

# „IT & Change: Geschichten vom Wandel, der nicht auf Mausklick funktioniert“ –

oder: „IT changes?!“: „change IT!“

Autor: Mag. Markus Weigl, MSc



Gedanken der vorliegenden Arbeit wurden basierend auf einer jahrelangen beruflichen Beschäftigung an der Schnittstelle zwischen IT, Betriebswirtschaft und (systemischen) Change Management und der fortlaufenden intensiven Reflexion in verschiedenen Kontexten und unter verschiedenen Perspektiven entwickelt.

Zum vorliegenden Themenkomplex sind ebenfalls die jüngsten Veröffentlichungen von Markus Weigl „Kreativität & Veränderung: Die Geschichte vom Doppelpendel und dem Buschfeuer kleiner Gruppen“, Verlag Nausner & Nausner, ISBN 3901402101, Graz 2006, und der Artikel „IT & Change: Warum der Wandel nicht auf Mausklick funktioniert“ in Roswita Königswieser et. al. (Hrsg.) „Komplementärberatung: Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know how“, Verlag Klett Cotta, ISBN 3608941428, Stuttgart 2006, empfehlenswert.

Der Autor Mag. Markus Weigl, MSc, besitzt mehr als 10 Jahre Erfahrung in der IT-, Unternehmens- und Organisationsberatung sowie als Manager im Bereich IT und Beratung. Markus Weigl kann zusätzlich zu seinem betriebswirtschaftlichem Studium auf ein Post-Graduate in systemisch-konstruktivistischem Coaching und OE verweisen und ist als Vortragender, Trainer, Coach und Berater tätig. Sein aktueller Schwerpunkt findet sich in der Unternehmens- und Organisationsberatung in den Bereichen Prozessmanagement, Veränderungsprozessen, IT, Strategie und verwandten Themenstellungen.

Kontakt: [mw@in-motion.biz](mailto:mw@in-motion.biz) [www.in-motion.biz](http://www.in-motion.biz)

## 1. Zielsetzung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es zu beleuchten, wie sich die aktuellen Vorgehensweisen im Bereich IT (Informationstechnologie) als einem Fachberatungsansatz (unabhängig davon, ob diese Fachberatung durch externe Berater oder durch interne Dienstleister der IT-Abteilung eines Unternehmens geleistet wird) vor allem in Bezug auf Veränderungsprozesse und Prozessberatung darstellen und welche Problembereiche bzw. Optimierungspotentiale sich aus der aktuell im „Mainstream“ vertretenen Vorgangsweise in Zusammenhang mit IT-Vorhaben ergeben können: Möglichkeiten, wie dem einen oder anderem Abhilfe geschaffen werden kann, sollen, soweit in dieser kompakten Darstellung möglich, gelegentlich anskizziert werden.

Der Untertitel „IT changes?!“ deutet zumindest zwei relevante Aspekte an:

- IT sollte und dürfte nicht isoliert betrachtet werden, da **IT Veränderung bewirkt**.
- Der Zugang zu IT sollte diese Auswirkungen von Anfang an in einem **integrierten Ansatz** berücksichtigen und somit eine Änderung in der Herangehensweise an und in der Betrachtungsweise von „IT-Projekten“ bewirken (**Änderung der Projektmethodik bzw. Projektgestaltung**).<sup>1</sup>

In Form einiger prägnanter Hypothesen lässt sich meine Auffassung für den Zweck der Arbeitsgrundlage dieser Betrachtungen, auf die in Folge Bezug genommen wird, folgendermaßen auf den (vorläufigen) Punkt bringen („work in progress“):

- **Hypothese 1:** Der gesamte mögliche Nutzen von (betriebswirtschaftlicher) IT wird nicht realisiert.
- **Hypothese 2:** Die Hauptursache für die mangelnde Realisierung des möglichen Nutzens der IT liegt in der ungenügenden Berücksichtigung organisationaler, kultureller und humanzentrierter Faktoren.
- **Hypothese 3:** Durch eine Vorgehensweise, in die sowohl Elemente der IT-Fachberatung (bzw. der „klassischen“ IT-Projektmethodik) als auch Elemente der systemisch-konstruktivistischen Prozessberatung einfließen, kann der Wirkungsgrad von IT-Change-Vorhaben bzw. der mögliche Nutzen von IT (gegenüber einer nicht-integrierten Vorgehensweise) erhöht werden.
- **Hypothese 4:** Zum gegenwärtigen Zeitpunkt liegt noch kein integratives Modell einer solchen Vorgehensweise vor; einzelne Unternehmen befinden sich hier aktuell in einer „Pionierrolle“.
- **Hypothese 5:** Es sind – abhängig von den situativen Rahmenbedingungen und den Zielsetzungen – verschiedene Integrations-, Kooperations- bzw. Koppelungsmodelle zwischen Fach- und Prozessberatung im Kontext von IT-Change-Vorhaben denkbar und unterschiedlich sinnvoll.

