



## EMPFEHLUNGEN FÜR DEN ELEFANTENFÜHRER



### Follow the Bright Spots

Prinzip: Nach positiven Beispielen suchen und Erfahrungen nutzen

Gibt es Gruppen / Personen, die die Änderung schon erfolgreich umgesetzt haben?

Häufig neigt man dazu auf Dinge zu schauen, die nicht funktionieren. Die Heath-Brüder ermutigen dazu nach positiven Beispielen zu suchen, zum Beispiel nach den Teams schauen, die schon aktiv das neu einzuführende System verwenden.

Was unterscheidet diese von anderen? Was waren die Erfolgsfaktoren?

Beispiele für Erfolgsfaktoren, die in diesen Teams für eine hohe Akzeptanz gesorgt haben könnten:

- > Die Teams tauschen sich aktiv in Chatgruppen zu Tipps mit dem System aus.
- > Ein ambitionierter Trainer, der die Teammitglieder begeistert und motiviert.

Die identifizierten Erfolgsfaktoren weiter nutzen

Um die anderen Teams auch zur Nutzung des neuen Systems zu motivieren, versucht man nun die Erfolgsfaktoren für die anderen Teams zu etablieren, also zum Beispiel den erfolgreichen Trainer verstärkt einsetzen oder direkt Chatgruppen für die Teams vorbereiten.



### Script the Critical Moves

Prinzip: Den Betroffenen konkrete Anleitungen geben

An welche relevanten Entscheidungspunkte könnten Betroffene kommen? Wie sollen sie sich dann entscheiden?

An Entscheidungspunkten entsteht schnell das Risiko, dass in alte Muster zurückgefallen wird. Daher sollten kritische Entscheidungspunkte vorgedacht und mit einer Standardantwort versehen werden.

Zum Beispiel der MVP-Ansatz bei einer Altsystem-Ablösung: Es werden initial nur die kritischen Features aus dem bestehenden System umgesetzt und keine neuen Features oder Optimierungen.

Was sind die ersten Schritte, mit denen Betroffene direkt starten sollen?

Um den Einstieg zu erleichtern, sollten die ersten Schritte des Nutzers vorgedacht und einfach gestaltet werden, zum Beispiel mit einem Quick Start Guide für die neue Software oder Hardware.



### Point to Destination

Prinzip: Konkretes, attraktives Ziel formulieren

<input type="checkbox"/> Wie sieht die Situation aus, wenn wir das Ziel erreicht haben? Was verändert sich zum Besseren?	Da eine Umstellung ein anstrengender Prozess ist, ist es wichtig ein attraktives Ziel vor Augen zu haben, dass die eigene Situation verbessert. Zum Beispiel, dass nervige Routineaufgaben durch das Ablösen des Altsystems entfallen.
<input type="checkbox"/> Wie kann das Ziel kurz und einprägsam formuliert werden?	Damit das Ziel im Kopf bleibt und möglichst einfach referenziert werden kann, sollte es kurz und einprägsam formuliert sein, zum Beispiel:  <i>Kundenservice mit einem Kick</i>

## EMPFEHLUNGEN FÜR DEN ELEFANTEN



### „Find the Feeling

Prinzip: Das Problem oder den Zielzustand erlebbar machen

<input type="checkbox"/> Gibt es greifbare / physische Objekte, die zur Verdeutlichung des Problems oder der Lösung präsentiert werden können?	Bestehende Aufwände werden oft als kleiner wahrgenommen als sie sind. Daher ist es hilfreich, wenn man diesen Aufwand auch praktisch vor Augen führen kann, zum Beispiel durch das Sammeln und auf einem Tisch aufgestapelte Papier, das durch die fehlende Unterstützung im Altsystem täglich ausgedruckt wird.  Aber auch frühe und attraktive Mockups des Neusystems können Motivation schaffen.
<input type="checkbox"/> Kann ein direktes Erleben des Endkunden / Endanwenders ermöglicht werden?	Häufig haben Sachbearbeiter oder Entwickler keinen direkten Bezug zum Endnutzer.  Wenn möglich sollte diese Verbindung hergestellt werden, zum Beispiel durch Mitarbeiten in der Supporthotline oder auch durch Beobachtung von Anwendern in der intuitiven Nutzung.



### „Shrink the Change“

Prinzip: Die Veränderung kleiner erscheinen zu lassen

<input type="checkbox"/> Gibt es etwas, das zeigt, dass wir schon einen Teil des Weges geschafft haben?	Veränderungen wirken leicht überwältigend, daher hilft es, wenn man schon auf positive Beispiele in der Organisation verweisen kann, um die Veränderung kleiner erscheinen zu lassen. Zum Beispiel:  <i>„Wir arbeiten schon in einigen Projekten agil in Sprints, der Weg zu, unternehmensweiten Einsatz ist nicht weit!“</i>  <i>„Die technologische Basis ist schon da, wir müssen sie nur besser nutzen!“</i>
---	--

