT- und Schulungsteams weltweit angemessen geschult sein sollten, damit sie der aufkommenden Fragen Herr werden.



Auf Änderungen vorbereiten

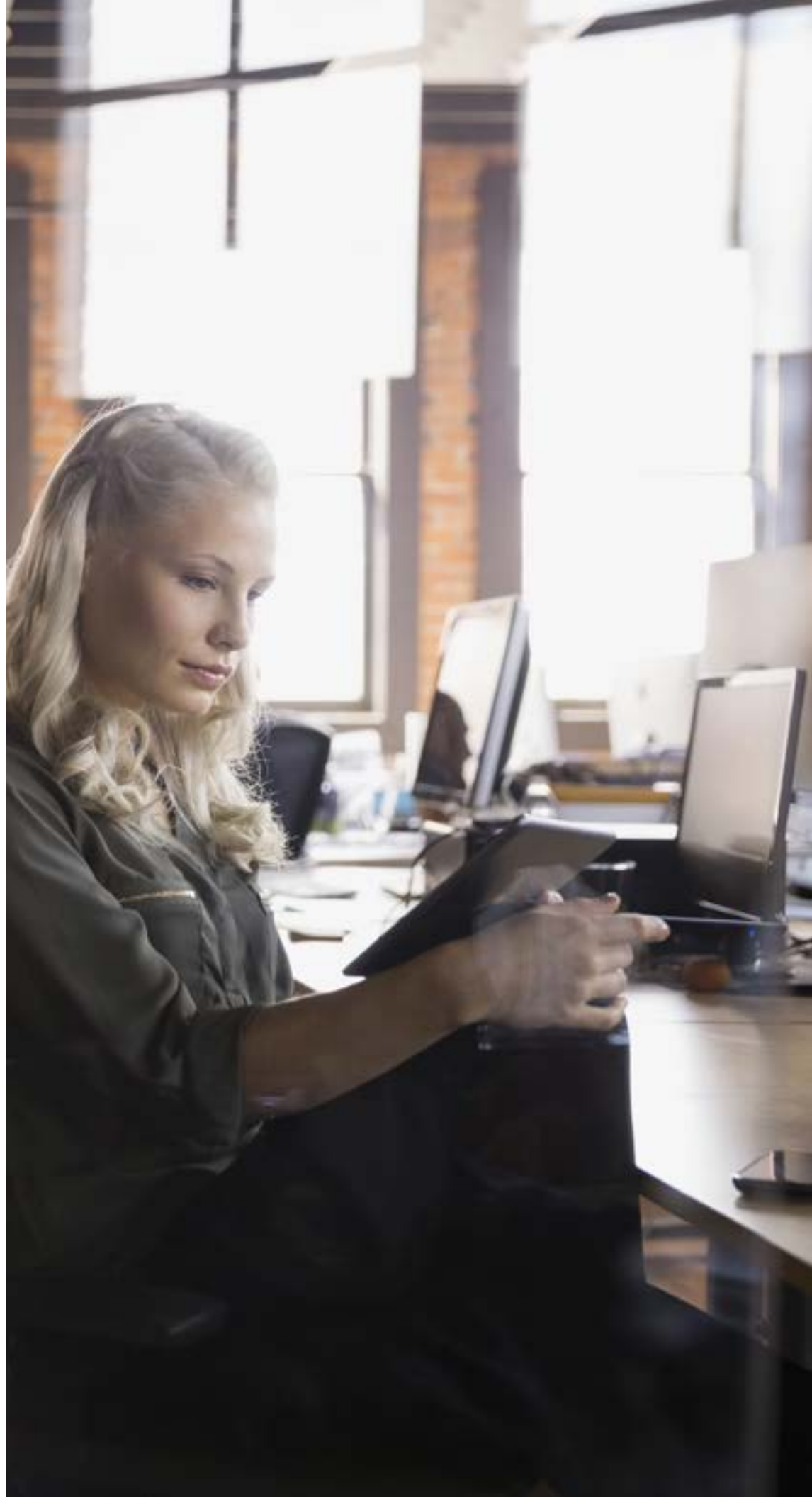
Die neue Benutzeroberfläche mindert den Zeitaufwand, verbessert den Benutzerkomfort und stärkt die Reisekostenprogramme der Unternehmen.

