



## Den Widerstand gegen neue Technologie durch Aufklärung überwinden

Technologie soll die Produktivität und Effizienz verbessern. Doch neue Implementierungen erreichen diese Ziele ohne Transparenz und Zustimmung seitens der Benutzer nur selten.

Organisationen, die keine Strategien und Taktiken zur Förderung der Benutzerakzeptanz planen, erreichen in der Regel die erwarteten Wertschöpfungs- und Rentabilitätsziele für ihre Technologie nicht. Ebenso wichtig ist der Aufbau der richtigen Benutzerakzeptanzstrategie. Organisationen konzentrieren sich bei der Förderung der Benutzerakzeptanz oft auf Schulungen. Schulungen sind zwar von zentraler Bedeutung, können jedoch gegen das wichtigste Hindernis nichts ausrichten: den Widerstand der Benutzer gegen Veränderung.

In diesem White Paper werden die Gründe beschrieben, warum manche Menschen sich gegen neue Technologien und Geschäftsabläufe zur Wehr setzen. Außerdem werden Strategien, Taktiken und Tipps geliefert, mit denen Ihr Unternehmen Informationskampagnen ausarbeiten kann, um den Widerstand der Benutzer zu überwinden und so die Wertschöpfung und Rentabilität Ihre Technologieimplementierungen zu verbessern.

## Widerstand gegen Veränderung beeinträchtigt Akzeptanz von Software

Technologie ist in der Lage, die Produktivität im Unternehmen drastisch zu verbessern und dabei die Kosten zu senken. Doch allein durch die Installation von Softwareanwendungen lassen sich die beabsichtigten Ergebnisse nicht erzielen. In den meisten Fällen ist neue Software auch mit neuen oder geänderten Geschäftsabläufen und -praktiken verbunden. Und der Erfolg sowie die Rentabilität der Softwareimplementierung hängen von der Akzeptanz der Technologie und der neuen Arbeitsweisen bei den Benutzern ab. Tatsächlich macht die Benutzerakzeptanz fast 70 Prozent der Wertschöpfung und Rentabilität von Software aus<sup>1</sup>. Unternehmen, die keine Strategien und Kampagnen zur Sicherung der Benutzerakzeptanz ihrer Technologien und zugehörigen Prozesse planen, können davon ausgehen, dass sie ihre Ziele nicht erreichen werden.

Bei der Planung ihrer Benutzerakzeptanzstrategien konzentrieren sich Unternehmen in der Regel darauf, Programme für die Schulung ihrer Mitarbeiter in der Verwendung der neuen Tools auszuarbeiten. Eine der größten Herausforderungen, die Unternehmen bei Technologie- und Prozessänderungen bewältigen müssen, ist der Widerstand der Benutzer gegen Veränderungen. Dieser wird durch eine Reihe von Faktoren beeinflusst:

- **Unbehagen gegenüber Veränderungen.** Technologische Veränderungen führen oft zu neuen Praktiken, die die Mitarbeiter zwingen, ihre bisherige Arbeitsweise zu ändern. Solche Veränderungen verursachen bei vielen Menschen Unbehagen.
- **Ablehnung der Veränderungen.** Die Benutzer haben unter Umständen den Eindruck, dass die IT-Abteilung, die sich in erster Linie mit der Technologie befasst, die geschäftlichen Bedürfnisse und ihre täglichen Aufgaben nicht wirklich versteht.
- **Unfähigkeit, den Nutzen der Veränderung zu erkennen.** Oft ist Widerstand gegen eine Veränderung dadurch bedingt, dass ihr Nutzen nicht wahrgenommen wird.
- **Fehlende Zeit für die Veränderung.** Die Arbeitsauslastung ist heute so hoch wie noch nie zuvor. Möglicherweise sträuben sich die Menschen gegen Veränderungen, weil ihnen die Zeit fehlt, um sich mit neuen Geschäftspraktiken vertraut zu machen.

