

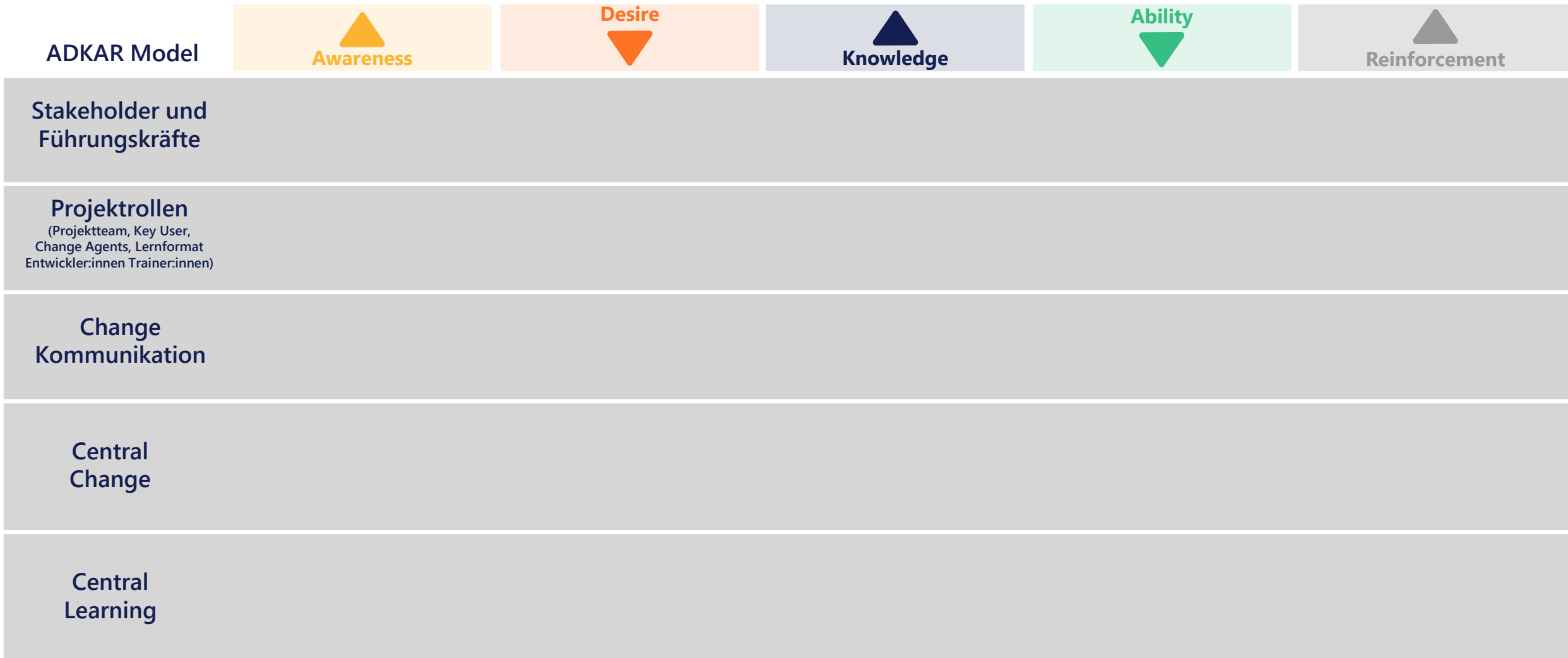
DAS ADKAR Modell

Change im Blindflug? So scheitert Ihr SAP S/4HANA-Projekt

Date: 26.02.2025

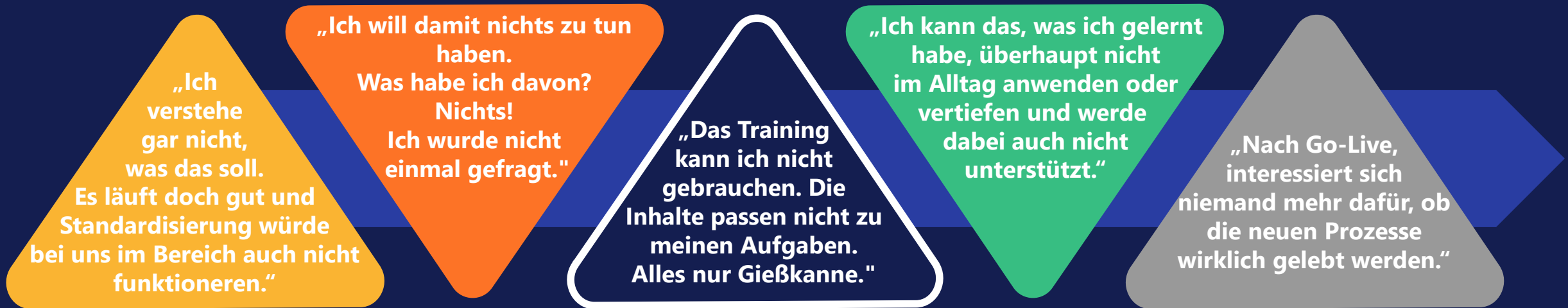


Das ADKAR Modell bei der Einführung von SAP S/4 HANA



Wenn der Wandel scheitert

Stimmen von Mitarbeitenden, die sich keiner wünscht...



© Prosci, Inc. All rights reserved.

