

Wie man mit Change Management IT-Projektkosten senken kann

ein Artikel von Ulrike Arnold

Kaum ein Projekt wird in der vorgegebenen Zeit und mit dem geplanten Budget fertiggestellt. Und das, obwohl die verantwortlichen Mitarbeiter sorgfältig ausgewählt und gut ausgebildet sind.

Es gehört der Vergangenheit an, dass nicht ausgebildete oder unerfahrene Projektmanager mit der Leitung von Projekten betraut werden.

Viele Firmen ermöglichen ihren Projektleitern mittlerweile eine umfassende Ausbildung, die auf alle erforderlichen Kompetenzen des Projektmanagements eingeht. Dabei werden die harten ebenso wie die weichen Themen geschult und geprüft.

Nun bestätigen Untersuchungen namhafter Experten jedoch, dass Projekte nicht an technischen Hürden oder fehlender Innovationskraft scheitern, sondern an nicht ausreichend qualifiziertem Projektpersonal.

Wie passt das zusammen? Die Unternehmen investieren in Projektleiteraus-
bildung. Die Kosten der Projekte steigen trotzdem!

Im ersten Moment ist man versucht zu glauben, dass die Ausbildungen nichts bringen. Ich bin der Meinung das ist falsch! Die Projektmanagement-Ausbildungen tragen einen großen Teil dazu bei, dass die Projekte runder laufen. Die erlernten Techniken im Umgang mit Tools und der Organisation von Projekten werden durch die Praxis in den Projekten geübt und verfeinert. Die Arbeit wird durch die Ausbildung professioneller und sie geht leichter von der Hand.

Projektmanagement-Ausbildungen, die auf Themen der Verhaltenskompetenz eingehen, sensibilisieren die Projektleiter auf die weichen Themen im Projektgeschäft. Ich spreche bewusst von einer Sensibilisierung, da es bei einer Ausbildungsdauer von einigen Wochen nicht möglich ist, eine professionelle Sicht auf die psychologischen Aspekte einer Projektarbeit zu erhalten.

Und genau hier liegt meiner Ansicht nach in vielen Fällen das Problem.

Nicht ohne Grund flüchten Projektmitarbeiter und Projektleiter bei Konflikten zu gern in Fachdiskussionen. Auseinandersetzungen, sei es zu unerledigten Arbeiten, nicht getätigten Entscheidungen oder weil Verweigerungen stattfinden, werden vermieden. Es werden Entschuldigungen gesucht und gefunden, ohne der Wurzel des Konfliktes auf den Grund zu gehen.

Dass so etwas passiert, ist doch verständlich, wenn man sich die Komplexität des Wandels anschaut, den ein großes Projekt mit sich bringt. Dieser Wandel - auch Change genannt - muss in den Projekten gleichberechtigt behandelt werden und braucht ebenso ein Management.

Betrachten wir den Wandel, so werden wir feststellen, dass er **alles** betrifft,

- die Fachlichkeit,
- die Strukturen,
- die Menschen,
- die Prozesse,
- die Kultur.

Kein IT-Projekt kann isoliert im IT-spezifischen Raum stattfinden und zum Erfolg geführt werden. Die Lösungen, die innerhalb des Projekts entwickelt werden, sind vom fachlichen Input abhängig. Damit haben wir zwischen den künftigen Anwendern und der Entwicklung im Projekt von vorneherein eine wesentliche Kommunikationsebene, die Einfluss auf die Ergebnisse hat.

Innerhalb des Projekts sind somit Einflüsse zu verarbeiten, die aus dem gesamten Umfeld kommen. Wenn dieses Umfeld auf die gewollte Veränderung nicht eingestellt ist, wenn dort die Veränderung nicht mit vollzogen und mit betrieben wird, kommt es unweigerlich zu Blockaden im Projekt.

Im Kern ist also bei großen IT-Projekten die Bewältigung des Wandels eine unternehmerische Aufgabe, die nicht von den Projektleitern alleine bewältigt werden kann.

Das Zusammenspiel der harten und weichen Faktoren im Projekt zu erkennen, ist das eine Thema. Das andere Thema ist jedoch, den Mut zu haben, diese Erkenntnis im Projekt aktiv zu bewegen.

Wenn Change Management in IT-Projekten von Beginn an und während des gesamten Prozesses betrieben wird, dann ist dies nicht nur eine wirksame Erleichterung für die Umsetzung, sondern dann erleichtert dies auch die Arbeit im Projekt: Es fördert die Innovationsfähigkeit und ermöglicht kreative Lösungen, es verbessert die Zusammenarbeit im Projekt und erhöht damit die Qualität der Lösungen. Es erleichtert darüber hinaus Entscheidungen und beschleunigt damit den Projektfortschritt.

Diese Verbesserungen der Innovationsfähigkeit, der Zusammenarbeit und der Entscheidungsprozesse haben unmittelbare Kostenrelevanz. In vielen Projekten entstehen deutlich erhöhte Kosten, weil die Lösungen nicht konsequent innovativ sind, weil es Störungen in der Zusammenarbeit gibt und weil die erforderlichen Entscheidungen ausbleiben. Daraus ergibt sich eine zentrale These: Change Management in IT-Projekten bringt wirtschaftlich mehr, als es kostet!

