

Organisational Change Management in IT-Projekten

Dr. Reinhard Schmitt & Network



Wandel im Denken

Während in den 80er Jahren noch der Glaube vorherrschte, mit Technologie sei alles zu regeln, setzte sich in den 90er Jahren die Erkenntnis durch, dass bei der Einführung von IT-Systemen ein gewisses Maß an organisatorischen Hausaufgaben zu erledigen sei. Gebräuchliche Ausdrücke waren "Wer Unordnung in ein System packt, erzeugt Chaos" oder "A Fool With a Tool Is Still a Fool". Es begann die Zeit des 'Business Process Reengineerings' - umfangreicher Geschäftsprozessanalysen und Sollkonzeptionen von Arbeitsabläufen, welche die IT-Systeme anschließend unterstützen sollten. Damit waren und sind IT-Systeme kein Selbstzweck mehr, sondern Mittel zum Zweck. Trotzdem scheitern weiterhin viele Projekte.

IT-Projekte als missionarische Aufgabe

Inzwischen gelangen Manager und IT-Verantwortliche zu der Überzeugung, dass der 'Faktor Mensch' bei der Einführung von Verwaltungssystemen eine entscheidende Größe darstellt. Die Änderung von Geschäftsprozessen und Arbeitsmethoden ist immer mit einem substantiellen Eingriff in etablierte Arbeits- und Kommunikationsgewohnheiten verbunden. Diese Veränderung kann nicht von heute auf morgen verordnet werden. Sie wird nur dann erfolgreich sein, wenn betroffene Mitarbeiter sie mitgestalten oder zumindest nicht blockieren.

Die Neugestaltung von Geschäftsprozessen ist Bestandteil jedes Projektes zur Einführung eines Verwaltungssystems. Häufig liegt in der damit verbundenen Prozessstandardisierung, -optimierung oder (neuerdings) -harmonisierung das Hauptinteresse des Auftraggebers ... und ebenso häufig werden mit diesem Argument IT-Projekte einem Auftraggeber 'verkauft'.

IT-Projekte zur Einführung von Verwaltungssystemen werden damit automatisch zu anspruchsvollen Veränderungsvorhaben mit bisweilen missionarischem Charakter.

Projekt- und Veränderungsmanagement

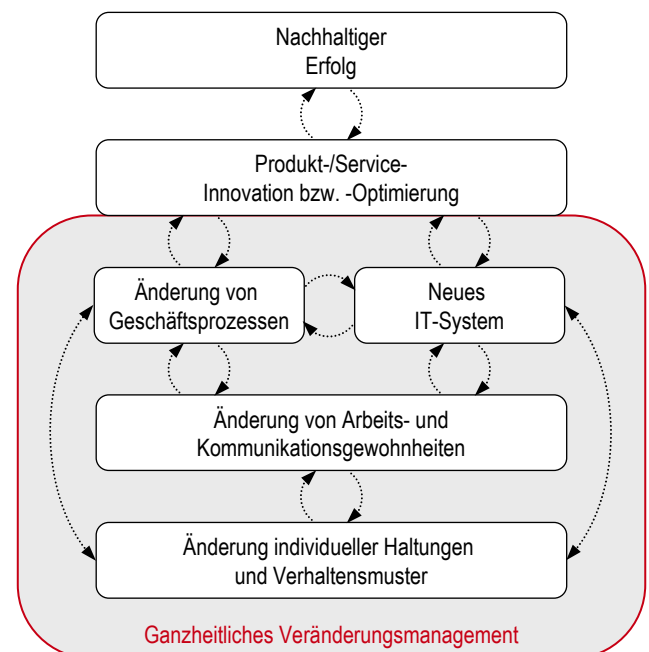
Das Management von Interessengruppen (Stakeholdern) ist Bestandteil jedes guten Projektkommunikations- und -risikomanagements. Darin wird zwar die Haltung einzelner Stakeholder gegenüber dem Projekt sowie deren Einfluss auf den Projekterfolg erfasst, anschließend enden jedoch die Projektmanagement-Methodiken meist mit allgemeinen Hinweisen wie "Nehmen Sie die Bedenken einflussreicher Stakeholder ernst und kommunizieren Sie entsprechend!".

An diesem Punkt setzt Veränderungsmanagement an und stellt Projektverantwortlichen Wissen zu sozialen und psychischen Hintergründen von 'Widerständen' sowie Diagnose- und Interventionsmaßnahmen im Sinne des Projekterfolgs zur Verfügung.