Change im Blindflug

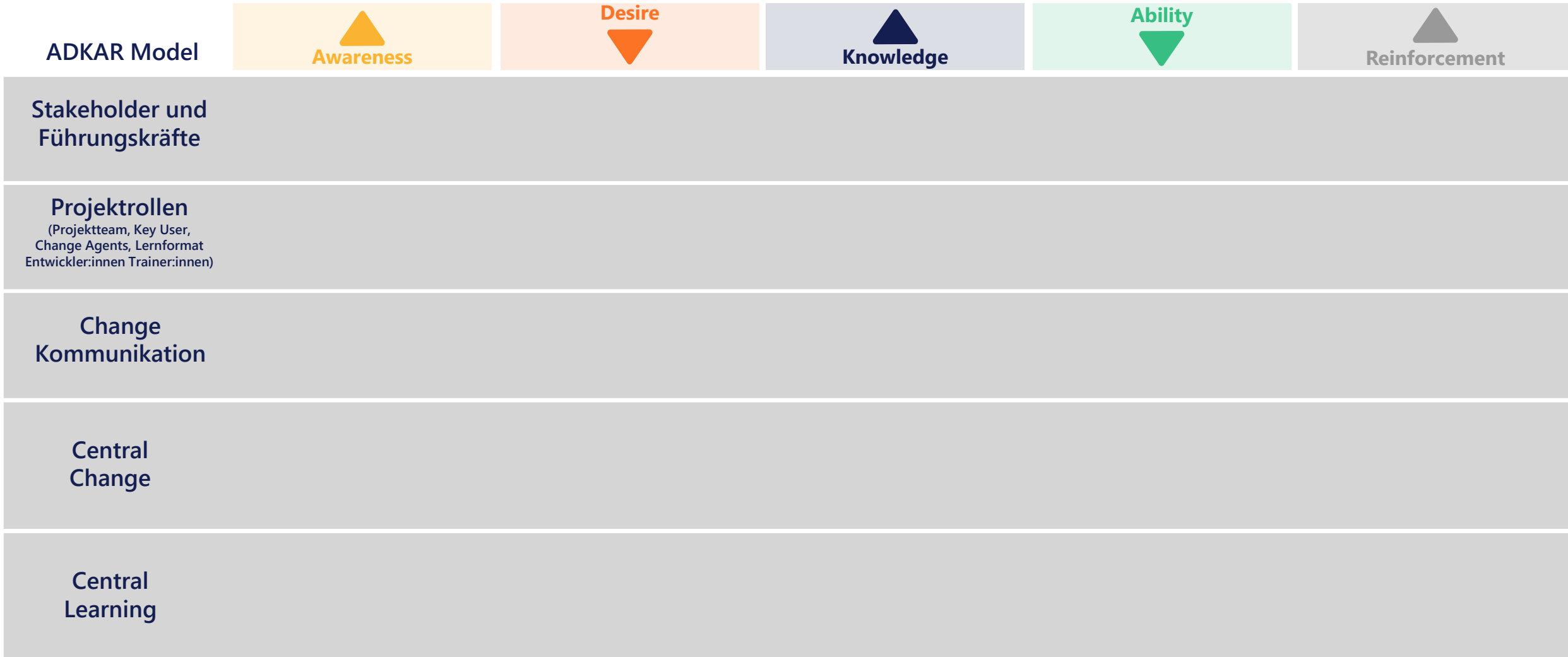


© Prosci, Inc. All rights reserved.

Das **ADKAR-Modell** ist ein **effektives Vorgehens- und Ordnungsmodell** für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungs- und Transformationsprozessen.

Durch den Einsatz des ADKAR-Modells **können Change und Learning integrativ** in den 5 Phasen des Modells **wirken**.

Das ADKAR Modell bei der Einführung von SAP S/4 HANA



5 tts Axiome für ein integratives Change und Learning in Veränderungs- und Transformationsprozessen



Foto von [Riccardo Annandale](#) auf [Unsplash](#)

tts Axiom 1: Dreiklang von Change-, Prozess- und Systemfitness schaffen



- Stärkung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit in Vorteile und Nutzen der Software
- Unterstützung der Anwender:innen bei ihren persönlichen Veränderungen
- Nahtstelle zwischen Führung, Anwender:innen, dem Personalbereich und dem Projekt
- (Mit-)Gestaltung der motivationalen Handlungsfelder für die Veränderung
- Beitrag, dass der Change die mit der Einführung der Software verbundenen Ziele fördert

- Stärkung des Prozesswissens der Anwender:innen
- Unterstützung bei der Erreichung der Prozessziele
- Unterstützung bei der Optimierung und kontinuierlichen Weiterentwicklung von Prozessen
- Beteiligung an der Weiterentwicklung des (Prozess-)Umfelds

- Stärkung der Anwender:innenfähigkeiten in der Nutzung der Software
- Sammeln von Ideen und Vorschlägen zu den Verbesserungen der Software

tts Axiom 2: SELBST-Motivation als Schlüssel für SELBST-Entwicklung in Transformationsprozessen fördern



