

# **Change Management – Warum in IT-Projekten**

**Kornelia Hietmann**  
**InterFace AG**  
**Leipziger Straße 16, 82008 Unterhaching**

## **Schlüsselworte**

Change Management, Coaching, Moderation, Teambildung, Kommunikation, Konfliktmanagement, Workshop, Zielgruppen, mediale Kommunikation, Prozesse, Ablauforganisation, Aufbauorganisation, Qualifizierung, Projekt-CI, Medienkompetenz, Organisationsveränderung, Prozessveränderung, Technologieveränderung, Change Management Plan

## **Einleitung**

Change Management bedeutet, Menschen auf Veränderungen vorbereiten.

Die Einführung neuer IT-Systeme verlangt von vielen Anwendern einen großen Veränderungsschritt. Routinierte Arbeitsabläufe müssen aufgegeben werden und vieles ist neu zu lernen.

Nicht nur Ablauforganisationen können sich ändern, auch die Notwendigkeit zu verändernder Aufbauorganisationen geht mit dem Einsatz neuer IT-Systeme einher.

Die Umstellung alter Legacy-Systeme auf Web- bzw. SAP-Anwendungen oder die Einführung neuer und veränderter Prozesse lösen sehr oft Angst und Abwehrhaltung bei den betroffenen Mitarbeitern aus. Nicht selten ist dies ein wesentlicher Grund für eine missglückte Systemeinführung und kann sogar zum Scheitern des Projektes führen.

Change Management kann mit den geeigneten Change- und Kommunikationsmaßnahmen ein IT-Projekt begleiten und einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg bilden.

## **Change Management – Warum in IT-Projekten**

Die Durchführung von IT-Projekten und die damit einhergehenden Einführungen von IT-Systemen betreffen im Normalfall viele Mitarbeiter in einem Unternehmen und durchaus auch Partnerfirmen außerhalb der eigenen Organisation.

In einem ersten Schritt gilt es, diese Mitarbeiter an den unterschiedlichsten Standorten zu identifizieren und die Beziehungen zwischen diesen Mitarbeitern zu erkennen.

Es gilt aufzuzeigen, welche Zielgruppen in welcher Ausprägung und Tiefe von den anstehenden Veränderungen betroffen sind.

Nach der Identifizierung des Istzustandes muss aufgezeigt werden, wie soll es nach der Einführung sein.

Wie schauen neue Arbeitsprozesse aus, wie soll mit neuen IT-Systemen gearbeitet werden, gibt es neue Ansprechpartner oder ist sogar eine organisatorische Umstrukturierung notwendig?

Die Herausforderungen sind vielschichtig und unterschiedlicher Natur.

Es kann ein kompletter Technologiewechsel stattfinden, die Bedienung des neuen Systems erfolgt völlig anders.

Von der Einführung sind heute in der Regel nicht nur Mitarbeiter lokaler Abteilungen betroffen, viele IT-Vorhaben sind Ressort übergreifend durchzuführen und global angelegt.

In der Regel ändern sich die Prozessabläufe über viele Fachstellen hinweg, Prozesse sind neu zu strukturieren und müssen von den Mitarbeitern auch neu erlernt werden.

Ein Change Management – Team kann ein IT-Projektteam in vielen dieser Herausforderungen und Aufgaben optimal ergänzen und begleiten.

Auf welche Schwerpunkte ist dabei zu achten?

IT-Prozess know how, Coaching- und Moderations-Kompetenz und mediale Kommunikations-Expertise in Kombination begegnen diesen Herausforderungen in optimaler Weise.

Durch das Einbringen von IT-Prozess Know How kann der Kontext eines IT-Projektes besser verstanden werden und bringt einen wesentlichen Mehrwert in der Projektarbeit.

Da im Change Management der Mensch im Vordergrund steht, gilt es die Emotionen, die Veränderungsprozesse beim Menschen auslösen, zu verstehen und dem entsprechend zu begegnen. Hierfür ist psychologische Change-Kompetenz unabdingbar.

Um Menschen zu motivieren, zu informieren und zu qualifizieren sind Instrumente der medialen Kommunikation wie Slogan und Bildsprache, einheitliches Projekt-CI und hochwertige Print- und Online-Medien Voraussetzung.

### **Vorgehen im Change Management**

Auch im Change Management erfolgt das Vorgehen nach einem definierten Phasenmodell:

Plan, Build, Run, Evaluate:

#### **1. Plan: Planen**

Zu Beginn finden Dokumentensichtungen, Analysen und Auswertungen statt, um sich ein Bild über die anstehenden Veränderungen zu verschaffen. Ein tieferer Einblick wird durch Sondierungsgespräche erzielt, bei denen die Auswirkungen der Veränderungen für die betroffenen Zielgruppen betrachtet werden.

Welcher Mehraufwand entsteht z.B. durch neue Prozesse für den Mitarbeiter? Was bedeutet die neue IT-Abteilung für das Unternehmen?

Ergebnis dieser Phase ist eine zielgruppenspezifische Change-Impact-Analyse und ein Change-Management-Konzept.

## 2. Build: Erstellen

Hier werden die im Change-Management-Konzept festgelegten Maßnahmen detailliert konzipiert und geplant. Es werden Vorgehensweisen und Inhalte zu jeder Maßnahme vereinbart.

Für die Maßnahmenerstellung liegt der Fokus auf der jeweiligen Zielgruppe und deren spezifischen Bedürfnissen. Welcher Wissensstand liegt vor? Welche Informationen müssen vermittelt werden? Wie stark werden die Mitarbeiter und Führungskräfte eingebunden?

