

# Change Management

Ein strategischer Erfolgsfaktor in IT-Projekten



WELCHE ...

... Relevanz hat  
Change Management  
in einem IT-Projekt?

WIE ...

... lässt sich Change  
Management in  
IT-Projekte integrieren?

WIEVIEL ...

... Change Management  
wird in einem IT-Projekt  
benötigt?

# Welche Relevanz hat Change Management in einem IT-Projekt?

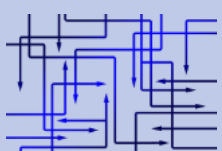
Betrachten wir die Einführung eines neuen, komplexen IT-Systems (ERP, CRM, DMS, ...) im Unternehmen. In der Regel ist die reine Implementierung gut geplant und das Projektmanagement trägt Sorge dafür, dass das Projekt innerhalb des definierten zeitlichen und finanziellen Rahmens eingeführt wird. Was aber häufig nicht bedacht wird ist, dass die Veränderungen, die mit der Einführung komplexer IT-Systeme einhergehen, auf folgenden vier Ebenen wirken:

- Systemtechnische Ebene - die Anwendungen ändern sich
- Prozessuale Ebene - die Arbeitsabläufe ändern sich
- Kaufmännische Ebene - die Verträge mit Dienstleistern ändern sich
- Stakeholder Ebene - die Arbeitsweise ändert sich

Zur Risikominimierung werden – je nach Problemstellung - Experten wie Systemspezialisten, Prozessdesigner oder auch Rechtsanwälte hinzugezogen. Leider fehlt in der Risikobetrachtung meist die Ebene der Stakeholder, die von der anstehenden Veränderung – objektiv oder subjektiv – betroffen und dadurch häufig verunsichert sind.

Gründe hierfür finden sich beispielsweise in der Tatsache, dass die Entscheidungen der Unternehmensleitung nicht nachvollzogen werden können, in der Frage, ob die eigenen Fähigkeiten für die neue Aufgabe ausreichen und natürlich in der Sorge um den Erhalt des Arbeitsplatzes. Und das hat oftmals erhebliche Konsequenzen für das Projekt.

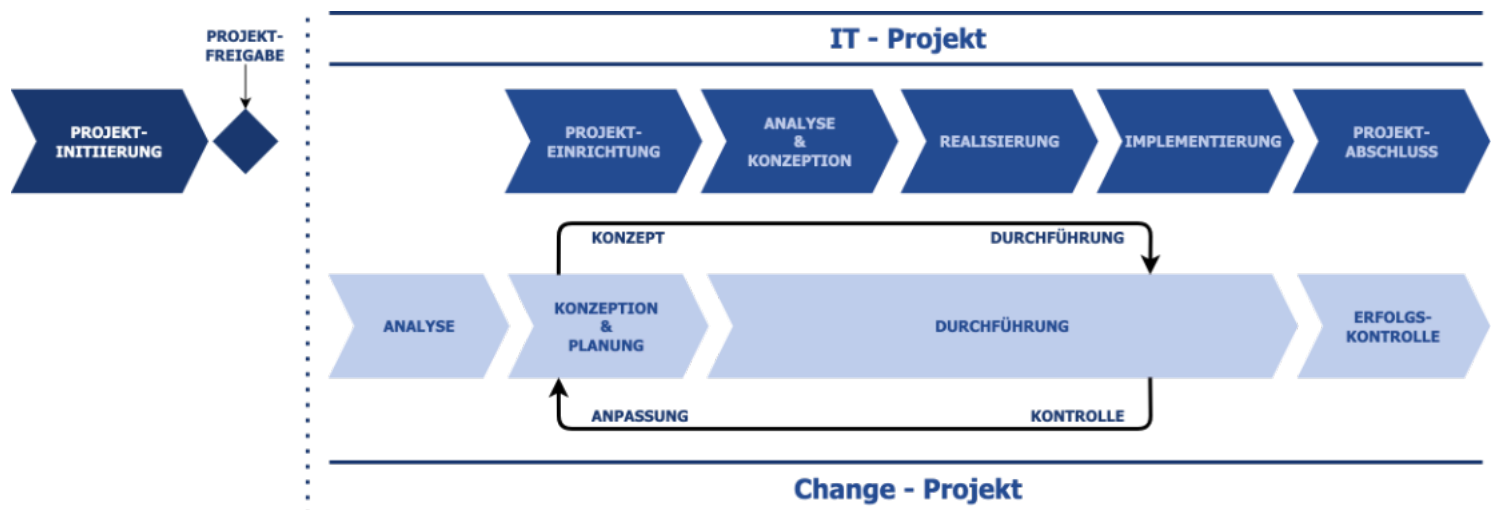
Zur Vermeidung dieser, sich negativ auf den Projekterfolg auswirkenden Konsequenzen ist es notwendig, dass Change Management integraler Projektbestandteil wird. Nur so können alle betroffenen Stakeholder von Beginn an mitgenommen werden, können Ängste genommen und Chancen aufgezeigt werden. Damit ist Change Management der Schlüssel, um Widerstand zu überwinden und dadurch den Grundstein für ein erfolgreiches Projekt zu legen.