tts Axiom 3: Strategie und Arbeitsrealität verbinden



Vision

Formulierung der Vision



Ziele/Strategische Ausrichtung definieren



Bedarfe/Bedürfnisse der Anwender:innen u. weiterer Stakeholder analysieren, Personas entwickeln



Change Story erarbeiten



Erfolgskriterien entwickeln und messbar machen



tts Axiom 4: 12 Prämissen für erfolgreiches Lernen in Organisationen – Das tts Corporate Learning Manifest

tts Corporate Learning Manifest

Wir entwickeln LERNANGEBOTE FÜR MITARBEITENDE IN ORGANISATIONEN.



tts Axiom 5: Lernen und Arbeiten verschmelzen

1. Wenn wir etwas zum **ersten Mal** lernen
2. Wenn wir **mehr** lernen wollen
3. Wenn wir etwas **anwenden** und/oder uns **erinnern** wollen
4. Wenn etwas **schief läuft**
5. Wenn sich etwas **ändert**



Kurzer Boxenstopp für Ihre Fragen



Foto von [Laurin Steffens](#) auf [Unsplash](#)

Das ADKAR Modell

Veränderungs- und Transformationsprozesse mit integrativem Change und Learning erfolgreich gestalten



ADKAR Awareness

Wie man effektiv ein
**Bewusstsein für
Veränderungen** schafft



ADKAR Awareness

A
Awareness

WOZU

Jede erfolgreiche Veränderung beginnt mit der Beantwortung einer der grundlegendsten Fragen: WOZU? Es liegt in der Natur des Menschen, die Gründe für eine Handlung oder eine erforderliche Veränderung verstehen zu wollen.

WAS

Bewusstsein bedeutet, dass eine Person die Art der Veränderung versteht, weiß, warum die Veränderung vorgenommen wird, und sich der Risiken bewusst ist, die entstehen, wenn keine Veränderung vorgenommen wird.