Unternehmen, die Veränderungen planen, müssen wissen, mit welcher Art von Widerstand sie es zu tun haben, und Strategien definieren, um diese speziellen Probleme anzugehen. Manche Mitarbeiter müssen motiviert und aufgeklärt werden, damit sie Änderungen mittragen. Bei diesen Mitarbeitern müssen die langfristigen Vorteile des Projekts besonders klar dargelegt werden. Sollte der Widerstand bleiben, kann das Unternehmen zusätzlich Anreize für die Einführung in Aussicht stellen.

Methodik der Softwareakzeptanz: Aufklärung als Motor für Veränderung und Unternehmenskultur

- **Planung:** Umfassende Strategie und Planung, damit die Organisation bereit ist für Veränderungen an Personen, Prozessen und Technologien.
- **Aufklärung:** Die Benutzer müssen den Nutzen der Änderung und ihre Bedeutung für das Unternehmen verstehen.
- **Erwerb:** Unternehmen müssen ein rollenbasiertes Schulungsprogramm implementieren, um den Benutzern das Wissen zu vermitteln, das sie benötigen, um die neue Technologie und die neuen Prozesse so einzusetzen, dass sie ihre Aufgaben noch besser erledigen können.
- **Anwendung:** Die Organisation beginnt die Schulungen, die neuen Technologien und Prozesse im Arbeitsalltag einzusetzen, während ein mehrstufiges Unterstützungssystem den Erfolg garantiert.

Viele Unternehmen setzen zur Vorbereitung der Benutzer auf die Einführung neuer Technologie auf Schulungen (also die Erwerbsphase). Es ist jedoch unbedingt notwendig, die Einführungsbemühungen mit der Mobilisierung der Stakeholder und der Schaffung von Bewusstsein bei den Benutzern zu beginnen.



Für eine erfolgreiche Einführung ist mehr nötig als Schulungen: das Konzept der PTC University.

<sup>1</sup>„The State of Enterprise Software Adoption,“ TSIA/Neochange/Sand Hill Group, 20. Oktober 2009  
<http://www.baselinemag.com/c/a/IT-Management/The-State-of-Enterprise-Software-Adoption-336552/>

Ein Aufklärungsprogramm über Technologie- und Prozessänderungen umfasst in der Regel Kommunikationstätigkeiten, von der Kommunikationsstrategie bis zur Ausführung des Kommunikationsplans.

### **Kommunikationsstrategie**

Organisationen müssen die richtige Strategie ermitteln, um das Bewusstsein für ihre neuen Technologieimplementierungen zu stärken.

Dazu sollten sie zunächst die Ziele ihres Aufklärungsprogramms abstecken. Beispielsweise müssen sie festlegen, welche Informationen den Mitarbeitern mitgeteilt werden sollen, und warum.

Als Nächstes müssen sie definieren, welche Konsequenzen die Änderung technologisch, bei Prozessen, Mitarbeitern und Unternehmenskultur nach sich zieht und wie hoch der Widerstand gegen oder die Unterstützung für die Veränderung im Moment ist. Unternehmen sollten dabei auch Erfahrungen aus der Kommunikation über vergleichbare Projekte mit einfließen lassen.

Nachdem sie diese Informationen definiert haben, können die Organisationen bestimmen, wer für die Kommunikation an wen zuständig ist, welche Botschaft an welche Zielgruppe vermittelt werden soll und welche Medien – z. B. E-Mails, Newsletter, Blogs, Seminare, Webinars usw. – eingesetzt werden sollen.

### **Bereitschaftsplan**

Im Bereitschaftsplan werden die Aufgaben und Einzelheiten definiert, die für die ordnungsgemäße Durchführung von Benutzerinformationstätigkeiten notwendig sind. Darüber hinaus wird die gesamte Logistik dargelegt, also die Veranstaltungstermine, die Teilnehmer und deren Einladung, die Buchung der Konferenzsäle usw.

### **Den Kommunikationsplan ausführen**

Unternehmen führen die in der Kommunikationsstrategie definierten Aktivitäten aus und stellen die darin vorgegebenen Lieferbestandteile her, um die Endbenutzer über die Einzelheiten des Systems bzw. der Lösung sowie über die zur Verfügung stehenden Supportangebote zu informieren. Beispielsweise können sie beim Projekt-Kickoff Besprechungen zur Mobilisierung des Projektteams veranschlagen und anschließend alle Interessierten mit einem monatlichen Newsletter über den Projektstand auf dem Laufenden halten.

