

Der Faktor Mensch und die Bedeutung von Change-Management bei Linux-Migrationen

# Alte Zöpfe

Linux statt Windows einzusetzen spart Geld und bringt praktische Vorteile. Dennoch wehrt sich oft ausgerechnet die Fachseite gegen eine Umstellung: Aus Angst vor dem Unbekannten bleibt sie lieber beim Gewohnten. Dagegen hilft professionelles Veränderungsmanagement. Natascha Zorn, Beate Groschupf



**Im Backend** – also auf Server-Seite – hat sich Linux längst etabliert. Im Frontend (den Arbeitsplatzrechnern) würde das freie System ebenfalls Kosten sparen und damit Finanzmittel für Investitionen und Innovationen freisetzen. Dennoch zögern Firmen meist ihre Desktops umzustellen. Viele Studien ([1], [2]) nennen den Faktor Mensch als Hauptgrund für das Scheitern großer Implementierungsprojekte: Anwender und Entscheider boykottieren die neuen Systeme. Wer das verhindern will, muss die Hintergründe verstehen und die Veränderung gezielt vorbereiten und aktiv begleiten.

Die Blockadehaltung verzögert den Implementierungsprozess erheblich und erhöht die Kosten. Weitere Probleme, etwa Kommunikationsschwierigkeiten zwischen IT und Business sowie mangelnde Unterstützung durch das Management, beruhen ebenfalls auf dem Faktor Mensch und seiner Motivation (**Abbildung 1**). Dieses Verhalten ist un-

abhängig von Betriebssystemen und Anwendungen.

Eine natürliche Angst und verbreitete Vorurteile gegenüber neuen Technologien (oft allem Neuen) sind Gründe für dieses Bremsen und Blockieren. Ein Sprichwort bemerkt dazu lapidar: Was der Bauer nicht kennt, frisst er nicht. Psychologisch nachgewiesen hat Leon Festinger diesen Zusammenhang schon 1957.

In seiner Theorie zur kognitiven Dissonanz [3] (innerer Widerspruch) stellt er fest, dass Stress entsteht, wenn neue Informationen nicht zu den eigenen bisherigen Verhaltensweisen passen. Das führt zu einer inneren Abwehrhaltung dem Neuen gegenüber, auf die der Mensch mit passivem oder aktiven Widerstand reagiert.

## Blockade

Übersetzt heißt das, dass jedermann seine einmal getroffenen Entscheidungen zunächst beibehält, auch wenn neue Informationen dagegen sprechen oder den Horizont erweitern. Widerstand ist im Arbeitsbereich ein alltägliches Phänomen und eine normale Begleiterscheinung jedes Entwicklungsprozesses. Lernen und Veränderung stößt immer auf Widerstand. Er zwingt zu Denkpausen, klärenden Gesprächen, vereinzelt sogar zu einer Kurskorrektur. Konstruktiver Umgang mit Widerstand gehört deshalb zu den zentralen Erfolgsfaktoren beim Etablieren von Veränderungen.

Die häufigste Form und zugleich die am schwierigsten zu lösende Variante von

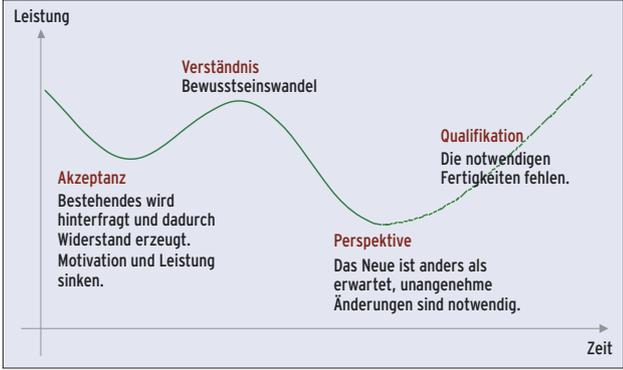
Widerstand liegt vor, wenn sich die Betroffenen von den vorgesehenen Maßnahmen keine positiven Konsequenzen versprechen.

Der Endanwender, so viel er auch darüber schimpfen mag, benutzt gewöhnlich die Software, die er kennt. Die üblichen Programme, die seine Freunde auch verwenden. Sonst müsste er etwas Neues lernen, das womöglich nicht kompatibel wäre mit den Systemen der Kunden und Partner. Vielleicht würde er auch noch an persönlichem Marktwert verlieren, weil er das alte MS Office nicht mehr perfekt beherrscht. Verbreitet ist auch das Vorurteil, dass den Linux-Systemen etliche der gewohnten Funktionen fehlen und sie deshalb nur halb so gut sind. Außerdem kostet das Lernen Zeit.