Die möglichen Problembereiche in IT-Projekten sind mannigfach und vielfältig.<sup>2</sup> In der vorliegenden Arbeit soll bewusst eine Fokussierung auf die für Veränderungsmanagement relevanten Aspekte erfolgen, um letzten Endes das Fundament für Modelle zu bilden, welche im spezifischen Kontext die relevanten Vorteile der Fach- und Prozessberatung (im Sinne einer „Komplementärberatung“<sup>3</sup>) inkorporieren können.

## 2. IT is change!

„IT is change!“ kann verstanden werden

- als „**IT bedeutet Wandel!**“ und
- als „**Es ist der Wandel, um den es geht!**“

Beide Aussagen sind in diesem Zusammenhang Programm und beabsichtigt.

---

<sup>1</sup> Auf diesen zweiten Aspekt bezieht sich - unbeschadet der Sinnhaftigkeit - nach Betrachtung der allgemeinen Marktsituation zum gegenwärtigen Zeitpunkt das Fragezeichen.

<sup>2</sup> vgl. z.B. DOUJAK, Alexander / ENDRES, Thomas / SCHUBERT, Horst: „IT & Change mit Wirkung“. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 3/04, S. 58

<sup>3</sup> vgl. KÖNIGSWIESER, Roswita / SONUÇ, Ebrü / GEBHARDT, Jürgen / HILLEBRAND, Martin: „Komplementärberatung: Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how“, Stuttgart, 2006

## 2.1. IT is change! – Das Faktum

Dass IT-Vorhaben sehr viel mehr als reine technische Maßnahmen mit Fokus auf die technische Realisierbarkeit darstellen, konnten viele Unternehmen (u.a. in Zusammenhang mit den Einführungen betriebswirtschaftlicher Standardsoftware wie ERP-Systemen) in den letzten Jahren am eigenen Leib verspüren: Die Auswirkungen von IT-Projekten reichen weit über das Verantwortungsgebiet der IT-Abteilung hinaus und beeinflussen neben

- der Art der unternehmensinternen und unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit (Ausgestaltung der Arbeits- und Geschäftsprozesse) und folglich auch
- der Kommunikation zwischen Mitarbeitern, Partnern, Lieferanten und Kunden

(Faktoren, die vielleicht eher gedanklich nahe liegen) unter anderem auch beispielhaft Bereiche wie

- die Kultur (z.B. Wer geht mit wem wie um?) und
- die strategische Wettbewerbssituation und Marktposition (IT-Systeme können weit mehr als nur unterstützende administrative Funktionen, sondern Geschäftsmodelle erst ermöglichen bzw. strategische Vorteile in speziellen Wettbewerbsumfeldern begründen).

Jedes größere IT-Projekt hat somit zumindest implizit einen Veränderungsauftrag. Manchmal wird das IT-Projekt sogar zum Mittel, um Veränderungsinteressen durchzusetzen, der IT-Lieferant bzw. IT-Berater zum willkommenen „Change Agent“ bzw. zur Stelle, an die Verantwortung delegiert werden kann: „Das neue Programm kann das nicht anders, wir müssen unsere Prozesse umstellen.“ Oder noch knapper anhand eines Beispielprodukts betriebswirtschaftlicher Standardsoftware formuliert: „SAP verlangt das so!“

Die sehr spannende Betrachtung, welche dahinter stehende Absichten die verschiedensten an der Entscheidung beteiligten Interessensgruppen verfolgen bzw. welche Funktionen im speziellen Umfeld diese IT-Einführung erfüllt (und wem dies zum Nutzen gereicht oder wie sich dadurch bestehende Machtverhältnisse verschieben und in der Folge wiederum vielleicht dadurch Widerstände bzw. Akzeptanzhürden aufbauen), unterbleibt hier oft und könnte an dieser Stelle doch so erhellend und erleichternd wirken:<sup>4</sup> So ist z.B. die Transparenz, die durch eine einheitliche Datenbanklösung erzeugt und ermöglicht wird, unternehmensintern nicht von jedem Teilbereichsverantwortlichen gewünscht und kann entweder (abhängig von der gelebten Kultur) z.B. mit Autonomieverlust einhergehen bzw. einen kulturellen Wandel markieren bzw. einleiten.

