

## Change Management – die Herausforderung in der IT

Ute Brodmann, wega-Informatik AG für Donna Informatica

Bei Change Management denken die meisten IT-ler an Software Changes, Hardware-Austausch, Systemwechsel oder Change Requests in Projekten. Dabei sind dies genau genommen Konfigurations- oder Releasemanagement, Asset Life Cycle Management bzw. Change Request Management.

Damit ist auch schon klar, warum Change Management in der IT so kompliziert ist. Um Veränderungen an Systemen managen zu können, muss man die Systemkomponenten kennen und die Auswirkungen der Änderung einschätzen können. Das heisst, um System Change Management betreiben zu können, braucht man Konfigurationsmanagement bzw. Releasemanagement und obwohl es hier genug Methoden und Vorlagen gibt, tun sich doch die meisten Projekt- und Servicemanager schwer. Einer der Gründe ist vermutlich, dass viele alte Systeme unzureichend dokumentiert sind und ohne wirkliches Release- und Konfigurationsmanagement eingeführt wurden. Und nachträgliches Einführen dieser Systeme ist bestenfalls schwierig.

Ausserhalb der IT steht der Begriff Change Management für Veränderungen im organisatorischen Bereich. Dies kann eine veränderte Organisationsstruktur, neue Abläufe, neue Fähigkeiten, geänderte Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sein, aber auch, und hier ist die Verbindung zur IT, die Einführung einer neuen oder geänderten IT Lösung.

Die mangelnde Beschäftigung mit den organisatorischen Auswirkungen eines Projekts führt in der IT häufiger zu erfolglosen Produkteinführungen. Das hat wohl auch damit zu tun, dass die notwendigen organisatorischen Massnahmen nicht vorher definiert und geplant werden, sondern man dies dem IT Projekt überlässt. IT Projektleiter sind aber dafür meist nicht ausgebildet, und da ihr oberstes Ziel ist, zeitgerecht und zu geplanten Kosten zu liefern, denkt nur selten jemand daran, was die neue Lösung für die Benutzer bedeutet. Aber selbst die perfekte IT Lösung ist nutzlos, wenn sie nicht organisatorisch eingebettet ist. Obwohl Kommunikation allein nicht genügt, um ungewollte Auswirkungen auf die Organisation zu vermeiden, ist diese doch ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Denn mangelnde Kommunikation führt zu ungewollten Reaktionen im Unternehmen, wie zum Beispiel:

- Die Gerüchteküche brodelt
- Unsicherheit macht sich breit
- „gute“ Leute sehen sich nach einem neuen Job um
- Die Produktivität sinkt

Egal, wie gut oder schlecht die Veränderung tatsächlich ist, der Schaden ist schon angerichtet, bevor sie überhaupt kommuniziert wurde und dies gilt nicht nur für Veränderungen in der IT sondern grundsätzlich.

Alle Methoden, die sich mit Veränderungen in Organisationen beschäftigen, weisen auf die Wichtigkeit der richtigen Kommunikation hin, aber auch alle Methoden sehen am Anfang eine Planungs-/Findungsphase vor. Häufig wird während dieser Phase zu wenig kommuniziert und informiert, da die Lösung noch nicht klar ist und man Verunsicherung vermeiden möchten. Erreichen tut man allerdings das Gegenteil, siehe oben.

Frühzeitige Kommunikation hilft den Mitarbeitern, die Situation besser einzuschätzen. Sie sehen, wohin die Reise geht, wenn auch noch nicht klar ist, mit welchem Verkehrsmittel. Mit dem Ziel vor Augen ist man eher bereit, auch einmal eine unangenehme Wegstrecke zu akzeptieren.

Methoden für organisatorische Veränderungen fokussieren darauf, die ideale Organisation zur Unterstützung einer neuen Lösung zu entwickeln. Dabei geht man von der Idealsituation aus, identifiziert die Unzulänglichkeiten der bestehenden Organisation und definiert ein Programm, um von A nach B zu kommen. Theoretisch ist das ganz einfach, wären da nicht Menschen betroffen.