Zum Bewusstsein gehören Informationen über die internen und externen Faktoren, die die Notwendigkeit einer Veränderung geschaffen haben, sowie die Frage „Was habe ich davon?“. Dieses erste Ziel wird definiert als „**Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Veränderung**“ und nicht einfach als „Bewusstsein dafür, dass eine Veränderung stattfindet“.

WIE – Bewusstsein schaffen

1. Effektive Kommunikation
2. Effektive Förderung
3. Coaching durch Vorgesetzte
4. Einfacher Zugang zu Geschäftsinformationen

© Prosci, Inc. All rights reserved.

D
Desire

K
Knowledge

A
Ability

R
Reinforcement

Wenn eine Person sagt: „Ich verstehe die Art der Veränderung und wozu diese Veränderung notwendig ist“, dann ist es Ihnen gelungen, ein Bewusstsein zu schaffen.

ADKAR *Desire*

Wie man den **Wunsch** einer Person, **Veränderungen anzunehmen**, positiv beeinflussen kann



ADKAR *Desire*

A

Awareness

D

Desire

WOZU

Der Wunsch ist oft am schwierigsten zu erreichen. Das Bewusstsein ermöglicht es den Menschen, die Auswirkungen und den Wert des zukünftigen Zustands zu verstehen, aber Bewusstsein allein führt nicht zu einem Wunsch. Sich auf die Gründe für Veränderungen zu konzentrieren, ohne sie in persönliche und organisatorische Motivatoren umzusetzen, kann für die Mitarbeiter entmutigend und frustrierend sein.

WAS

Die Vorteile der Veränderung sollten in dieser Phase noch aktiver kommuniziert werden. Der Wunsch ist daher die Bereitschaft, eine Veränderung zu unterstützen und sich dafür einzusetzen. Um den Wunsch zu beeinflussen, ist eine **Change-Management-Strategie** erforderlich, **die den persönlichen Motivatoren der betroffenen Teams entspricht** und den Einfluss der Führungskräfte im Unternehmen nutzt.

WIE – Schaffung von Verlangen

1. Die Veränderung effektiv mit Mitarbeitern und Kollegen fördern
2. Vorgesetzte zu Change Leaders machen
3. Risiken einschätzen und Widerstand vorhersehen
4. Mitarbeiter in den Veränderungsprozess einbeziehen
5. Anreizprogramme abstimmen

© Prosci, Inc. All rights reserved.

K

Knowledge

A

Ability

R

Reinforcement

Der Wunsch ist erreicht, wenn eine Person aufrichtig sagt: „Ich werde Teil dieser Veränderung sein.“

ADKAR Knowledge



Wie man effektiv **Wissen bei Einzelpersonen** aufbaut.

ADKAR Knowledge

A
Awareness

D
Desire

K
Knowledge

WOZU

Das **Wissen**, das in den von Veränderungen betroffenen Personen steckt, **ermöglicht den Erfolg von Veränderungen**. Zu verstehen, wie man sich verändert und wie man im zukünftigen Zustand agiert, ist eine wesentliche Voraussetzung für die Einführung neuer Prozesse, Systeme und Aufgabenbereiche.

WAS

Wissen, stellt die Informationen, Schulungen und Ausbildungen dar, die notwendig sind, um zu wissen, wie man sich verändert. Das Wissen, das jede betroffene Person benötigt, um eine Veränderung umzusetzen, umfasst:

- Verhaltensweisen und Fähigkeiten
- Prozesse, Werkzeuge und Systeme
- Rollen und Verantwortlichkeiten

WIE – Aufbau von Wissen

1. Effektive Schulungs- und Ausbildungsprogramme
2. Arbeitshilfen
3. Einzelcoaching
4. Benutzergruppen und Foren

© Prosci, Inc. All rights reserved.

A
Ability

R
Reinforcement

Durch die kombinierte Anwendung verschiedener Lernformate in personenspezifischen Learner Journeys wird sichergestellt, dass die Mitarbeitenden ihr Wissen weiterentwickeln und anwenden und während des gesamten Veränderungsprozesses unterstützt werden.