## 2.2. IT is change! – Die Grundhaltung und der Nutzen

Das in diesem Zusammenhang von Seiten der IT-Auftraggeber als notwendig erkannte Change Management wird aus einer klassischen IT-Projektmanagement-Perspektive als weitere zusätzliche Teilaufgabe des Projektmanagers gesehen und

---

<sup>4</sup> Siehe dazu u.a. das Interventionsdesign der „Machtanalyse“ in KÖNIGSWIESER, Roswita / HILLEBRAND, Martin: „Einführung in die systemische Organisationsberatung“, Heidelberg, 2004, S. 75f.

erschöpft sich (falls es denn aufgrund zeitlicher und budgetärer Engpässe überhaupt Berücksichtigung findet) meist in prinzipiell sinnvollen, aber letzten Endes eher als Einzelteile mit starkem Teambuilding-Charakter eingesetzten Maßnahmen. Dass in der IT-Community oftmals unter Change Management auch noch die Genehmigung von zusätzlichen Abweichungen vom vor Beginn des Projektes definierten Leistungsumfangs (scope) mittels sog. „Change Requests“ verstanden wird, zeigt hier auch den Aspekt der als Optimum unterstellten strikt linearen Vorgehensweise und der Ausrichtung an den klassischen Projekterfolgskriterien

- in time (Effizienzkriterium),
- in budget (Effizienzkriterium) und
- in scope (internes Effektivitätskriterium).

Der „Scope“ wird deshalb als „internes Effektivitätskriterium“ bezeichnet, weil die tatsächliche Effektivität eine Orientierung an und einen (auch während des laufenden Projekts) unmittelbaren Bezug zu den zugrunde liegenden und übergeordneten Nutzenkategorien erfordert: Ein Vorgehen in iterativ-reflexiven Schleifen mit ausreichender Flexibilität in Kombination mit einem operativen Projektmanagement könnte mE die Orientierung an der „tatsächlichen“ Effektivität besser gewährleisten.

Letztlich führt dies oftmals zu einer **einseitigen Kostenorientierung unter Vernachlässigung der Nutzenaspekte** von IT: Es wird (aufgrund des beschriebenen Projekterfolgsverständnisses und der Orientierung an den Kriterien in time, in budget und in scope) im operativen Projektgeschehen nur mehr selten des Nutzens gedacht, der dem IT-Projekt prinzipiell gedanklich zugrunde liegt bzw. liegen sollte (z.B. Reduktion der Durchlaufzeit eines Kundenauftrags vom Auftragseingang bis zur Faktura auf x Tage, Optimierung des Lagerstandes und damit des gebundenen Kapitals, Verbesserung der Einkaufskonditionen und Liefergenauigkeit durch integriertere Supply Chain Management-Prozesse). Um als erfolgreich zu gelten, müssen die Parameter Zeit und Kosten eingehalten oder unterschritten (Effizienz) bzw. der definierte Leistungsumfang eingehalten werden.

Diesem Vorgehen liegt zum einen das Paradigma der Mach- und Planbarkeit zugrunde: Es wird davon ausgegangen, dass vor oder zu Beginn des Projekts alle relevanten Informationen vorhanden sind, um eine möglichst genaue und verbindliche Festlegung des Projektverlaufs zu treffen. (Auch das Einplanen von zeitlichen Puffern und Budgetreserven bewegt sich hier innerhalb derselben Logik.) Bei einer genaueren Betrachtung findet sich hier eine asymmetrische Kooperationsbeziehung zwischen den externen oder internen IT-Beratern und der Fachabteilung als Endkunde bzw. dem Management:

- Externe IT-Berater werden teilweise als bewusster Zukauf externer Kompetenz, die nur beschränkt intern aufgebaut werden soll, in Projekten eingebunden („operative Kompetenz“) und aufgrund des Projektmanagement-, Erfahrungs- und Produktwissens geschätzt. Sie bringen auch in Übereinstimmung mit ihrem professionellen Selbstverständnis den *IT bzw. Technologie-Fokus* („*technology*“) ein.
- Die interne IT-Abteilung versteht sich oftmals als die für die Projektabwicklung verantwortliche Stelle in der Funktion eines internen Dienstleisters für die beauftragende Fachabteilung bzw. den Auftraggeber (dem Management)

und bringt in einer Mittlerrolle sowohl IT- als auch Unternehmenswissen ein. (Aspekt der Projekt- und Budgetverantwortung). Das professionelle Selbstverständnis ist oftmals das eines internen technischen Dienstleisters mit teilweise sehr hohem Kostenbewusstsein.