Wir unterstützen umfassend:

- Wie auch Sie erwarten wir viel von dieser Änderung und möchten den Übergang so nahtlos und erfolgreich wie möglich gestalten.
- Unsere Serviceadministratoren sind darauf geschult, unsere globalen Kunden bei der Vorbereitung und Durchführung von Konfigurations-Updates zu unterstützen, einen einwandfreien Lösungsbetrieb sicherzustellen und die Vorbereitungen für die Änderung zu treffen.
- Wir stellen Tools und Ressourcen bereit, die Sie bei diesem Übergang unterstützen. Sie reichen von Benutzer- und Administrationsdokumentationen bis hin zu unserem [Toolkit für das Change Management](#).

Denken Sie daran, dass Wandel ein stetiger Prozess ist. Daher sollten Sie diese Empfehlungen, Ihre persönlichen Best Practices und das Feedback der Anwender sicher aufbewahren – sie werden sich auch bei zukünftigen Softwareveränderungen in Ihrem Unternehmen als wertvoll erweisen.

Wenn Sie mehr erfahren möchten oder weitere Unterstützung bei der Vorbereitung auf die neue Benutzeroberfläche wünschen, dann wenden Sie sich bitte an Ihren Global Account Director.



Beispielzeitplan für ein Change-Management-Projekt



Änderung ist eine Konstante und braucht Zeit. Nehmen Sie sich ein paar Minuten und beschäftigen Sie sich mit diesem Beispielzeitplan für das Change Management. Er zeigt Ihnen, wie Ihre Kollegen aus der globalen Community mit Änderungen umgehen.

T- 5 Monate	Wirkungsbewertung/-analyse durchführen	
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Präzise Definition der Änderungen <input type="checkbox"/> Den Grund/Die Gründe für die Änderung ermitteln <input type="checkbox"/> Die Auswirkungen auf das Unternehmen beschreiben <input type="checkbox"/> Den Umfang und den Bereich der Änderung (einschließlich Formulare, Homepages etc.) bestimmen 	
T- 4 Monate	Aktionsplan aufstellen <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Rollout-Phasen planen Vorbereitungen abschließen: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Systemaktualisierungen <input type="checkbox"/> Schulungsmaterialien (Änderungen nennen; einfach halten) <input type="checkbox"/> Kommunikationsplan erstellen <input type="checkbox"/> Kommunikation mit der Führungsebene gesondert einplanen 	Erstes Pilotprojekt durchführen <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Meinungsführer, Assistenten von Führungskräften einbeziehen <input type="checkbox"/> Feedback, Vorschläge, Input sammeln <input type="checkbox"/> Schulungs- und Kommunikationsmaterialien gemäß Feedback anpassen
T- 3 Monate	Mitteilungen/Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kommunikationsmaterialien fertigstellen <input type="checkbox"/> Auswirkungen und Vorteile klar, einfach, positiv und präzise formulieren <input type="checkbox"/> Frühzeitig (drei Monate vorher) Aufmerksamkeit für die Änderung wecken und vor dem Produktivstart jeden Monat neue Zusatzinformationen geben <input type="checkbox"/> Bei Erreichung jedes Meilensteins mehrere Kommunikationskanäle (E-Mail, Newsletter, Portale, Webinare etc.) verwenden 	Pilotphase <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Zweites Pilotprojekt starten (Beispiel: in Asien, Amerika, Europa) <input type="checkbox"/> Erkenntnisse aus Pilotgruppen sammeln und für die nachfolgenden Wellen nutzen <input type="checkbox"/> Sicherstellen, dass die Supportteams über ausreichend Ressourcen und Wissen über die Einführung verfügen
T- 1 Monat	Vor der Bereitstellung	
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vorabinformationen für den Produktivstart <input type="checkbox"/> Schulungen und Webinare bereitstellen 	
Produktivstart	Bereitstellungswellen <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Meist sind die Phasen pro Land, Region oder Gruppe (häufige Benutzer, Vertrieb etc.) definiert <input type="checkbox"/> Feedback beobachten; Inhalte und Kommunikation gemäß Feedback aktualisieren 	Nach der Bereitstellung <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Feedback sammeln und Anwenderzufriedenheit per Umfrage messen