ADKAR *Ability*



Wie man die **Fähigkeit zur Umsetzung von Veränderungen** fördert

ADKAR Ability



WOZU

Es ist wichtig, Mitarbeitende fortlaufend zu unterstützen, ihnen die erforderlichen Fähigkeiten zu vermitteln und ihre Fragen zu beantworten. Dies kann durch eine Kontaktperson erfolgen.

WAS

In dieser Phase liegt der Schwerpunkt auf den Fähigkeiten, die zur Umsetzung der Veränderung erforderlich sind. In der vorherigen Phase haben Teilnehmende Kenntnisse über die Veränderung erworben, die nun in der Praxis angewendet werden.

Fähigkeit bedeutet, Wissen in die Tat umzusetzen und intellektuelles Verständnis in einer realen Umgebung konkret anzuwenden und zu demonstrieren.

Letztendlich manifestiert sich Fähigkeit durch demonstrierte Handlungen, die echte Veränderungen sowohl auf individueller als auch auf organisatorischer Ebene ermöglichen.

WIE – Fähigkeit fördern

1. Tägliche Einbindung von Personalverantwortlichen
2. Praktische Übungen während des Trainings
3. Übernahme und Leistungsüberwachung

© Prosci, Inc. All rights reserved.

Reinforcement

Wissen und Fähigkeiten aufzubauen ist für die Mitarbeitenden nicht ausreichend.

Erst die Anwendung im realen Arbeitskontext fördert die Prozess- und Systemfitness dauerhaft.

ADKAR Reinforcement



Wie eine Veränderung
nachhaltig wirken kann

ADKAR Reinforcement



WOZU

Sobald eine Veränderung abgeschlossen ist, neigen Organisationen dazu, sofort zur nächsten Aufgabe überzugehen. Dies führt häufig dazu, dass die Verstärkungsmaßnahmen hinter den Erwartungen zurückbleiben und die gewünschten Ergebnisse ausbleiben.

WAS

Damit eine Veränderung im Laufe der Zeit die erwarteten Ergebnisse liefert, muss sie aktiv aufrechterhalten werden. Es müssen Verstärkungsmechanismen vorhanden sein. Zur Verstärkung gehören alle Maßnahmen oder Ereignisse, die die Veränderung bei einer Person oder Organisation stärken und festigen.

Für einige ist ein persönlicher Dank am wirksamsten. Für andere ist eine aktive und sichtbare Verstärkung durch die Führung am wirksamsten.

WIE – Aufbau von Verstärkung

1. Feiern und Anerkennung
2. Belohnungen
3. Feedback von Mitarbeitern
4. Audits und Leistungsmanagementsysteme
5. Rechenschaftssysteme

© Prosci, Inc. All rights reserved.

Auf Basis der Change-, Prozess- und Systemfitness können Mitarbeitende kontinuierlich zur Etablierung von Projektergebnissen in der Kultur und Arbeitsweise der Organisation beitragen.

Kurzer Boxenstopp für Ihre Fragen



Foto von [Laurin Steffens](#) auf [Unsplash](#)



