

## Statement of the Month

Düsseldorf, im Januar 2005

### **Change Management wird´s schon richten Erfolgsregeln für den Einsatz in IT-Projekten**

**An Change Management klammern sich viele Hoffnungen: Zuvor gescheiterte Projekte sollen doch noch zum Erfolg führen und neue Projekte besser im Unternehmen verankert werden. Aber kann Change Management das wirklich leisten? Ist der Ansatz nicht vielmehr Bestandteil von Projekt-Management und adressiert im Vergleich dazu einfach die weichen Faktoren im Projekt? Und wie lässt sich Change Management optimal ein- und umsetzen? Lars Strauss, Business Analyst bei Cambridge Technology Partners, untersucht Nutzen und Erfolgsregeln von Change Management bei IT-Projekten:**

Zahlreiche Fachbücher und Artikel beschäftigen sich mit dem Thema Change Management, aber eine in sich schlüssige Konzeption findet sich nirgends. Zu Recht: Change Management setzt sich aus verschiedenen Disziplinen der Wissenschaft zusammen, die eine einheitliche Definition erschweren, u. a. Managementlehre, Sozial- und Organisationspsychologie, Soziologie, Systemtheorie, Kommunikationswissenschaft und Marketing. Gemeinsam ist allen Definitionen jedoch, dass sie den Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtung stellen. Change Management hat zum Ziel, organisatorische und kulturelle Veränderungen im Unternehmen zu planen, zu steuern und zu verankern. Dabei soll die Bereitschaft für eine Veränderung bei den Mitarbeitern erzeugt und Widerstand aktiv angesprochen werden.

Entscheidend ist dabei, um welche Art der Veränderung es sich handelt, zum Beispiel eine kulturelle Veränderung, einen Turn-Around oder Business Process Reengineering. Im Falle eines Turn-Around werden sich die Mitarbeiter um Informationen reißen, weil sie aufgrund eines eventuellen Jobverlusts stark verunsichert sind. In diesem Fall ist es das Wichtigste, den Mitarbeitern alle notwendigen Informationen zur Verfügung zu stellen. Schließlich braucht das Unternehmen das Engagement der verbleibenden Mitarbeiter, oftmals im Rahmen einer neuen Strategie. Im Gegensatz dazu müssen bei einem Kulturwandel die Mitarbeiter dazu bewegt werden, ihr Verhalten, ihre Einstellung und damit ihre kulturellen Werte zu verändern und zwar mit einer aktiven "Push"-Strategie, weil der einzelne Mitarbeiter den Veränderungsbedarf nicht immer direkt erkennt und auf sich bezieht.

Aus Sicht eines IT-Projektes stehen zunächst Sinn und Zweck des gesamten Vorhabens im Vordergrund. Werden durch das Projekt die Geschäftsprozesse und vielleicht sogar die Organisation verändert? Wird ein Reengineering angestoßen, oder sind nur kleinere Vorgehensänderungen im täglichen Geschäftsverlauf betroffen?

Drei Aspekte klassifizieren IT-Projekte in Hinblick auf Change Management:

1. Die Breite des Wandels: Wie viele Abteilungen sind von dem IT-Projekt betroffen?
2. Die Tiefe des Wandels: Wie groß ist der Unterschied von der jetzigen zur künftigen Arbeitsweise?
3. Die Geschwindigkeit des Wandels: Wie schnell soll die Veränderung von statten gehen?

Entwicklung und Implementierung von einfachen IT-Lösungen benötigen kein komplexes Change Management. Hier reicht zumeist eine Schulung aus. Neben einfachen Anwendungen sind zum Beispiel auch kleinere CRM-Projekte im Wesentlichen Lösungen, die nicht an die Backend-Systeme angebunden sind. Die Veränderung betrifft nur wenige, zudem werden die Geschäftsprozesse nicht wirklich verändert. Die Anwender müssen aber das Verhalten ändern, indem sie beispielsweise die Kontaktdaten ausführlicher erfassen. Trainings, Support und klare Arbeitsanweisungen reichen in diesem Falle aber in der Regel aus.

Je komplexer ein IT-Projekt ist, das heißt je stärker die IT-Innovation in die Organisation und in die bestehenden Systemlandschaft integriert wird, umso notwendiger ist eine geplante Steuerung der Veränderung. Dabei ist es besonders wichtig, das IT-Projekt in seiner Ganzheitlichkeit zu betrachten und alle Auswirkungen des Projekts auf die Organisation noch vor Projektstart zu analysieren. Umfassendes Change Management muss sich zusammensetzen aus der Analyse der bevorstehenden Veränderungen sowie den Aspekten: Wer sind die betroffenen Personen? Welche Motivation haben die Anwender? Welche Kommunikationskultur ist vorhanden? Wie sieht die fachliche Qualifikation aus?

Gerade letzteres ist besonders wichtig. Projektmitarbeiter müssen in ihren fachlichen und sozialen Kompetenzen gut vorbereitet werden. Durch die Einführung von IT fallen eventuell Abteilungen weg oder neue Abteilungen werden gegründet, zusätzlich werden neue Anwendungen ergänzt. Dadurch verschieben sich die Aufgaben der Mitarbeiter - Trainings in Kommunikations- und Konfliktmanagement sind also unbedingt ratsam.