- Die Fachabteilung bzw. das Management sehen sich als Endkunden mit meistens geringem Interesse an IT per se, sondern primär an den Ergebnissen und Auswirkungen der IT-Maßnahmen. Der *Fokus* liegt hier klar am *Geschäft* („*business*“)

In diesem Beratungskontext wird der Wert des IT-Beraters durch sein Fachwissen definiert, welches er in das Beratungs-Kunden-System (BKS)<sup>5</sup> einbringt.

Bei der hier dargestellten klassischen Projektvorgehensweise erscheint problematisch, dass das Wissen um die Möglichkeiten und die Potentiale zum einen unerlässlich ist, um aus dem Kundensystem heraus selbst fundierte Entscheidungen zu treffen („strategische Kompetenz“), zum anderen aber zum Zeitpunkt des Projektstarts dies so noch nicht geleistet werden kann, da hier von einer Wechselwirkung zwischen „technology push“ (Ermöglichung durch technologische Möglichkeiten) und „competitive pull“ (Business-Anforderungen)<sup>6</sup> bzw. einer sich wechselseitig drehenden Weiterentwicklung zwischen IT und Business ausgegangen werden kann. Ohne eine bereits erfolgte ausführliche, sich gegenseitig befruchtende Beschäftigung mit den Möglichkeiten und Anforderungen werden zwangsläufig nicht alle möglichen Nutzenpotentiale adressiert werden. Ein möglicher und auch klassisch vertretener Ansatzpunkt könnte hier in einer vorgelagerten Analysephase liegen: Dies greift mE zu kurz als insbesondere auch hier wiederum die Aspekte der in der Praxis nur eingeschränkten Rationalität organisationaler Veränderungen nicht „am Schreibtisch“ berücksichtigt werden (können).

Nicht unerwähnt bleiben soll hier, dass IT oftmals für das Gesamtsystem einen Nutzen bringt, der für Einzelne vielleicht nur schwer zu erleben ist bzw. im ersten Ansatz für den Einzelnen oftmals sogar als persönliche Gefahr oder als Verschlechterung seiner individuellen Position erlebt werden kann. Als ein diesbezügliches Beispiel kann die Einführung eines unternehmensweiten CRM-Systems und die dem entsprechende vollständige und transparente Datenpflege aller Kundenkontakte beispielsweise vom einzelnen Vertriebsmitarbeiter als ein Angriff auf eines seiner wertvollsten „Assets“, sein Beziehungsnetzwerk und seine Kundenzugänge, verstanden werden, welches dadurch allen (im Unternehmen) prinzipiell transparent und zugänglich erschiene. Zudem (und das erscheint in diesem Zusammenhang als der zentrale Punkt) ist mit der vollständigen Dokumentation dieser Kontakte im CRM-System für diesen Vertriebsmitarbeiter im ersten Schritt kein zusätzlicher Nutzen zu gewinnen; sehr wohl schafft diese Maßnahme aber Nutzen auf der Ebene des Gesamtunternehmens im Sinne einer aktiven Knowledge-Management-Maßnahme, durch die individuelles Wissen zu organisationalem Wissen transformiert wird.

Als Gestaltungsempfehlung empfiehlt sich hier, den Nutzen dieser Maßnahme frühzeitig für alle Beteiligten (beispielsweise anhand „ersten Erfolgen“ in

---

<sup>5</sup> vgl. z.B. dazu KÖNIGSWIESER, Roswita / HILLEBRAND, Martin: „Einführung in die systemische Organisationsberatung“, Heidelberg, 2004, S. 36ff.

<sup>6</sup> vgl. SCOTT MORTON, Michael S. (ed.): „The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organizational Transformation“, New York / Oxford, 1991

Pilotprojekten) tatsächlich physisch und psychisch erlebbar, sozusagen „begreifbar“, zu machen, um tunlichst in einer frühen Phase zusätzliche Energien zu mobilisieren und Akzeptanz zu erzeugen.