## **Vier Tipps für ein wirksames Benutzerinformationsprogramm**

Die folgenden Tipps sorgen bei der Implementierung eines Kommunikationsplans dafür, dass Widerstand gegen neue Technologien und Prozesse erfolgreich überwunden wird.

### **1. Sichern Sie sich die Unterstützung von Geschäftsleitung und Führungskräften.**

Bei der Umsetzung eines Kommunikationsplans werden in der Regel Mitteilungen in Form von Newslettern, Blogs, E-Mails usw. angefertigt, die die Änderungen erklären sollen. Das ist gut... Aber leider verfehlen all diese Dinge ihre Wirkung, wenn die Unterstützung durch Geschäftsleitung und Führungskräfte fehlt. Sponsoren sind unverzichtbar, um den Nutzen der Lösung immer wieder zu betonen und über die Vorteile für die Organisation zu sprechen. Das Management muss daher voll und ganz hinter der Änderung stehen und die Mitteilungen unterstützen, damit diese ihre Wirkung entfalten können. Um seine Unterstützung publik zu machen, sollte das Management das Projekt selbst ankündigen, die Gründe für die Implementierung erläutern und erklären, inwiefern die neue Technologie die Unternehmensziele unterstützt.

### **2. Stellen Sie sicher, dass die Änderung und ihre Folgen für die verschiedenen Ebenen von allen verstanden werden.**

Die Mitarbeiter müssen sowohl die strategischen Gründe für die Änderung als auch die operativen Einzelheiten zu den Auswirkungen auf ihre Tätigkeit kennen.

- Die oberste Geschäftsleitung sollte in strategischen Mitteilungen für die Änderung werben. Dabei sollte sie die Vision und die Ziele für das Programm insgesamt darlegen, die Gründe erläutern, die die Implementierung notwendig machen, und die Bedeutung für die Organisation sowie ihre internen und externen Stakeholder verdeutlichen.
- In taktischen Mitteilungen von den die Änderung durchführenden Handlungsträgern (Projektteam usw.), die sich (zur Unterstützung in ihrer Rolle als Kommunikationsvermittler) direkt an die Stakeholder und Sponsoren richten, die für die Implementierung der Änderung verantwortlich sind, sollten die zentralen Botschaften zur neuen Technologie sowie die Prozessauswirkungen und der Projektstatus ausgeführt werden, insbesondere die Erfolge und Leistungen.
- Operative Mitteilungen vom direkten Vorgesetzten behandeln vor allem die Auswirkungen der neuen Technologie und der neuen Prozesse auf die täglichen Abläufe sowie auf die vorgeschlagene Unterstützung (Stichwort Fähigkeitenentwicklung) während des gesamten Projektverlaufs.

### 3. Übernehmen Sie Verantwortung für die Kommunikation mit Benutzern.

Um die Glaubwürdigkeit des Programms sicherzustellen, sollten das Management, die Sponsoren und Stakeholder im Unternehmen die Verantwortung für den Versand von Mitteilungen übernehmen und diese unterschreiben. Der Softwareanbieter kann die Änderung unterstützen, indem er der Organisation bei der Ausarbeitung der Strategie und der technischen Botschaft über die Lösung sowie bei der Anfertigung von Kommunikationselementen unter die Arme greift.

### 4. Sprechen Sie nicht nur darüber, was sich verändert, sondern auch darüber, was gleich bleibt.

Beim Erstellen eines Aufklärungsprogramms wird schnell vergessen, was von der Änderung nicht betroffen ist. Doch die Menschen sind oft erleichtert, wenn einige Dinge von Bestand sind. Informieren Sie Ihre Mitarbeiter daher sowohl über die Veränderungen als auch darüber, was gleich bleibt, um ihnen Vertrauen in die Änderungen zu geben.

