

Whitepaper

# Change Management für Microsoft 365

Ein Leitfaden für die Einführung von M365, um eine hohe Nutzungsrate zu erzielen

**DE**

**novaCapta GmbH**

Im Mediapark 5c  
50670 Köln

**T** +49 (0)221 58919 343

**M** [info@novacapta.com](mailto:info@novacapta.com)

**W** [www.novacapta.com](http://www.novacapta.com)

**CH**

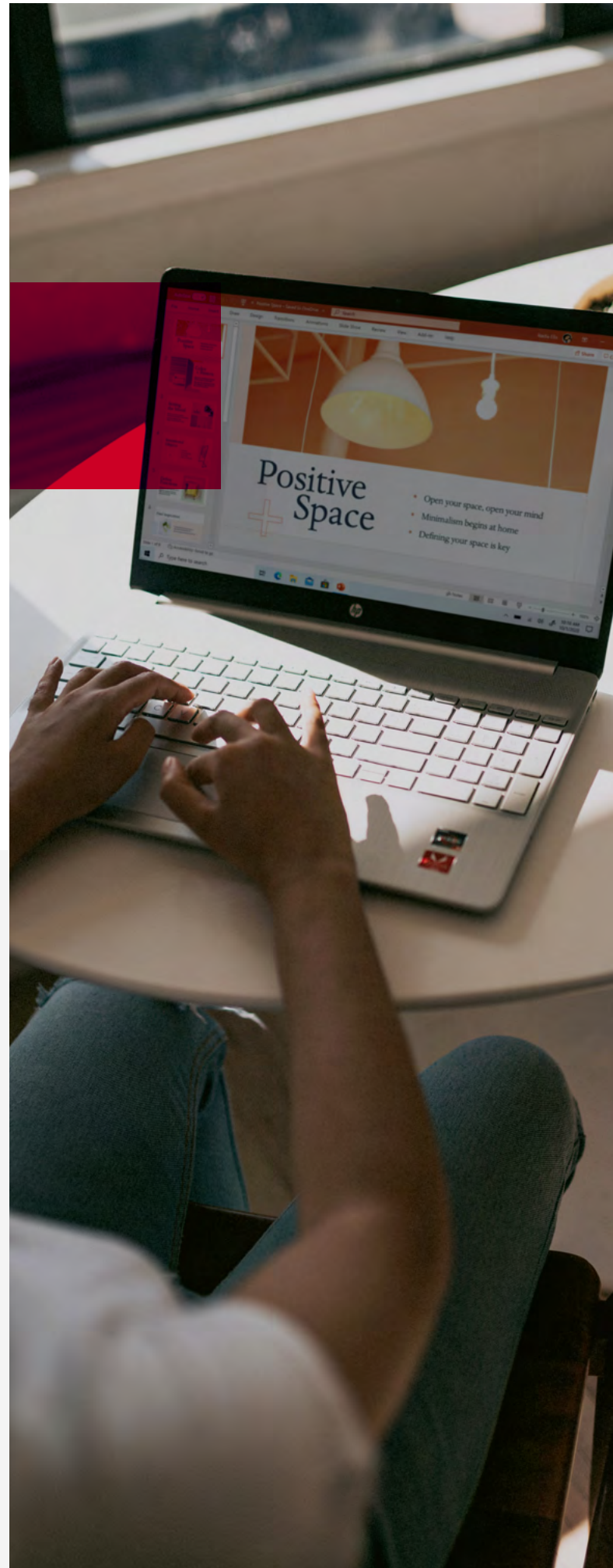
**novaCapta Schweiz AG**

Industriestrasse 5a  
6210 Sursee

**T** +41 (0)41 392 20 00

**M** [info.schweiz@novacapta.com](mailto:info.schweiz@novacapta.com)

**W** [www.novacapta.ch](http://www.novacapta.ch)



# Management Summary

Microsoft 365 ist mittlerweile fast schon ein de facto Standard in vielen Unternehmen geworden. Es bietet eine vielseitige Palette von Anwendungen, die die Zusammenarbeit und Kommunikation in einer Organisation wesentlich erleichtert – unabhängig von Ort oder Zeit.