Eine Zusatzbemerkung sei hierzu noch gestattet: Als sehr wesentlich muss in diesem Kontext unbedingt hervorgehoben werden, dass hier keinesfalls (im Sinne eines „Marketing-Reflexes“) versucht werden sollte, im Zeitraum des Projektes stattfindende Erfolge einfach zu vereinnahmen ohne die tatsächliche Kausalität kritisch zu beleuchten: Solche Vorgehensweisen schädigen das Vertrauen nachhaltig, sobald die Absicht erkannt wird. – Und glauben Sie mir: Sie können davon ausgehen, dass sie erkannt wird.

### 2.3. „change IT!“ – Eine Architektur

Eine gemeinsame Entwicklung in iterativ-reflexiven Schleifen, welcher man im ersten Ansatz durchaus Ähnlichkeiten mit dem Ansatz des „iterativen Prototypings“ zusprechen kann, hätte hier den Charme, dass sich diese wechselseitigen Befruchtungen zwischen Technologie und Business sowie Business und Technologie quasi organisch-evolutionär weiterentwickeln könnten und zudem anhand der sichtbaren und angreifbaren Zwischenergebnisse eines „work in progress“ sich auch nicht planbare Wechselwirkungen im kleinen Maßstab wahrnehmen und einarbeiten bzw. sinnvoll weiterentwickeln lassen:<sup>7</sup> Man kann in diesem Zusammenhang guten Gewissens von einem lernenden, interaktiven Innovationsansatz sprechen, in dem Lösungen nicht sequentiell, sondern simultan und gemeinschaftlich entwickelt werden.

Eine Voraussetzung hierfür stellt die aktive Mitarbeit und zeitliche Verfügbarkeit der Fachabteilung und des Auftraggebers dar, da hier eine gemeinschaftliche Entwicklung und kein gelegentliches „Einbinden“ der oder „Abnicken lassen“ durch die letztendlichen Nutzer und betriebswirtschaftlichen Kunden stattfinden darf, sondern erfordert – da es sich hier letzten Endes um die aktive Gestaltung der Geschäftsprozesse, der Wertkette und des Wertsystems<sup>8</sup> des Unternehmens durch IT-Maßnahmen handelt – ein gemeinschaftliches Projektvorgehen. Im Ergebnis bedeutet diese Empfehlung eine intelligente Kombination von reflexiven Freiräumen mit einem operativen Projektmanagement, welches in den operativen Umsetzungsphasen ein straffes und ressourcenoptimales Vorgehen sicherstellt: Diese Spannung und Gegensätze in der Methodik aushalten zu können, stellt hier ein Erfolgskriterium einer solchen Vorgehensweise dar. Wesentlich ist hier auch die Gratwanderung zu beherrschen, sich einerseits bewusst von der „Omnipotenzphantasie“ vor Beginn des Projektes alles<sup>9</sup> Wesentliche zu wissen, zu verabschieden, und andererseits unbeschadet dessen das Projekt aktiv zu treiben: Letzten Endes ist die technische Realisierbarkeit und Realisierung eine notwendige,

---

<sup>7</sup> Zusätzlich gilt für dieses Vorgehen auch der Vorzug des frühzeitigen persönlichen Erlebens des Nutzens inklusive damit verbundener „Justierungsmöglichkeiten“.

<sup>8</sup> vgl. PORTER, Michael E.: „Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten“, Frankfurt am Main / New York, 1989, S. 60 ff. und mit Hinsicht auf die möglichen Auswirkungen der IT auf die Wertkette insbesondere PORTER, Michael E. / MILLAR, Victor E.: „How Information gives you Competitive Advantage“. In: Harvard Business Review, July / August 1985

