

Change-Management bei IT-Projekten



Susanne Pillay

*Leiterin der Geschäftsstelle
des IT-Servicezentrums*

Universität Augsburg

 0821/598-2045

pillay@its.uni-augsburg.de

www.uni-augsburg.de/its

ITS – Projekt an der Universität Augsburg

Neue Anforderungen an den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK)

→ DFG gefördertes Projekt "Aufbau eines IT-Servicezentrums" an der Universität Augsburg:

Ziele für den IuK-Bereich

- Optimale Unterstützung der Geschäftsprozesse der Hochschule und damit aller Nutzer durch IuK
→ Fokus: Kundenbedarf
- Effiziente IuK-Organisation
→ Fokus: Anbietereffizienz



Wandel der gesamten IuK-Organisation:
Integration, Serviceorientierung, Innovation

- IuK-Organisation
- Rechenzentrum
 - Bibliothek
 - Medienzentrum
 - DV der Verwaltung
 - DV der Fakultäten und Einrichtungen

Projektziele und Projektpläne des ITS-Projekts

- Ursprüngliche Projektpläne wurden von den Einrichtungsleitern und von den festen Mitarbeitern erstellt:
 - Fokus lag auf der jeweiligen Einrichtung, einzelne Teilprojekte
 - Konzepte für übergreifende organisatorische Veränderungen bezogen sich auf „theoretische“ Ideen („so könnte es funktionieren“)
 - Erste Ansätze für gemeinsame Strategie vorhanden, allerdings noch nicht umfassend und „praxiserprobt“
- Ziele und Projektpläne haben sich im 1. Projektjahr verändert, weil:
 - neue Mitarbeiter (Projektmitarbeiter) bringen Außensicht und neue Ideen
 - Betroffene in die Projektgestaltung einbezogen wurden und deren Bedarf und Bedenken „erforscht“ wurden
 - Ergebnisse aus Workshops zur Strategieentwicklung und zur Integration der einzelnen Teilprojekte eingeflossen sind
 - sich externe Veränderungen ergeben haben (z.B. HIS)

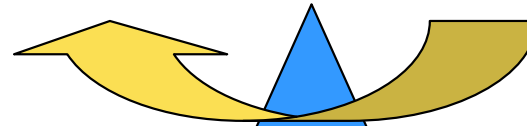
Handlungsfelder bei IT-Projekten

Werkzeuge:

- IT
- Medien



Hochschule



Organisation:

- Struktur
- Kultur (Prozesse, Dokumente)

Person:

- Präferenzen
- Kompetenzen

Inhalt

Qualität

Wettbewerbsfähigkeit

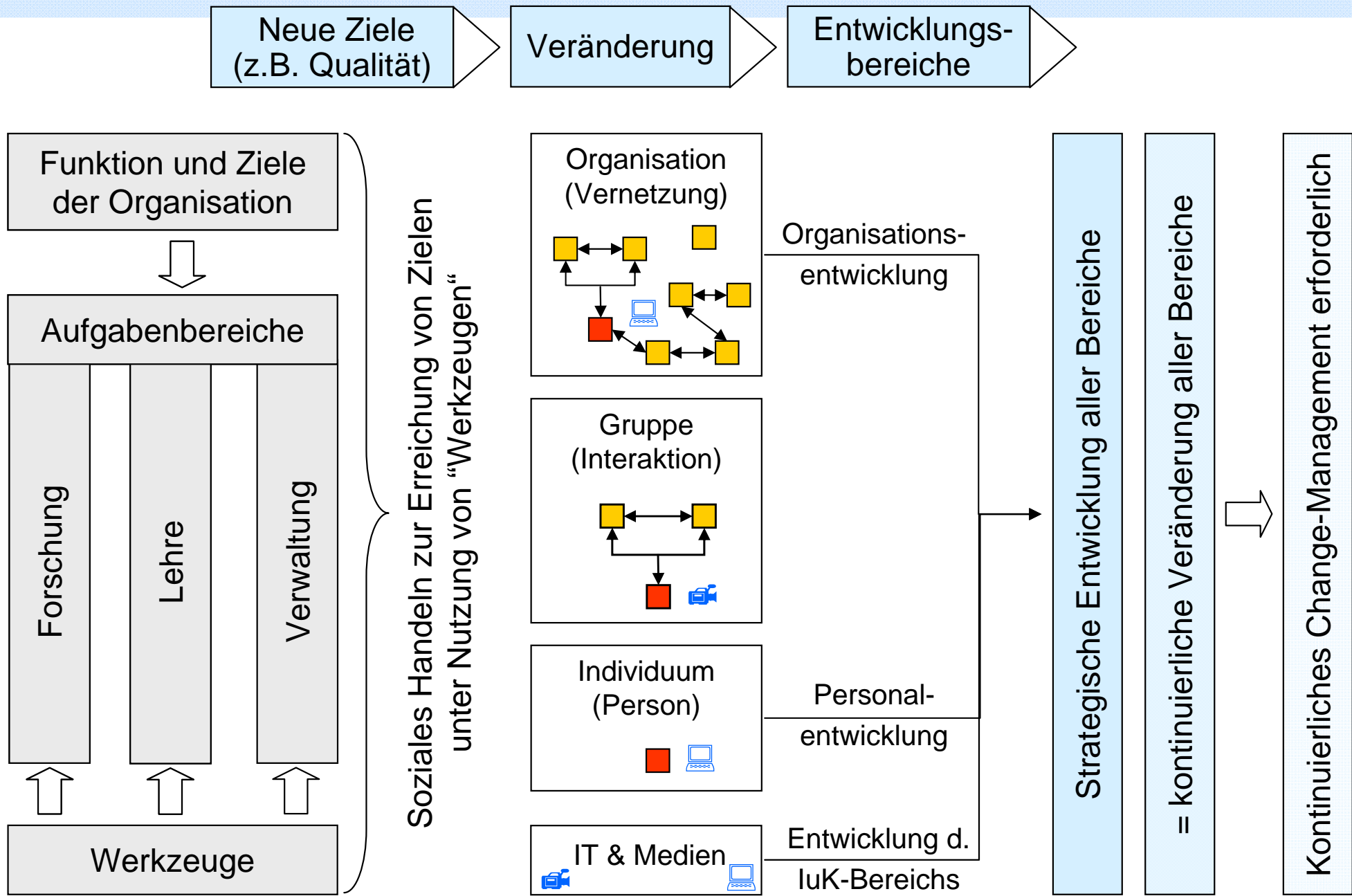
Kundenzufriedenheit

Partner

IT-Projekt

Kunden

Strategische Hochschulentwicklung



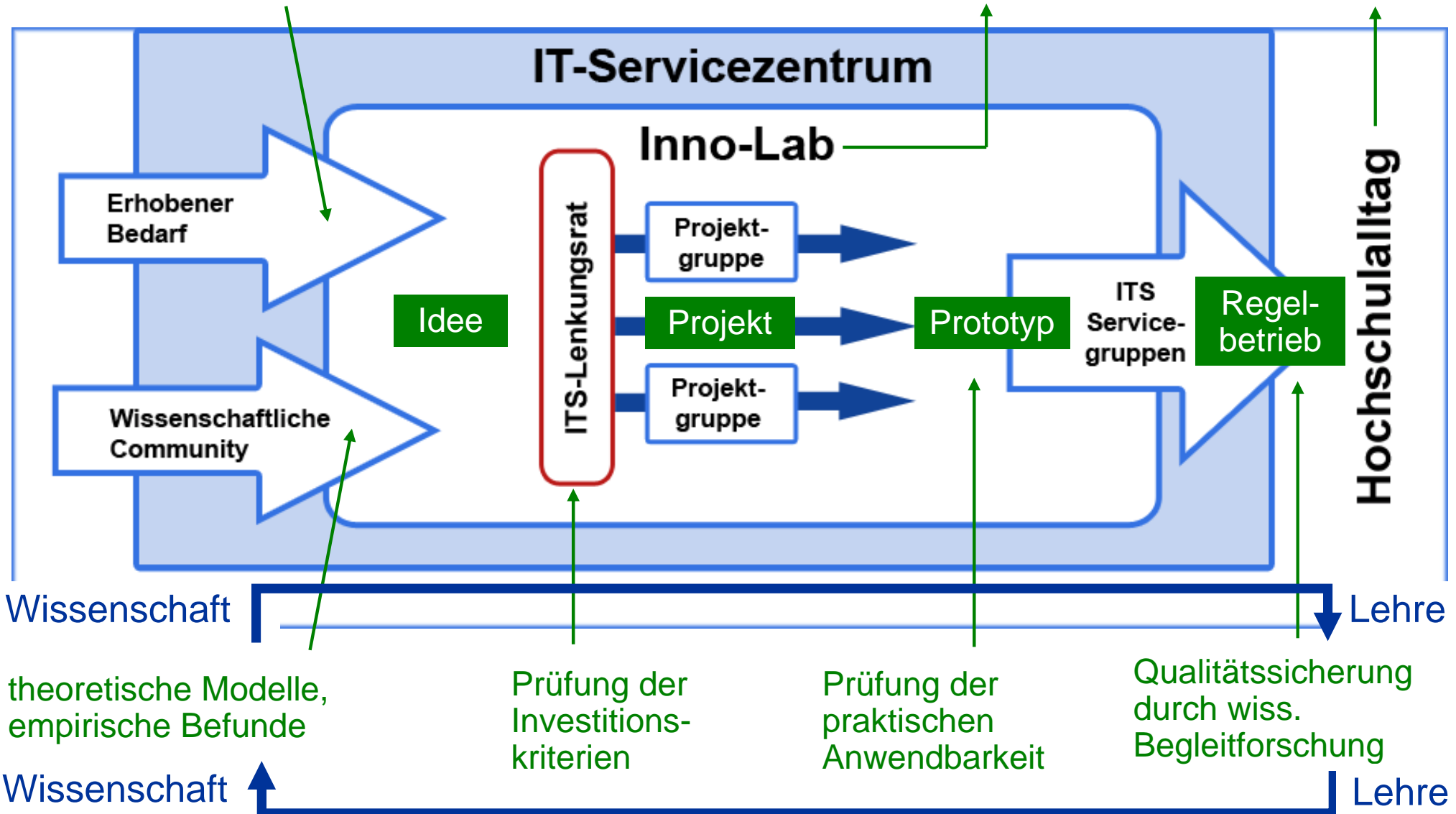
Innovation in der Hochschule

Innovationsprozess

Ergebnisse von Nutzerbefragungen, Prozess- und Systemanalysen (Nutzer- und Anbieterbedarf)

virtueller Kooperationsraum

Hohe Akzeptanz



Projektabschluss und Projekterfolg

■ Projektmanagement-Literatur:

Erreichung der Ziele und Abnahme des Projektergebnisses durch den Auftraggeber unter Einhaltung von Zeit- und Budgetvorgaben

- Fokus auf **Qualität und Kosten**
- Sichtweise des **Auftraggebers und des Auftragnehmers**
- Zielerreichungszeitpunkt nach Fertigstellung bzw. Rollout

■ Literatur zu Innovationen:

Grad der Verbreitung der Innovation

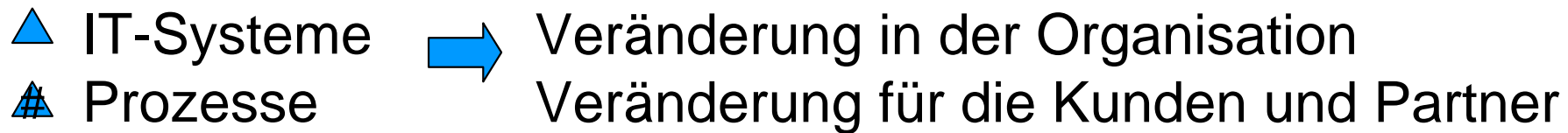
- Fokus auf **Nutzen und „Zeitgeist“**
- Sichtweise von **Multiplikatoren und Mehrheit der Endkunden**
- Zielerreichungszeitpunkt nach Erreichen des gewünschten bzw. eines mehrheitlichen Verbreitungsgrades