Unternehmen versprechen sich durch eine neue Art von Zusammenarbeit mehr Innovation und Produktivität. Dass dies möglich ist, wird in diversen Studien aufgezeigt und hohe Kosteneinsparungen sowie Produktivitätssteigerungen werden beschrieben. ROIs von über 150% inner-

halb eines Jahres (Forrester Studie) sind dabei nicht selten.

Die Realität bleibt jedoch oft hinter den gesetzten Erwartungen zurück. Die Mitarbeitenden nutzen die ihnen gebotenen Möglichkeiten nicht bzw. nur rudimentär. Alte Verhaltensmuster werden einfach auf die neuen Anwendungen übertragen, was zu keiner Verbesserung führt. Die neuen Möglichkeiten aber bleiben ungenutzt und niedrige Nutzungsraten verhindern den gewünschten ROI.



*„Oft wird dem Lernen durch (Standard-)Trainingsangebote eine größere Rolle zugestanden und die anderen Aspekte ignoriert, mit fatalen Folgen.“*



## „Wo stehen wir eigentlich bei der Adoption? Welche Maßnahmen sind erfolgreich? Welche Maßnahmen sollten wir noch durchführen?“

Um zu erkennen, ob sich die gewünschten Effekte einstellen, muss auch die Möglichkeit einer Messung mit betrachtet werden. Nur wenn überprüft werden kann, ob Maßnahmen, wie der Kommunikation oder Trainings angenommen werden und dann die gewünschte Veränderung erzielt wird, können wir erkennen, ob das Ziel näherkommt oder auch steuernd eingreifen.

Aus vielen Jahren Erfahrung in diversen Projekten haben wir einen Adoptions-Leitfaden entwickelt, in dem die wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Adoption zusammengefasst werden. Im Folgenden sollen die Kernelemente anschaulich erläutert werden.

## Woran liegt das?

**„Der Fokus liegt auf der technischen Umsetzung, nicht auf den Nutzer\*innen und ihren Bedürfnissen.“**

Viele Unternehmen konzentrieren sich bei der Einführung von Microsoft 365 auf die technischen Aspekte der Umsetzung (Bereitstellung der Infrastruktur, Migration von Daten, Anlegen von Benutzerkonten, etc.). All dies ist die Basis damit überhaupt mit den neuen Werkzeugen gearbeitet werden kann und keine Frustration beim ersten Erleben entsteht.

Die Aspekte der Veränderung in der Arbeitsweise kommen aber häufig zu kurz. Die Mitarbeitenden fallen oft nach dem ersten Ausprobieren schnell wieder in ihre alten Muster zurück. Genau hier muss jedoch angesetzt werden, um das „Daily Pattern Monster“ zu besiegen und eine nachhaltige Veränderung zu erzielen. Dies folgt selten Standards, sondern hängt vom aktuellen Stand der Arbeitsweise und der Kultur des Unternehmens ab.





## Die Basis

Im Kern einer Veränderung steht immer die Motivation der einzelnen Mitarbeiterin / des einzelnen Mitarbeiters dies auch selbst zu wollen. Die Motivation ist bei den Mitarbeitenden nicht immer mit der gleichen Intensität gegeben. Es gibt die Early Adopter, die gerne etwas Neues ausprobieren und nutzen und eine breite Masse, die wesentlich zurückhaltender ist.

Im Falle der Microsoft 365 Adoption steht im Kern immer ein Anwendungsfall, der einen Mehrwert für eine Gruppe von Mitarbeiter\*innen erzeugt. Solch ein Anwendungsfall wird dann durch die neuen Möglichkeiten von Microsoft 365 umgesetzt. Verschiedene Gruppen haben auch unterschiedliche Bedürfnisse, d.h. sie haben andere Anwendungsfälle.