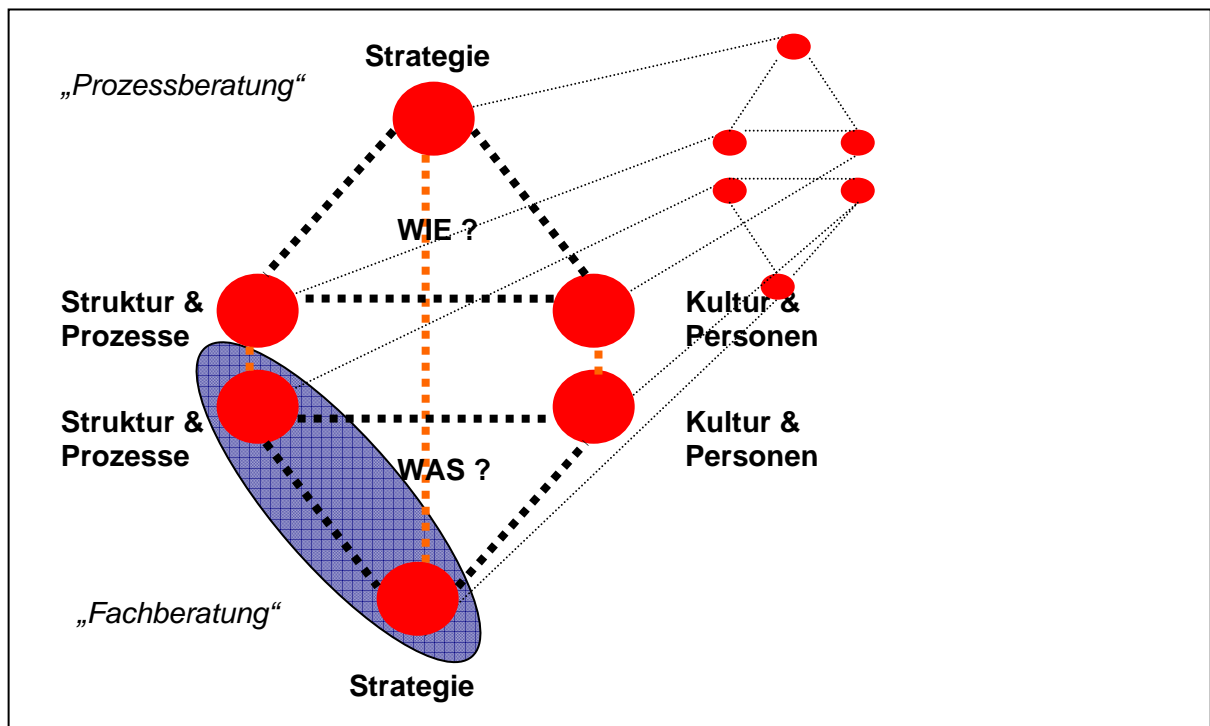
<sup>9</sup> Wobei dieses „alles“ eben – das sollte bisher schon klar geworden sein – bedeutend mehr als nur die notwendigen Informationen über die technische Systemumgebung und die derzeit sichtbaren User-Anforderungen bzw. den aktuellen Scope darstellt.

aber keine hinreichende (Vor-) Bedingung für den Erfolg eines IT-Projekts, der sich erst im sozialen Organisationsumfeld entscheidet.

Ein Resultat stellt eine zunehmende und fundierte Akzeptanz, da beispielsweise das Thema der Veränderungswiderstände aufgrund der veränderten Arbeitsprozesse und der damit einhergehenden Bedeutungsverschiebungen schon im Rahmen des Projekts ausführlich offen gelegt und bearbeitet wurde, und einen breiteren realisierten Nutzenhorizont dar, da eine evolutionäre Entwicklung möglich wird.

Ein erster Ansatz zu diesem Modell konnte bereits sehr erfolgreich bei der Entwicklung und Einführung eines neuen Vertriebssteuerungs- und -planungssystems bei einem der größten österreichischen Unternehmen in die Praxis umgesetzt werden.

Aufbauend auf dem erweiterten SIM-Modell<sup>10</sup> (Systemisches Integrationsmanagement)<sup>11</sup> kann eine weitere wichtige Differenzierung getroffen werden:



Im „klassischen“ IT-Verständnis werden die Komponenten „(IT-)Struktur“ (u.a. IT-Geschäftsprozesse, IT-Systeme, IT-Infrastruktur) und „(IT-)Strategie“ (in der obigen Grafik blau hinterlegt) im Sinne eines Fachberatungsansatzes abgearbeitet: Vernachlässigt wird hierbei zum einen die interdependente Verknüpfung dieser beiden Felder mit anderen, „weicher“ erscheinenden inhaltlichen Bereichen, wie Kultur, deren Ignorierung allerdings den potentiellen Erfolg der IT-Vorhaben sehr schnell gefährden kann, da dies alles Teile des gleichen Systems sind, miteinander

<sup>10</sup> vgl. KÖNIGSWIESER, Roswita / SONUC, Ebru / GEBHARDT, Jürgen: „Integrierte Fach- und Prozessberatung“, Unveröffentlichter Forschungsbericht, Wien, 2005

<sup>11</sup> vgl. KÖNIGSWIESER, Roswita / CICHY, Uwe / JOCHUM, G.: „SIMsalabim: Veränderung ist keine Zauberei. Systemisches Integrations Management“, Stuttgart, 2003

verbunden, voneinander abhängig bzw. miteinander in Reaktion. Zum anderen zeigt sich durch diese Visualisierung sehr plastisch, wie im IT-Bereich bislang der Fokus exklusiv auf den Ergebnissen, den „hard facts“, liegt, und der Prozess (im Sinne der Prozessberatung), wie Ergebnisse erreicht werden, hier eigentlich (mit Ausnahme der oben bereits angesprochenen linearen Projektmethodik) ausgeblendet wird.

