



Change Management in IT-Projekten

Optimize your Projects

Projekte sind ein wesentlicher Teil des IT-Geschäfts. Daher haben CIOs und IT-Verantwortliche in der technischen und organisatorischen Abwicklung von Projekten inzwischen große Kompetenzen und Erfahrungen. Dennoch werden nicht alle Projekte mit ihrem Abschluss als erfolgreich bewertet, auch wenn sie die technischen, die kaufmännischen und auch die zeitlichen Vorgaben erfüllen.

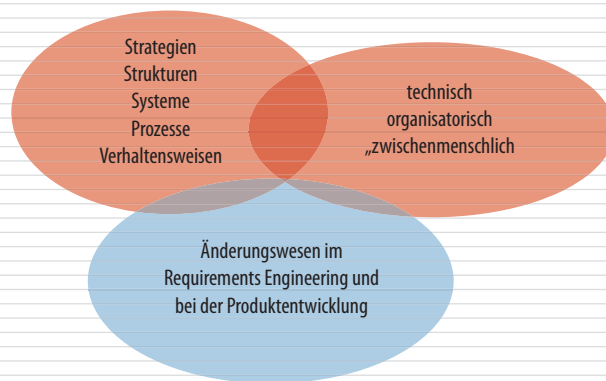


Bild 1: Aspekte des Change Managements in IT-Projekten.

Was ist Change Management?

Unter Change Management „lassen sich alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten zusammenfassen, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weitreichende Veränderung – zur Umsetzung neuer Strategien, Strukturen, Systeme, Prozesse oder Verhaltensweisen – in einer Organisation bewirken sollen“ (Wikipedia). Dies beinhaltet neben den technischen auch die organisatorischen Aspekte und vor allem „zwischenmenschliche“ Themen. Mit der Verfolgung von Änderungen an Produkten befasst sich das Änderungswesen, welches im klassischen Projektmanagement oftmals dem Change Management gleich gesetzt wird. Bild 1 stellt alle Aspekte des Change Managements in IT-Projekten dar: In diesem Artikel sind jedoch nur die rot hinterlegten Themen von Belang.

Typischerweise werden in IT-Projekten Strukturen, Systeme und Prozesse sowohl aus reiner IT- wie auch aus Unternehmenssicht betrachtet und behandelt. Strategien des Unternehmens und die Verhaltensweisen der Mitarbeiter stehen eher selten im Fokus. Viele IT-Projekte haben inzwischen ein derart hohe Bedeutung für Unternehmen, dass es nicht mehr ausreicht, sich auf bestimmte Aspekte zu beschränken – eine ganzheitliche („systemische“) Sicht ist notwendig.

Change Management für alle Arten von IT-Projekten?

Change Management ist nicht für alle Arten von IT-Projekten gleichermaßen relevant (Bild 2). Je technischer ein Projekt ausgerichtet ist, umso weniger ist



„Viele IT-Projekte haben
inzwischen ein derart
hohe Bedeutung
für Unternehmen, dass es
nicht mehr ausreicht, sich
auf bestimmte Aspekte zu
beschränken – eine
ganzheitliche
(„systemische“) Sicht
ist notwendig.“

Horst Peterjohann
Berater, Coach und Trainer für Projektmanagement, Geschäftsprozessanalyse und Requirements Engineering

Change Management von Bedeutung. Wird beispielsweise ein neues Inhouse-Netzwerk eingeführt, so bedarf es kaum des Einsatzes von Change Management als begleitenden Prozess, da die Mitarbeiter die Umsetzung kaum bemerken werden.

Anders sieht es aus, wenn sich das IT-Projekt mit großen Systemen beschäftigt, welche die organisatorischen Abläufe des Unternehmens und damit vieler Mitarbeiter berühren. In diesem

Dies hängt damit zusammen, dass die betroffenen Kunden und Anwender nicht immer „passend mitgenommen“ werden, so dass es bei der Einführung von IT-Projektergebnissen zu Widerständen kommt. Dieser Artikel beschreibt einige Aspekte des „Change Managements in IT-Projekten“, die intern durchgeführt werden. Er ist das Ergebnis eines Workshops über „Begleitendes Change Management für den Erfolg von IT-Projekten“ auf der „Optimize Your IT Projects“ am 13.06.2012 in Fürstentfeldbruck.

