

# Veränderungsmanagement: Digitale Transformation gezielt begleiten

**IT-Großvorhaben, wie z.B. die Einführung von ERP-Systemen oder die Umsetzung der Digitalisierung, lösen großflächige Veränderungen im ganzen Unternehmen aus. Wenn diese nicht ausreichend zwischen den Geschäftsbereichen und der IT abgestimmt sind, führt das zu hohen Reibungsverlusten.**

**Viele CIOs sehen sich deshalb zukünftig verstärkt in der Position der Business Partner des Managements. Immerhin halten laut einer Umfrage der KPMG International 60% von ihnen Change Management für die Lösung.**

**Was aber genau versteht man unter Change Management und welche Rolle spielt es tatsächlich bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen?**

Immer wieder kommt es vor, dass ambitionierte IT-Projekte ins Schlingern geraten. 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.

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.

Häufig wird davon gesprochen, dass IT-Projekte an dem Widerstand der Anwender scheitern. In der Regel beginnen die Missverständnisse jedoch viel früher. Hier 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 löst Veränderungen im Unternehmen aus, sondern auch das Projekt selber wird durch Veränderungen von außen ständig beeinflusst.

Der konsequente Einsatz von Change Management – bereits in einem frühen Projektstadium – steigert nachweislich die Erfolgsquote. Unternehmen mit ausgeprägtem „Change-Bewusstsein“ schließen ihre Projekte häufiger „voll erfolgreich“ ab als andere. Laut einer IBM-Studie sind die Projekte, die mehr als 10% 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.

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, bringen wir außerdem unterschiedliche Teams aus IT und Business in Workshops zusammen. Häufig treten die Fachgruppen hier erstmals miteinander 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.

Wie eine durch BPM&O durchgeführte Umfrage gezeigt hat, befürworten 30% der befragten Unternehmen das Change Management-Training zu intensivieren. Aus diesem Grund bilden wir seit Jahren Change Manager in einem berufsbegleitenden einjährigen Programm aus. Im Rahmen der BPM&O Akademie werden außerdem alle Schlüsselqualifikationen vermittelt, die für die Begleitung von Digitalisierung und BPM-Projekten – speziell bei der Verankerung von Prozessmanagement – wichtig sind.

Prinzipiell stößt jedes IT-Projekt Veränderungen an. Aus diesem Grund sollte Change Management als eine Kernkompetenz für Projektleiter und Führungskräfte anerkannt werden. Bislang wird der Umgang mit den weichen Faktoren der Veränderungsprozesse – wie Irritation, Unsicherheit, Widerstand oder Existenzangst – nur unzureichend berücksichtigt. Da aber jede Veränderung das bisherige Machtgefüge verschiebt, sind diese Faktoren enorm wichtig für den Erfolg eines Projektes: Gleichgültig, ob es sich um die Digitale Transformation, Unternehmensfusionen oder strukturelle Veränderungen handelt.

Eine der zukünftigen Herausforderungen des Change Management ist auch die Einführung der Prozessorientierung im ganzen Unternehmen. Denn bei dieser Managementaufgabe ist eine durchgängige Veränderung von der Geschäftsstrategie bis hin zum Einsatz der IT-Technologie gefragt.



*Uwe Feddern, Geschäftsführer der BPM&O GmbH, ist Experte für Organisationsentwicklung und Prozessmanagement.*

*Zusammen mit Thilo Knuppertz hat er das Fachbuch „Prozessorientierte Unternehmensführung“ (Schäffer-Poeschel Verlag, 2011) veröffentlicht. Kontakt: [uf@bpmo.de](mailto:uf@bpmo.de)*