Da sich Kunden, wie auch als Ergebnis eines Forschungsberichts ersichtlich wurde,<sup>12</sup> von externer Beratung zunehmend maßgeschneiderte Beratungsarbeit für das eigene Unternehmen erwarten, in der fachliches Know-how („Fachberatung“) und Prozess-Know-how („Prozessberatung“) verschmilzt, ergeben sich auch im Umfeld IT abhängig von der spezifischen Situation und Anforderung unterschiedliche Schwerpunkte:

- Beim Beispiel der Entwicklung der IT-Strategie wäre hier tendenziell ein starker Anteil an prozessualen Elementen mit einigen fachlichen Inputs als anregende Anstöße zur Entwicklung einer eigenen Lösung aus dem Kundensystem heraus zu vermuten,
- wohingegen bei einem IT-Einführungsprojekt von einem starken Vorherrschen von Fachberatung im Sinne des Zukaufs externer Kompetenz mit in sinnvoller Weise überschaubaren reflexiven Komponenten der Prozessberatung auszugehen wäre.

## 2.4. IT is change! – Die Nachhaltigkeit & Weiterentwicklung

### 2.4.1 Commitment

Es muss berücksichtigt werden, dass aus dem angesprochenen professionellen Selbstverständnis der IT-Berater und IT-Abteilungen (siehe oben) des öfteren eine skeptische Grundhaltung gegenüber der Thematik „Change Management“ oder „Veränderungsmanagement“ im Speziellen bzw. der (systemischen) Prozessberatung bzw. Elementen der Organisationsentwicklung (OE) im Allgemeinen resultiert, da diese als „ungreifbar“, „unmessbar“ und „weich“ betrachtet werden.

Hier gegenseitiges<sup>13</sup> Verständnis und Vertrauen zu schaffen erscheint zentral, zumal im gegenwärtigen Stadium die (Budget- und Umsetzungs-) Verantwortung für IT-getriebene Projekte bei der IT-Abteilung liegt. Es wäre hilfreich, immer wiederkehrende Muster in IT-Projekten zu vermeiden, wie sie beispielsweise in einem großen Projekt eines österreichischen Versicherungsunternehmens aufgetreten sind: In der Phase der Projektplanung wurden hier Architekturelemente<sup>14</sup> eines systemischen Veränderungsmanagements (wie z.B. ein Sounding-Board und geplante Großveranstaltungen) als fixe Projektelemente eingeplant und vorgesehen. Sobald es im Zuge der Umsetzung des Projekts darauf folgend Anzeichen für Ressourcenengpässe (die sich letzten Endes in fast jedem Projekt einmal abzeichnen drohen) gab, wurden diese Change Management-Elemente

<sup>12</sup> vgl. FROSCHAUER, Ulrike / LUEGER, Manfred: „Reflexiv-differenzierende Organisationsberatung: Überlegungen zur Kombination von Prozess- und Fachberatung“, Unveröffentlichter Forschungsbericht, Wien, 2003

<sup>13</sup> Im vorliegenden Text wurde bewusst eine IT-zentrierte Sichtweise eingenommen: Es sollen aber keineswegs hier auch die Berührungsängste seitens der OE-Community gegenüber IT unerwähnt bleiben. Aus diesem Grund freue ich mich auf ein gesteigertes gegenseitiges Verständnis, welches alle Seiten inkludiert.

<sup>14</sup> Zu verschiedenen Architekturelementen siehe z.B. KÖNIGSWIESER, Roswita / EXNER, Alexander: „Systemische Intervention: Architekturen und Designs für Veränderungsmanager“, Stuttgart, 1998, S. 50ff.



ersatzlos gestrichen und das dafür eingeplante Budget für zusätzliche Programmierleistungen umgewidmet.

#### 2.4.2. „Das Ganze sehen“

Viele Problemstellungen, welche im Zusammenhang mit IT-Vorhaben an die Oberfläche treten und deshalb gerne als IT-Probleme betrachtet werden, wurzeln tatsächlich in Themen, die mit IT ursächlich nichts oder nur peripher zu tun haben, wie z.B.