Fall muss darauf geachtet werden, dass das System nach Fertigstellung nicht nur eingeführt und benutzt wird, sondern auch zu einer Verbesserung der bisherigen Arbeitsabläufe führt. Ist dies nicht gesichert, so kann es Ablehnung und Widerständen bei einzelnen Mitarbeitern oder sogar bei kompletten Fachabteilungen kommen. Hier gilt es vorzubeugen und einzugreifen.

Generell ist begleitendes Change Management bei IT-Projekten sinnvoll, wenn das Risiko, dass umgesetzte IT-Projekte aufgrund mangelhafter Mitarbeiterakzeptanz nicht zum vollen Erfolg führen, hoch ist. Daher sind bei großen IT-Projekten und IT-Projekten mit hoher Mitarbeiterbetroffenheit begleitende Change-Maßnahmen empfehlenswert.

Fazit 1: Begleitendes Change Management sollte bei IT-Projekten mit hoher Mitarbeiterbetroffenheit durchgeführt werden.

Zu welchem Zeitpunkt sollte Change Management durchgeführt werden?

Bereits in sehr frühen Phasen eines IT-Projekts kann ermittelt werden, ob Bedarf an begleitendem Change Management vorhanden ist. Hierzu können die Stakeholder- und Bedarfsanalysen herangezogen werden, aus denen mögliche Promotoren aber auch Widerstände abgeleitet werden können.

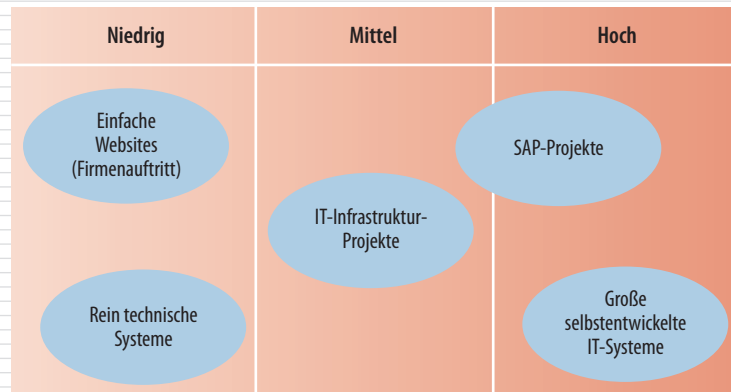


Bild 2: Relevanz von (begleitendem) Change Managements in IT-Projekten.

Folgende Fragen sollten immer vorab geklärt werden, um den Bedarf an Change Management abzuschätzen:

- Wer will das IT-Projekt und wer nicht?
- Wer aus dem Management unterstützt das Projekt?
- Gibt es neben einem technischen auch einen organisatorischen Plan für die Einführung des IT-Projektergebnisses?
- Wie wird das Ergebnis des IT-Projekts eingeführt („Big-Bang“ vs. Evolution)?

Fazit 2: Der Bedarf an Change Management in IT-Projekten kann sehr frühzeitig erkannt werden.

Ist erkennbar, dass Fachabteilungen stark von den Projektergebnissen betroffen sein werden, so muss überprüft werden, ob sich hieraus Veränderungen

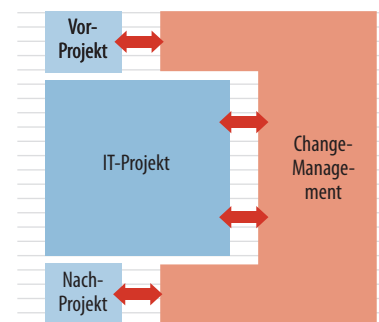


Bild 3: Fokus des Change Managements in IT-Projekten.

ergeben und ob diese überhaupt in den betroffenen Mitarbeitern und Fachabteilungen durchgeführt werden können. Bei möglichen Überlastungen müssen