Nicht selten nutzen Mitarbeitende schon andere Werkzeuge (z.B. WhatsApp zum Austausch und Koordination, DropBox oder Trello), die nicht explizit vom Unternehmen vorgesehen wurden, aber aus dem privaten Bereich bekannt sind, um ihre Arbeit möglichst effizient zu erledigen. Eine gute Adoption-Strategie setzt die folgenden drei Kernaspekte voraus, die im Folgenden näher erläutert und mit Best Practices Erfahrungen ergänzt werden.



Anhand eines Anwendungsfalls kann eine M365 Anwendung leichter dem/der Anwender\*in erläutert werden, ohne in einen zu technischen und funktionsgetriebenen Fokus abzufallen. Der/Die Nutzer\*in und seine Arbeitsweise bleiben im Vordergrund.

„Der Anwendungsfall aus User-Sicht stellt den Kern einer Adoption-Strategie dar. Über explizite Mehrwerte wird eine Motivation erzeugt sich auf eine Veränderung einzulassen. Alle nachfolgenden Schritte sind wesentlich einfacher.“

### Zusammenfassend:

**Es bedarf zunächst einer Analyse der eigentlichen Nutzung aus Sicht der Mitarbeiter. Diese sollten dann in Gruppen zusammengeführt werden, um Mehrwerte größeren Kreisen zugänglich zu machen (Leuchttürme).**

### Unsere Best Practice Empfehlungen

- Ermitteln Sie die Bedürfnisse und Meinungen der Mitarbeitenden
- Erstellen Sie Profile für alle relevanten Anwendergruppen (z.B. mit Personas), die das aktuelle Verhalten, den Bedarf und die Mehrwerte enthalten
- Setzen Sie sich mit Interessenvertreter\*innen zusammen und klären, ob Lösungsvorschläge Mehrwerte bieten und attraktiv genug sind
- Eine gute Adoption-Strategie setzt die drei Kernaspekte voraus, die im Folgenden näher erläutert und mit Best Practices Erläuterungen ergänzt werden:

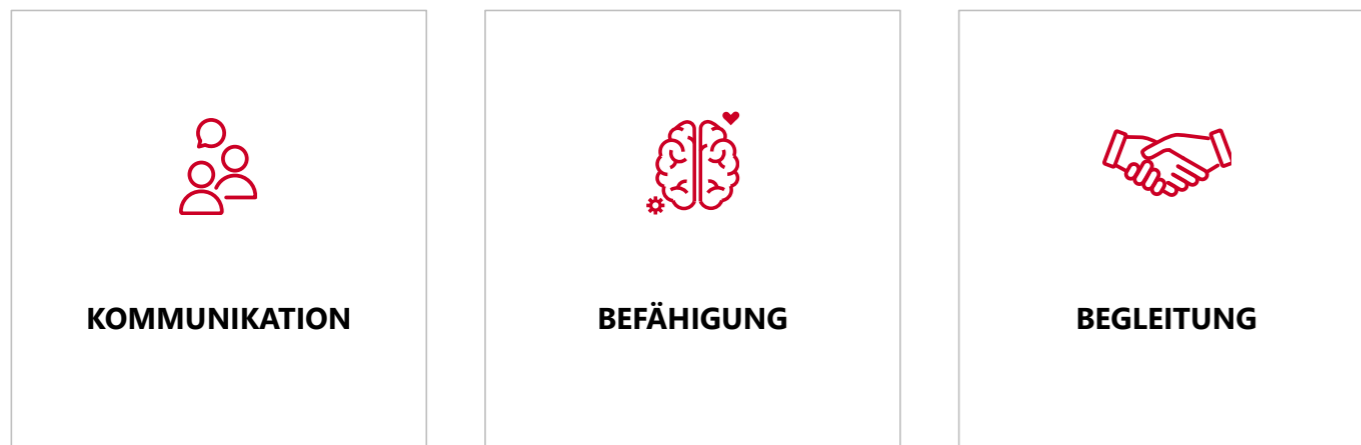


## Kommunikation

Die initiale Kommunikation stellt zunächst sicher, dass die Mitarbeitenden von den neuen Möglichkeiten erfahren. Dazu eignen sich die etablierten Kanäle, um die Mitarbeitenden zu erreichen und dann überhaupt weitere Maßnahmen durchgeführt werden können. Nicht jede\*r Mitarbeiter\*in ist auf allen Kanälen erreichbar.