Das ADKAR Modell bei der Einführung von SAP S/4 HANA

Das ADKAR Modell bei der Einführung von SAP S/4 HANA

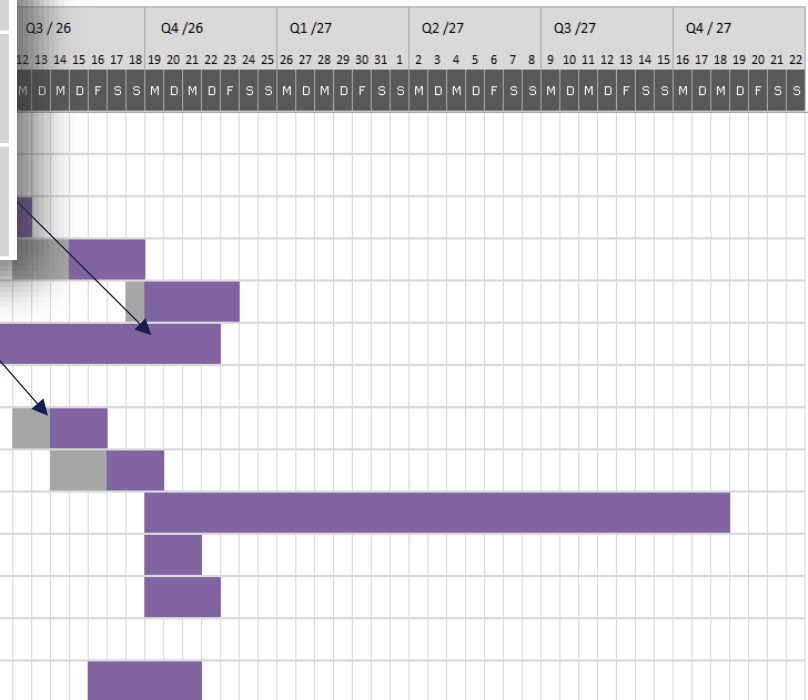
Exemplarische Interventionen

ADKAR Model	Awareness	Desire	Knowledge	Ability	Reinforcement
Stakeholder und Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> Führungskräfte-Briefings (Zielbild) Führungskräfte-dialoge & Q&A Sessions 	<ul style="list-style-type: none"> Stakeholder-interviews Führungswerkstatt Zielbild & Commitment & Evaluation 	<ul style="list-style-type: none"> Stakeholder/Führungskräfte unterstützen aus Ihrer Rolle Change Werkstätten mit Stakeholdern/Führungskräften 	<ul style="list-style-type: none"> Stakeholder/Führungskräfte unterstützen aus Ihrer Rolle Change Werkstätten mit Stakeholdern/Führungskräften 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluation mit Projektgruppe Teilnahme an Reinforcement Werkstätten
Projektrollen (Projektteam, Key User, Change Agents, Lernformat Entwickler:innen Trainer:innen)	<ul style="list-style-type: none"> Definition (Beschreibung, Verantwortung, Aufgaben, Kompetenzen) Auswahl 	<ul style="list-style-type: none"> Onboarding Rollen-spezifische Projektarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> Projektarbeit Sparring durch Central Team 	<ul style="list-style-type: none"> Projektarbeit Sparring durch Central Team 	<ul style="list-style-type: none"> Begleitung der Etablierung Evaluation
Change Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> Kommunikationsstrategie, -plan, -kanäle und -formate Change-Insights (Newsletter, Screens, Webinare) 	<ul style="list-style-type: none"> Personafokussierte Kommunikation Enduser Umfassende vorbereitende Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> Fortschrittskommunikation Umfassende begleitende Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> Personafokussierte Fortschrittskommunikation Umfassende begleitende Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> Abschlussreporting Reinforcement Kommunikation
Central Change	<ul style="list-style-type: none"> Visions-, Strategie und Werteanalyse Change Impact Analyse Change Story 	<ul style="list-style-type: none"> Konzeption Evaluation (formativ, summativ) Onboarding Change Agents Formate zur Begleitung der typischen Change-Kurve 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluation, Monitoring, Reporting Change Sounding Board Begleitung der Projektrollen 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluation, Monitoring, Reporting Change Retrospektiven Hypercare 	<ul style="list-style-type: none"> Projektabschluss „Erfolge feiern“ Reinforcement Werkstätten Evaluation Change
Central Learning	<ul style="list-style-type: none"> Learning-Insights (Learning Nuggets) Identifizierung Enduser: Personas, User Stories Learning-Strategie, -Design, Evaluationsdesign 	<ul style="list-style-type: none"> Learning Needs Analysis Entwicklung Learner Journeys Entwicklung Lernformate 	<ul style="list-style-type: none"> Umsetzung der Learner Journeys und Evaluierung Organisation/Administration der Learner Journeys Begleitung der Projektrollen 	<ul style="list-style-type: none"> Performance Support Follow-Up Trainings Floorwalking 	<ul style="list-style-type: none"> Business Guidance Kontinuierliche Verbesserung Evaluation Learning