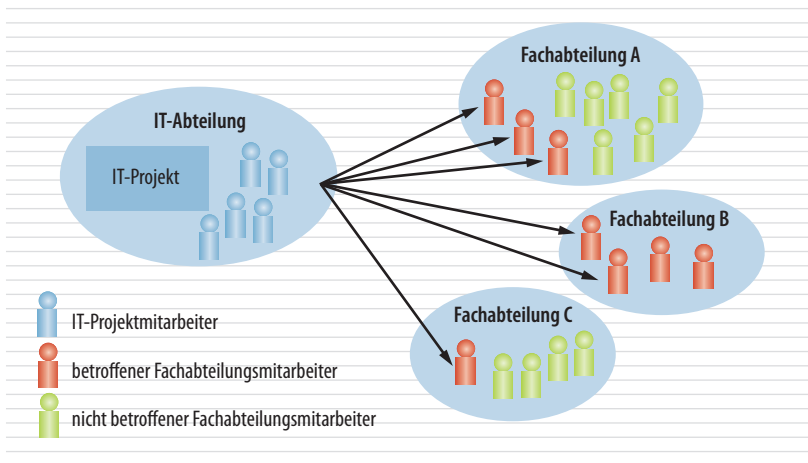


Bild 4: Durchgriff des IT-Projekts auf die Fachabteilungen.

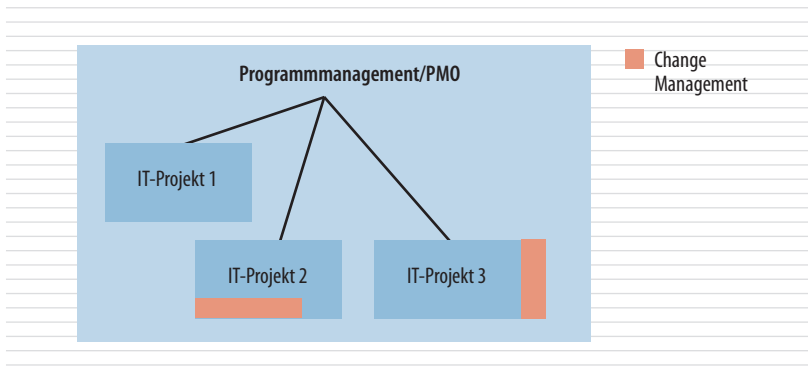


Bild 5: Einbettung des Change Management an zentraler Stelle.

Gegenmaßnahmen geplant und umgesetzt werden.

Nicht zu vernachlässigen ist der Einfluss von Personalabteilung und gegebenenfalls Betriebsrat bei IT-Projekten mit Change-Management-Bedarf: Auch

diese müssen frühzeitig eingebunden werden. Insbesondere sollte geprüft werden, ob sich Änderungen an den Stellenbeschreibungen der am stärksten betroffenen Mitarbeiter ergeben. Change Management muss fortlaufend, auch

über das eigentliche Ende des IT-Projekts hinaus, durchgeführt werden. Beim Abschluss des Projekts (in der Nach-Projektphase) kommen sowohl auf die Fachabteilungen als auch auf das IT-Projektteam besondere Herausforderungen zu. Insbesondere sehen sich oftmals IT-Entwickler unerwarteten Support-Aufgaben gegenüber. Auch hier muss das Change Management vorbereiten, damit die Entwickler dieser Aufgabe gewachsen sind.

Fazit 3: Change Management bei IT-Projekten muss durchgängig durchgeführt werden.

Wie weit darf oder sollte ein IT-Projekt zu Sicherung des Projekterfolgs in die einzelnen Fachabteilungen eingreifen?

Bei den IT-Projekten, die im Ergebnis veränderte Arbeitsweisen bei betroffenen Fachabteilungen verlangen, müssen die notwendigen Veränderungen für die Fachabteilungen geplant werden. Üblicherweise durchgeführte Schulungen am neuen System reichen oftmals nicht aus, denn „nicht das Tool soll eingeführt, sondern eine neue Arbeitsweise muss etabliert werden“.

