

Change Management für Informatiker – Theorie und Praxis für erfolgreiche Projekte

Martin R. Wolf¹ und Ute Wiese²

Abstract: Kennen Sie diese Situation? Sie haben sich bei der Planung eines Projekts, z.B. bei der Einführung eines neuen IT-Systems, viel Mühe gegeben, und wundern sich, warum es nicht so läuft wie gedacht. Sie haben die technischen Voraussetzungen geschaffen, indem Sie z.B. die IT-Infrastruktur aufgebaut haben. Außerdem haben Sie umfassende Handbücher geschrieben und die Anwender geschult. Dennoch wird das neue IT-System nicht wie geplant genutzt, weshalb auch die erwarteten Verbesserungseffekte ausbleiben.

Tatsächlich wird bei Projekten der Fokus häufig auf die technischen Aspekte gelegt. Allerdings steckt gerade ich den nicht-technischen, „weichen“ Faktoren ein enormes, oftmals vernachlässigtes Potenzial zur Verbesserung der Effektivität eines Projekts. Change Management bietet eine Vielzahl von Modellen und Methoden, die dabei helfen, die „weichen“ Faktoren eines Projektes besser zu verstehen und zu berücksichtigen.

Keywords: Change Management, Veränderungsmanagement, Management of Change, Veränderung, Projektmanagement

1 Einleitung

Wenn Menschen sich verändern, heißt das immer, dass sie neue Verhaltensweisen lernen. Das Lernen des neuen Verhaltens ist allerdings damit verbunden, dass eingeübte, effiziente und vielleicht auch liebgewonnene Tätigkeitsmuster aufgegeben werden müssen. Da die neuen Verhaltensweisen in der ersten Zeit noch nicht automatisiert sind und eine entsprechend höhere kognitive Last verursachen, führt jede Veränderung zwangsläufig zu einem Performanceverlust. Dieser Effekt wird durch den emotionalen Anteil noch verstärkt, weil nicht davon ausgegangen werden kann, dass neue Verhaltensweisen gerne gelernt werden, was wiederum zu Widerwillen oder sogar Widerstand führen kann. Die Frage ist demnach nicht, ob und wie dieser Performanceverlust vermieden werden kann, sondern lediglich, wie es möglich ist, ihn einzuplanen und auf ein minimales Maß zu reduzieren. Der Faktor Mensch spielt dabei eine besonders große Rolle.

Die Disziplin des Change Managements fokussiert insbesondere auf die „weichen“ Faktoren. Sie stellt Theorien und Modelle, aber auch konkrete Methoden und Werkzeuge zur Verfügung, um Organisationen, Kulturen, Kommunikation und individuelles

¹ FH Aachen, Labor für IT Organisation und Management, Eupener Str. 70, 52066 Aachen, m.wolf@fh-aachen.de

² Steinbeis Transferzentrum IT Organisation und Management, Sülzburgerstr. 48, 50937 Köln, ute.wiese@stw.de

Verhalten in organisatorischen Strukturen zu beeinflussen [Fr14]. Ein Veränderungsprozess, der den Ausgangszustand einer Organisation in einen Zielzustand überführt, soll demnach so durchgeführt werden, dass sich das Verhalten der einzelnen Individuen, und damit die Kultur und Kommunikation, und somit die gesamte Organisation in die gewünschte Richtung verändert. Dabei ist es stets das Ziel den bereits erwähnten Performanceverlust, der mit jeder Veränderung einhergeht, so weit wie möglich zu reduzieren.

2 Modelle und Theorien des Change Managements

Aus der Sicht des Change Managements ist eine Organisation das strukturierte Zusammenspiel der einzelnen Komponenten. Dementsprechend müssen für die Veränderung von Organisationen zunächst die atomaren Bestandteile einer Organisation, nämlich die jeweils beteiligten Personen betrachtet werden. Erst wenn klar ist, wie Veränderungen auf den Menschen wirken, können übergeordnete Effekte z.B. im Rahmen von Teams oder ganzen Organisationseinheiten betrachtet werden. Die verschiedenen *Ebenen* eines Changes bauen also, beginnend bei der Ebene des Individuums, bis hin zur Ebene einer gesamten Organisation, aufeinander auf (Abb. 1) [CG15].

