



Foto: Chaiyawat – Fotolia

Erfolgsfaktoren bei der Einführung neuer IT Systeme

So kann der Change gelingen

Von Pia Drauschke, Dr. Stefan Drauschke und Dr. René Rottleb

Digitalisierung ist heute in aller Munde und mittlerweile genauso wenig aus dem Gesundheitswesen wegzudenken wie Arznei, Stethoskop, Skalpell und Zentralnervensystem – mehr noch: Sie diktiert im Grunde die Anforderungen an das informationsverarbeitende „Zentralnervensystem“, die IT-Systeme der Kliniken. Mit zunehmender Integrationstiefe und Vernetzung wachsen zudem Komplexität und Angriffsmöglichkeiten. Der Aufwand, die sich daraus ergebenden Risiken zu kontrollieren, wächst stetig und behindert die Innovationsfähigkeit der IT-Abteilungen.

Keywords: Changemanagement, IT, Kommunikation

Die Unzufriedenheit der Anwender über die IT resultiert aus unerfüllten und teilweise auch aus zu pauschal formulierten Erwartungen. IT wird aufgrund der faszinierenden Erfahrungen à la Facebook, Twitter, Instagram, YouTube & Co. zu oft als zu selbstverständlich, zu einfach, zu robust, zu allgegenwärtig betrach-

tet, ohne – in jeder Hinsicht – den Preis dafür zu kennen.

Was bedeutet das für IT-Projekte?

Es braucht deutlich mehr Strukturierung und Priorisierung der Anforderungen an die IT-Abteilungen, so dass die Anforderungen nicht nur technisch, sondern auch menschlich und finanziell leistbar sind. SMARTe Formulierung der Ziele von IT-Projekten ist wichtiger denn je! Der Nutzen neuer IT-Systeme muss dabei im Vordergrund stehen. Das gegenseitige Verständnis von Anwendern und IT-Personal muss gesteigert und die gegenseitigen Erwartungshaltungen besser aufeinander abgestimmt werden. Gutes Projektmanagement und insbesondere auch sorgfältiges Anforderungsmanagement sind wichtige Erfolgsfaktoren, um IT-Konzepte unter den genannten Umständen effektiv und effizient umzusetzen. Gleichzeitig gilt es, die in der Angst vor IT und allgemein vor Neuem „wohnende“ Energie in Impulse für Lernen und persönliches Wachstum mit IT zu wandeln.

In der Projektdefinitionsphase kommt es vor allem auf eine sorgfältige Projektumfeldanalyse, die sichere und vollständige Identifikation der Stakeholder sowie ein ausgeprägtes Chancen-/Risiken-Bewusstsein an. Als Stakeholder darf der Datenschutzbeauftragte beispielsweise nicht vergessen werden – er kann bei richtiger Ansprache ein wertvoller Unterstützer sein. Wer achtsam notwendige Voraussetzungen schafft und gegebenenfalls auch sinnvolle Workarounds einplant, hat deutlich bessere Chancen auf den bestmöglichen Projekterfolg.

Gerade bei IT-Projekten haben Moderatoren und Berater eine besonders anspruchsvolle Rolle, denn SMARTe Zielformulierung gestaltet sich in einer Welt von Anglizismen, Synonymen und Kunstbegriffen besonders anspruchsvoll. Nur wenige Anwender sind tatsächlich in der Lage, sauber zwischen einer Cloud, einer private Cloud und Cloud-Technologie zu unterscheiden. Das müssen natürlich auch nicht alle können und umso mehr

hilft es, wenn Experten an Bord sind, die dies beherrschen und mit dem notwendigen Prozesswissen sowie auch den vielfältigen Anforderungen – beispielsweise auch EU-, bundes- sowie landesrechtlichen Datenschutzerfordernungen – in Einklang bringen können. IT-Projekte im Gesundheitswesen sind schon lange keine reinen Programmierungen mehr, sondern vielmehr kreative, innovative Prozessgestaltung unter Nutzung der mittlerweile fast unendlichen technischen Möglichkeiten. Um die Führungskräfte und Mitarbeiter adäquat einzubinden, sollte das Projektmanagement mit einem professionellen Changemanagement verknüpft werden. Dafür können ganz unterschiedliche Methoden passend sein und zum Einsatz kommen. Die Wahl der richtigen Methode(n) bedarf viel Erfahrung und Fingerspitzengefühl, denn mehr vom Selben führt zu mehr vom Selben!