Eine Kommunikation findet schon frühzeitig vor einer möglichen Roll-out-Phase statt und begleitet die Adoption auch über eine längere Zeitraum nach der Einführung. Die Ziele der Kommunikation verändern sich über die zeitlichen Abschnitte. Zu Beginn liegt der Fokus auf dem Informieren, später gilt es eine Motivation und Anregung aufrecht zu erhalten, sich immer weiter mit den Werkzeugen auseinander zu setzen und auch trotz ersten Problemen „dran zu bleiben“.

**Eine gute Kommunikation erläutert Sachverhalte und motiviert zur Nutzung und zum Ausprobieren.**



**„Der Erfolg der Adoption hängt davon ab, wie gut die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über eine geeignete Kommunikation erreicht werden. Botschaften und Kanäle sollten zu der Zielgruppe passen.“**

#### **Unsere Best Practice Empfehlungen**

Definieren Sie die Kommunikationskanäle und deren Personengruppen.

Erstellen Sie einen Kommunikationsplan mit Ausrichtung auf die verschiedenen zeitlichen Phasen.

Eine Landing Page hat sich als hilfreich erwiesen, auf der wichtige Informationen gebündelt bzw. wichtige Absprungspunkte z.B. Trainingsinformationen bereitgestellt werden können.

Kommunikationsmaßnahmen sollten aus direkten Präsenzveranstaltungen (Kick-off Veranstaltungen, Kantinenaufsteller etc.), virtuellen Veranstaltungen (Coffee Corner Calls, Webcasts etc.) oder digitalen Formaten (Videobotschaften, Flyer, News etc.) bestehen. Diese müssen sowohl auf die Zielgruppen als auch auf die Botschaften abgestimmt sein.

Erarbeiten Sie eine übergreifende „Change Story“, die die Vorteile aus Sicht der Nutzenden aber auch die Dringlichkeit der notwendigen Veränderung aufzeigt. Wiedererkennbare Logos und Projektnamen haben sich als hilfreich erwiesen.

Auch nach dem eigentlichen Roll-out sollten Sie weitere Kommunikationsmaßnahmen durchführen, die zur Nutzung der Werkzeuge anregen. „Tipps und Tricks“ (Tipp der Woche/des Monats) haben sich hier als sehr praktikabel erwiesen und unterstützen ein lernendes Ausprobieren und Beschäftigen mit den Werkzeugen.

Innerhalb eines Projektes entstehen immer wieder unvorhergesehene Veränderungen. Sie sollten daher auch eine geeignete Krisenkommunikation vorplanen, um z.B. Projektverzögerungen oder Änderungen zeitnah und offen kommunizieren zu können.