Menschen wollen von Natur aus keine Veränderung, dennoch reagieren sie auf Veränderungen unterschiedlich. Es gibt zwei Grundtypen:

Die Begeisterten sehen in jeder Veränderung eine Chance zur Verbesserung ihrer Situation. Allerdings kann die Begeisterung schnell in Ablehnung umschlagen, wenn sich herausstellt, dass die Veränderung auch Nachteile mit sich bringt.

Die Zweifler lehnen zunächst jede Veränderung ab, lassen sich aber möglicherweise überzeugen, wenn man ihnen die Vorteile gut verkauft.

Beide brauchen einige Iterationen von Begeisterung und Ernüchterung, bzw. Ablehnung und positiver Einstellung bis sie am Ende die neue Situation akzeptieren.

Diese Prozesse sind normal und werden benötigt, um die Veränderung zu verarbeiten, man sollte daher nicht versuchen, sie zu vermeiden, sondern gezielte Interventionen definieren, die auf den gerade aktuellen Zustand zugeschnitten sind.

Begeisterte müssen nicht begeistert werden, allerdings kann die Ernüchterung stark ausfallen, wenn man sie einfach ihrer Begeisterung überlässt. Zweifler dürfen nicht in ihren Zweifeln bestärkt werden, aber man muss ihre Zweifel ernst nehmen und anhören.

Neben geeigneten Massnahmen ist es aber auch wichtig, zu ermitteln, wie viel Veränderung ein Unternehmen überhaupt verkraften kann. Es ist immer wieder erstaunlich, was man Menschen und Organisationen alles zumuten kann und sie funktionieren immer noch.

Obwohl die Welt zunehmend komplex wird und Änderungen immer schneller aufeinander folgen, ist es wichtig zwischendurch auch Konsolidierungsphase einzuplanen. Zu viele Veränderungen in zu kurzer Zeit erhöhen den Stresslevel aller Beteiligten und senken die Belastbarkeit. Je stressloser man eine Veränderung durch geeignete Kommunikation und andere Massnahmen gestalten kann, desto schneller kann die nächste Veränderung folgen, ohne dass es negative Auswirkungen gibt.

Überträgt man das auf ein IT Projekt, das ja im Allgemeinen nicht zum Selbstzweck sondern zur Unterstützung eines Geschäftsprozesses durchgeführt wird wäre das richtige Vorgehen, die notwendigen organisatorischen Änderungen (Prozesse, Rollen, Fähigkeiten, etc.) im Vorfeld zu planen und parallel zum IT Projekt umzusetzen. Das IT Projekt sollte das letzte Glied in der Kette sein, das die notwendige technische Unterstützung bereitstellt. Leider ist es aber häufig so, dass alles mit dem IT Projekt beginnt und sowohl Prozess- als auch Organisationsänderungen plötzlich zur Aufgabe der IT Projektleitung werden. Da dies offiziell aber nicht Aufgabe der IT ist, gibt es dafür auch kein Geld und keine Ressourcen. Eine Zwickmühle für IT Projektleiter. Entweder das Projekt wird teurer und dauert länger, weil die notwendigen Veränderungsmaßnahmen integriert werden oder das Produkt wird zwar termin- und kostengerecht fertig, aber die Akzeptanz ist fragwürdig und im Betrieb geht Zeit verloren, bis sich alle Beteiligten an die neue Lösung gewöhnt haben.

Obwohl dies keine neue Erkenntnis ist, wird in den wenigsten Unternehmen etwas dagegen getan. Der Grund ist vielleicht darin zu suchen, dass auch Manager nicht in organizational Change ausgebildet werden und daher nicht realisieren, dass es ihre Aufgabe wäre, diese Situation zu verändern, zum Beispiel indem organizational Change Management als fachübergreifende Disziplin eingeführt wird.