Ganzheitliches Veränderungsmanagement

In 'heißen' Projektphasen neigen Projektleiter und deren Teams dazu, sich ausschließlich auf Sachprobleme zu konzentrieren und den 'Faktor Mensch' (unbewusst) auszublenden. Gerade in diesen Phasen sind jedoch ein umfassendes Stakeholder- und Veränderungsmanagement von entscheidender Bedeutung. Deshalb ist es ratsam, (frühzeitig!) Experten ins Projektteam zu integrieren, die sich als Veränderungsmanager ausschließlich um die sozialen Faktoren eines Projektes kümmern und es durch schwierige Projektphasen begleiten.

Veränderungsmanager konzentrieren sich auf die mit der Umgestaltung von Geschäftsprozessen und neuer IT-Funktionalität verbundene Änderung etablierter Arbeits- und Kommunikationsgewohnheiten sowie individueller Haltungen und Verhaltensmuster. Durch eine kontinuierliche Berücksichtigung aller Wechselwirkungen stellen sie eine ganzheitliche Perspektive sicher.





Verständnis

Veränderung findet immer dann erfolgreich statt, wenn die Faktoren Veränderungsbereitschaft, Veränderungsfähigkeit und Veränderungsmöglichkeit jeweils und in Summe hinreichend erfüllt sind.

Bei Unternehmen, Abteilungen oder Projekten handelt es sich um soziale Systeme, die nicht dem Prinzip linearer Kausalität folgen, sondern selbstorganisierend und komplex sind. Die Reaktion eines sozialen Systems auf Einflüsse von außen ist abhängig von etablierten Kommunikations- und Handlungsmustern, die im Laufe der Zeit in ihm entstanden sind.

Soziale Systeme verfügen in der Regel selbst über das notwendige Wissen zur Veränderung von Interaktionsmustern, die im Sinne der Veränderungsziele als 'problematisch' eingestuft werden. Sie wissen nur (noch) nicht, dass sie dies wissen.

Inhaltliche Differenzen wie Ziel-, Ressourcen-, Rollen- oder Machtkonflikte gehen häufig auf Wahrnehmungskonflikte zurück. Diese entstehen entweder durch einen Mangel an Information oder durch unterschiedliche Interpretation verfügbarer Information aus individuellen Perspektiven heraus.

Ansatz

Wir machen Betroffene zu Beteiligten, um zwangsläufig unterschiedliche Perspektiven so abzugleichen, dass gemeinsames Handeln im Sinne der Veränderungsziele entsteht.

Wir etablieren und kultivieren die Kommunikation zwischen allen Beteiligten und machen implizite Erwartungen und Befürchtungen explizit. Dies hilft Enttäuschungen vorzubeugen und Konflikte kontrolliert zu bearbeiten.

Wir überprüfen regelmäßig den Zustand Ihres Vorhabens und identifizieren dabei (potenzielle) Fallstricke, die den Erfolgsfaktoren Veränderungsbereitschaft, -fähigkeit und -möglichkeit im Wege stehen.

Gemeinsam planen wir Interventionsmaßnahmen zur Beseitigung diagnostizierter Fallstricke oder 'problematischer' Interaktionsmuster, die eine Erreichung Ihrer Veränderungsziele behindern. Wir begleiten Sie sowohl bei der Durchführung dieser Interventionsmaßnahmen als auch bei der nachhaltigen Umsetzung der Ergebnisse in Ihre tägliche Arbeit.

Kompetenz

- ❑ Fundiertes Know-How in Gestaltung und Umsetzung organisatorischer Veränderungen
- ❑ Langjährige Erfahrung in der Leitung internationaler Projekte
- ❑ Qualifikation in systemischer Beratung
- Gewährleistung einer ganzheitlichen Perspektive

Angebot

- ❑ Change-Beratung
- ❑ Seminar 'Einführung in das systemische Organisationsverständnis' (1-tägig)
- ❑ Seminar 'Change Management' (2-tägig)
- ❑ Seminar 'Change-Prozesse im Spiegel der Mind Sciences' (2-tägig)
- ❑ Coaching von Führungskräften und Projektleitern
- ❑ Sparring-Partner für das Management
- ❑ Workshops
- ❑ Vorträge

Interessiert?

- Gerne informieren wir Sie ausführlich und unverbindlich in einem persönlichen Gespräch: +49 (0)7042 3766170



Ihr Ansprechpartner:
Dr. Reinhard Schmitt

info@reinhard-schmitt.eu
www.reinhard-schmitt.eu



"No. 1 lesson learned: User acceptance will make or break your system."

Bob Noland, The Lincoln Electric Company, USA