■ Change-Management-Literatur:

Akzeptanz der Projektergebnisse (z.B. Software) und der dadurch implizierten Veränderungen (z.B. veränderte Prozesse, Aufgaben, Skills) durch die Endnutzer

- Fokus auf (vollständige) **Annahme der Neuerung durch die Nutzer**
- Sichtweise **„jedes einzelnen“ Endkunden**
- Zielerreichungszeitpunkt nach Erreichen der gewünschten bzw. der vollständigen Akzeptanz der Veränderung

Verbindung von Innovationsforschung und OE-Theorie



Innovationsforschung

Folgen der Innovationen für die Organisation:
Ausprägung des Wandels durch die Verbreitung der Innovation
(nach der Entwicklung)

Organisationsforschung (OE)

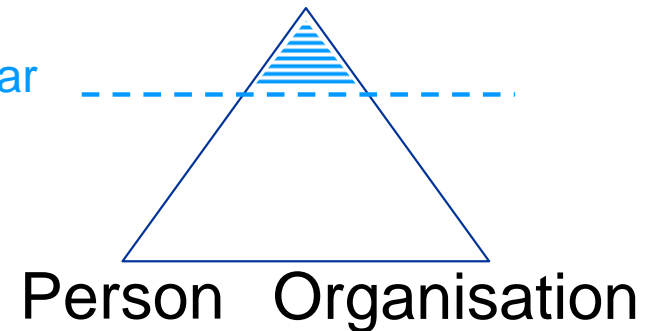
Antizipation der durch die Innovation zu erwartenden
Veränderungen für die Organisation und die einzelne Person
(vor der Entwicklung) und
Begleitung bei der Veränderung (während der Entwicklung)