Wenn mehrere Fachabteilungen vom neuen IT-System betroffen sind, so muss der verantwortliche Projektleiter „dafür sorgen“, dass die notwendigen Veränderungen in den Fachabteilungen



„Durch rechtzeitiges
und passendes
Change Management
können IT-Projekte
einfacher zu einem
Erfolg für alle
Beteiligten werden.“

stattfinden können – er muss sich also um Change Management kümmern (Bild 4). Da ein IT-Projektleiter hierfür in der Regel weder Zeit hat noch dafür passend ausgebildet ist, muss er entsprechende Ressourcen hinzuziehen.

Fazit 4: IT-Projektleiter können in der Regel Change Management nicht (selbst) durchführen, sollten aber in der Lage sein, die Durchführung zu beauftragen und zu koordinieren.

Koordination des Change Management an zentraler Stelle

Wird begleitendes Change Management aufgrund der starken Auswirkungen von IT-Projekten auf betroffene Fachabteilungen und Mitarbeiter benötigt, so muss es von zentraler Stelle geplant, koordiniert und durchgeführt werden. Hier bietet sich das übergeordnete Programmmanagement oder das Projektmanagement Office (PMO) an, welches einen Überblick über alle durchgeführten und geplanten Projekte hat (Bild 5).

Je nach Projekt muss entweder kein Change Management durchgeführt werden (Projekt 1) oder es wird in die Verantwortung des Projekt(leiter)s übertragen (Projekt 2) oder als eigenständiges „Nebenprojekt“ gesehen (Projekt 3). Muss das Change Management innerhalb des IT-Projekts durchgeführt werden, so ist auch unbedingt ein Bud-

Praxisbeispiel

Nicht richtig durchgeführtes Change Management

Projektleiter Manfred R. Bauer, Mitarbeiter bei der zentralen Softwareentwicklung, hat von der Geschäftsführung den Auftrag erhalten, eine Software zu entwickeln, um einige Abläufe im Unternehmen effizienter zu gestalten. Auf den Nebensatz „führen Sie das System auch ein“, hat er nicht bewusst geachtet, sich jedoch gefreut, den Projektauftrag (und anschließend auch das Budget) direkt von der Geschäftsführung zu bekommen. Unmittelbar betroffen sind die Mitarbeiter von drei Fachabteilungen, deren Arbeitsweisen bereits umfassend in Prozessen beschrieben wurden. Das Projekt HAPE wird gestartet und beim ersten Zwischenergebnis, bei dem Teile des Systems in den Fachabteilungen eingeführt werden sollen, kommt es zur Blockade seitens einiger Fachabteilungen, die das neue System nicht verwenden. Das Gesamtprojekt droht zu scheitern, obwohl es auch IT-Sicht erfolgreich umgesetzt werden kann.

Wer hat welche Fehler gemacht?

Stichworte: Kein Budget für Change Management, kein „Durchgriff“ auf die Fachabteilungsmitglieder, kein Bewusstsein für Change Management, Überlastung und Überforderung des Projektleiters, ...

Erste Änderungen

Nachdem Projektleiter Manfred R. Bauer das erste Zwischenergebnis (ein Teilsystem, welches schon Mehrwert für das Unternehmen bringt) nicht bei den betroffenen Fachabteilungen zum Einsatz bringen kann, obwohl es technisch hervorragend funktioniert, muss er dies der Geschäftsführung berichten. Diese poltert: Man wolle schließlich für das viele Geld Ergebnisse sehen. Projektleiter Manfred R. Bauer schlägt vor, das Budget von der Geschäftsführung nicht direkt an ihn und das Projekt HAPE zu geben, sondern an die Fachabteilungen, die wiederum die Projektweiterentwicklungen beauftragen sollen. Damit sind die Fachabteilungen für das (Projekt-)Ergebnis verantwortlich. Die Fachabteilungsleiter stimmen diesem Vorschlag nicht zu, schließlich sehen sie sich nicht als Projektfachleute. Die Geschäftsführung hat ebenfalls Bedenken, denn die teilweise offenen Konflikte bei einigen Fachabteilungsleitern sind bekannt und die Geschäftsführung möchte sich dort nicht in die Grabenkämpfe einmischen...