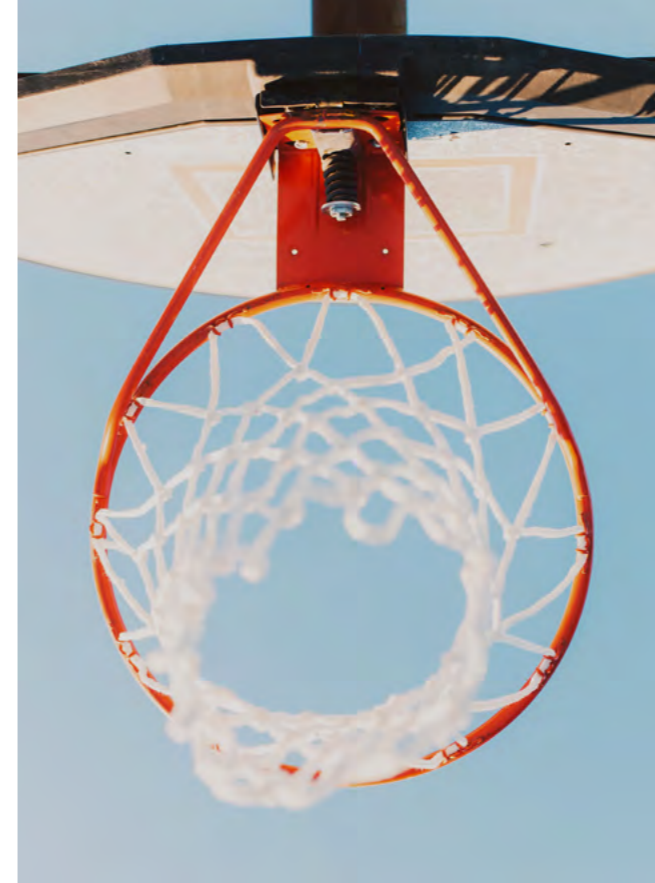
***Botschaften und Kanäle sollten zu der Zielgruppe passen.***

# Befähigung

Dazulernen findet meist nicht in einer einzigen Schulung statt, sondern sollte über einen längeren Zeitraum im Arbeitsalltag integriert werden. Nur so kann ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin schnell die bisherige Arbeitsweise verändern.



Ein weiterer wesentlicher Faktor ist den/die Mitarbeiter\*in zu befähigen, mit den neuen Werkzeugen umzugehen. Oft werden hier Standard-Trainings angeboten, die die Funktionen des Werkzeugs erläutern. Leider ist nach unserer Erfahrung dies nur bedingt zielführend und der Aufwand an Kosten und Zeit steht in keinem guten Nutzenverhältnis. Die wirklichen Fragestellungen treten erst nach einer Schulung im täglichen Gebrauch auf und bleiben dann ungeklärt. Auch ist der/die Nutzer\*in bei dem Abbilden des Werkzeugs auf seine/ihre eigene Tätigkeit oft allein gelassen. Wir empfehlen daher stärker von den Anwendungsfällen auszugehen und darauf aufbauendes Trainings- und Informationsmaterial bereitzustellen.



Dies kann in Form von Präsenzs Schulungen stattfinden. Aber auch neue „Blended Learning“- Ansätze, bestehend aus gutem Informationsmaterial und Videos, helfen beim Einstieg in die Materie.

Wichtiger als die tiefergehende Information ist zunächst eine motivierende und durch eine gewisse Neugier getriebene Beschäftigung mit den Werkzeugen. Gerade das „Blended Learning“- Material unterstützt dabei auch eine hohe Skalierung für große Nutzergruppen zu erzielen. Dies ist bei reinen Präsenzveranstaltungen wesentlich aufwendiger und kostspieliger.

## Unsere Best Practice Empfehlungen

- Stellen Sie zielgruppengerecht Trainings- und Informationsmaterial bereit
- Nutzen Sie die verschiedenen Formate und Techniken (Flyer, HowTos, Video, virtuelle/Präsenz-Trainings etc.) - Weniger Präsenztermine (nur VIP oder auch freiwillige Wahlschulungen) und mehr virtuelle Formate bringen Geschwindigkeit und werden durch eine sinnvolle Begleitung gestützt
- Messen Sie die Zugriffe von Trainings- und Lerninformationen

# Begleiten

Eine Veränderung passiert nicht über Nacht, sondern muss über einen längeren Zeitraum geplant werden. Die Beschäftigten sollte über den gesamten Zeitraum der Veränderung begleitet und unterstützt werden.



*Es ist essentiell die technischen Änderungen zeitnah zu kommunizieren und zu begleiten.*



Gerade wenn Nutzer\*innen sich tiefer mit den Anwendungen beschäftigen, stoßen sie auf Fragestellungen, die sie allein nicht einfach lösen können. Hier ist es sinnvoll durch geeignete Maßnahmen Unterstützung anzubieten: Es kann von persönlichem Kontakt, der Möglichkeit gezielt Fragen zu stellen bis zur Bereitstellung von Informationen zur Selbsthilfe alles geben.