Weiterhin spielen beim Change Management verschiedene *Einflussfaktoren* eine Rolle (Abb. 1). So haben die unterschiedlichen Charaktereigenschaften von Menschen ebenso Einfluss auf Veränderungen, wie die möglichen Formen des Widerstands. Außerdem kommt der Art der Führung [Wi17] und der Rolle des Change Agents [HW17] bei Veränderungen eine besondere Bedeutung zu.

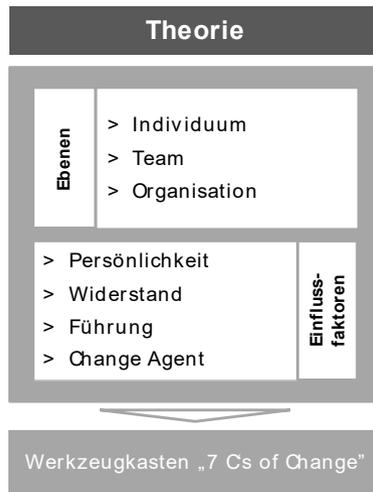


Abb. 1: Modelle und Methoden des Change Managements

3 Methoden und praktische Werkzeuge des Change Managements

Vor dem Hintergrund der Theorien und Modelle des Change Managements, die hinsichtlich der verschiedenen Ebenen und der Einflussfaktoren systematisiert wurden, gibt es eine Vielzahl von wirkungsvollen Methoden, mit denen Veränderungsprozesse positiv beeinflusst werden können. Ein Beispiel dafür sind die „7Cs of Change“ [Na14], die einige konkrete Werkzeuge zur Verfügung stellen (Abb. 2).

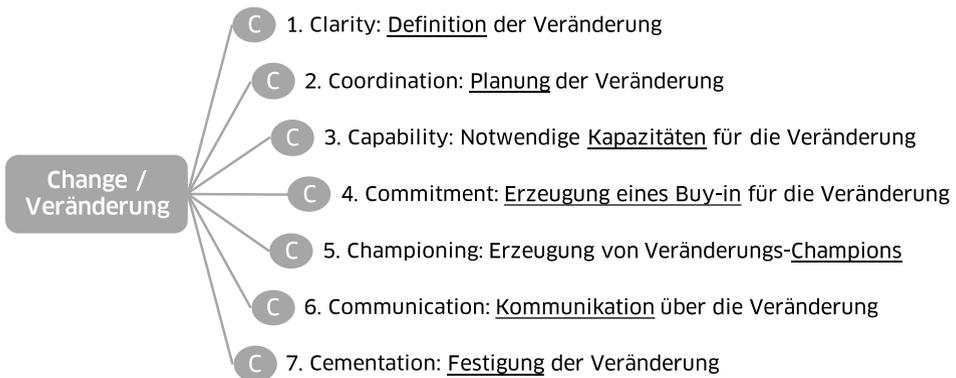


Abb. 2: 7Cs of Change [Na14]

Die meisten Change Management-Methoden, so auch die Werkzeuge aus den „7Cs of Change“, können als Ergänzungen zum Projektmanagement verstanden werden. Sie ersetzen demnach nicht das Projektmanagement, sondern erweitern es um Aspekte, die in Projekten häufig nicht ausreichend berücksichtigt werden.

Literaturverzeichnis

- [CG15] Cameron, E.; Green, M.: Making Sense of Change Management. 4th Edition, Kogan Page, 2015.
- [Fr14] Fröhlich, C.: Was versteht man unter Change Management. Zeitschrift für Organisationsentwicklung. 04/14, 2014.
- [HW17] Hagemann, M.; Wolf, M.R.: Change Management-Training bei DPDHL. Zeitschrift für Organisationsentwicklung. 03/17, S.116-117, 2017.
- [Ni14] Nadesalingam, N.: Transformative Change. Management Pocketbooks, 2014.
- [Wi17] Wiese, U.: Zwischen Anspruch und Wirklichkeit im deutschen Mittelstand – subjektive Erfahrungen aus der Praxis. In: Püchner, P.; Wittkopp, B. (Hrsg.): Die andere Sicht auf das Innovieren, Steinbeis-Edition, S.164-174, 2017.