

Software Lotse



Veränderungsprozesse in Software-Projekten erfolgreich gestalten

Software-Projekte bringen weitreichende Veränderungen mit sich, weil sie in die wesentlichen Bereiche eines Unternehmens eingreifen. Zudem binden sie viele Ressourcen auf personeller und finanzieller Ebene. Die Praxis zeigt, dass Software-Projekte häufig von Irritationen begleitet werden. Deshalb ist es sinnvoll, sich im Vorfeld eines Veränderungsprozesses mit den entscheidenden Erfolgsfaktoren auseinander zu setzen, um die Projekte bestmöglich zum Ziel zu führen. Der folgende Text stellt gezielt Erfolgsfaktoren für Software-Projekte vor. Er basiert auf dem Vortrag „Wege zum Wandel“ von Dr. Kora Kristof bei den Tagen der Utopie 2013 in St. Arbogast. Dabei schilderte sie ihre Erfahrungen über das Management von gesellschaftlichen Veränderungsprozessen. Dr. Kristof hat in ihrer Habilitation „Models of Change“ die wesentlichen Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen, der Politik und der Wirtschaft untersucht und ist dabei auf immer wieder ähnliche Erfolgsmuster gestoßen. Das Ziel dieses Beitrags ist es, diese erstaunlich vielen Gemeinsamkeiten auf Software-Projekte zu übertragen und die ermittelten Erfolgsfaktoren für die Praxis nutzbar zu machen.

Change Agents – die Akteure der Veränderung

Change Agents sind die wesentlichen Antriebskräfte der Veränderung. Sie entwickeln Visionen und Veränderungsideen und entwerfen erste Lösungsvorschläge. Sie zeichnen sich als kreative Ideengeber aus, die Spaß an der Veränderung haben und Umsetzungsqualitäten mitbringen. Die vier Rollen der Change Agents nach dem sog. Promotorenmodell sind folgende:

1. Fachpromotorenebene:
Diese Ebene beinhaltet die Fachkompetenz, um eine Veränderungsidee und dazu passende Lösungen zu entwickeln und deren Umsetzung fachlich zu begleiten. In Software-Projekten erstreckt sich die Fachkompetenz sowohl auf das Know-how in den einzelnen betrieblichen Bereichen als auch auf die Kenntnis der Software, die im Unternehmen implementiert werden soll.
2. Prozesspromotorenebene:
Der Begriff Prozess ist hier im Zusammenhang mit der angestrebten Veränderung zu sehen und ist von der Bedeutung des Begriffs in der Softwarebranche zu unterscheiden, wo er als betrieblicher Ablauf verstanden wird. Dr. Kristof führt dazu aus: *„Die Prozesspromotorenebene kombiniert die Fach- und Führungskompetenz, um Probleme zu definieren, Veränderungsprozesse zu gestalten und mit den Beteiligten zu kommunizieren.“*
3. Machtpromotorenebene:
In dieser Ebene ist die Entscheidungsbefugnis über Personal und Budget angesiedelt. Bei Software-Einführungen stellt dies öfters ein Hemmnis dar, wenn es keine klaren Regeln für den Handlungsspielraum des Projektleiters gibt.
4. Beziehungspromotorenebene:
Diese Sozialkompetenz zielt auf die Kenntnis der Netzwerke und den erfolgreichen Umgang mit den Beteiligten. Es gilt, Konflikte und Widerstände möglichst frühzeitig zu erkennen. Auch im Rahmen von Software-Projekten ist dies durchaus ein Thema. Beispielsweise dann, wenn einzelne Beteiligte oder gar ganze Abteilungen nicht ausreichend an der Projektumsetzung mitwirken.

Diese vier Punkte bilden ein sehr breites Spektrum ab. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, in Software-Projekten die Verantwortung nicht nur auf den Projektleiter zu übertragen. Im Idealfall können

Software Lotse



die Mitarbeiter des Software-Anbieters Teilrollen der Change Agents ausfüllen. Zur Erhöhung der Erfolgsaussichten sollten aber auch im Unternehmen frühzeitig Change Agents identifiziert und eingebunden werden. Neben der Geschäftsführung ist auch das mittlere Management gefordert und es gilt, alle betroffenen Mitarbeiter in den Veränderungsprozess zu integrieren.

Die Zeitplanung in Software-Projekten

Der Faktor Zeit ist ein wichtiges Erfolgskriterium für Veränderungsprozesse (siehe Abb. 1). In der Praxis sind bei Software-Projekten relativ häufig Zeitverschiebungen festzustellen. Dafür gibt es vielfältige Gründe:

- Die nötige Zeit für Teilschritte wird unterschätzt.
- Der Projektumfang wird von Beginn an zu groß gefasst.
- Entscheidungen beanspruchen mehr Zeit.
- Widerstände treten auf.

Dr. Kristof sieht höhere Erfolgsaussichten, wenn die Zeitplanung lediglich als eine Annäherung gesehen wird, die laufend korrigiert werden muss. Es sollte auch genügend Zeit für Information, Kommunikation und Beteiligung der Betroffenen eingeplant werden. Gerade auch für Software-Projekte erscheint ihr Ansatz relevant, für jeden Teilschritt ein Zeitlimit zu definieren, ab dem er als gescheitert betrachtet wird. Damit können Sackgassen früher erkannt und neue Lösungswege gesucht werden.