Auch wenn direkt nach der Einführung oft eine hohe Nutzungsrate entsteht, sinkt diese dann nach kurzer Zeit wieder ab. Die erste Ausprobierphase, in der Nutzer\*innen auch auf Probleme treffen, ist vorbei und wenn nicht geeignete weitere Maßnahmen und Unterstützungen folgen, sinkt die Nutzungsrate sehr schnell wieder ab.

Nach unserer Erfahrung lohnt es sich ein fachliches Support-Netzwerk aus Mitarbeiter\*innen des Unternehmens aufzubauen. Diese können als Guides fungieren und in diversen Rollen nach Bedarf eingesetzt werden. Sei es, um Fragen online zu beantworten bis zu einer Unterstützung als Floorwalker innerhalb des Roll-outs.

Dieser Aufwand lohnt sich vor allem aufgrund der entstehenden Geschwindigkeit innerhalb der Cloud, durch die neue Microsoft 365 Funktionen oder ganzen Anwendungen bereitgestellt werden, ohne dass vom Unternehmen aktiv Einfluss genommen wird. Von daher ist es essentiell die technischen Änderungen zeitnah zu kommunizieren und zu begleiten.



### Unsere Best Practice Empfehlungen

Etablieren Sie eine Möglichkeit des Austausches zu Microsoft 365, z.B. um Fragen zu stellen oder Ideen zu diskutieren. Bauen Sie ein Support-Netzwerk (Guides, Floorwalker) aus motivierten Mitarbeiter\*innen des Unternehmens auf.

Vorbereitung für Evergreen-Ansatz (Cloud): Überwachen Sie die Microsoft 365-Roadmap auf der Microsoft-Website auf bevorstehende Änderungen (beispielsweise neue Funktionen) an der Plattform. Bereiten Sie sich darauf vor, so dass die Guides diese Ihren Mitarbeiter\*innen erklären können.

Nutzen Sie auch die Kommunikationskanäle, um auf weitere begleitende Maßnahmen hinzuweisen.

Nutzen Sie die Möglichkeit des Re-Mentoring, z.B. für Führungskräfte, um diese mittels speziell durch motivierte Guides mitzunehmen.



# Messen und optimieren

**„Wenn ich nicht weiß, wo ich stehe, kann ich nicht sagen, ob ich angekommen bin.“**

Während des Roll-outs und auch noch später in der wirklichen Vertiefungsphase wird die Nutzung von M365 regelmäßig überprüft.

Solchen Fragen nachzugehen und Ursachen für Abweichungen zu finden, ist ein weiterer wichtiger Aspekt zur nachhaltigen Veränderung.

Die Unterscheidung zwischen der direkten Information und der gewünschten Veränderung ist besonders zu betrachten. Schulungsmaterial muss gefunden (Wissen von der Information) und genutzt werden (Abruf der direkten Information), zusätzlich soll dies zur Nutzung auf eine spezielle Weise führen (Anwenden der Information).

Diese Unterscheidung ist enorm wichtig, da sonst nur überprüft wird, ob sich mit dem Schulungsmaterial beschäftigt worden ist.

- Verwenden die Nutzer\*innen noch die Werkzeuge wie vorgesehen?
- Sind die Mitarbeiter\*innen dem „Daily Pattern Monster“ zum Opfer gefallen und arbeiten wieder in ihren alten Gewohnheiten?
- Gibt es Informationen, die schlecht angenommen werden oder unverständlich sind?

