Zeitschrift: Comtec : Informations- und Telekommunikationstechnologie = information and telecommunication technology

Herausgeber: Swisscom

Band: 79 (2001)

Heft: 5

Artikel: Erfolgsfaktor Change Management auf IT-Projekten

Autor: Stahl, Ute / Einsiedler, Thomas

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-876542

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 11.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

BSP – Basissystem für Produkte

Erfolgsfaktor Change Management auf IT-Projekten

IT-Projekten wird häufig vorgeworfen, dass sie nicht an den Anforderungen der Anwender ausgerichtet sind und losgelöst von den Benutzerbedürfnissen realisiert werden. Ein solches Bild kann den Projekterfolg a priori gefährden. Um diese Gefahrenquelle bewusst auszuschalten, sollte von Projektbeginn an auf ein professionelles Change Management gesetzt werden, das den Veränderungsprozess begleitet und aktiv unterstützt.

«Mit so einer komplizierten Technik kann hinterher niemand arbeiten.» Diese oder ähnliche Aussagen hört man häufig zu Beginn eines IT-Projekts. Um den Projekterfolg für das Unternehmen

UTE STAHL UND THOMAS EINSIEDLER

sicherzustellen und die Akzeptanz und damit auch die zukünftige Nutzung neu eingeführter IT-Tools zu garantieren, muss der Veränderungsprozess aktiv begleitet werden. Dies kann durch den Einsatz eines professionellen Change Management realisiert werden.
Im Rahmen der Einführung eines zentralen Produkt-Stammdatensystems bei Swisscom AG wurden verschiedene Change-Management-Massnahmen und -Methoden eingesetzt, um eine erfolgreiche Projektrealisierung zu sichern. Das Projekt BSP (Basissystem für Produkte) wurde im Jahr 1998 initiiert, per 31. Dezember 2000 erfolgreich abgeschlossen und an den Betrieb übergeben.

Ziele

Oberstes Ziel sämtlicher Change-Management-Aktivitäten des Projekts BSP war die Sicherstellung des Projekterfolgs. Entsprechend den Anforderungen der verschiedenen Projektphasen wurden adäquate Methoden ausgewählt. Durch diese Vorgehensweise konnten schnelle Erfolge realisiert, die Mitarbeiter motiviert und ins Projektgeschehen einbezogen werden.

Massnahmen und Ergebnisse

Analyse des Projektumfelds

In der Set-up-Phase des Projekts wurde das Projektumfeld analysiert und die kritischen Erfolgsfaktoren evaluiert. Ausserdem wurden die betroffenen Anwender und Mitarbeiter ermittelt, Ansprechpartner der Fachbereiche definiert, Sponsoren identifiziert und zu Zielgruppen geclustert.

Integration der Beteiligten

Gemäss dem Motto «Betroffene zu Beteiligten machen» wurde eine persönliche Interviewaktion durchgeführt, die folgende Ergebnisse zum Ziel hatte:
- Individuelle Information aller Betroffenen über Projektziele und Nutzen.
- Aufnahme von Anforderungen und Wünschen an ein Produkt-Stammdatensystem: Damit konnte die Systementwicklung gezielt auf die Kundenwünsche ausgerichtet werden.
- Ein weiterer Effekt in diesem Zusammenhang ist die Integration der Befragten und die damit verbundene Partizipation an der Veränderung.

Durch dieses Vorgehen konnten bereits im Vorfeld Ängste und Vorbehalte abgebaut und die Motivation der Beteiligten zur Mitarbeit geweckt werden.

Interne und externe Kommunikation

Die verschiedenen Zielgruppen wurden über unterschiedliche Kanäle mit den jeweils relevanten Informationen versorgt. Für die Kommunikation nach aussen, das heisst vom Projekt an die Swisscom-Mitarbeiter, kamen in erster Linie bestehende Swisscom-Kommunikationskanäle wie beispielsweise das Intranet (Homepage, Projektdatenbank, Projektnews usw.) zum Einsatz. Daneben wurden in regelmässigen Abständen Newsletters und Artikel in Hauszeitschriften publiziert. Das Ergebnis der kontinuierlichen Kommunikation war eine signifikante Steigerung des Bekanntheitsgrads des Projekts BSP.
Für die Kommunikation nach innen, das heisst gegenüber dem Projektteam und den unmittelbaren Sponsoren, wurden regelmässig interne Informationsveranstaltungen organisiert. Dabei wurden alle Projektbeteiligten über die erreichten Erfolge und die anstehenden Aufgaben der verschiedenen Teilprojekte detailliert informiert und somit ein stetiger Know-how-Transfer sichergestellt.

Aufbau einer Supportorganisation

In einem ersten Schritt wurde ein Supportkonzept entwickelt, das neben der Erstellung von Schulungsmitteln auch die Organisation und Durchführung der Trainings beinhaltete. Parallel dazu wurde das Application Management BSP aufgebaut, das neben dem Betrieb eines Helpdesks vor allem für die Betreuung der Anwender und den laufenden Betrieb von BSP zuständig ist. Dabei wurde von Beginn an der Kunden- bzw. Dienstleistungsgedanke in den Vordergrund gestellt.