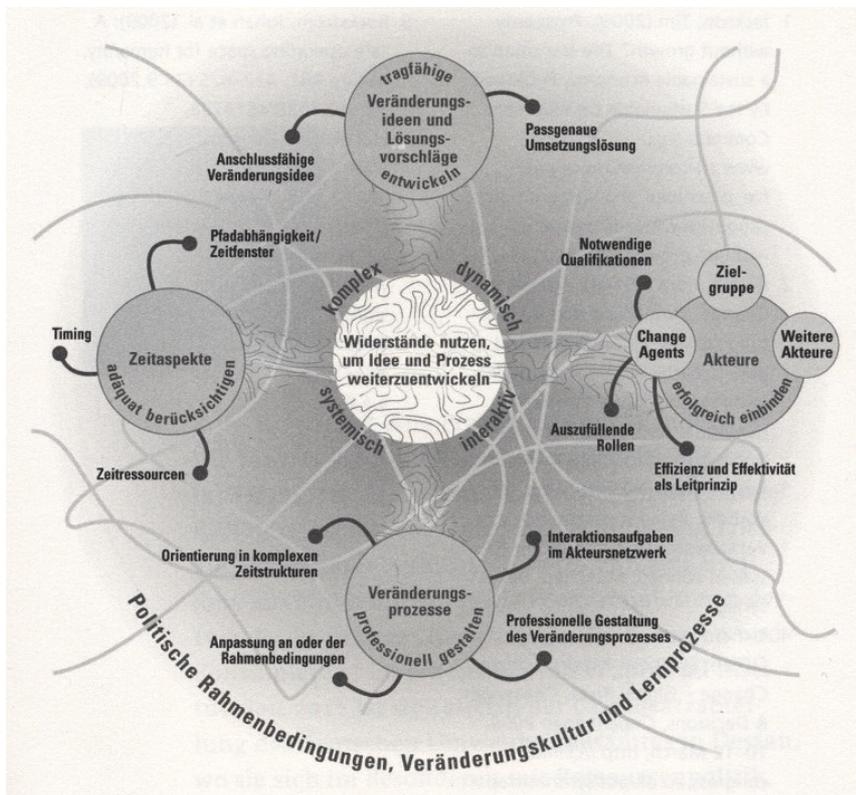


Abb. 1: Die Ansatzpunkte für erfolgreiche Veränderungsprozesse

Software Lotse



Veränderungsprozesse bewusst gestalten

Für die Arbeit der Change Agents hat Dr. Kristof folgende Erfolgsfaktoren identifiziert:

- Beteiligung und Einbindung der Beteiligten: In Software-Projekten empfiehlt es sich, die letztendlichen Anwender frühzeitig einzubinden, was in der Praxis vielfach bereits so gehandhabt wird. Vermehrt gehen Unternehmen sogar dazu über, die Anwender direkt in den Prozess zur Auswahl der Software einzubinden!
- Szenarien bilden, um Klarheit über die Konsequenzen der einzelnen Optionen zu erhalten: Laut Dr. Kristof sind Szenarien (Wenn ..., dann ...) eine wirkungsvolle Methode, um die Beteiligten abzuholen und schneller zur Entscheidung zu kommen.
- Zwischenziele oder Pilotprojekte definieren, um frühzeitig erste Erfolge vorweisen zu können: Dies lässt sich in Software-Projekten sehr gut umsetzen. Intensive Projektphasen –wie beispielsweise die Zeit vor und nach dem Go-Live-Termin – lassen sich deutlich leichter meistern, wenn man auf bereits Erreichtes zurückblicken kann.
- Monitoring zur laufenden Bewertung des Erfolgs und zum Abgleich mit den Zielen. Hieraus kann der Veränderungsprozess bei Bedarf angepasst werden.
- Begleitung des Veränderungsprozesses, bis er zur täglichen Routine geworden ist.
- Bereitstellung von qualifizierten Mitarbeitern sowie zeitlichen und finanziellen Ressourcen.

Der Umgang mit Widerständen – die Triebfeder für bessere Lösungen

In Software-Projekten tauchen unweigerlich Widerstände auf. Häufiger ist dies in der Umsetzungsphase zu beobachten, wenn bestehende Prozesse geändert werden sollen. Widerstände können als lästiges Übel gesehen werden. Dagegen wertet Dr. Kristof Widerstände als Chance, die Beteiligten und ihre Ideen einzubinden. Ihre Empfehlung ist, Widerstände zu würdigen und offen mit ihnen umzugehen. So können daraus bessere Lösungen entstehen. Damit die Change Agents an der richtigen Stelle ansetzen können, ist es jedoch wichtig, die genaue Ursache der Widerstände zu ermitteln.

Fazit

Mit den beschriebenen Erfolgsfaktoren stellt Dr. Kristof Unternehmen das notwendige Rüstzeug zur Verfügung, um Software-Projekte vorzubereiten und erfolgreich umzusetzen. Werden diese wenigen und gleichzeitig äußerst praxistauglichen Tipps beherzigt, so steigen auch die Erfolgsaussichten für das Projektvorhaben.

www.software-lotse.com

Quellen:

Kristof, Kora (2013): Wege zum Wandel. Vortrag bei Tagen der Utopie am 24. April 2013 im Bildungshaus St. Arbogast

Kristof, Kora (2013): Tage der Utopie – Materialien, Texte, Redeauszüge 2013. Hrsg. von Hans-Joachim Gögl und Josef Kittinger. Bregenz/Götzis: Bucher Verlag