- Geschäftsprozessredesign, Business Process Reengineering (BPR) in seiner ganzen Breite und unterschiedlichen Ausprägung oder Themenstellungen des Wertketten-Designs – beziehungsweise im Konkreten
- grundlegende Veränderungen der Lieferanten- oder Kundenbeziehungen, wie z.B. (erst gemeintes) Customer Relationship Management (CRM) oder
- die Implementierung der Balanced ScoreCard-Steuerungsphilosophie.

Somit macht es Sinn nicht unbedingt nur von IT-Projekten mit einem Veränderungsanteil zu sprechen, sondern (abhängig von der Perspektive) maximal von „IT-induced change“ (aus der Perspektive der IT betrachtet) bzw. von Organisationsveränderungsmaßnahmen, welche als Voraussetzungen für erfolgreiche IT-Vorhaben notwendig sind.

Es wurde im vorliegenden Artikel auch versucht in aller gebotenen Kürze anzuskizzieren, dass „IT“-Projekte in ihrer Bedeutung immer stärker unmittelbar konstitutive Auswirkungen auf die Möglichkeit des Unternehmens ausüben, sich erfolgreicher am Markt zu positionieren und zu differenzieren: Diese Thematik erlebt durch die sich noch in einer frühen Phase befindliche Entwicklung der „Service Oriented Architecture (SOA)“<sup>15</sup> eine weitere Verstärkung, durch welche die betriebswirtschaftliche und organisationale Prozessgestaltungskompetenz als wesentliche Fähigkeit von CIOs oder IT-(Projekt-) Managern zusätzlich wesentliches Gewicht erhält.

Nicht übersehen werden sollte aber auch die mögliche unterstützende Wirkung von IT bei Change-Projekten, in denen IT in den verschiedenen Phasen bewusst eingesetzt werden kann, um verschiedene Effekte (z.B. die Verstärkung des Veränderungssogs und Handlungsdrucks oder die Etablierung der Veränderung)<sup>16</sup> im Rahmen von Organisationsentwicklungsinitiativen zu entfalten.

#### 2.4.3. „IT und Organisation“

So verwunderlich es im ersten Augenblick klingen mag: Als eine Vision drängt sich ein ganzheitlich und erweitert gelebtes Verständnis der (oftmals als Synonym für IT-Abteilungen verwendeten) Bezeichnung „IT und Organisation“ auf: Hierbei wäre

---

<sup>15</sup> vgl. für diesbezügliche Begriffsbestimmung z.B. die Definitionen der weltweit führenden IT-Unternehmen IBM, SAP bzw. Microsoft: <http://www-128.ibm.com/developerworks/webservices/library/ws-migratesoa/> (IBM) bzw. <http://www.sap.com/germany/plattform/enterprisesoa/index.epx> (SAP) bzw. <http://msdn.microsoft.com/architecture/soa/default.aspx?pull=/library/en-us/dnmaj/html/aj1soa.asp> (Microsoft)

<sup>16</sup> vgl. DOUJAK, Alexander / ENDRES, Thomas / SCHUBERT, Horst: „IT & Change mit Wirkung“. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 3/04, S. 64

neben der IT-zentrierten Sichtweise und einer operativen IT-Infrastrukturkomponente gleichberechtigt Platz für beispielsweise ein Organisationsentwicklungs-Kompetenzzentrum, welches neben „IT-induced change“ auch Initiativen treibt, die nicht unmittelbar in IT-Folgeprojekte münden (wie z.B. Geschäftsprozessmanagement oder Kulturentwicklungsprojekte).

In einer solchen Kombination wäre zum einen für das Gesamtunternehmen eine sehr sinnvolle wechselseitige Ergänzung und Befruchtung der unterschiedlichen Kompetenzen zu sehen. Weiteres könnte man darin auch einen pragmatischen Ansatz erkennen, wie im Unternehmensalltag eine gesamtverantwortliche Stelle für Projekte, die sowohl einen IT- als auch einen OE-Anteil in sich tragen, geschaffen werden kann.

Als eine notwendige Voraussetzung wäre das Bewusstsein um die Sinnhaftigkeit bzw. Notwendigkeit einer solchen ganzheitlichen Vorgehensweise zu nennen: Ich hoffe, mit diesem Artikel einen Beitrag in diese Richtung geleistet zu haben.