Eine Veränderung in drei Phasen (nach Vorgehensmodell, Lewin) bietet sich an:

1. Auftauen: IT-Projekte werden oft von IT-Abteilungen getrieben und durchgeführt, zusätzlich werden externe Mitarbeiter in das Projekt einbezogen. Der Fachbereich ist zwar der Auftraggeber, hat aber selten die volle Führungsfunktion im Projekt inne und steht dem Ganzen daher nicht selten skeptisch gegenüber. Die Betroffenen müssen aufgerüttelt werden und den Sinn und Zweck des Projektes erkennen. „Auftauen“ impliziert auch die Bereitschaft aller Beteiligten zu wecken und den relativen Vorteil für die Anwender herauszustellen, u. a. durch Workshops, Interviews, Informationsveranstaltungen und formelle Informationsmedien wie Newsletter und Zeitschriften.
2. Verändern: Ist die Bereitschaft geweckt und die Situation analysiert, kann das Projekt starten. Dabei sind die Integration der Betroffenen in das Projekt und die geführte Kommunikation innerhalb des Projekts und nach außen besonders wichtig. Beides erhöht die Akzeptanz. Parallel wird nicht nur ein zielorientiertes Management benötigt, sondern auch eine prozessorientierte Steuerung, die flexibles Reagieren auf Veränderungen im Projektkontext ermöglicht. Wer kennt nicht die Situationen in einem IT Projekt, wo sich andere Fachabteilungen doch noch beteiligen wollen oder neue Prozesse, Anforderungen zusätzlich in den Projektumfang aufgenommen werden sollen? Entscheidungen, die in diesem Kontext getroffen werden, haben immer einen direkten Einfluss auf die Wahrnehmung der Beteiligten und können bei falscher Vorgehensweise zu Ablehnung und Widerstand führen.
3. Einfrieren: Gerade diese Phase wird in den meisten IT-Projekten vergessen. Die Endanwender sind zwar am neuen System geschult, doch sind sie nicht in der Lage ihrer fachlichen Aufgabe gerecht zu werden. Viele weigern sich regelrecht, die Anwendung richtig zu verwenden. Es werden Lücken und Wege gesucht, das vorgegebene Vorgehen zu umgehen. Dies führt häufig dazu, dass Prozesse verlangsamt und wichtige Daten nicht eingegeben werden. Sehr oft wird auch noch

nach der Implementierung auf die alten Tools zurückgegriffen. Hier können ein Vorort-Support und die aktive Begleitung bei der täglichen Arbeit helfen, die Angst vor der neuen Anwendung zu verlieren. Im Falle einer Neugründung einer Abteilung müssen Kommunikationsprozesse innerhalb und außerhalb dieser Abteilung gemeinschaftlich erarbeitet werden. Unterschiedliche Mitarbeiter mit unterschiedlichem Hintergrund- und Fachwissen treffen aufeinander und sollen effektiv zusammenarbeiten. Coaches und Trainer sind hier sinnvoll, um persönliche und fachliche Barrieren zu überwinden.

Pauschal lässt sich die Frage nach dem Sinn von Change Management in einem IT-Projekt also nicht beantworten. Auf jeden Fall aber gilt: Je fachlich komplexer ein Projekt wird, umso tiefer und breiter ist die Veränderung und umso mehr Aufwand muss für die Veränderung in der Organisation betrieben werden - damit der Mensch auch nach dem IT-Projekt noch im Mittelpunkt steht und nicht auf halber Strecke verloren geht.

## Über Novell

Novell, Inc. (Nasdaq: NOVL) ist seit mehr als 20 Jahren im Markt und entwickelt und vertreibt „Software for the Open Enterprise“. Mit offener, Standard-basierter Software unterstützt Novell mehr als 50.000 Unternehmen und Institutionen in 43 Ländern dabei, ihre IT-Umgebungen einfacher und sicherer zu gestalten und zu verwalten sowie besser zu integrieren. Novell Kunden erhalten die Kontrolle über ihre IT-Infrastruktur zurück und senken die Kosten. Dabei werden sie weltweit von 5.200 Novell Mitarbeitern, 5.000 Partnern und technischen Support Centers unterstützt. Seit 1986 ist Novell durch die Novell GmbH in Düsseldorf auch auf dem deutschen Markt vertreten. Von diesem Standort aus werden Vertrieb und Marketing für Deutschland, Österreich und die Schweiz koordiniert - Niederlassungen befinden sich in Berlin, Frankfurt, München, Nürnberg, Wien, Zürich und Genf. Weitere, ausführliche Informationen über Novell Lösungen, Produkte und Services stehen im Internet zur Verfügung unter [www.novell.com](http://www.novell.com) oder [www.novell.de](http://www.novell.de).

Weitere Informationen:

Ulrike Beringer  
Manager Public Relations  
Novell GmbH  
Phone +49 (0) 89 206 002 118  
eMail: <mailto:uberinger@novell.com>  
Internet: <http://www.novell.com>

Novell Presseservice  
vibrio Kommunikationsmanagement Dr. Kausch GmbH  
Markus Pflugbeil  
Senior PR Consultant  
Phone +49 (0) 89 32 15 18 62  
Fax +49 (0) 89 3 21 51 77  
eMail: <mailto:markus.pflugbeil@vibrio.de>  
Internet <http://www.vibrio.de>