Dieses Change Management in IT-Projekten findet statt, indem zusätzlich zur klassischen Projektorganisation Change Management als weitere Kernaktivität eingerichtet wird.

Die für den Change verantwortlichen Berater unterstützen die Projektleitung bei der Ausrichtung und Steuerung des Projekts, sie begleiten mit Moderation und Beratung die Kommunikation im Projekt und sie stehen den Projektleitern wie Teilprojektleitern als Gesprächspartner (Coaches) zur Optimierung ihres Handelns im Projektgeschehen zur Seite.

Die Berater der EVOLOG-Beratungsgesellschaft orientieren sich bei der Wahrnehmung dieser Aufgabe an sechs Herausforderungen:

1. Kreativität fördern

Damit ein IT-Projekt erfolgreich ist, müssen die Key-Player zu innovativen Lösungen in der Lage sein. Das hängt vom Projektklima, von der Zusammenarbeit, von der Einstellung zur Aufgabe und vom kreativen Denken ab. Dazu dienen individuelle Beratung, die Moderation von gezielten Workshops und die kritische Reflexion wesentlicher inhaltlicher Prozesse.

2. Innovation unterstützen

Die Innovationskraft eines Projekts hängt vom Veränderungsprozess im Ganzen ab. Dazu werden die Auftraggeber und die Projektleitung bei der Ausrichtung des Projekts beraten. Diese Beratung zielt darauf, während des gesamten Projektprozesses die positiven Perspektiven des Vorhabens so zu verdeutlichen, dass genügend motivierende Kraft zur Innovation gegeben ist.

3. Konflikte bewältigen

Jede Veränderung löst vielfältige Konflikte aus. Besitzstände werden bedroht, Gewohnheiten werden infrage gestellt, Interessen werden gefährdet, Wissen muss geteilt und weitergegeben werden. Die Beratung hilft dabei, die daraus resultierenden Widerstände zu identifizieren und Wege zu finden, diese Widerstände zu bewältigen. Dies erfolgt durch die Gestaltung gezielter Kommunikation und Auseinandersetzungen.

4. Lernprozesse gestalten

Veränderungen in Unternehmen bringen mit sich, dass alle Beteiligten lernen müssen: Je innovativer die Veränderung ist, umso höher sind die Anforderungen an die Lernprozesse. Diese Lernprozesse müssen gestaltet werden. Es kommt darauf an, Gelegenheit und Zeit zum Lernen zu schaffen und jeder beteiligten und betroffenen Gruppe geeignete Rahmenbedingungen für das Lernen zu schaffen.

5. Zusammenhalt sichern

Viele IT-Projekte leiden unter dem Mangel an Zulieferungen aus dem Umfeld und an Anpassungen im Umfeld. Daher muss aktiv daran gearbeitet werden, das Zusammenwirken aller wesentlichen Beteiligten über den gesamten Projektprozess sicherzustellen. Dabei kommt es darauf an, unterschiedliche Fachdisziplinen an einen Tisch zu bringen und eine gute interdisziplinäre Zusammenarbeit über Bereichsgrenzen hinweg sicherzustellen.

6. Projektmanagement optimieren

Die Organisation und die Steuerung des Projekts müssen in Veränderungsprozessen die Orientierung und Stabilität liefern, die durch das Veränderungsvorhaben infrage gestellt sind. Diese übergeordnete Funktion des Projektmanagements kann von den handelnden Personen allein selten ausgefüllt werden. Die Beratung dient dazu, aus dem Projektmanagement heraus die Veränderungskräfte zu steuern.

Die besondere Herausforderung des Change Managements liegt darin, alle sechs Hinsichten gleichermaßen zu berücksichtigen. Dies ist für die Projektleitung in der Regel neben den originären Aufgaben nicht zu leisten.

Durch den zusätzlichen Einsatz von Beratern, die die speziellen Belange des Change Managements vertreten, wird es möglich, die mit dem Wandel verbundenen Herausforderungen zu bewältigen.

Die Bearbeitung der Aufgaben, die der Wandel an sich mit sich bringt, schafft für das eigentliche Projektgeschehen verbesserte Rahmenbedingungen. Dadurch kann die Projektarbeit im engeren Sinne intensiver, erfolgreicher und schneller wahrgenommen werden. Dies bedeutet, dass bessere Ergebnisse in kürzerer Zeit erreicht werden – und das heißt, dass durch Change Management in IT-Projekten Kosten gespart werden können.

Ulrike Arnold
Beratungsleiterin
EVOLOG Beratersozietät GbR
Else-Lang-Str. 1
50858 Köln
Tel.: 0221 / 92 15 95 –0, Fax: 0221 / 92 15 95 -25
u.arnold@evolog.de

EVOLOG/23.10.2009/UA/SB