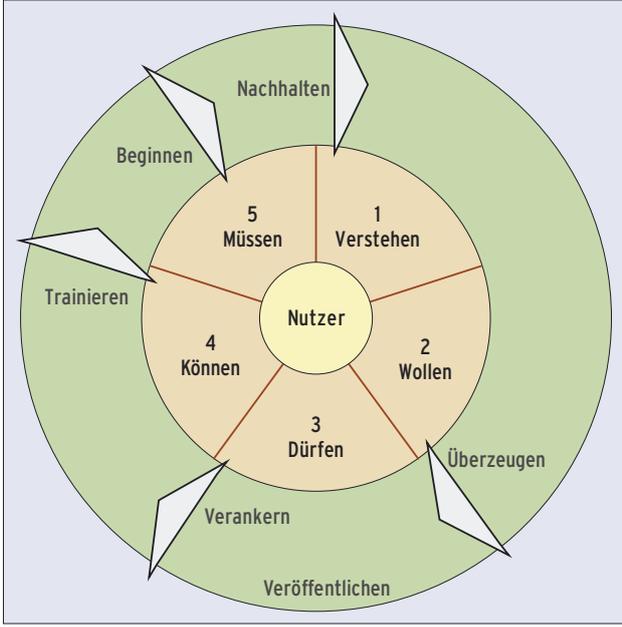
Die Liste der typischen Einwände ließe sich ins Endlose fortsetzen. Die Ursache hierfür ist die oben beschriebene Ablehnung von Neuerungen. Neues verunsichert, weil es Altes in Frage stellt, weil es unbekannt und damit als zunächst nicht beherrschbar erscheint und weil es Anstrengung kostet, etwas Neues zu lernen. Die vielen Vorteile von Linux fallen unter den Tisch, die meisten Lieber-nicht-Umsteiger kennen die positiven Seiten nicht einmal.

## Angstbewältigung

Kein Projektleiter darf die Ängste und Vorurteile der künftigen Linux-Anwender unterschätzen oder ignorieren. Untrainierte, lustlose oder gar alles blockierende User verursachen der Firma unnötigen Aufwand – nicht nur weil sie untrainiert sind, sie bergen zudem indirekt einen nicht zu unterschätzenden Kostenaufwand. Unwille, Demotivation,



▲ **Abbildung 1:** Die Leistungskurve beim Einführen von Neuerungen ohne Change-Management zeigt, dass die Nutzer erst wegen geringer Akzeptanz das Projekt blockieren. Zudem fehlen das Verständnis (Warum ändern?) und die Perspektive (Was bringt das?). Nach der Einführung mangelt es an der Qualifikation.



► **Abbildung 2:** Der Change-Management-Kreislauf umfasst fünf Schritte, die ein User bei einer Migration durchläuft, vom Verstehen bis zum Müssen. Der äußere Ring nennt die dazu passenden Management-Maßnahmen.

im schlimmsten Fall Boykott gefährden den Nutzen der Gesamtinvestition und damit das Projekt als Ganzes. Vorurteile und Ängste treten in jedem Migrationsprojekt auf. Wenn die Projektleitung diese Situation erkennt und entsprechend aktiv dagegen arbeitet, gelingt es ihr recht einfach, die negative Stimmung abzuwenden und das Projekt erfolgreich zum Ziel zu führen. Sicher nicht zum Ziel führt eine „Order per Mufti“, also die Anweisung des Managements, dass alle Mitarbeiter das neue System gerne einzusetzen haben. Der langfristige Nutzen der Investition (die Anwender verwenden die neuen Systeme durchgängig) gelingt nur über Motivation mit Hilfe des professionellen Veränderungsmanagements (siehe **Kasten „Change-Management“**). In einem

erfolgreichen Migrationsprojekt durchlaufen die künftigen Nutzer fünf Schritte. Um diese zu steuern, eignen sich sechs Maßnahmen (**Abbildung 2**).

### Überzeugen

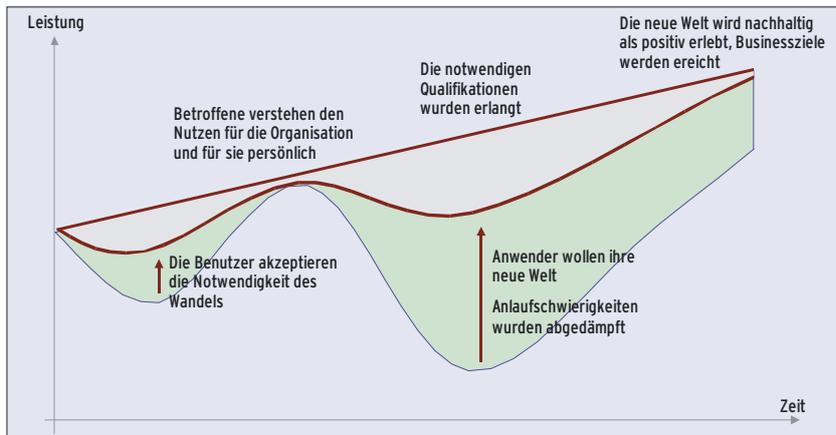
Die erste Maßnahme „Überzeugen“ als wichtigster Schritt legt die Basis für den Projekterfolg. Dennoch ignorieren viele Projektteams diesen Schritt. Das Ziel der Maßnahme lautet, dass die Betroffenen die Phasen „Verstehen“ und „Wollen“ durchlaufen, um ihre natürliche Abwehrhaltung in ein erfreutes Annehmen des Neuen zu wandeln. Wer Menschen von einer Veränderung überzeugt, der motiviert sie damit auch. Die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter sollen sowohl die Notwendig-

