

Veränderungsberater:

Moderieren – strukturieren – kommunizieren.

Jürgen Marx

Der Platz, den ich in Unternehmen als externer Berater in Sachen Change-Management bei IT-Projekten einzunehmen habe, ist der zwischen zwei Stühlen. Und das genau dort, wo gegensätzliche Interessen aufeinander treffen: an der Schnittstelle zwischen den Fachbereichen und den IT-Verantwortlichen. Kein bequemer Platz. Aber dennoch eine Position, die es so frühzeitig wie möglich zu besetzen gilt.

Denn die Anfangsphase eines Veränderungsprozesses und dem dann folgenden Roll-out ist entscheidend für seinen erfolgreichen Abschluss im vorgegebenen Zeit- und Budget-Rahmen. Das gelingt nur, wenn schon vor Prozessbeginn die Interessen und Wünsche der Fachbereiche mit den Notwendigkeiten und Möglichkeiten der IT-Veränderung vermittelt werden.

Editorial

Im Rahmen der Neuausrichtung bzw. Weiterentwicklung eines Unternehmens haben IT-Veränderungsprojekte zunehmend an Bedeutung gewonnen.

Wo liegt der Schlüssel zum Erfolg dieser Veränderungsprojekte? Welche Rolle kann dabei ein Veränderungsberater übernehmen? Was und wie kann Change Management zum Gelingen eines IT-Projektes beitragen?

Antworten auf diese Fragen will Ihnen die aktuelle Ausgabe unseres Infoletters, diesmal zum Thema „Change Management in IT-Projekten“, geben.

Eine wesentliche Bedingung für erfolgreiche Realisierung von IT-Veränderungsprojekte ist die aktive Steuerung des Veränderungs- und Roll Out-Prozesses. In ihrem Beitrag berichtet Claudia Jahnke über ihre Erfahrungen bei der Initiierung, Planung und Durchführung von Change- und Roll Out-Management in einem großen, bundesweit durchgeführten Migrationsprojekt.

Jürgen Marx

Was ist zu tun, um zu verhindern, dass ein neues System nicht akzeptiert wird? Dass die Produktivität in der Übergangsphase vom alten zum neuen System sinkt? Und wie gelingt es, dass angesichts kontroverser Standpunkte ein belastbarer Zielkonsens erreicht wird? In erster Linie – und in jedem Fall – kommt es darauf an, die Projektziele in größtmöglicher Klarheit zu definieren und den betroffenen Fachbereichen vorzustellen. Dabei müssen für alle Betroffenen die Vorteile und der Nutzen deutlich erkennbar sein. Mit dem „technisch Machbaren“ zu argumentieren, hat nur geringe Überzeugungskraft.

Auf der anderen Seite muss frühzeitig die Frage nach der Effizienz der Prozessabläufe in den Fachabteilungen gestellt werden. Egal, ob wegen auslaufender Verträge oder weil die IT nicht mehr den Anforderungen genügt und erneuert bzw. erweitert werden muss: Nach meiner Erfahrung werden nur allzu oft die Systemlandschaften in Unternehmen neu gestaltet, ohne gleichzeitig ggf. notwendige Veränderungen der Geschäftsprozesse vorzunehmen. In diesen Fällen lassen sich neue, aus einer Optimierung der Prozessabläufe resultierende Anforderungen an die IT nicht mehr rechtzeitig vor ihrer Implementierung berücksichtigen.

Die Arbeit eines Veränderungsberaters darf nicht allein auf die Nutzung technologischer Möglichkeiten ausgerichtet sein. Sie muss vielmehr die menschlichen Interessen im Blick haben: die der Führungskräfte und die der Mitarbeiter.

Als Veränderungsberater während eines aufwändigen IT-Veränderungsprozesses gleichermaßen den Projektverantwortlichen wie den Stakeholders hilf- und erfolgreich zur Seite zu stehen, setzt umfassendes Know-how und ein Branchen übergreifendes Erfahrungsreservoir voraus. Seine Akzeptanz als glaubwürdiger Berater der Initiatoren von Veränderung wie auch der von ihr Betroffenen und als effizienter „Prozessbeschleuniger“ verdankt er vor allem seiner Neutralität, seiner Fähigkeit zu strukturieren und seinem Moderationstalent – auf dem Platz zwischen den Stühlen.

Mit Change- und Rollout-Management Veränderungsprobleme vermeiden und lösen

Claudia Jahnke, jahnke-consulting, Berlin

Es bedarf noch immer viel Überzeugungsarbeit, wenn es um die Notwendigkeit von Change-Management in Unternehmen geht, denen größere IT-Veränderungsprojekte ins Haus stehen. Zwar werden im Rahmen der Auftragsklärung und des Projekt-Set Up ein Stakeholder- und Risiko-Management berücksichtigt, eine aktive Steuerung des Veränderungs- und Roll Out-Prozesses und seiner zu erwartenden Folgen für die Betroffenen bleibt jedoch häufig aus.

Ein Praxisbeispiel zeigt, dass es der Projektleitung mit einem ganzheitlichen Verständnis von Veränderung und einer entsprechenden Change-Architektur gelingen kann, bei der Vorstrukturierung von Interaktionsprozessen alle sozialen, inhaltlichen, zeitlichen und räumlichen Gestaltungskomponenten zu berücksichtigen und zielgerichtet zu gestalten:

Ein Dienstleister hatte den Auftrag, ein bundesweites IT-Projekt zu realisieren: es galt, eine von 160 Geldinstituten genutzte Kernbankanwendung auszutauschen.

