

IT ALS ZENTRALER FAKTOR für das Change Management

HANNES GUTMEIER ist Head of IT der Immofinanz Group, einem Unternehmen, in dem Dynamik und Wachstum eine zentrale Rolle spielen. Aus der Praxis einiger großer Projekte heraus, sieht er die Bedeutung der IT für das Change Management immer mehr wachsen.

IT drives Business. Die IT wird immer mehr zum Motor von Veränderungsprozessen und sollte daher besonders bei umfassenden Projekten von externen Change-Management-Experten begleitet werden. Ich habe dazu meine Erfahrungen mit einem sehr umfassenden Projekt bei der Buwog/ESG, einem Unternehmen der Immofinanz Gruppe, mit einem IT- und Organisationsprojekt bei der Einführung eines ERP-Systems gemacht.

Die Veränderungsprozesse werden dabei sehr intensiv von der IT vorangetrieben, weshalb eine durchgängige Gestaltung der Arbeitsprozesse bei gleichzeitiger Schaffung der entsprechenden IT-Voraussetzungen und Strukturen notwendig ist. Dies führt zwangsläufig zu Veränderungen im Arbeitsumfeld jedes einzelnen Mitarbeiters. Diese Veränderung ist je nach Projektphase, in welcher sich ein Unternehmen befindet, unterschiedlich, weshalb darauf auch entsprechend reagiert werden muss.

- Fokus Unbalance: IT verstärkt den Veränderungsdruck
- Fokus Gestaltung: IT unterstützt die Veränderung
- Fokus Balance: IT verankert die Veränderung

Unterstützung sollte in diesen Phasen im Bereich Change Management sowohl von innen als auch von außen kommen. In meinem Projekt war dies einerseits die Geschäftsleitung, die voll hinter dem Veränderungsprozess „Fit für die Zukunft“ und somit der Stärkung des Unternehmens nach der Veränderung stand. Andererseits war externe Beratung durch die Firma Doujak Corporate Development von großem Nutzen. Doujak beschäftigt sich schon seit Jahren mit dem Thema „IT drives Business drives Change“ und hat gemeinsam mit Kunden und Partnern, wie beispielsweise Lufthansa oder SAP, Konzepte für erfolgreiche Veränderungsprojekte entwickelt, die durch die IT maßgeblich getrieben und gestaltet wurden.

Wie kann nun diese Unterstützung durch das Change Management aussehen:

- Kommunikation der Ziele, der Meilensteine im Projekt, der nötigen Prozessschritte und wechselseitigen Erwartungen
- Involvierung der Beteiligten und Betroffenen im Laufe des Veränderungsprozesses
- Ermöglichen der Mitgestaltung der Beteiligten und Betroffenen
- Unterstützung bei Problemstellungen



- Berücksichtigung der emotionalen Komponente bei Veränderungsprozessen die sowohl positive Gefühle wie Freude, Motivation, Neugierde aber auch Widerstand, Angst, Unsicherheit, Resignation auslösen können
- Trauer zulassen
- Veränderung ist etwas normales: Dies kann bewusst gemacht werden durch das Aufzeigen von Beispielen von anderer Firmen, die diese Prozesse erfolgreich und nachhaltig verankern konnten

Es soll aber vor allem eine Brücke zwischen IT, Management und Mitarbeitern aufgebaut werden, da man sich nicht der IT-Illusion hingeben soll, über die Technik das Verhalten der Menschen aktiv verändern und kontrollieren zu können. Es geht nicht um Stakeholder-„Einbindung“, sondern um gemeinsames Gestalten und dieses ist nur durch die Akzeptanz der Anwender und die Wirkung, die im Unternehmen entsteht, machbar. Danach ist auch eine Wirkung auf die Business Performance möglich. IT ist kein Selbstzweck sondern dient vielmehr als Werkzeug für die Umsetzung der Unternehmensstrategie und diese ist immer wieder mit Veränderungen verbunden. Die Wirkung von IT ist in den einzelnen Veränderungsphasen sehr unterschiedlich und teilweise auch von der Unternehmenskultur abhängig. Daher ist es meiner Erfahrung nach sehr wichtig, den richtigen Partner für die passende Aufgabenstellung zu finden. Zudem sollten die Führungskräfte mit Themen wie Konfliktmanagement vertraut sein, um entsprechend auf die Veränderungsprozesse reagieren zu können. Veränderung bedeutet oft „Bedrohung“ für die Mitarbeiter. Veränderung kann aber auch „Chance“ bedeuten und das muss man den Mitarbeitern kommunizieren und Lust auf Neues mit einem breiten Involvement verbinden.

Im Projekt bei der Buwog/ESG war die IT ein großer Treiber für Veränderungen in den Prozessen und Organisationen. Durch die Integration eines Change-Management-Teams wurde unter anderem verhindert, dass Schlüsselmitarbeiter während des Veränderungsprozesses das Unternehmen verließen. Daher geht meine Empfehlung klar in die Richtung, bei jedem größeren IT-Veränderungsprojekt ein Change-Management-Team zu installieren. □

EXECUTIVE Empfehlungen

MENSCHEN FÜHREN – LEBEN WECKEN von Anselm Grün

Worin besteht die Kunst des Führens? Und was macht eine gute Führungskraft aus? Der Benediktinermönch Anselm Grün stellt ein Führungsmodell vor, dessen unsere Welt mehr denn je bedarf: Führen durch Menschlichkeit. Nach der Regel des Benedikt von Nursia, dem Vater der Benediktinermönche, beschreibt er den Verantwortlichen als einen Menschen, der sich mit sich selbst ausgesöhnt hat und in seinen Mitarbeitern Lebendigkeit und Freude zu erwecken vermag. Denn alle Bemühungen um Effizienz- oder Umsatzsteigerung bleiben fruchtlos, wenn es nicht gelingt, das Unternehmen in einen Ort der Inspiration und Ermutigung zu verwandeln. Ein Buch voller Ruhe und visionärer Kraft, das auch in den stürmischsten Zeiten als verlässlicher Begleiter dient.



dtv
128 Seiten, 8,20 Euro
Empfohlen von
Wolfgang Hanzl,
Managing Director
Operations Group
BAWAG P.S.K.

MAGIE IM MANAGEMENT von Eva Ulmer-Janes

Wollen Sie sich ungewöhnliche Konfliktlösungstechniken aneignen? Ihre Ziele erreichen und sich dabei wohl und sicher fühlen? Wollen Sie Ihre Kreativität und Flexibilität steigern? Dann ist es den Versuch wert, sich mit dem Weltbild der KAHUNAS, den Meisterschamanen in Hawaii zu beschäftigen und sich deren Methoden anzueignen. Diese sind sehr einfach, aber verblüffend wirksam. Nicht umsonst lassen bereits Firmen wie General Motors, AT&T, Unisys, Bank of Boston und McKinsey&Co ihre Führungskräfte in schamanischen Seminaren ausbilden. Einen Experten erkennt man an seinen Resultaten, sagen KAHUNAS, Wissen allein ist nicht genug. Zurück zu den Wurzeln bedeutet daher: Zurück in die Zukunft!



IBERA
224 Seiten, 19,00 Euro
Empfohlen von
Hannes Gutmeier,
Head of Group IT
Immofinanz