

## Neues IT-System im Unternehmen? Veränderungen müssen gemanagt werden.

Jürgen Marx

Angesichts des Umfangs und der Komplexität eines IT-Projekts, dessen Dimensionen durchaus vergleichbar mit denen der Errichtung einer neuen Fabrik sein können, kommt es auf ein entsprechendes Problembewusstsein bei den Initiatoren an. Das gewünschte innovative IT-System verspricht zwar zu Recht umfassende Prozessverbesserungen. Doch zuvor geht es um den Prozess seiner Einführung. Und der ist so zu gestalten, dass Verzögerungen vermieden und vor allem ein mögliches Scheitern ausgeschlossen werden kann.

Die Probleme bei der Einführung neuer IT-Systeme resultieren aus den Veränderungen im Unternehmen, die sie bewirken. Eine Vielzahl von Mitarbeitern und die Führungskräfte in den Fachabteilungen sind davon betroffen. Ein Veränderungsprozess, der gemanagt werden muss. Am Beginn, während der Umsetzung und zum Roll out hin. Ein hohes Maß an fachlicher Kompetenz und fundierter Methodik auf prozessuellem wie informationstechnischem Gebiet ist dafür erforderlich. Vor allem aber auch: ein souveränes Change Management.

Die Notwendigkeit von Change Management bei IT-Einführungsprojekten ergibt sich aus dem Stellenwert des „Faktors Mensch“ und der Bedeutung von sozialer In-

teraktion für den Prozessverlauf und seinen erfolgreichen Abschluss. Das Change Management greift Veränderungsprobleme auf, um sie zu analysieren, zu bewerten und mit adäquaten Maßnahmen einer Lösung zuzuführen. Nur so kann verhindert werden, dass ein vom Projektteam entwickeltes innovatives System mit umfassenden Prozessverbesserungen

- für viele Bereiche im Unternehmen als Standardlösung nicht in Frage kommt,
- von Mitarbeitern nicht akzeptiert und dessen Verbesserungen von Anwendern partiell oder komplett abgelehnt werden,
- vom Management wegen der damit verbundenen Veränderungen nicht unterstützt wird oder
- nicht den Erwartungen/Anforderungen von Management und Mitarbeitern entspricht.

Die bereits in einer frühen Phase erfolgende Einbindung von Change Management und deren Ansätzen in IT-Einführungsvorhaben sorgt für eine nachhaltig wirksame Projektumsetzung. Denn sie gewährleistet, dass in den einzelnen Projektphasen ihren unterschiedlichen Schwerpunkten entsprechend agiert wird. Organisatorisch sollte das Change Management zunächst nahe der Projektleitung angesiedelt sein. Während der Umsetzungsphase ist dann die Nähe zum Roll-out-Management wichtig. Generell kommt es dabei auf eine enge Verzahnung von Projekt-, Roll-out- und Change Management an.

Für erfolgreiche IT-Einführungen sind vier Ansätze des Change Management von entscheidender Bedeutung:

Erstens ist die realistische Festlegung von Zielen, Anforderungen und Umfang der Veränderung ein wichtiger Beitrag, weil das Change Management ihrer Definition den tatsächlichen Bedarf des Unternehmens in Bezug auf das neue IT-System zugrunde legt.

Zweitens entwickelt das Change Management für das IT-Projekt eine Change-Architektur, die auf betroffene Zielgruppen zugeschnitten ist. Auf diese Weise werden spezielle Aktivitäten auf den Gebieten Kommunikation, Workshop- und Großgruppenveranstaltungen sowie Qualifizierung entwickelt und definiert.

### Editorial

IT-Einführungen haben in Unternehmen einen hohen Stellenwert. Das Gelingen dieser Vorhaben ist für sie von großer Wichtigkeit.

Dieser Infoletter befasst sich deshalb mit den Fragen, welche Schwerpunkte im Change Management bei großen IT-Einführungsprojekten zu setzen sind und welche Aufgaben das Change Management in den jeweiligen Phasen übernehmen sollte.

Im Interview mit Dr.-Ing. Andreas Edler, InMediasP GmbH, wird deutlich, welche Bedeutung Change Management bei großen PDM/PLM-Einführungen für den Projekterfolg hat und wie dafür in der Praxis Change Management Services etabliert werden können.

Jürgen Marx

Drittens werden für Anwender und Führungskräfte entsprechend ausgerichtete Kommunikationsstrategien festgelegt, um sowohl die künftigen Anwender als auch die Führungskräfte auf das neue IT-System und die entsprechend veränderten Prozesse vorzubereiten.