Konfliktmanagement

Ein Bestandteil der Change-Management-Massnahmen des Projekts BSP war ein proaktives Konfliktmanagement, das mögliche Konflikte und Problembereiche durch persönliche Gespräche frühzeitig

Change Management – den Wandel aktiv gestalten

Unsere dynamische und sehr heterogene Wirtschaftslandschaft erfordert die stete Anpassung und Neuausrichtung von Unternehmenszielen und Geschäftsfeldern. Diese externen Einflüsse haben zur Folge, dass Prozesse, Strukturen und Systeme im Unternehmen einem permanenten Wandel unterliegen. Unter Change Management versteht man die effiziente und zielorientierte Gestaltung dieser Veränderungen. Darunter werden zahlreiche Methoden und Massnahmen subsummiert, die individuell an das Umfeld und an den zeitlichen Fortschritt der Veränderung adaptiert werden können. Für den Einsatz und die Auswahl der geeigneten Methoden und Massnahmen sind so genannte Change Agents verantwortlich.

identifiziert und adäquate, prophylaktische Konfliktlösungs- und Deeskalationsmassnahmen eingeleitet hat.

Feedback-Schleifen
Umfragen und Interviews mit den Nutzern ergaben ein sehr klares Bild der Verbesserungs- und Anpassungswünsche. Diese konnten im Projektverlauf berücksichtigt und umgesetzt werden.

Koordination
Die kontinuierliche Koordination der verschiedenen Teilaufgaben und Anforderungen fiel ebenfalls dem Aufgabenspektrum des Change Management im Projekt BSP zu. Dafür wurde ein Meeting-Plan entwickelt, der die Abstimmung und den Informationsfluss zwischen den verschiedenen Bereichen sichergestellt hat. Erwartungen und neue Anforderungen wurden in moderierten Workshops und Besprechungen analysiert, diskutiert und in den Gesamtprozess integriert.

Fazit
Das Projekt BSP ist ein Beispiel für den erfolgreichen Einsatz von Change Management im Rahmen von IT-Projekten. Es zeigt exemplarisch die Notwendigkeit und den Nutzen dieser Managementfunktionalität auf. Der Mehrwert liegt vor allem in der Minimierung von Reibungsverlusten und in der Sicherstellung der Akzeptanz aller Beteiligten. Hierdurch werden Kosten minimiert und die Zielerreichung sichergestellt. Die Erfahrungen aus dem Projekt BSP haben gezeigt, dass das professionelle «Managen» von Veränderungen ein wesentlicher Faktor für den erfolgreichen Wandel von Prozessen, Strukturen und Systemen ist. 4

Ute Stahl *studierte Geophysik an der Universität Köln. In ihrer Tätigkeit als Consultant bei der ESPRiT Unternehmensberatung mit den Schwerpunkten Change Management und Prozessintegration kam sie im Jahre 1999 zu Swisscom AG. Beim Projekt BSP war sie für den Bereich Change Management und die Koordination der definierten Massnahmen verantwortlich.*

Thomas Einsiedler *studierte Betriebswirtschaft an der Fachhochschule in Kempten, bevor er im Rahmen seiner Tätigkeit bei der ESPRiT Unternehmensberatung zu Swisscom AG kam. Im Projekt BSP war er mit der Gestaltung und Durchführung der Change-Management-Massnahmen auf operativer Ebene zuständig.*

ETSI Hosts

The first SIP Testing Event in Europe

The European Telecommunications Standards Institute (ETSI) hosted a Session Initiation Protocol (SIP) testing event in Cannes, France, from 26–30 March 2001. This was the seventh such event to be held world-wide and the first to take place in Europe. 160 engineers from 57 companies from all over the world came together to test their software and hardware for interoperability.

SIP is a signalling protocol developed by the Internet Engineering Task Force (IETF) and is widely regarded as the favourite standard not just for Internet telephony, but also for Internet conferencing, presence services, events notification and instant messaging. SIP will also be part of the third generation mobile architecture. The event was sponsored by IXEurope, Pingtel, Dynamicsoft and Cisco Systems.
Dan Petrie, Chief Architect for Pingtel, comments: "SIP allows the integration of voice, data and video with web-based applications. A SIP phone can do all the things that a traditional phone can do, but in addition it leverages the innovation and reach of the Internet. The market looks especially promising right now for HIP (hosted IP) SIP services for enterprises - PBX, unified messaging, conferencing, presence and instant messaging capabilities."
Robert Sparks, Software Architect at Dynamicsoft, says: "SIP is an enabling technology. Its power lies in placing the freedom to innovate in the hands of the user. In addition to easily providing traditional services, a provider can make new services available that customers can install on their phones with the click of a button. The customers themselves have the ability to build and share whatever service they can imagine."
Brian Gracely, Manager Technical Marketing at Cisco, adds: "This test events allow the engineers to find bugs and ambiguities in the SIP specification and provide (feedback) to the IETF SIP-WG, thus improving the quality of the standard. The market is demanding that future products are interoperable."
Two test beds were available at this event, one for interoperability tests between pairs of companies, the other to test complex scenarios involving up to 15 companies at the same time.
This SIP event is one in a series of testing events organized by ETSI, which is sponsored by IXEurope. The most recent test hosted by the ETSI interoperability service was in February, for the SyncML group; the next one, which will be held later in April, will test implementations of SCTP, another IETF protocol. In August, ETSI will host a second "Bluetooth UnplugFest" which is expected to draw some 500 engineers this time.

Info ETSI,
Homepage: www.etsi.org/bake-off

Info SIP, part of the third-generation mobile architecture,
Homepage: www.3gpp.org

Info SyncML group,
Homepage: www.syncml.org

Info IXEurope, e-mail:
michael.winterson@ixeurope.com