

Change Brief ACME

Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort	2
2. Change Definition	2
2.1. Change Auslöser	2
2.2. Hindernisse im Change	2
2.3. Change Umfang	2
2.4. Annahmen.....	3
2.5. Einschränkungen und Ausschlüsse.....	3
3. Change-Hintergründe	3
3.1. Hinderungsgründe aus der Vergangenheit	3
3.2. Hinderungsgründe im Jetzt.....	3
3.3. Changeerfahrungen der Beteiligten.....	3
3.4. Changeerfahrung der Organisation	3
3.5. Einschätzung der Organisationsform	3
4. Zielsetzung	4
4.1. Strategische Vision	4
4.2. Mission (operative Vision)	4
4.3. Emotionale Botschaft	4
5. Change Lösungsansatz	5
6. Change Team	5
6.1. Sponsor	5
6.1. Unterstützender-Sponsor	5
6.1. Umsetzer (Change Team).....	5
6.1. Change Agent/Coach	5
7. Stakeholdermanagement.....	6
7.1. Stakeholder Identifikation	6
7.2. Stakeholder Analyse	6
7.3. Kommunikationsplan	6
8. Change Planung.....	7
8.1. Change Projekt I – ???.....	7
8.2. Change Projekte II – ???	7
9. Business Case	7
9.1. Geschätzter Aufwand	7
9.2. Erwarteter Nutzen	7
9.3. Erwartete Verluste.....	7

1. Vorwort

Der Change Brief protokolliert das erste gemeinsame Verständnis von Kunde und Auftraggeber bezüglich des Changes und bildet einen Ausgangspunkt für die weitere Arbeit im Change Projekt. Der Change Brief sollte unverblümt Fakten aufzeigen.

2. Change Definition

2.1. *Change Auslöser*

Was sind die Auslöser und Faktoren auf deren Basis ein Change identifiziert wurde?

Beispiele:

- Die Abteilung hat einen schlechten Ruf.
- Systeme sind nicht dokumentiert und z. T. besteht kein Wissen darüber, für was die Systeme eingesetzt werden, d.h. z. B. welche Dienste auf den Systemen laufen.
- Provider und Lieferanten greifen ohne Überwachung auf die Systeme zu.
- Bereits angeschaffte Software wird z. T. nicht eingesetzt.
- Die IT-Mitarbeiter zeigen keinen Bezug zu der IT und sind in einer Lethargie gefangen.
- Kundendenke und Benutzerbrille fehlt.
- Ticket aufmachen und das war es dann.
- IT kommuniziert und informiert nicht.
- IT-Mitarbeiter schwärzen sich gegenseitig an.
- Pauschalablehnung von Innovationen und State-of-the-Art Entwicklungen.
- „Frikellösungen“. Z. Teil auch durch den Fachbereich aufgedrungen.
- Negative Kultur und Vergangenheit in und mit der IT.

Je ausführlicher die Liste erstellt wird, je deutlicher kann die Not an einer Veränderung aufgezeigt und argumentiert werden.

2.2. *Hindernisse im Change*

Hindernisse sind oft nicht offensichtlich. Manche liegen im Jetzt, manche haben die Ursache im der Vergangenheit.

Zum Beispiel:

- Zögerliche Umsetzung.
- Mangelnde Bereitschaft der Verantwortungsübernahme durch das Management und die Mitarbeiter.
- Fehlendes Verständnis in den Themenbereichen.
- Leere Worthülsen durch das Management.
- Mangelndes Rückgrat/Durchhaltevermögen des Managements in der Vergangenheit.
- ...

2.3. *Change Umfang*

Was soll sich ändern? Was ist das formale Ziel das erreicht werden soll. Wie kann ich die Zielerreichung feststellen

Wer sind die Betroffenen und die Beteiligten durch und am dem Change? Beteiligte arbeiten aktiv im Change mit, Betroffene sind von den Auswirkungen des Changs betroffen. Beteiligte sind auch automatisch immer Betroffene. Ziehen Sie den Kreis groß und geben Sie einen groben Überblick. Details zu den Gruppen werden unten im Dokument beim Stakeholder Management festgehalten.

2.4. Annahmen

Welche Annahmen werden für diesen Change getroffen? Zum Beispiel:

- Es wird von einer vollen Unterstützung des Senior Managements ausgegangen.
- Das die Restrukturierung des IT-Departments bis zum xxx abgeschlossen sein wird.
- ...

2.5. Einschränkungen und Ausschlüsse

Welche Einschränkungen und Ausschlüsse gibt es?