Viertens wird rechtzeitig vor dem Roll-out eine Change Management- bzw. Roll-out-Organisation entwickelt. Denn bei einer großen Anzahl von Anwen-

dern ist eine direkte, persönliche Kommunikation durch das Projektteam nicht mehr möglich.

Mit diesen Ansätzen und darüber hinaus kann Change Management einen wichtigen Beitrag zum erfolgreichen Verlauf und Abschluss einer IT-Einführung leisten. Besonders effektiv funktioniert ein Change Management immer dann, wenn dabei engagierte Mitarbeiter des Unternehmens mit externen, langjährig erfahrenen Change-Beratern zusammenarbeiten.

## Human Change Management

### Wie wir gemeinsames Handeln im Sinne der Veränderungsziele ermöglichen

Interview mit Dr. Andreas Edler

***Ihr Unternehmen, die InMediasP GmbH, begleitet seit mehr als 15 Jahren IT-Einführungsprojekte Ihrer Kunden. Warum ist aus Ihrer Sicht das Change Management bei großen IT-Einführungen so wichtig?***

Anders als noch vor 10 Jahren ist bei den meisten Unternehmen inzwischen ein Bewusstsein entstanden, dass Human Change Management auch in IT-Projekten ein kritischer Erfolgsfaktor ist. Dennoch wird es nur selten ausreichend budgetiert. Meist startet es auch erst spät im Projekt, etwa wenn die ersten Anwenderschulungen geplant werden. Was im Umkehrschluss bedeutet, dass die Change Manager an den für die Lösungsdefinition entscheidenden Projektphasen überhaupt nicht beteiligt sind. In vielen Fällen muss der Projektmanager die Change-Management-Aufgaben übernehmen, obwohl es dazu häufig an Expertise und vor allem Zeit fehlt.

Nun wird ein großes IT-Projekt nur selten komplett scheitern, weil es an ausreichendem Change Management fehlt. Allerdings sind in diesen Fällen durchaus negative und auch kostenträchtige Effekte zu beobachten. Führt man z. B. eine monetäre Bewertung der Performance-Einbußen nach einem System-Rollout durch und vergleicht sie mit den geringeren Einbußen, wenn das Einführungsprojekt durch Change Management begleitet wurde, dann entstehen bei hohen Anwenderzahlen jenseits der 1.000 Nutzer schnell siebenstellige Summen an Mehrkosten.

***Warum und woran können IT-Neueinführungen scheitern?***

IT-Projekte scheitern nur sehr selten an einer unzureichenden Technologie, sondern vielmehr am schlechten Projektmanagement. Das betrifft vor allem ein mangelhaftes Anforderungs- sowie ein unzureichendes Veränderungsmanagement. In der IT-Lösung werden häufig nicht die Prozesse ausgeprägt, die ein Unternehmen benötigt. Außerdem wird die gesamte Organisation nicht hinreichend auf die zu erwartenden Prozess- und IT-Veränderungen vorbereitet, was wiederum zu mangelnder Akzeptanz seitens der Anwender führt.

***Sie bezeichnen Ihr Angebot als „Human Change Management“. Was kennzeichnet diesen Ansatz?***

Unser genereller Ansatz unterscheidet sich vermutlich nicht signifikant vom Wettbewerb. Auch wir machen Betroffene zu Beteiligten, um die naturgemäß unterschiedlichen Sichtweisen so abzugleichen, dass ein gemeinsames Handeln im Sinne der Veränderungsziele entsteht. Wir bringen allerdings neben der Change-Methodik auch die technische Kompetenz mit ein und erzeugen somit einen deutlich Mehrwert für unsere Kunden. Vor allem bei dem gewählten Schwerpunkt, der auf die Unterstützung von PDM/PLM-Einführungen abzielt. Wir sind daher in der Lage, im Veränderungsprozess die Bedarfe der betroffenen Stake-

holder im Kern nachzuvollziehen und somit zielgruppengerechte Change-Maßnahmen zu konzipieren. Darüber hinaus kooperieren wir in einigen Vorhaben mit Partnern wie probicon, die unsere eigene Expertise sinnvoll ergänzen.