Wie nun geht man den Veränderungsprozess konkret an?

Einen guten Leitfaden für die effektive Abwicklung von Veränderungsprozessen geben die acht Schritte für erfolgreiche Veränderung nach J. Kotter:

- Schritt 1: Das Bewusstsein für die Dringlichkeit der Veränderung schaffen.
- Schritt 2: Eine starke Veränderungscoalition bilden.
- Schritt 3: Eine klare Vision für das Unternehmen herausarbeiten.
- Schritt 4: Die Vision erfolgreich kommunizieren.
- Schritt 5: Hindernisse für die neue Vision beseitigen.
- Schritt 6: Sichtbare, kurzfristige Erfolge systematisch planen und herbeiführen.
- Schritt 7: Erreichte Verbesserungen weiter ausbauen.
- Schritt 8: Die neuen Lösungswege fest verankern.

Zunächst braucht es einen guten Anlass, die Komfortzone des Gewohnten zu verlassen. Wenn Führungskräfte und Mitarbeiter die Dringlichkeit von Veränderung nicht empfinden, werden sie auch nicht genug Energie dafür aufbringen und die Bequemlichkeit, das

Gewohnte – oder die Lernangst – werden obsiegen. Dabei genügt es nicht, dass die Führungskraft die Notwendigkeit für den Wandel klar erkannt hat. Sie muss dafür sorgen, dass die nachgeordneten Mitarbeiter selbst spüren, dass die Änderung wirklich unvermeidbar ansteht. Das damit einhergehende Gefühl heißt „Must Change“: Es kann, es darf, auf keinen Fall weitergehen wie bisher. Im ersten Schritt muss deshalb herausgearbeitet werden, dass entweder die Nachteile einer Bedrohung durch Nichthandeln so groß sind, dass der Leidensdruck massiv steigt – „killing the dragon“ – oder die Verlockung durch die zu erlangenden Vorteile erzeugt genügend Motivation für Veränderung – „winning the princess“. Hier hilft gedanklich das Zitat von Steve de Shazer weiter: „Man muss nicht wissen, was gut ist, um wahrzunehmen, was besser bedeutet.“

Wie kann Veränderung gelingen?

Größere Veränderungen werden nur möglich, wenn Sie als Führungskraft oder Projektleitung im zweiten Schritt eine Koalition aus einigen Menschen im Unternehmen formen, die zur Veränderung stehen und gemeinsam mit Ihnen über genügend Einfluss und Macht verfügen, um den anstehenden Prozess professionell und mit ausreichend Ressourcen umzusetzen. Die Kunst besteht darin, mit dem zu erwartenden Widerstand mit einer einheitlichen Linie so umzugehen, dass daraus Energie gewonnen wird und es vorangeht, anstatt sich uneinheitlich dagegen zu stellen und Blockaden zu provozieren. Einer der sieben Wege zur Effektivität von S. Covey ist „das Ende am Anfang im Sinn haben“. Menschen entscheiden sich nur für Veränderungen, wenn sie sich diese vorstellen können und wissen, was das Neue für sie bedeutet. Niemand „kauft die Katze im Sack“. Die Initiatoren der Veränderung müssen also frühzeitig dafür sorgen, dass der Zielzustand hinreichend klar wird, ohne jedoch jedes Detail zu genau vor auszuplanen, damit Betroffene zu Beteiligten gemacht werden und Mitwirkung in einem begrenzten Rahmen mit einem straff moderierten top down-

bottom up-Prozess, begleitet von kompetenten Fachexperten, möglich wird.