Ergebnis dieser Phase sind die ausgearbeiteten Change-Management—Maßnahmen

## 3. Run: Durchführen

Jetzt werden die Change-Management-Maßnahmen umgesetzt.

Wir begleiten in der gesamten Zeit des Veränderungsprozesses die beteiligten Mitarbeiter. Das erstreckt sich vom Informieren der Mitarbeiter über Portale, Plakate, Print- und Onlinemedien über die Durchführung von Informationskampagnen und Prozessworkshops bis hin zu umfangreichen Qualifizierungsveranstaltungen.

Ergebnis dieser Phase sind die durchgeführten Change-Management-Maßnahmen

## 4. Evaluate: Bewerten

Keine Maßnahme ohne Rückmeldung und Bewertung durch die Zielgruppe. Allein durch das direkte Feedback der Beteiligten ist es möglich, die Zielerreichung der durchgeführten Maßnahmen zu überprüfen. Sind die Veränderungen verstanden und angenommen worden?

Mögliche Verbesserungspotenziale werden identifiziert und die Nachhaltigkeit der Umsetzung wird sichergestellt.

Erst durch diese Phase schließt sich der Kreislauf und es kann entschieden werden, ob weitere Maßnahmen geplant, definiert und durchgeführt werden.

Ergebnis dieser Phase ist der funktionierende Feedback-Prozess.

### **Ergebnisse der Konzeptionsphase**

In der Konzeptionsphase (Plan) entstehen Analysen und Konzepte, die die Basis für die spätere Ausarbeitung der Maßnahmen bilden.

In einer **Change Impact Analyse** werden die durchgeführten Sondierungsgespräche in einem vorgefertigten Raster dokumentiert und bilden die Basis für das daraus zu erarbeitende **Zielgruppenkonzept**.

In der IT wird meist in Prozessen gedacht. Um aber gezielt mit den Betroffenen arbeiten zu können, ist es notwendig umzudenken. Die Menschen sind die Betroffenen.

Um jedoch bei vielleicht 1000 Betroffenen die Maßnahmen gezielt einsteuern zu können, ist es sinnvoll, diese in Zielgruppen einzuteilen und zu beschreiben, wie diese betroffen sind.

Daraus kann maßgeschneidert ein **Change Management Konzept** abgestimmt auf die einzelnen Zielgruppen erarbeitet werden.

### Wie komme ich zu allen meinen Zielgruppen?

Oftmals ergibt die Change Impact Analyse eine Vielzahl von Zielgruppen.

Um diese Vielfalt besser greifen zu können, ist es sinnvoll, eine Kraftfeldanalyse am Ende der Plan-Phase durchzuführen.

Schwerpunkte, Abhängigkeiten, Veränderungen bei den einzelnen Zielgruppen werden visualisiert und können so wesentlich besser verstanden werden,

Dieses dann noch entsprechend graphisch zu visualisieren und in späteren Präsentationen zu verwenden, macht die einzelnen Change Management Maßnahmen wesentlich effektiver.

### Change Management Plan

Ein Change Management Plan folgt dem Gesamtprojektplan.

Daher ist es notwendig, alle Change Management Maßnahmen zu planen und zu terminieren und mit dem Gesamtprojektplan zu synchronisieren.

Zum Beispiel macht ein Change Workshop für Anwender des neuen IT-Systems genau kurz vor den notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen am meisten Sinn, um die Veränderungen zu verstehen und für Schulungen offen zu sein.

### Change Management Maßnahmen

Hier ein Überblick über mögliche Maßnahmen:

---

---



Obersicht

## CHANGE MANAGEMENT MASSNAHMEN

Persönlich	Print	Online
<ul style="list-style-type: none"><li>- Führungs-Workshop</li><li>- Coaching</li><li>- Change-Workshop</li><li>- Schulungen</li><li>- Erfahrungsaustausch nach GoLive</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Schulungsunterlagen</li><li>- Plakate</li><li>- Infobroschüre/ -flyer</li><li>- Faltkarten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Podcast/ Videobotschaft</li><li>- Projekt Portal</li><li>- Projektnewsletter</li><li>- Change Monitor</li></ul>

Kampagnen am Standort x medienübergreifend

## **Evaluieren der Maßnahmen**

Sowohl für die Betroffenen als auch die Projektleitung ist das Ergebnis und die Wirkung der Change-Maßnahmen von großer Bedeutung.

Unserer Erfahrung nach bietet es große Unterstützung, kontinuierlich feedback einzuholen und aufzubereiten, um die Maßnahmen entsprechend weiter zu entwickeln.

Irritationen oder Unzufriedenheit greifen wir so gemeinsam mit der Projektleitung auf und gehen bei Bedarf individuell darauf ein.

Diese Vorgehensweise verstehen wir analog zu agilen Software-Entwicklungsmethoden. Bei denen permanente Retrospektiven den Prozess kontinuierlich verbessern.

### **Kontaktadresse:**

Kornelia Hietmann  
InterFace AG  
Leipziger Straße 16  
D-82009 Unterhaching

Telefon: +49 (0) 89-610 49-0  
Fax: +49 (0) 89-610 49-85  
E-Mail: [kornelia.hietmann@interface-ag.de](mailto:kornelia.hietmann@interface-ag.de)  
Internet: [www.Interface-AG.de](http://www.Interface-AG.de)