

INTERVIEW | VERÄNDERUNGSMANAGEMENT

SOA- und BPM-Initiativen gezielt begleiten



Uwe Feddern (Dipl.-Informatiker) ist Inhaber der Unternehmensberatung *management in motion* in Bonn sowie Mitbegründer der BPM-Akademie. Als Leiter Softwareentwicklung eines Technologieunternehmens beschäftigte sich Uwe Feddern 12 Jahre mit dem Thema Organisationsentwicklung aus der IT-Perspektive. Mit *management in motion* unterstützt er heute Führungskräfte und Mitarbeiter von Organisationen bei der Bewältigung von Veränderungsprozessen

Bild: *management in motion*

Vor allem Großvorhaben, wie die Umsetzung von SOA-Initiativen, verlangen nach professionellem Change Management, wenn sie gelingen sollen. Was aber genau versteht man unter Change Management und welche Rolle spielt es tatsächlich bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen?

*Über diese Themen haben wir mit Uwe Feddern, Inhaber von *management in motion* und Experte für Change Management und Organisationsentwicklung, gesprochen.*

? *Was hat Sie dazu veranlasst, sich mit dem Thema Change Management auseinanderzusetzen?*

Uwe Feddern: Als früherer Leiter Softwareentwicklung eines großen Technologieunternehmens habe ich selbst erlebt, wie ambitionierte IT-Projekte ins Schlingern geraten können. Nicht etwa weil die IT versagt, sondern weil das Management häufig auf die massive Gleichgewichtsverschiebung, die solch ein Projekt hervorruft, nicht vorbereitet ist. Veränderungen betreffen oft die komplette Organisation: Strukturen, Prozesse, Mitarbeiter und die IT. Das Zusammenwirken dieser Faktoren wird häufig unterschätzt.

? *Was genau versteht man unter Change Management?*

Uwe Feddern: Die Fähigkeit, sich schnell auf verändernde Marktsituationen einzustellen, ist für Unternehmen heute die Voraussetzung, um wettbewerbsfähig zu sein. Gleichgültig ob es um Krisen, Fusionsprozesse oder Veränderungen der Strukturen und Abläufe geht – ohne geeignete Maßnahmen zur Kommunikation und Vertrauensbildung stoßen Veränderungen häufig auf erheblichen Widerstand. Die Herausforderung des Change Managements liegt darin, Veränderungsprozesse gezielt zu planen, zu begleiten und zu etablieren, ohne den laufenden Betrieb zu sehr zu beeinträchtigen.

? *Wo sehen Sie die größten Hürden bei der Durchführung von IT-Projekten?*

Uwe Feddern: Der größte Knackpunkt ist sicherlich die unzureichende Quali-

fikation der Führungskräfte im Bereich Change Management. Das bestätigen mir auch die Ergebnisse einer Umfrage, die wir im Sommer 2007 gemeinsam mit der BPM-Akademie und dem Kompetenzzentrum für Prozessmanagement durchgeführt haben. Aus diesem Grund finden die Projektverantwortlichen häufig auch keinen Konsens über Aufgaben und Ziele des Veränderungsmanagements. Das jedenfalls sagen 40 Prozent der von uns befragten Unternehmen. Umso bedeutender, da mehr als 80 Prozent das Führungsverhalten als Grundvoraussetzung für den Projekterfolg sehen. IBM kommt in seiner Change-Management-Studie zu dem Schluss, dass die Veränderung von „Denkweisen und Einstellungen“ die enormste Herausforderung darstellt. Auch das deckt sich mit unseren Ergebnissen.

? *Worauf führen Sie diese Probleme zurück?*

Uwe Feddern: Häufig wird davon gesprochen, dass IT-Projekte an dem Widerstand der Anwender scheitern. In der Regel beginnen die Missverständnisse jedoch viel früher. Meines Erachtens liegt ein strukturelles Problem zugrunde. IT und Business verstehen sich häufig als zwei voneinander losgelöste Bereiche. Aus diesem falschen Verständnis resultieren eine Reihe von Problemen: diffuse Strategien, unklare Verantwortlichkeiten, mangelnde Kommunikation. Nicht selten kommt es vor, dass sich die Geschäftsstrategie im Laufe eines Projektes ändert. Damit ist ein zeit- und kostenintensives IT-Vorhaben bereits vor seiner Einführung überholt und unbrauchbar geworden. Die Durchführung von IT-Projekten gleicht der Jagd auf bewegliche Ziele. Das wird oft vergessen. Denn nicht nur das Projekt selber löst Veränderungen aus, sondern auch das Projekt wird durch Veränderungen von außen ständig beeinflusst. „IT drives Business drives IT“ – das ist der Schlüssel für den Projekterfolg.

? *Welche Möglichkeiten hat das Unternehmen, um gegenzusteuern?*

Uwe Feddern: Der konsequente Einsatz von Change Management – bereits in einem frühen Projektstadium – steigert nachweislich die Erfolgsquote. Unternehmen mit ausgepräg-

tem „Change-Bewusstsein“ schließen ihre Projekte häufiger „voll erfolgreich“ ab als andere. Laut der IBM-Studie sind die Projekte, die mehr als zehn Prozent ihres Budgets in Change Management investieren, am erfolgreichsten. In Maßnahmen gesprochen heißt das: Einbeziehung der IT bereits während der Strategieentwicklung; Sensibilisierung von Führungskräften für die Gestaltung organisatorischer Veränderungen; Aufbau von Kommunikationsstrukturen zwischen IT und Business; Entwicklung einer gemeinsamen Sprachebene; Förderung der Teamentwicklung; Klärung von unausgesprochenen Konflikten. Was so einfach klingt, ist ein hartes Stück Arbeit, das von allen Projektbeteiligten eine gehörige Portion Engagement, neue Kompetenzen und Disziplin verlangt. Deshalb empfiehlt es sich, diesen Prozess durch erfahrene Profis zu unterstützen.

? *Wie unterstützen Sie Unternehmen bei der Umsetzung des Change Managements?*

Uwe Feddern: Es gibt vielfältige Methoden der Change-Begleitung. Im Idealfall setzt sie mit dem Projektbeginn ein und begleitet sämtliche Phasen des Projekts: Von der Analyse über die Entwicklung und Gestaltung der Organisation bis zur Umsetzung. Essentiell ist in jedem Fall das Coaching der Führungskräfte. Als qualifizierte Multiplikatoren haben sie eine ungeheure Hebelwirkung auf das gesamte Team und die späteren Anwender. Da Akzeptanz über Beteiligung entsteht, bringe ich außerdem verschiedene Teams in Workshops zusammen. Häufig treten die Fachgruppen hier erstmals in einen Dialog und reflektieren die Anliegen, Aufgaben und Probleme des anderen. Ziel der Workshops ist es, den Teilnehmern Methoden und Kompetenzen für die Gestaltung ihrer organisatorischen Veränderungen an die Hand zu geben. Diese umfassen Strategien zur Steuerung der Kommunikation, zur Institutionalisierung des Dialogs und zum Umgang mit Konflikten. Wir etablieren Projektstrukturen, in denen die Teams ihre Projektziele jederzeit überprüfen und gegebenenfalls auch ändern können.

www.management-in-motion.de