Im vierten Schritt geht es nun darum, möglichst schnell und umfassend im System das Neue so zu kommunizieren, dass auch der Letzte weiß und verstanden hat, wohin die Reise geht. Kotter meint schmunzelnd, dass Sie Ihre Führungskräfte fragen sollten, wie viel Kommunikation sie für Ihr Projekt für notwendig halten würden – und dann multiplizieren Sie das Ergebnis mit dem Faktor 10! Und noch etwas ist jetzt wichtig: Wenn Sie Ihre Projektbeschreibung entwickelt und verkündet haben, ist bei vielen Menschen im System oft noch der Glaubenssatz tief verankert, dass es die IT ohnehin nicht hinbekommen wird und neue Software noch nie pünktlich und in hoher Qualität funktioniert hat. Je öfter ihnen das in der Vergangenheit passiert ist, desto tiefer sitzt diese für den Projekt(management)erfolg stark hinderliche Überzeugung. Was der Mensch denkt, wird er sich beweisen wollen. Es gilt also jetzt – und erst recht für alle Beteiligten und insbesondere für das Projektmanagement –, das mit dem IT-Projekt verbundene Leistungsversprechen zu halten. Je besser Sie liefern, was Sie versprechen, umso mehr wächst der Glaube daran, dass dann, wenn Sie etwas verkünden, auch etwas geschieht. Und dann machen die Menschen auch mit, weil sich dagegen zu sträuben ohnehin sinnlos erscheint. Dies lässt sich im Übrigen am besten durch ein solides Projektcontrolling unterstützen. Wurde dafür bestenfalls bereits in der Projektdefinitions- und Planungsphase ein belastbares Fundament gelegt, können nun in der Umsetzungsphase Projektfortschritt und Zielerreichung souverän nachgehalten und dargestellt werden. Je SMARTer die Ziele formuliert wurden und je solider geplant wurde, desto besser und glaubwürdiger kann in der Umsetzungsphase nachgewiesen werden, ob sich ein Projekt wunschgemäß entwickelt hat oder eben auch nicht. Neben den klassischen Werkzeugen des Projektcontrollings wie der Meilensteintrendanalyse und der Projektfort-

schrittsanalyse, welche sich ja bekanntermaßen primär auf den Projektmanagementerfolg fokussieren, braucht es auch geeignete Methoden, um den Projekterfolg zu messen und darzustellen. Zeigen Sie regelmäßig Zwischenergebnisse der einzelnen Teilprojekte und berichten Sie nicht nur, was voraussichtlich sein wird, sondern vor allem, was schon erledigt ist.

Im fünften Schritt sollen Hindernisse identifiziert bzw. vorausgesagt werden, auf die man im Projektverlauf treffen könnte – klassisches Risikomanagement sozusagen. Risiken können auftretende Fehler und Verzögerungen genauso sein wie fehlende Elemente oder auch Menschen im Unternehmen oder im Bereich, die sich querstellen oder sich als „Verhinderer“ entpuppen. Um mit diesen verschiedenen Arten von Hindernissen wirksam umgehen zu können, braucht es seitens der Projektleitung Weitsicht, um sich mit hilfreichen Elementen rechtzeitig einzudecken; es braucht genügend Budget auch für „Unvorhergesehenes“ und auch Rückendeckung „von oben“, um ggf. unbequeme Entscheidungen wirksam und zügig treffen zu können.

Der sechste Schritt legt nahe, kurzfristig sichtbare Erfolge herbeizuführen. Planen Sie nicht nur den Projektfortschritt nach objektiver Bedeutsamkeit der Etappen, sondern auch danach, dass kurzfristig Erfolgreiches und Sichtbares zu Tage treten kann. Sie brauchen Beweise, dass es voran geht und partiell funktioniert. Je eher Sie das zeigen, je eher wird man Ihnen

glauben und im weiteren Prozess folgen. Abgesehen davon macht es allen Beteiligten Mut, wenn etwas geht, auch wenn man weiß, dass die „Kuh noch nicht vom Eis ist“. (► Abb.)