**Was kann der Kunde erwarten, wenn er Ihr Unternehmen zur Unterstützung in einem Veränderungsvorhaben beauftragt?**

Wir verfolgen in allen Veränderungsvorhaben einen strukturierten Ansatz, der die Aktivitäten in Umfang und Dauer planbar macht und dem Kunden bereits in der Konzeption für jede Phase die Ergebnisse und den Nutzen transparent darstellt. Die einzelnen Change-Management-Services werden am individuellen Bedarf des jeweiligen Projektes ausgerichtet. Wichtig zu erwähnen ist hierbei noch die aktive Rolle des Kunden im Change. Ohne die Mitwirkung von Mitarbeitern und Management des Kunden ist eine echte Veränderung nicht realisierbar. Das bedeutet natürlich, dass neben den Beratungsleistungen vor allem der interne Aufwand geplant werden muss und diese Kapazität im Vorhaben auch entsprechend bereitgestellt wird.

**Was empfehlen Sie darüber hinaus den Projektverantwortlichen?**

Auf alle Fälle ist es sinnvoll, das Change Management bereits zum Projektbeginn zu etablieren. Dabei ist zu überlegen, ob man als Projektleiter die damit verbundenen Aufgaben selbst bewerkstelligen kann, oder ob man sich interne und externe Unterstützung holt. Der Change Management Lead sollte organisatorisch direkt beim Projektleiter etabliert werden. Beispielsweise als Stab, um eine direkte und ungefilterte Kommunikation sicherzustellen.

Weiterhin sollten frühzeitig Multiplikatoren (Change Agents) in den einzelnen Standorten und Fachbereichen benannt werden, damit die Maßnahmen auch bei den einzelnen Mitarbeitern ankommen, am besten in der bevorzugten Sprache.

Gutes Veränderungs-Management erfordert es, den Effekt der Maßnahmen im Hinblick auf die zu erreichenden Change-Ziele regelmäßig zu überprüfen und die Maßnahmen ggf. im Sinne eines Regelkreises anzupassen. Es sind geeignete Feedback-Mechanismen zu etablieren, die ehrliche Rückmeldungen aus dem Kreis der Betroffenen ermöglichen.

---

## Die Autoren



**Dipl.-Wi.-Ing. Jürgen Marx** ist geschäftsführender Gesellschafter der probicon GmbH in Berlin. Er besitzt umfangreiche und langjährige Erfahrungen in der Organisations- und Managementberatung. Jürgen Marx berät namhafte Firmen unterschiedlicher Branchen in den Gebieten Business Transformation, Business Process Management, Change Management und IT Consulting.



**Dr.-Ing. Andreas Edler** hat mehr als 15 Jahre Erfahrung als Prozess- und IT-Berater. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind die Optimierung von Entwicklungsprozessen sowie das Veränderungsmanagement in IT-Einführungsprojekten. Andreas Edler ist darüber hinaus Mitglied des Managementteams der InMediasP GmbH in Hennigsdorf und verantwortet in dieser Position die Themen IT-Qualitätssicherung, Requirements Engineering und Change Management.

## Unser nächstes pro : b - Schwerpunktthema

In unserem nächsten Infoletter befassen wir uns mit IT-Benchmarking zur Unterstützung von Veränderungsentscheidungen.

## Die Themen der bisher erschienenen pro : b - Ausgaben:

- 02-14: Informationssicherheit im Unternehmen als ganzheitlichen Prozess implementieren
- 01-14: Business Transformation: Wachstumspotenzial nutzen - Vertriebsorganisation stärken!
- 02-13: Unternehmensstrategien erfolgreich umsetzen
- 01-13: Begleitendes Change Management bei der Einführung von agilen Entwicklungsmethoden
- 04-12: Outsourcing heute: Mehr Flexibilität, mehr Transparenz, mehr Möglichkeiten
- 03-12: Neue Unternehmensstrategien (be)greifbar machen
- 02-12: Widerstände und Konflikte in Veränderungsprojekten
- 01-12: Globale Standardisierung von Prozessen
- 04-11: Change und Rollout-Management
- 03-11: Komplexitätsmanagement in wachsenden Unternehmen
- 02-11: Veränderungsmanagement in mittelständischen Unternehmen
- 01-11: Optimierung von End-to-End-Prozessen von Unternehmen
- 04-10: Selbstorganisation in IT-Projekten
- 03-10: Das richtige Team für das Veränderungsprojekt
- 02-10: Prozessoptimierung in IT-Projekten
- 01-10: Transformation der Unternehmensstrategie in Prozesse und Organisation

Siehe hierzu auch die Links der bisherigen Ausgaben unter <http://business-engineering.probicon.de/infoletter.html> sowie die Dateien des letzten Infoletters.

## Impressum

probicon GmbH  
Mehringdamm 40  
10961 Berlin  
Tel.: 030 / 805 86 99-0  
[consulting@probicon.de](mailto:consulting@probicon.de)  
<http://business-engineering.probicon.de>