Veränderungsprozess

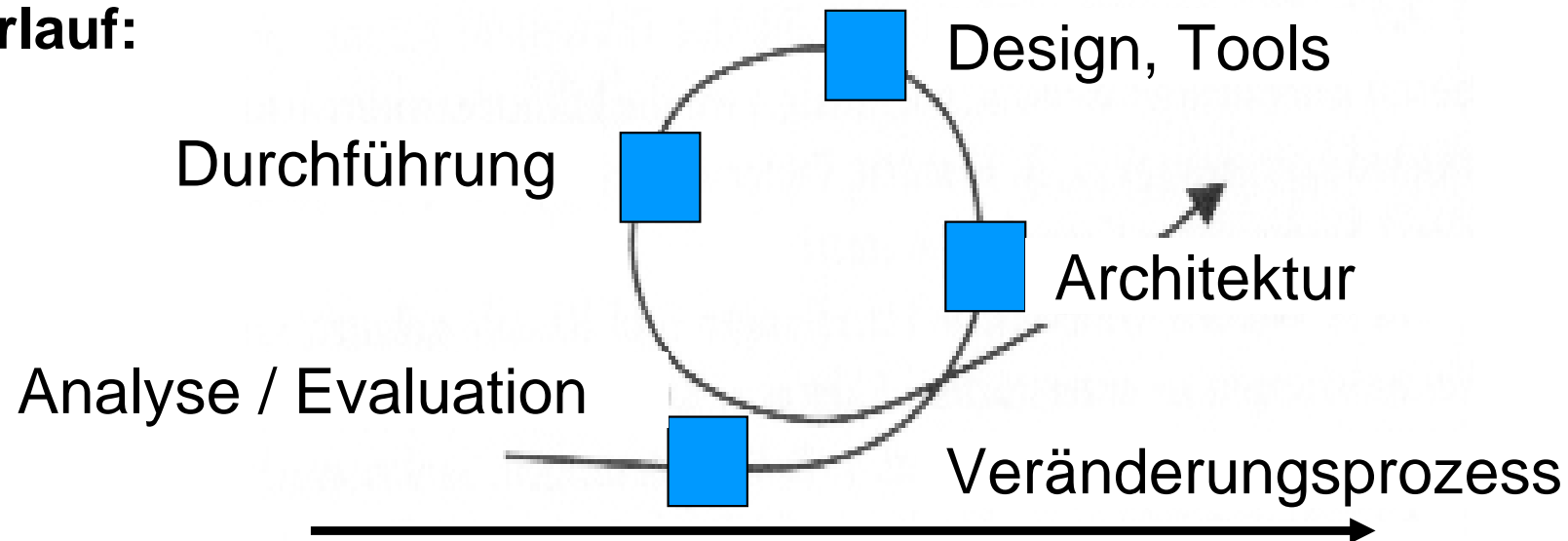
- **Inhalt:**

Wie viel des Eisbergs ist sichtbar
bzw. wird sichtbar gemacht?

IT- und Medien



- **Verlauf:**



in Anlehnung an die „Systemische Schleife“ aus: Königswieser, R.; Hillebrand, M. (2004):
Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Change Management: Prozess-Phasen

■ Analyse

Was würde ein solches Projekt für die Hochschule bedeuten
(differenzierte Analyse nach Gruppen)

→ Analyse mit Methoden der empirischen Sozialforschung
(Befragung, Beobachtung, Dokumentenanalyse)

→ Hypothesenbildung

■ Grobplanung

Planung der Change-Architektur → Grobes Raster aller Elemente
und Interventionen im Change-Prozess

■ Feinplanung

Planung von Designs und Tools → Detaillierte Planung
der einzelnen Elemente und Interventionen