Folgen Sie SAP Concur



Erfahren Sie mehr unter www.concur.de

RPP Change Management Allgemeine Verfügbarkeit (19/01)

© 2019 SAP SE oder ein SAP-Konzernunternehmen. Alle Rechte vorbehalten.

Weitergabe und Vervielfältigung dieser Publikation oder von Teilen daraus sind, zu welchem Zweck und in welcher Form auch immer, ohne die ausdrückliche schriftliche Genehmigung durch SAP SE oder ein SAP-Konzernunternehmen nicht gestattet.

SAP und andere in diesem Dokument erwähnte Produkte und Dienstleistungen von SAP sowie die dazugehörigen Logos sind Marken oder eingetragene Marken der SAP SE (oder von einem SAP-Konzernunternehmen) in Deutschland und verschiedenen anderen Ländern weltweit. Weitere Hinweise und Informationen zum Markenrecht finden Sie unter <https://www.sap.com/germany/about/legal/trademark.html>.

Die von SAP SE oder deren Vertriebsfirmen angebotenen Softwareprodukte können Softwarekomponenten auch anderer Softwarehersteller enthalten.

Produkte können länderspezifische Unterschiede aufweisen.

Die vorliegenden Unterlagen werden von der SAP SE oder einem SAP-Konzernunternehmen bereitgestellt und dienen ausschließlich zu Informationszwecken. Die SAP SE oder ihre Konzernunternehmen übernehmen keinerlei Haftung oder Gewährleistung für Fehler oder Unvollständigkeiten in dieser Publikation. Die SAP SE oder ein SAP-Konzernunternehmen steht lediglich für Produkte und Dienstleistungen nach der Maßgabe ein, die in der Vereinbarung über die jeweiligen Produkte und Dienstleistungen ausdrücklich geregelt ist. Keine der hierin enthaltenen Informationen ist als zusätzliche Garantie zu interpretieren.

Insbesondere sind die SAP SE oder ihre Konzernunternehmen in keiner Weise verpflichtet, in dieser Publikation oder einer zugehörigen Präsentation dargestellte Geschäftsabläufe zu verfolgen oder hierin wiedergegebene Funktionen zu entwickeln oder zu veröffentlichen. Diese Publikation oder eine zugehörige Präsentation, die Strategie und etwaige künftige Entwicklungen, Produkte und/oder Plattformen der SAP SE oder ihrer Konzernunternehmen können von der SAP SE oder ihren Konzernunternehmen jederzeit und ohne Angabe von Gründen unangekündigt geändert werden. Die in dieser Publikation enthaltenen Informationen stellen keine Zusage, kein Versprechen und keine rechtliche Verpflichtung zur Lieferung von Material, Code oder Funktionen dar. Sämtliche vorausschauenden Aussagen unterliegen unterschiedlichen Risiken und Unsicherheiten, durch die die tatsächlichen Ergebnisse von den Erwartungen abweichen können. Die vorausschauenden Aussagen geben die Sicht zu dem Zeitpunkt wieder, zu dem sie getätigt wurden. Dem Leser wird empfohlen, diesen Aussagen kein übertriebenes Vertrauen zu schenken und sich bei Kaufentscheidungen nicht auf sie zu stützen.