

Kann mit IT die Organisation wirksam verändert werden? Versuchen Sie einen Perspektivenwechsel.

# Mehr aus dem IT-Projekt herausholen

Eigentlich schade, dass IT-Projekte selten aus der Change-Perspektive betrachtet werden, denn sie sind meist erstklassige Hebel, um mehr zu bewegen als nur Technologie.



**Kurt Grünwald** begleitet private und öffentliche Organisationen bei der Optimierung von Geschäftsprozessen und bei der IT-Umsetzung.

lich zur Verbesserung des Geschäfts und der damit verbundenen Arbeit beitragen.

## Veränderung im Fokus

In einigen Fällen reicht es, die Nutzung vorhandener Systeme zu erhöhen und das Zusammenspiel von Prozessen und IT-Lösung zu verbessern. In anderen Situationen ist es notwendig, sich von den bisherigen Arbeitsweisen einschließlich der verwendeten IT-Lösung zu trennen. Es gilt, neue Möglichkeiten, Wege, Prozesse und Tätigkeiten zu erkennen und dann mittels (neuer) IT zu unterstützen. In jedem Fall stehen die Aufgaben des Geschäfts im Mittelpunkt: Was sind die Ziele der Arbeit, die Ergebnisse einer Aktivität? Wie laufen die Prozesse? Wer braucht welche Infos? Welche Rahmenbedingungen gelten?

In einer Analyse werden Aufgaben, Prozesse und Schnittstellen definiert, bekannte Problemstellen und vermutete Verbesserungspotenziale expliziert sowie dahinterliegende Werte, Paradigmen und die Arbeitskultur beleuchtet. Die verwendete IT und Tools werden erhoben und es wird mit den betroffenen Menschen darüber diskutiert. Darin liegt ein zentraler Schlüssel des ICG-Vorgehens, um mehr aus einem IT-Projekt zu holen.

## Mitwirkung statt Einbindung

Wo bisher Vertreter des Fachbereichs als „Beobachter“ entsandt wurden, geht es jetzt um Mitwirkung in jedem Schritt. Wer sonst sollte bei der Gestaltung der eigenen Arbeit mitwirken, wenn nicht die betroffenen Menschen selbst. Die Experten im Fachbereich wissen am besten, wie „ihr Laden läuft“, welche Trends ihr Business beherrschen. Im Zuge der Gespräche kristallisiert sich heraus, wo Potenziale genutzt werden können. Wenn die betroffenen Menschen ihre Erfahrungen, Ideen und Ansprüche einbringen und bei der Gestaltung ihrer Arbeit mitwirken können, schafft dies eine wesentlich wirksamere Identifikation mit der Veränderung als bloße Kommunikation. Gleichzeitig ist die gemeinsame Suche nach einer Lösung ein Lernprozess für die Betroffenen, der sie über den Tellerrand der eigenen Aufgaben blicken lässt. Dass die damit angepeilte Selbsterneuerung nicht von selbst passiert und Unterstützung braucht, ist klar.

## Über Ziele zu einem klaren Business Case

Ein Projekt ist nur dann erfolgreich, wenn der Nutzen quantitativ und qualitativ den Aufwand übersteigt, also einen positiven Business Case ergibt. Es muss in messbaren Zielen formuliert werden, wie viel ein Projekt zur Erreichung der operativen und strategischen Ziele in quantifizierbarer und qualitativer Hinsicht beiträgt. Im Falle von relevanten Weichenstellun-

**E**in Unternehmen mit Standorten in ganz Österreich möchte ein neues Controllingssystem installieren. Die Analysegespräche zeigen, dass nicht nur das Controlling zu verbessern ist, sondern auch die Geschäftsprozesse der Produktion. Die IT-Landschaft ist ineffizient und veraltet. Im Gespräch mit den betroffenen Menschen erkennen wir, dass sie Angst vor Kontrolle haben und um ihren Aufgabenbereich bangen.

Das Beispiel zeigt, dass der erste Blick oft trügen kann. Nach genauem Hinschauen geht es nicht nur um das Controlling, sondern auch um die Effizienz bei den Prozessen, deren IT-Unterstützung und vor allem um die Betroffenheit der Menschen. Die Ausweitung der Perspektive auf das Gesamte zeigt größere Potenziale, aber auch Handlungsbedarf bei der Veränderung.