Das ADKAR Modell bei der Einführung von SAP S/4 HANA

Zuordnungen zum Projektplan

ADKAR Model	Awareness	Desire	Knowledge	Ability	Reinforcement
Stakeholder und Führungskräfte	Führungskräfte-Briefings (Zielbild)	Stakeholder-interviews	Stakeholder/Führungskräfte unterstützen aus Ihrer Rolle	Stakeholder/Führungskräfte unterstützen aus Ihrer Rolle	Evaluation mit Projektgruppe
	Führungskräfte-Dialoge & Q&A Sessions	Zielbild & Commitment & Evaluation	Change Werkstätten mit Stakeholdern/Führungskräften	Change Werkstätten mit Stakeholdern/Führungskräften	Teilnahme an Reinforcement Werkstätten
Projektrollen (Projektteam, Key User, Change Agents, Lernformat Entwickler:innen Trainer:innen)	Definition (Beschreibung, Verantwortung, Aufgaben, Kompetenzen)	Onboarding	Projektarbeit	Projektarbeit	Begleitung der Etablierung
	Auswahl	Rollen-spezifische Projektarbeit	Sparring durch Central Team	Sparring durch Central Team	Evaluation
Change Kommunikation	Kommunikationsstrategie, -plan, -kanäle und -formate	Personafokussierte Kommunikation Enduser	Fortschrittskommunikation	Personafokussierte Fortschrittskommunikation	Abschlussreporting
	Change-Insights (News-letter, Screens, Webinare)	Umfassende vorbereitende Kommunikation	Umfassende begleitende Kommunikation	Umfassende begleitende Kommunikation	Reinforcement Kommunikation
Central Change	Visions-, Strategie und Werteanalyse	Konzeption Evaluation (formativ, summativ)	Evaluation, Monitoring, Reporting	Evaluation, Monitoring, Reporting	Projektabschluss „Erfolge feiern“
	Change Impact Analyse	Onboarding Change Agents	Change Sounding Board	Change Retrospektiven	Reinforcement Werkstätten
	Change Story	Formate zur Begleitung der typischen Change-Kurve	Begleitung der Projektrollen	Hypercare	Evaluation Change
Central Learning	Learning-Insights (Learning Nuggets)	Learning Needs Analysis	Umsetzung der Learner Journeys und Evaluierung	Performance Support	Business Guidance
	Identifizierung Enduser: Personas, User Stories, Learning-Strategie, -Design, Evaluationsdesign	Entwicklung Learner Journeys	Organisation/Administration der Learner Journeys	Follow-Up Trainings	Kontinuierliche Verbesserung
		Entwicklung Lernformate	Begleitung der Projektrollen	Floorwalking	Evaluation Learning



Mögliche Topics eines ADKAR Workshops

„ADKAR: Change und Learning bei der Einführung von SAP S/4 HANA integrieren“

Change und Learning Handlungsfelder bei der Einführung von SAP S/4 HANA

- Projektrelevante Change Handlungsfelder und Ableitung von Change Arbeitspaketen
- Projektrelevante Learning Handlungsfelder und Ableitung von Learning Arbeitspaketen

Das ADKAR Modell zur Integration von Change und Learning bei der Einführung von SAP S/HANA

- Die ADKAR Phasen (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement)
- Mapping der abgeleiteten Change und Learning Arbeitspakete zu den ADKAR Phasen

Verknüpfung mit dem SAP S/4 HANA-Implementierungsplan

- Zuordnung der gemappten Change und Learning Arbeitspakete im Hinblick auf die Ziele der ADKAR Phasen mit dem SAP S/4 HANA-Implementierungsplan
- Ableitung eines Action Plans