**Change Management** ist die aktive und gesteuerte Begleitung von Veränderungsprozessen um Geschäftsziele und –ergebnisse zu erreichen.

# Wie lässt sich Change Management in IT-Projekte integrieren?

Grundsätzlich lässt sich Change Management genauso wie andere Fachkompetenzen in ein IT-Projekt integrieren. Und genau wie diese sollte der Change Manager in das Projektteam eingebunden sein. Idealerweise erfolgt diese Einbindung bereits zu Beginn, also bereits bei der Projektplanung. Dies ist deshalb wichtig, weil das Change Management andere Aktivitäten, Plan- und Vorlaufzeiten hat, die in der Gesamtplanung berücksichtigt werden müssen.



## Wieviel Change Management wird in einem IT-Projekt benötigt?

Der Bedarf an Change Management variiert von Projekt zu Projekt und wird durch eine vorgeschaltete Risikoanalyse ermittelt. Analog zur Risikobestimmung auf der technischen Ebene muss auch auf der Ebene der Stakeholder das Risiko mit Auswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit bestimmt werden. Die Analyse zeigt auf, welchen Einfluss die Stakeholder auf den Erfolg oder Misserfolg des Projekts haben. Auf der Basis dieser Erkenntnis wird deutlich, wie groß der Bedarf an Change Management-Kompetenz im Projekt ist und mit welchem Aufwand diese Kompetenz ins Projekt einzuplanen ist.

# Wie wirkt Change Management auf das IT-Projekt?

Aufgrund der Tatsache, dass das Change Management alle Faktoren im Fokus hat, die den Veränderungsprozess positiv oder negativ beeinflussen können, ist es eine optimale Ergänzung des Projektmanagements. Während sich dieses um die Implementierung des neuen IT-Systems kümmert, sichert das Change Management dessen erfolgreiche Nutzung.

Darüber hinaus gilt: Bedenken und Widerstand bremsen ein Projekt. Zuarbeiten kommen zeitverzögert, notwendige Tätigkeiten werden verschleppt und Meetings durch wenig zielführende Diskussionen in die Länge gezogen. Durch das Reduzieren oder gar Auflösen von Bedenken und Widerständen kann eine Beschleunigung des Projekts erreicht werden, da sich die Stakeholder für die neue IT-Lösung öffnen und aktiv und motiviert daran mitarbeiten.

## Was sind die Erfolgsfaktoren für ein Change-Projekt?

Change Management bedeutet, Umstände und Risiken intensiv zu betrachten. Ziel ist, ein Projektumfeld zu erzeugen, in dem Veränderungen konstruktiv und engagiert mitgetragen werden. Um dies zu erreichen, sollten folgende Faktoren umgesetzt werden:


- Das Commitment der Führung und des mittleren Managements einholen
- Eine klare und positive Change Vision erarbeiten und kommunizieren
- Die Sichtbarkeit durch Projekt- bzw. Change-Marketing sicherstellen
- Eine Dringlichkeit für den Change erzeugen und überzeugend vermitteln
- Regelmäßig über die Veränderung informieren
- Widerstände und Bedenken aufgreifen und einen Lösungsweg aufzeigen
- Betroffene zu Beteiligten machen durch konsequente Einbindung der Stakeholder


# Projekte scheitern nicht an Widerständen, sondern daran, wie damit umgegangen wird!

Change Management ist eine Fachkompetenz, welche konsequent in alle IT-Projekte eingebunden sein sollte. Der Umfang ist abhängig vom spezifischen Projekt und der vorausgegangenen Risikobewertung. Dabei ist immer zu beachten, dass sich Change Management um Menschen kümmert. Und um Bedenken und Widerstände abzubauen und eine positive Einstellung zum Change zu erzeugen, bedarf es Zeit und Aufmerksamkeit. Wie es schon der Erfolgsfaktor „Betroffene zu Beteiligten machen“ implizit ausdrückt, ist es essentiell, dass die betroffenen Menschen aktiv in die Veränderungsinitiative eingebunden und vor allem ernst genommen werden.



Change Management ist der  
Schlüssel zu erfolgreichen  
Projekten

 Michael Witt Organisationsberatung  
Zweigertstrasse 36  
45130 Essen

 +49 201 74952211

 michael.witt@mwob.eu

 www.mwob.eu