**Veränderung soll begleitet und unterstützt werden**



#### KENNEN

Die Mitarbeiter wissen um das neue Intranet und seine Mehrwerte



#### KÖNNEN

Die Mitarbeitenden wissen, wie sie das Intranet bedienen

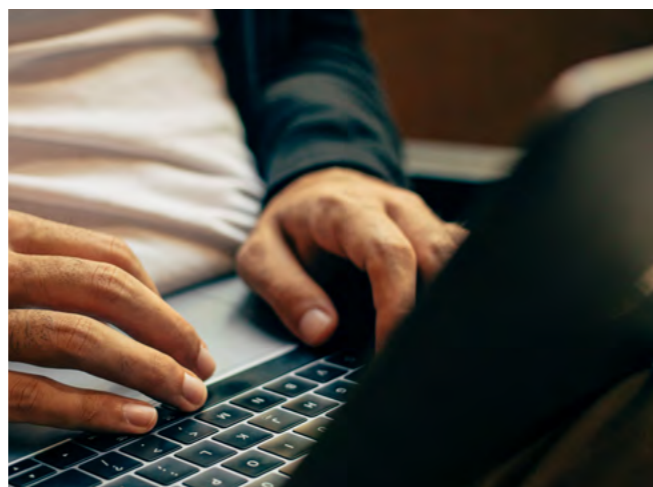


#### WOLLEN

Die Mitarbeitenden nutzen das Intranet in ihrem täglichen Arbeitsalltag

### Je nach dem Messergebnis kann man schlussfolgern,

- ob die Information zu einer Anwendung nicht bekannt ist (Kennen: Die Ankündigung wurde nicht wahrgenommen),
- die Nutzung nicht klar ist (Trainingsmaterial wurde nicht abgerufen oder Lernmodule werden frühzeitig abgebrochen)
- oder die Motivation für die Anwendung nicht hoch genug ist (eigene Mehrwerte werden nicht gesehen).



### Unsere Best Practice Empfehlungen

- Beauftragen Sie im Projekt eine wöchentliche Nutzungsanalyse
- Definieren Sie für Ihre Maßnahmen Kennzahlen und unterscheiden dabei, ob es sich um Neuigkeiten, Informationen oder die eigentliche Nutzung handelt
- Implementieren Sie eine automatische Analyse auf der M365 Plattform, um regelmäßig mit wenig Aufwand über einen längeren Zeitraum die Auswertungen zu erhalten
- Passen Sie bei neuen Fragestellungen die Analyse an. Sie können zunächst auch mit einer rudimentären Analyse beginnen, sollten diese dann aber geplant ausbauen
- Planen Sie Optimierungsphasen ein. Es wird immer wieder nicht erwartete Ereignisse geben, auf die Sie reagieren sollten.



## Zusammenfassung

Von der leistungsfähigen Plattform Microsoft 365 kann Ihre Organisation besonders in der Zusammenarbeit und Kommunikation profitieren. Sowohl innerhalb des Unternehmens als auch mit Partnern und Kunden. Der Informationsfluss und die Innovationsfähigkeit lassen sich drastisch steigern und damit auch den ROI für getätigte Investitionen erzielen.

Dazu müssen Ihre Maßnahmen aber auch die Mitarbeitenden erreichen und eine hohe Akzeptanz und Motivation hervorrufen. Eine Veränderung geschieht von innen.

Die in diesem Leitfaden beschriebenen Best Practices bieten eine bewährte Anleitung, mit der Sie eine hohe Adoptionsrate von Microsoft 365 erreichen. Wir würden uns freuen Sie auf dieser Reise unterstützend begleiten zu dürfen.



Ihr Microsoft Premium Partner

# Kontaktieren Sie uns!

Bei Fragen zu unseren Themen sind wir gerne für Sie da und finden gemeinsam mit Ihnen die beste Auswahl aus den Microsoft Bausteinen

## DE

### **novaCapta GmbH**

Im Mediapark 5c  
50670 Köln

**T** +49 (0)221 58919 343

**M** [info@novacapta.com](mailto:info@novacapta.com)

**W** [www.novacapta.com](http://www.novacapta.com)

## CH

### **novaCapta Schweiz AG**

Industriestrasse 5a  
6210 Sursee

**T** +41 (0)41 392 20 00

**M** [info.schweiz@novacapta.com](mailto:info.schweiz@novacapta.com)

**W** [www.novacapta.ch](http://www.novacapta.ch)