Webinar zu tts Lerndesignkarten Trainingsmethoden



02. April 2025
15 Uhr

SAP S/4HANA

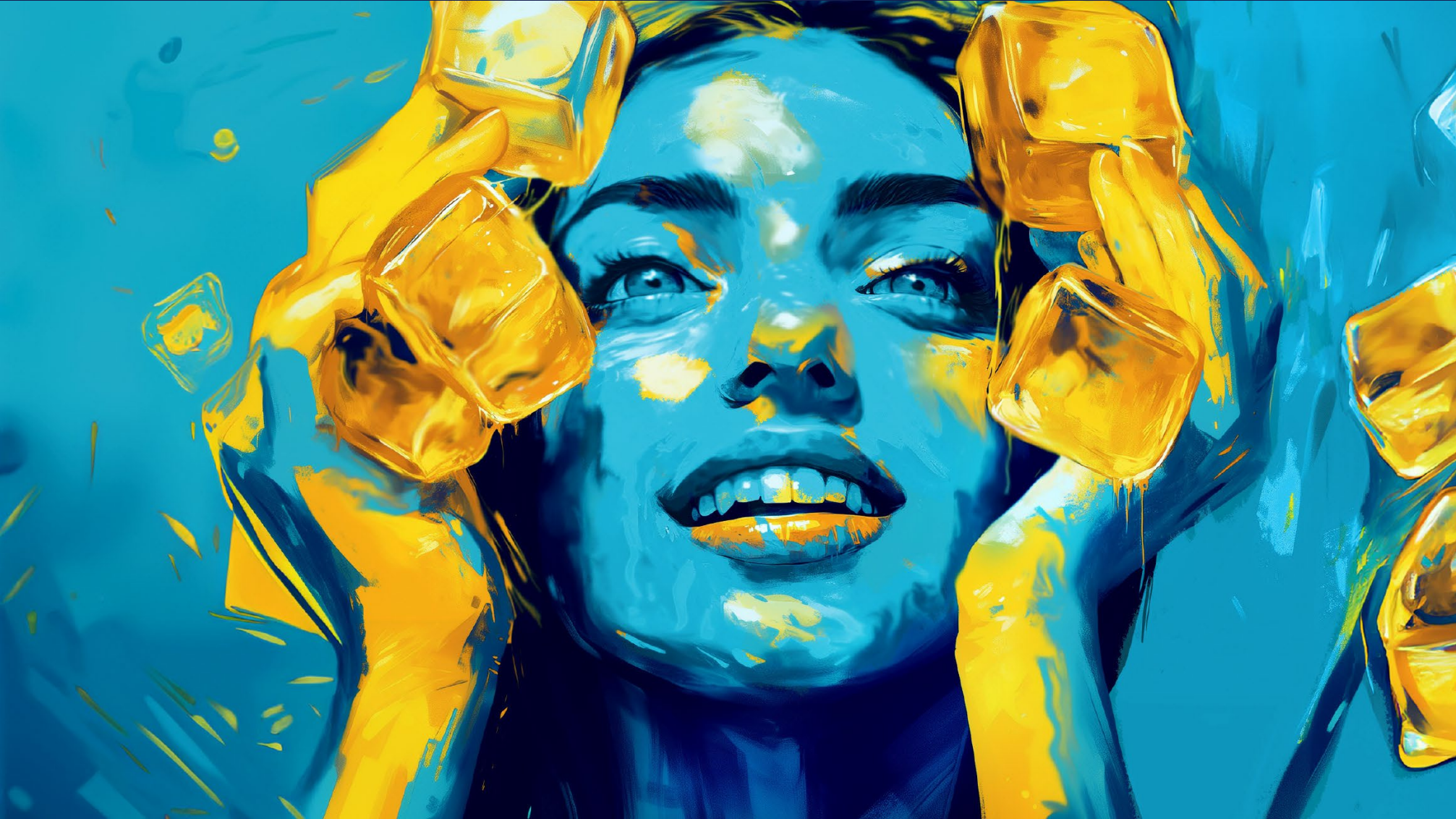
SAP-Training muss nicht langweilig sein!

WEBINAR

02.04.2025 15:00 GoTo Webinar Deutsch

SAP-Wissen, das bleibt – mit Methoden, die wirken!

Kurzer Boxenstopp für Ihre Fragen



in   

Thank you

tts Knowledge Products GmbH

Schneidmühlstr. 19 | 69115 Heidelberg

Andreas Hohenstein & Katharina Vögl-Duschek

tt-s.com