■ Umsetzung

Durchführung von Maßnahmen

→ Ausführen von Interventionen, Etablieren von Elementen

Interventionen: Definition

Unter „**Intervention**“ wird hier eine

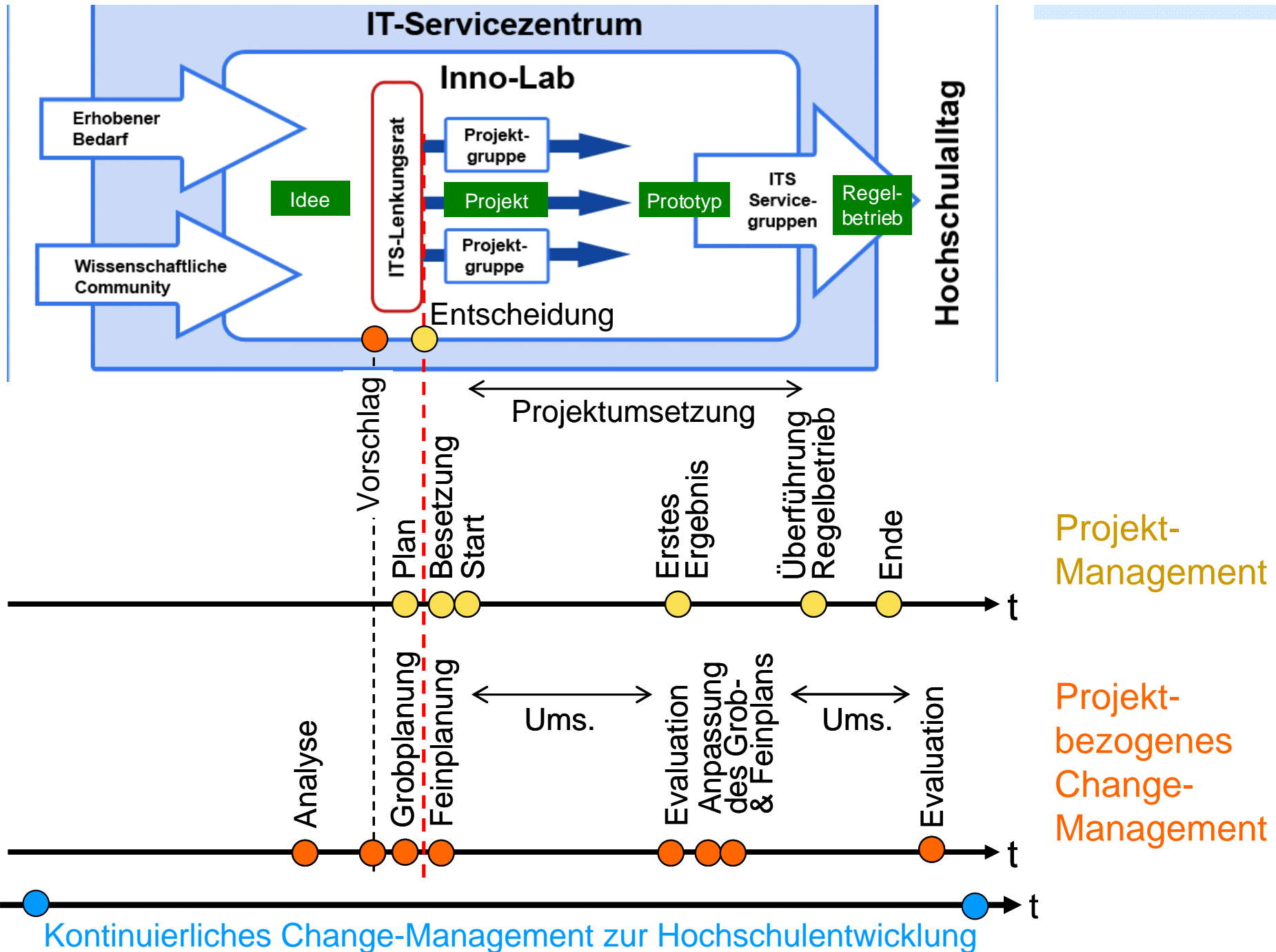
- **Maßnahme** (bzw. ein Maßnahmenbündel) verstanden,
 - die von einem **Change-Manager**
 - auf der Basis von **Analyse und Hypothesen**
 - **geplant** und umgesetzt wird,
 - um **zielgerichtet**
 - in ein **System einzugreifen**
- Lebende Systeme sind nicht kybernetisch steuerbar, sondern in ihren **Reaktionen auf die Intervention autonom und vielfältig**
- Über die erzielte **Wirkung einer Intervention entscheidet das (Klienten-)System**, nicht die Intention des Change-Managers

Interventionen: Ziel

Interventionen sollen Veränderung in der Organisation anstoßen, indem sie

- (hinderliche) eingefahrene Denkmuster und rigide Schleifen auflösen
- andere und mehr Perspektiven aufzeigen
- bisher weniger wahrgenommene Seiten offensichtlich machen
- neue Sichtweisen ermöglichen
- neue, zusätzliche Handlungsoptionen ermöglichen
- die Wirklichkeitskonstruktionen sichtbar machen („innere Landkarten“: Blickwinkel, Standpunkt, Fokus) und neue Wirklichkeiten konstruieren helfen

Projekt-Management und Change-Management



Erfahrungen

- ☑ Projekt-Management und Projektbezogenes Change-Management sollten in einer Hand liegen (Abstimmung, Vertrauen)
- ☑ Einzelprojekte sind entsprechend der Gesamtstrategie zu gestalten (Strategie vor Projekt)
- ☑ Bottum-Up-Initiativen sind mit Top-Down-Strukturen zu steuern
- ☑ Change-Management bei IT-Projekten besteht im Ausbalancieren von Widersprüchen