Unserer Erfahrung nach gilt grundsätzlich: Ein IT-System muss bestmög-



Ein Perspektivenwechsel ist der erste Schritt in Richtung Change.

gen während des Projektverlaufs müssen deren Auswirkungen auf den Business Case immer wieder überprüft werden. Wenn die Potenziale aufgezeigt sind, muss ausgelotet werden, wie groß der Gestaltungsspielraum ist. So hat es zum Beispiel wenig Sinn, über die Software zu lamentieren, wenn diese strikt vom Konzern vorgegeben ist.

#### Benefit Owner Approach

Ein IT-Projekt wird meist von der IT-Abteilung geleitet. Die Frage muss jedoch lauten: Wer sind die Nutznießer der Projektergebnisse, wenn die Prozesse besser laufen, das Geschäft besser von IT unterstützt wird? Die Produktion wird z. B. davon ausgehen, dass ein Ablauf durch Prozessoptimierung um 15 Prozent beschleunigt wird, der Verkauf, dass sich die Qualität der Daten erhöht, während der IT-Leiter durch Vereinheitlichung der IT-Landschaft eine zehnpromtente Senkung der Wartungs- und Supportkosten erwartet. Um die unterschiedlichen Interessen zu erkennen, wird gemeinsam ein Szenario für die Erreichung des „Neuen“ erarbeitet. Wer sind die notwendigen Akteure? Welche Vorstellungen hat jeder Einzelne vom messbaren Erfolg? Die Beschäftigung mit diesen Fragen schärft den Blick für den Nutzen jenseits von IT-Funktionen, Terminen und Budgets. Und wer Nutzen zieht, soll mitwirken und muss Kosten tragen.

Die unterschiedlichen Interessen werden als konkrete Kosten-/Nutzen-

betrachtungen in einen Business Case übergeführt. Die Auswirkungen der notwendigen Projektkosten und Investitionen können so nachgewiesen werden.

#### Wann ist das Projekt zu Ende?

Beachten Sie, dass der Betrachtungszeitraum des Business Case über das Projektende hinausgeht. Es genügt nicht, ein neues IT-System am Arbeitsplatz verfügbar zu haben. Erst wenn dieses auch eine geraume Zeit in der Praxis eingesetzt wird, können die Verbesserungen bewertet werden.

#### Die Dynamik nutzen

Nicht zu unterschätzen ist die Dynamik der (Projekt-)Umwelt, die umso heftiger wird, je länger das Projekt dauert: Märkte, Personenkonstellationen, IT-Lösungen, Kosten, ja sogar die Unternehmensstrategie können sich ändern.

Der ICG-Ansatz hält nicht starr an einem einmal festgelegten Projekt-design fest, sondern managt laufend Umweltbedingungen, Risiken und den Business Case. Dadurch ist es möglich, flexibel auf aktuelle Entwicklungen zu reagieren, den Einfluss einer neuen Marktchance ebenso zu berücksichtigen wie die Auswirkungen eines neuen Software-Release. So wird vermieden, dass am Ende des Projektes festgestellt werden muss, dass zwar die Projektziele erreicht wurden, diese aufgrund der geänderten Bedingungen jedoch nicht mehr der Realität entsprechen. Das darf natürlich nicht

zu „moving targets“ führen, sondern braucht entsprechende Abstimmungsprozesse zwischen dem Auftraggeber und den Projektbeteiligten.

#### Veränderung der Arbeitsweisen

Auch wenn es für IT-Projekte scheinbar widersprüchlich ist, so stehen doch die Veränderung der Arbeitsweisen, deren Optimierung in einzelnen Prozessen und der Gesamtbeitrag zum Geschäft im Vordergrund, und nicht das IT-Tool.

#### Strategie-Fitting

Die wohl wichtigste Frage ist, wie das IT-Projekt zur Unternehmensstrategie passt. Die Frage darf nicht leichtfertig abgehakt werden, sondern bedarf einer sorgfältigen Diskussion. An deren Ende steht der bewertete Beitrag des Projektes zur Erreichung der strategischen Ziele, der wiederum ein gewichtiger Aspekt des Business Case ist.

#### Integriertes Projektmanagement

Integriertes Projektmanagement geht über das Controlling von Budgets, Terminen und Ressourcen hinaus. Es berücksichtigt das erforderliche Wissen und die Qualität, und es unterstützt den Change-Prozess.

Vielleicht kennen Sie noch andere Perspektiven, die Sie mit uns diskutieren möchten? Ich freue mich auf Ihr Feedback.

[kurt.gruenwald@ICG.eu.com](mailto:kurt.gruenwald@ICG.eu.com)