Was tun?

Ein funktionierender Ansatz

Nach Rücksprache mit der Personalabteilung wird ein erfahrener Change Manager dem IT-Projekt HAPE zur Seite gestellt, der der Geschäftsführung direkt unterstellt ist und auch vom ihr bezahlt wird. Dieser erkennt, dass bei der bestehenden Planung eine Einführung des Systems zu massiven Überlastungen in zwei Fachabteilungen führen würde. Dieses Problem wird nach Rücksprache mit dem Projektleiter Manfred R. Bauer durch Streckung der Einführungszeit und durch zusätzliche, temporäre Mitarbeiter in den Fachabteilungen gelöst.

Zudem wird der Konflikt zwischen den Fachabteilungen thematisiert und teilweise beseitigt, so dass er den Projektablauf nicht mehr stört. Die Fachabteilungen sehen nun, dass das Projekt HAPE ihnen Vorteile bringt und bringen sich aktiv in die Weiterentwicklung ein.

Die Geschäftsführung erkennt, dass das Projekt in die richtige Richtung läuft und der Projektleiter Manfred R. Bauer offenbar der richtige Mann am richtigen Platz ist.

Alles läuft gut...

WEB-TIPP:

www.peterjohann-consulting.de

get hierfür vorzusehen. Kann man dies nicht abschätzen, so kann pauschal „10% des Gesamtbudgets“ als Wert angenommen werden.

Die Klassifizierung der IT-Projekte bezüglich des Change-Management-Bedarfs erfolgt durch die übergeordnete Stelle, die auch auf die richtige Verankerung des Change Managements achtet.

Fazit

Aus Sicht der CIOs und IT-Verantwortlichen kann zusammenfassend für das Change Management in IT-Projekten festgehalten werden:

- Begleitendes Change Management in IT-Projekten ist in entsprechenden Projekten sinnvoll und sollte durchgeführt werden.
- Bereits vor Projektstart sollte überprüft werden, ob und welcher Bedarf für Change Management vorhanden ist.
- Change Management muss geplant und projektiert werden. Entsprechende finanzielle und personelle Ressourcen sind vorzusehen.

Literatur

Klaus Doppler, Christoph Lauterburg:
Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten,
Campus, Frankfurt 12. Auflage 2008,
ISBN 978-3-593-38707-7

Malte Foegen, Mareike Solbach, Claudia Raak:
Der Weg zur professionellen IT: Eine praktische Anleitung für das Management von Veränderungen mit CMMI, ITIL oder SPICE, Springer, Berlin 2008, ISBN 978-3-540-72471-1

Friedrich Glas, Bernard Lievegoed:
Dynamische Unternehmensentwicklung: Grundlagen für nachhaltiges Change Management, Freies Geistesleben, Stuttgart 4. Auflage 2011, ISBN 978-3-7725-1162-2

John P. Kotter:
Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, Vahlen, München 2011, ISBN 978-3-8006-3789-8

Heiko Roehl, Brigitte Winkler, Martin Eppler, Caspar Fröhlich:
Werkzeuge des Wandels: Die 30 wirksamsten Tools des Change Managements, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2012, ISBN 978-3-7910-3124-8

- Je nach Projektauftrag kann Change Management zum Projektumfang gehören oder auch nicht.
- Change Management ist normalerweise nicht die Kernkompetenz eines IT-Managers, aber er muss in der Lage sein, entsprechende Kapazitäten hinzuzubinden.
- Um die betroffenen Mitarbeiter (in den Fachabteilungen) durch zu viele gleichzeitige Änderungsmaßnahmen nicht zu überfordern, sollten die Veränderungen von zentraler Stelle koordiniert werden. Hier bietet sich das Programmmanagement oder das Projektmanagement Office (PMO) an.

Durch rechtzeitiges und passendes Change Management können IT-Projekte einfacher zu einem Erfolg für alle Beteiligten werden. Allerdings muss für das begleitende Change Management ein gewisser Aufwand betrieben werden, der nicht immer von der IT getragen werden kann.

HORST PETERJOHANN