Beispiele:

- Derzeit keine Einschränkungen und Ausschlüsse bekannt.
- Bestehende Verträge werden nicht geändert.
- Es wird keine Personalverschiebungen oder Entlassungen geben.
- ...

3. Change-Hintergründe

3.1. Hinderungsgründe aus der Vergangenheit

Warum wurde der Change bisher nicht umgesetzt?

3.2. Hinderungsgründe im Jetzt

Gibt es aktuelle Hinderungsgründe. Z. B.

- Der Change kann erst nach der Fachmesse im Herbst umgesetzt werden.
- ...

3.3. Changeerfahrungen der Beteiligten

Welche Erfahrungen haben die Beteiligten mit Changes in der Vergangenheit gemacht?

Persönliche Auswirkung: Positiv ↔ Negativ

Umsetzung: Konsequenz ↔ verläuft sich sowieso

Einbindung: intensiv ↔ es wurde übergestülpt

...

3.4. Changeerfahrung der Organisation

Wie wurden die Changes in der Vergangenheit bisher umgesetzt?

3.5. Einschätzung der Organisationsform

Wie funktioniert die Organisation? Z. B. Maschine oder als politisches System.

Exkurs Metapher Maschine

Die Metapher „Maschine“ wird wie folgt beschrieben:

Organisationen, als Maschinen angesehen, werden dementsprechend aufgebaut und geleitet. Die Organisation bestehen aus klar ineinandergreifenden Teilen, wobei jedes eine eindeutig definierte Aufgabe im Rahmen der Gesamtfunktion übernimmt. Vorher festgelegte Aufgaben und Ziele sollen reibungslos und effizient erfüllt werden. Menschlichen Komponenten wird eine untergeordnete Rolle zugewiesen.

Erwartung: Organisationen funktionieren wie Maschinen, nämlich routinemäßig, effizient, verlässlich und vorhersehbar.

Der „Maschine“ werden folgende Eigenschaften zugeordnet:

- Klare Hierarchie.
- Bestehende und praktizierte Arbeitsteilung
- Management über Ziele
- Das Management leitet, die Mitarbeiter führen „gehorsam“ aus. Obrigkeitshörigkeit.

Grenzen/Gefahren der Maschine:

- Träge bei Veränderungen.
- Gedankenlose unkritische Bürokratie.
- Institutionalisierte Passivität.
- Keine/geringe Eigeninitiative.

Die Maschine im Change:

➔ das mechanistische Denken ist tief in der Alltagsvorstellung von Organisationen verankert, so dass andere Sichtweisen einer Organisation häufig schwer fallen.

Das Senior Management ist für den Change verantwortlich. Der Change muss getrieben und mit Widerständen umgegangen werden. Er wird top down ausgerollt. Auf eine Eigendynamik kann gerade anfänglich nicht gebaut werden. Ziele sind zum Beginn des Changes zu definieren.

! Nicht in Mikromanagement verfallen und alles regeln wollen.

3.5.1. Aktuelles Organigramm

Das oder die Organigramme der betroffenen Bereiche.

4. Zielsetzung

4.1. Strategische Vision

Was soll der Change bewirken! Welchen Effekt wollen Sie erzielen?

4.2. Mission (operative Vision)

Was soll der Change verändern? Was soll umgesetzt werden?

4.3. Emotionale Botschaft

Welche Botschaft soll die Betroffenen vermittelt werden. Hier ist die emotionale Seite des Changes aufzuzeigen. Die meisten Betroffenen lassen sich durch logische Argumentationen zwar überzeugen, aber nicht zum Handeln motivieren.

5. Change Lösungsansatz

Wie soll der Change umgesetzt werden?

6. Change Team

6.1. *Sponsor*

Sponsor ist xyz.

Rollenbeschreibung:

Er hat die Autorität den Change zu ermöglichen. D. h. er kann das Budget und die Ressourcen freigeben. Er ist der Linienvorgesetzte der eingesetzten Ressourcen. Er trägt die Verantwortung für den Change.

Tipp: Eine klare Vision des Changes hilft das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Gegenüber allen Stakeholdern muss er den Change auf der gesamten Breite unterstützen, schützen und verteidigen.

Seine Unterstützung muss seriös sein. Er muss den Change vorleben, auch wenn er für ihn selbst Unannehmlichkeiten und Einschränkungen beinhaltet, und deutlich zeigen, dass er den Change will und einfordert.