Change-Management als Widerspruchsmanagement I

1) Verändern – Bewahren

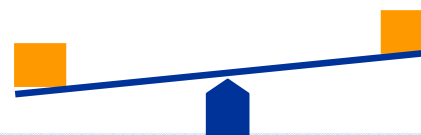
- Motoren der Veränderung (Ziehen, Vorseilen)
- Bewahrer des Gegenwärtigen (Bremsen, Abwarten)

2) Top down Steuerung – Bottom up Initiative

- Top Down: gemeinsame Zukunftsorientierung, klares Veränderungsziel, Commitment, Regeln für die Zusammenarbeit, Anreize, Grundsatzentscheidungen
- Bottom Up: Eigeninitiative für Innovationen und Aufgeben von Routinen

3) Innenorientierung – Außenorientierung

- Fokus auf interne Anbietersicht
- Fokus auf Kunden und Umfeld



Change-Management als Widerspruchsmanagement II

4) Ergebnisorientierung – Prozessorientierung

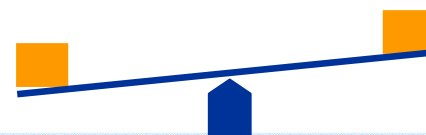
- Fokus auf kurzfristig sichtbare Ergebnisse
- Fokus auf langfristigen Veränderungsprozess

5) Innovation – Tagesgeschäft

- Neue Projektmitarbeiter: Innovation, Spontaneität
- Feste Mitarbeiter: Tagesgeschäft, Systemerhalt

6) Abwarten – Entscheiden

- Komplexität: Vielzahl an Abhängigkeiten
- Risiko: Entscheidungen unter Unsicherheit



Erfolgsfaktoren I

- Richtung für Veränderung klären:
 - Gemeinsame Vision, Ziele und Strategie entwickeln
 - „Spielfeld-Grenzen“ und „Spielregeln“ festlegen
- Rahmen für Veränderung schaffen:
 - Change-Bereitschaft und Change-Kompetenz entwickeln
 - Veränderungsprozess planen
 - Strukturen schaffen
- Lernen von früheren Erfahrungen und von anderen Hochschulen
- Erkenntnis: Veränderung muss aktiv gestaltet werden
- Betroffene zu Beteiligten machen:
 - Frühzeitige und durchgängige Partizipation
 - Betroffene in die Gestaltung und in die Umsetzung der Veränderungen einbeziehen

Erfolgsfaktoren II

- Alle Beteiligten bei der Veränderung begleiten bzw. unterstützen:
 - **Bereitschaft zur Akzeptanz** fördern durch Information
(Sinn verstehen, Folgen kennen = Nutzen aufzeigen)
 - **Perspektive geben** durch Beteiligungsmöglichkeiten
(eigene Zukunft aktiv gestalten = Mitgestaltung ermöglichen)
 - **Veränderungskompetenz entwickeln** durch Einzel-Coaching
(Umgang mit Ängsten und Widerständen
= Beschäftigung mit der Person)
 - **Neue Arbeitsplatzkompetenz aufbauen** durch Training/Coaching
(gezielte Personalentwicklung = Mehrwert schaffen)
- Aufmerksamkeitsfokus bewusst wechseln:
Innen-/Außenorientierung, Prozess/Ergebnis, Mensch/Sache

Möglicher Maßnahmenfokus

- Umfassende Analyse der Perspektiven, Zusammenhänge, Funktionen von „Problemen“ und Lösungsressourcen
- Aktive und frühzeitige Information
- Ehrlicher und wertschätzender Umgang mit den Betroffenen
- Frühzeitiges und durchgängiges Angebot von Mitgestaltungsmöglichkeiten in Projekt- und Arbeitsgruppen
- Wahrnehmen und Berücksichtigen von Widerstand und Ängsten im Projektverlauf
- Kontinuierliches Monitoring der Reaktionen und Maßnahmenanpassung
- Ungewohnte zeitlich-räumliche Gestaltung und neue Arbeitsweisen zur Entwicklung von Innovationen

Change-Architektur am Beispiel des ITS-Projekts