#### Fazit

Durch die Entwicklung von umfassenden Informationsstrategien und -kampagnen, die von Führungskräften und Managern unterstützt werden, durch die Aufklärung der Mitarbeiter über die Veränderungen auf verschiedenen Ebenen und durch die Kommunikation darüber, was sich ändert und was gleich bleibt, lassen sich Widerstände gegen Veränderungen überwinden. Auf diese Weise können Unternehmen die Akzeptanz fördern und so die volle Rentabilität aus ihren Investitionen in neue Technologien und Geschäftsabläufe erzielen.

Wenn Sie weitere Informationen wünschen, [kontaktieren Sie](#) uns.

HINWEIS: Releasetermine und Funktionsumfänge können nach Ermessen von PTC geändert werden.

© 2013, PTC Inc. (PTC). Alle Rechte vorbehalten. Die Inhalte dieser Seiten werden ausschließlich zu Informationszwecken bereitgestellt und beinhalten keinerlei Gewährleistung, Verpflichtung, Bedingung oder Angebot seitens PTC. Änderungen der Informationen vorbehalten. PTC, das PTC Logo, PTC Windchill und alle anderen PTC Produktnamen und Logos sind Warenzeichen oder eingetragene Warenzeichen von PTC und/oder Tochterunternehmen in den USA und anderen Ländern. Alle anderen Produkt- oder Firmennamen sind Eigentum ihrer jeweiligen Besitzer. Releasetermine und Funktionsumfänge können nach Ermessen von PTC geändert werden.

J1675-Adoption Aware Phase -WP-DE-0313

### MAN Diesel & Turbo sorgt für einen reibungslosen Übergang zu PTC Windchill® PDMLink®

MAN Diesel & Turbo, Weltmarktführer für große Dieselaggregate für Schiffe und Kraftwerke sowie führender Anbieter von Turboladern, wollte eine allgemeine Verwaltungsplattform für Konstruktionsdaten einführen, um die Zusammenarbeit und Globalisierung von Forschung & Entwicklung zu unterstützen.

Das Unternehmen musste dafür sorgen, dass die Benutzer schnell effektiv mit der neuen Plattform arbeiten konnten. Mithilfe der PTC University führte das Unternehmen ein unternehmensweites Schulungs- und Einführungsprogramm für 350 Benutzer an sechs Standorten in fünf Ländern durch.

Guido Dresemann, Projektmanager für die PTC Windchill Implementierung, drückt es folgendermaßen aus: „Die PTC University unterstützte uns bei der erfolgreichen Einführung von PTC Windchill PDMLink in einem engen Zeitrahmen. Besonders die professionelle Einführungsstrategie und die Kommunikationsseminare halfen uns, unsere Benutzer und das gesamte Unternehmen auf einen reibungslosen Übergang zur neuen Lösung vorzubereiten.“

### ABB High Voltage Products verbessert Akzeptanz und Übernahme von neuer Technologie

ABB ist ein international führender Hersteller von Strom- und Automatisierungstechnologien, mit denen Versorgungsunternehmen und Industriekunden ihre Leistung und Ökobilanz verbessern können. Die vorhandenen Datenverwaltungssysteme erfüllten zwar die lokalen Anforderungen, waren aber für die globale Zusammenarbeit ungeeignet.

ABB beschloss, eine allgemeine PDM-Plattform mit Schnittstellen zu den lokalen ERP-Systemen zu entwickeln. Das Ersetzen der alten Systeme, das Arbeiten mit neuen Prozessen und das Denken in einem globalen Kontext erforderten im mittleren Management und bei den Endbenutzern eine hohe Akzeptanz. Das Management erarbeitete daher vor jeder Schulungseinheit Botschaften über die Ziele, Intentionen und die Auswirkungen auf die tägliche Arbeit.

Laut Unternehmensvertretern „halfen die exzellenten Kommunikationsfähigkeiten und das Wissen der PTC University über die 'weichen' Faktoren bei Rollouts und die Unterstützung organisatorischer Änderungen dem Unternehmen dabei, die Akzeptanz und das Engagement für die Verwendung von PTC Windchill PDMLink zu verbessern.“