	<input type="checkbox"/> Gibt es leicht(er) erreichbare Zwischenziele, auf die man hinarbeiten kann?	Zwischenziele, die für sich schon einen positiven Effekt darstellen, wirken auf dem Veränderungsweg motivierend. Daher sollte man diese suchen und kommunizieren:  <i>„Wir müssen nur dieses eine Formular ablösen! Das allein hat schon einen großen Nutzen für unseren Gesamtprozess und spart jedem Bearbeiter 4h/Woche.“</i>
	<input type="checkbox"/> Wie kann der Beitrag, den jeder einzelne leisten muss, möglichst überschaubar dargestellt werden?	Manche Veränderungen sind für den Einzelnen kleiner als gedacht. Diese können wir in unserer Kommunikation hervorheben:  <i>„Hierzu müssen wir nur am Ende eines Vorgangs das Ergebnis über 2 Drop-Down-Felder dokumentieren und schon können wir die Gründe leicht auswerten“</i>



### „Grow your People“

Prinzip: Das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten stärken

	<input type="checkbox"/> Das Team auf Rückschläge vorbereiten, so dass es daraus wachsen kann. Sich als Lernende begreifen. Fehlerkultur etablieren.	Veränderungen sind selten eine komplette Erfolgsgeschichte. Auf dem Weg wird es immer Irrungen und Wirrungen geben. Darauf muss das Team vorbereitet werden:  <i>„Wir gehen neue Wege, probieren Neues aus. Nicht immer werden wir beim ersten Versuch erfolgreich sein, aber wir werden daran wachsen!“</i>
	<input type="checkbox"/> Dem Team eine Identität geben!	<i>„Wir sind Problemlöser!“</i>  Ist dieses Bild etabliert und aus Sicht der Mitglieder attraktiv, wird das Team versuchen, diesen Erwartungen gerecht zu werden.

## EMPFEHLUNGEN FÜR DEN WEG



### Tweak the Environment

Prinzip: Das Umfeld aktiv gestalten

	<input type="checkbox"/> Wie kann das gewünschte Verhalten möglichst einfach gestaltet werden?	Damit die Veränderung möglichst einfach fällt, sollte auch die Umgebung diese unterstützen. Das bezieht sich sowohl auf organisatorische als auch technische Rahmenbedingungen:
	<input type="checkbox"/> Welche Maßnahmen können verhindern, dass die Betroffenen in die alten Verhaltensweisen zurückfallen?	Beispielsweise kann es eine attraktive Kaffeecke sein, wenn man die übergreifende Kommunikation fördern möchte oder die automatische Befüllung von Formularen mit häufig verwendeten Werten.



**Build Habits**  
Prinzip: Änderung in Routinen verankern

<input type="checkbox"/> Sind regelmäßige Termine sinnvoll?	<p>Regelmäßige Termine können - wenn sinnvoll gestaltet - helfen die Veränderung im Blick zu halten und weiterzutreiben, zum Beispiel durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Regelmäßige Meetings für ein neu gebildetes organisationsübergreifendes Team</li> <li>&gt; Communities of Practice einführen</li> </ul>
<input type="checkbox"/> Was kann durch Checklisten unterstützt werden?	<p>Checklisten können helfen, seltene Routinetätigkeiten einfacher zu gestalten, zum Beispiel bei Dingen wie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Monatsabschluss / Jahresabschluss</li> <li>&gt; Durchführung von Stornierungen oder anderen Abweichungen vom Standardvorgehen</li> <li>&gt; Reisekostenabrechnungen</li> <li>&gt; Gesprächsleitfaden für Führungskräfte zu Mitarbeitergesprächen</li> </ul>
<input type="checkbox"/> Welche „Action trigger“ können genutzt werden? Wann sollen Betroffene aktiv werden?	<p>Feste Auslöser führen dazu, dass gewünschte Verhaltensweisen nicht vergessen werden:</p> <p>Zum Beispiel aus Scrum: „Am Ende eines Sprints gibt es eine Retro.“ oder der Lessons Learned Workshop am Ende eines Projektes.</p>
<input type="checkbox"/> Regelmäßige Kommunikation / Reminder vorsehen	<p>Egal wie viel kommuniziert - in der Regel ist es doch zu wenig. Damit die Kommunikation zur Routine wird, sollte man in vorhandenen Medien standardmäßig Platz dafür einplanen.</p> <p>Zum Beispiel in der Standard-Agenda des Teams Raum für die Change-bezogenen Themen einplanen oder im Newsletter oder dem Intranet Fortschritte berichten.</p>



**Rally the Herd**  
Prinzip: Dem guten Beispiel eine Bühne bieten!

<input type="checkbox"/> Schritt 1: Welche Personen / Gruppen) haben schon das gewünschte Verhalten angenommen?	<p>Um die Veränderung in die Breite zu tragen, ist es wichtig über die Erfolge und positiven Beispiele zu sprechen, zum Beispiel durch Aussagen wie</p>
<input type="checkbox"/> Schritt 2: Wie kann dieses Verhalten für andere sichtbar gemacht werden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; „Schon 80% unserer Nutzer sind auf das neue System umgestiegen!“</li> <li>&gt; „Mehr als die Hälfte unserer Mitarbeiter buchen schon täglich ihre Arbeitszeit.“</li> </ul>
<input type="checkbox"/> Generell: neue Verhaltensweisen selbst vorleben	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; „Durch das neue System konnten die Bereiche 20% schnellere Bearbeitungszeiten erreichen.“</li> </ul> <p>Wichtig ist es natürlich auch selbst als Vorbild zu agieren und die neuen Verhaltensweisen auch vorzuleben.</p>