Der Sponsor ist ein wichtiger Motivator für das Changeteam. Mitarbeiter suchen die Anerkennung der Vorgesetzten. Der Sponsor muss diese Anerkennung der obersten Management Ebenen deutlich zeigen.

6.1. *Unterstützender-Sponsor*

Unterstützender-Sponsor sind abc und die beteiligten Bereichsleiter (siehe Stakeholder Analyse)

Rollenbeschreibung:

Der Unterstützender -Sponsor unterstützt den Sponsor bei dem Change. Der Unterstützender -Sponsor ist für einen Bereich zuständig, meist der direkte Linienvorgesetzte der Beteiligten.

Zu seinen Aufgaben gehört, dass er positiv dem Change gegenübersteht und dies auch in seinem Bereich so vertritt.

6.1. *Umsetzer (Change Team)*

! Eine Person je betroffenen Bereich

Rollenbeschreibung:

Die Umsetzer haben die Ergebnisverantwortung im Change. Sie fungieren als Multiplikator und Evangelist. Sie berichten an den Sponsor und versorgen ihn mit aktuellen Informationen über den Change.

Tipp: Speziell während des Change-Start ist eine gute Abstimmung zwischen Sponsor und Umsetzer extrem wichtig. Zuhören, Nach- und Hinterfragen zur Klärung sind wichtige Eigenschaften eines Umsetzers.

6.1. *Change Agent/Coach*

Change Agent/Coach ist Herr Zwick von Blue Change Solutions.

Rollenbeschreibung:

Er moderiert den Change. Als Trainer, Moderator, Coach und Berater unterstützt er die Sponsoren und die Umsetzer bei dem Change. Er hilft das Ziel zu erreichen.

Stolperstein: Der Change Agent darf keine Change Umsetzer Aufgaben übernehmen. Dadurch wird seine Unabhängigkeit und Neutralität gefährdet. Seine Unterstützung wird ineffizient, da er zu tief in die Change Umsetzung eingebunden wird und seinen objektiven Blick verliert

7. Stakeholdermanagement

7.1. Stakeholder Identifikation

Stakeholder sind alle vom Change betroffene Personen und Personengruppen, d. h. der Change hat direkte oder indirekte Auswirkung auf das Umfeld der Person oder Personengruppe. Die Stärke oder Höhe der Auswirkung hat keine Bedeutung für die Stakeholder-Identifizierung.

Eine Untergruppe der Betroffenen sind die Beteiligten. Beteiligte werden direkt vom Change beeinflusst und arbeiten im Change aktiv mit.

Folgende Stakeholder sind identifiziert

Betroffene:

...

Beteiligte:

...

7.2. Stakeholder Analyse

7.2.1. Stakeholdergruppierung

Eine erste Einteilung der Stakeholder kann über die Einstellung der Beteiligten zum Change erfolgen.

Gruppe 1 - Change Willige

Sie zeigt ihre Bereitschaft zu Mitarbeit und bietet ihre Unterstützung an, um den Change voranzutreiben.

Diese Gruppe sollte als Multiplikator eingesetzt werden. Sie kann helfen, die Mitglieder der Gruppe 2 einzubinden.

Gruppe 2- Change Unentschlossene/Zögerer

Diese Gruppe benötigt die meiste Zeit und Aufmerksamkeit, da sie vor der Entscheidung stehen, mitzumachen oder zu boykottieren!

Der direkte Vorgesetzte oder Coaches sind hier als Moderator gefordert.

Gruppe 3 Change Verweigerer

Die Mitglieder in dieser Gruppe wollen einfach nicht. Oft haben sie innerlich gekündigt und suchen aktiv einen Ausweg aus der Situation. Bis zur Entscheidung über ihre Zukunft, ist die Gruppe 3 potentiell gefährlich, durch negative Einflussnahme bis hin zur Sabotage.

Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3
...

7.2.2. Ergebnisse der Stakeholder Analysebögen.

7.3. Kommunikationsplan

Wie ist die Regelkommunikation zu und von den Stakeholdern organisiert.

8. Change Planung

8.1. *Change Projekt I – ???*

- 8.1.1. Umfang**
- 8.1.2. Ziel**
- 8.1.3. Projekt Manager**
- 8.1.4. Lieferergebnisse**
- 8.1.5. Zeitrahmen**

8.2. *Change Projekte II – ???*

- 8.2.1. Umfang**

9. Business Case

9.1. *Geschätzter Aufwand*

9.2. *Erwarteter Nutzen*

9.3. *Erwartete Verluste*

Nur für interne Verwendung