Neben einer funktionalen Erweiterung der Anwendung stellte die korrekte Überleitung der Daten aus der Altanwendung das Projektteam vor große Probleme. Um eine technische Überleitung durchführen zu können, mussten die Datenbestände teilweise vorher durch die Kunden an die neuen Gegebenheiten angepasst und korrigiert werden. Weil auch organisatorische und prozessuale Voraussetzungen geschaffen werden mussten, wurde schnell klar, dass die Gewährleistung des Betriebs für die Kunden nach der Migration eine große Herausforderung darstellt.

Nach vielen Anfangsturbulenzen konnte das Projekt durch das Aufsetzen eines kundenorientierten Rollout-Teams und dessen Integration in das Entwicklungsprojekt erfolgreich starten. Die Integration von Gruppeninteressen als ein wesentlicher Erfolgsfaktor stand dabei im Vordergrund der gemeinsamen Arbeit. Darüber hinaus musste eine Infrastruktur geschaffen werden, die eine Vor-Ort Betreuung durch „Einführungs-Coaches“ etablierte. Aufgrund ihrer genauen Kenntnis aller Inhalte der Veränderungen und des Ablaufes der Umstellung konnten sie die einzelnen Banken bei der Projektumsetzung aktiv unterstützen. Informations- und Lern-Workshops sowie

Multiplikatoren- und Mitarbeiterschulungen wurden aufgesetzt.

Mit einer zielgruppenspezifisch gestaffelten Kommunikation konnten auf der Kundenseite sowohl die operative Ebene als auch die Entscheidungsträger für die anstehenden Herausforderungen in ihren Unternehmen sensibilisiert werden. So wurden sie sich ihrer persönlichen Verantwortung für einen geordneten Tagesbetrieb nach System-Migration bewusst. Dazu wurden allgemeine Vorstandsbriefings, Fachmessen und direkte Ansprachen eingesetzt.

Das Rollout-Team wurde für die operativen Projektleitungen auf Kundenseite zum „Eingangskanal“ ins Projekt. Basierend auf einem Musterprojektplan und unterstützt durch eine „Einführungsdatenbank“ konnten die Arbeitspakete termingerecht abgearbeitet werden. Zugleich war damit für beide Seiten ein geeignetes Steuerungsinstrument für die Projektarbeit geschaffen. Nicht zuletzt war auch das Vertrauen in die Arbeit der Einführungs-Coaches von großer Bedeutung. Dank ihrer während der Pilotierungsphase gesammelten Erfahrung wussten sie, was wichtig, relevant und kritisch ist. In gemeinsamen Workshops konnten diese Themen face-to-face mit dem Kunden besprochen und so auch den jeweils unterschiedlichen Kundenprojekten entsprochen werden.

Durch eine ganzheitliche Kommunikation wurde ein gemeinsames Verständnis für das Vorgehen ermöglicht. Es wurde Durchführungssicherheit aufgebaut und somit eine größere Akzeptanz für das Projekt erreicht. Die Interaktionspunkte wurden richtig gesetzt – das Change- und Rollout-Management konnte wesentlich zum Projekterfolg beitragen.

Claudia Jahnke ist Projektmanagerin und systemische Beraterin. Sie managt seit über 10 Jahren sowohl IT-Projekte als auch Organisationsvorhaben und coacht unterschiedliche Rollen- und Funktionsträger.

www.jahnke-consulting.de



Aktuelle Veranstaltungen

Zum Thema dieses Infoletters findet am 20.12.2011 von 16:00 bis 18:00 Uhr ein kostenloser Workshop in den Räumen der probicon statt, zu dem wir Sie hiermit herzlich einladen wollen.

Anmeldung bitte formlos per eMail an consulting@probicon.de

Ansprechpartner



Dipl.-Wi.-Ing. Jürgen Marx

ist geschäftsführender Gesellschafter der probicon GmbH in Berlin. Er besitzt umfangreiche und langjährige Erfahrungen in der Organisations- und Managementberatung sowie im IT-Consulting. Jürgen Marx berät namhafte Firmen unterschiedlicher Branchen in den Gebieten Reorganisation, Prozess- und Systemlandschaft, Prozess-Benchmarking, Prozessoptimierung, Change Management und Prozessmanagement.



Dipl.-Wi.-Ing. Hans Reihl

Dipl.-Wi.-Ing Hans Reihl hat weit über 10 Jahre Berufserfahrung als Management Consultant. Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit sind Organisations- und Prozessoptimierung, Restrukturierung und Change Management, Strategieentwicklung und Marktanalysen sowie analytische Methoden für die verschiedensten Produktions- und Dienstleistungsindustrien.

Ausblick auf die folgende Ausgabe

	Strategie	Prozesse / Organisation	IT-Systeme
Business Process Management	Ausgabe 01/10	Ausgabe 01/11, 01/12	Ausgabe 02/10
Change Management	Ausgabe 02/11	Ausgabe 03/10, 03/11	Ausgabe 04/10, 04/11

Frühere Ausgaben finden Sie unter <http://engineering.probicon.de/newsletter>

Business Process Management ist neben Change Management eines von zwei großen probicon Serviceangeboten. Bei beiden Serviceangeboten stehen die Gestaltungsfelder Strategie, Prozesse / Organisation und IT-Systeme im Vordergrund.

In den kommenden Ausgaben werden wir als Schwerpunkt jeweils ein Feld unserer Service-Matrix thematisieren. In der Ausgabe 1/12 wird ein weiteres Thema aus dem Business Process Management schwerpunktmäßig beleuchtet.

Impressum

probicon GmbH
 Mehringdamm 40
 10961 Berlin
 Tel.: 030 / 805 86 99-0
consulting@probicon.de
<http://engineering.probicon.de>