Wenn man glaubt, dass es geht, wird man sich das beweisen wollen; wenn man es nicht glaubt, ebenfalls. Insofern ist erfolgreicher Change auch immer erfolgreiches Arbeiten an Grundüberzeugungen, den sogenannten „Glaubenssätzen“. Insbesondere im Kontext von Softwareentwicklungsprojekten spalten sich in diesem Punkt ein wenig die Gemüter. Während „Softwareentwickler der alten Schule“ immer noch auf die gute alte Zeit des Wasserfallmodells schwören, zeigen die modernen Softwareschmieden, dass es auch agiler geht – beispielsweise mittels Scrum oder Extrem Programming. Scrum und Extrem Programming sind agile Projektmanagementmethoden, mit denen Software in Etappen entwickelt wird und man sich den Anforderungen des Kunden in kleinen Schritten annähert. Es braucht allerdings ein gutes Gespür dafür, wann Agilität sinnvolle „Quickwins“ liefert und wann es längerer Entwicklungszyklen bedarf, die man besser mit einem intensiven Stakeholdermanagement flankiert.

Die letzten beiden Schritte 7 und 8 möchten wir gemeinsam behandeln. Hier ist davon die Rede, dass Verbesserungen auszubauen und Lösungswege fest zu verankern sind. Systeme haben die Eigenschaft, in einen stabilen alten Zustand zurückschwingen zu wollen,

wenn noch keine neuen Gewohnheiten entstanden sind, selbst wenn „das Alte“ rational betrachtet schlechter ist als das Neue. In diesem Stadium läuft das Neue schon und die ersten Erfahrungen werden gemacht. Von Routine kann noch nicht die Rede sein und die Gefahr ist latent vorhanden, dass man bei den kleinsten Störungen in alte Muster zurückfällt. Wenn also Verbesserungen eintreten wie geplant, sind diese zu dokumentieren und möglichst zeitnah in neue Prozessbeschreibungen zu integrieren und damit neue Standards zu schaffen. Es geht darum, neue Gewohnheiten zu schaffen und das Neue muss zügig Teil der aktuellen Abläufe und Routinen werden und damit fest in der Prozesslandschaft verankert werden. Auch Trainings und Schulungen helfen, hier weiter zu stabilisieren und Berührungängste abzubauen.

Zu guter Letzt

Nun ist es auch Zeit zu feiern, wenn etwas gut und vor allem besser als vorher läuft und die Menschen im System dies erkannt und ihren persönlichen Frieden mit den durchlebten Veränderungen gemacht haben. Wenn Sie vieles richtig gemacht und unsere Empfehlungen beherzigt haben, werden Sie jetzt hören, dass die neue Lösung viel besser ist als das alte System und man die neuen Funktionen nicht mehr missen möchte. Dann und nur dann wissen Sie, dass der Change erfolgreich war und können sich nach einer hinreichenden Verschnaufpause Ihrem nächsten erfolgreichen IT-Projekt zuwenden. ■

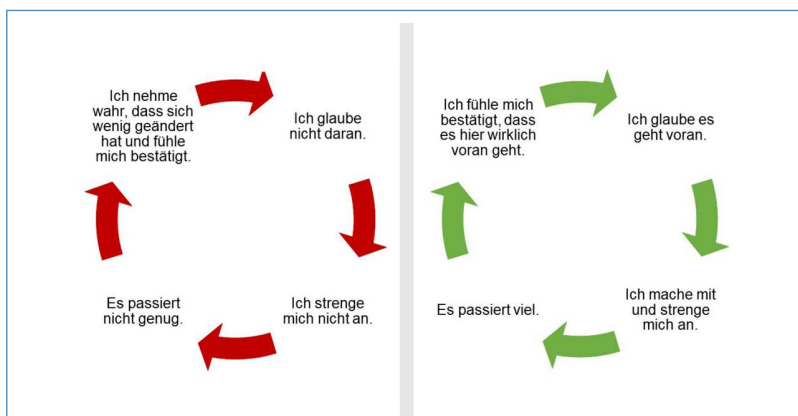


Abb.: Wenn man glaubt, dass es geht, wird man sich das beweisen wollen; wenn man es nicht glaubt, ebenfalls.

Literatur beim Verfasser

- Dipl. Vw.Pia Drauschke**
NextHealth GmbH
www.nexthealth.de
p.drauschke@nexthealth.de
- Dr. Stefan Drauschke**
NextHealth GmbH
www.nexthealth.de
stefan.drauschke@nexthealth.de
- Dr. René Rottlieb**
gök Consulting AG
www.goek-consulting.de
rene.rottleb@goek-consulting.de