keit als auch die Vorteile der Migration verstehen und die Veränderung wollen. Dafür erklären die Projektteams die Hintergründe und den Nutzen sowohl für das Unternehmen als auch für jeden Einzelnen. Eine „attraktive Zukunftsvision“ muss entstehen. Intensive Kommunikation gehört zu dieser Maßnahme, zum Beispiel in Form von Workshops. Die Teilnehmer berichten über Vorurteile und lösen sie gemeinsam. Die interne Kommunikation berichtet im Detail über das System und seine Vorteile. Zudem ist in dieser Phase das NIH-Phänomen zu beachten (Not Invented Here). Eine Untersuchung [6] zeigt, dass Menschen Dinge, die sie nicht selbst erarbeitet, gefunden, erfunden ... haben, allein wegen der persönlichen Nichtbeteiligung intuitiv ablehnen. Ihnen fehlt es an Verständnis für und Identifikation mit der Neuerung. Das heißt im Umkehrschluss: Eine Idee, die sie selbst erarbeitet haben, vertreten Menschen gegenüber anderen leichter und schneller, als eine Idee, an der sie nicht beteiligt waren. Damit sich die Nutzer mit der Veränderung besser identifizieren, gilt es also, sie möglichst früh in das Projekt einzubinden. Über Funktionen und Bereichsgrenzen hinweg sind Projektteams immer auch mit Mitgliedern der Fachseite zu besetzen. Diese nehmen aktiv an Projektplanung und -durchführung teil. Das bewusste Einbinden von Meinungsmachern trägt zusätzlich ein positives Pro-

**Change-Management**

Veränderungsmanagement oder Change-Management ist das Steuern von Veränderungsprozessen in Organisationen. Das Umstrukturieren von Funktionen und Abläufen in einer Organisation betrifft immer Menschen mit ihren individuellen Einstellungen, Sorgen und Wünschen. Bewusst durchgeführtes Change-Management verhindert, dass diese „weichen Faktoren“ zum Sand im Getriebe eines Umstellungsprozesses mutieren. Die Wikipedia-Seite zum Thema [4] erklärt den Begriff wie folgt: „Unter Veränderungsmanagement ... lassen sich alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten subsumieren, die eine umfassende, bereichsübergreifende und

inhaltlich weit reichende Veränderung – zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen – in einer Organisation bewirken sollen.“ Das in diesem Artikel beschriebene Change-Management unterscheidet sich von der gleichnamigen ITIL-Disziplin (Information Technology Infrastructure Library, [5]). Deren Ziel sind nämlich standardisierte Methoden und Vorgehensweisen für die optimale Behandlung von Change-Requests mit dem Ziel, den Einfluss von Incidents (Vorfällen) auf den Service zu minimieren. Verwandt sind beide Fälle aber, sie behandeln jeweils das professionelle Managen von Veränderungen.



**Abbildung 3:** Veränderungsmanagement sorgt für einen konstanten Anstieg der Leistung und stellt so die Investition sicher. Die Betroffenen akzeptieren und verstehen den Wandel, sie wünschen ihn sich daher.

jektimage in das Unternehmen hinein. Nach dieser Phase ist der schwierigste, weil menschliche Teil geschafft. Die folgenden Schritte sind nicht weniger wichtig, aber direkt beeinfluss- und regelbar und somit einfacher.

## Umsetzung

Die nächste Maßnahme „Veröffentlichen“ stellt sicher, dass allen Anwendern die neuen Systeme zur Verfügung stehen, inklusive der Zugangsdaten, Hilfsmittel und Werkzeuge. Dazu erstellt das Projektteam einen mehrstufigen Roll-out-Plan und setzt ihn um. Viele Teams stützen sich dabei auf ein Intranet, in dem sie alle wichtigen Informationen und Werkzeuge hinterlegen.

Während der „Verankern“-Maßnahme prüft das Projektteam, ob die neuen Systeme organisatorische oder prozessuale Änderungen bewirken. Sie beantworten Fragen wie „Gibt es Änderungen in den Teamstrukturen?“ oder „Sind neue Genehmigungsprozesse nötig?“ und sie kümmern sich um die Umsetzung.

Dank der Maßnahmen „Veröffentlichen“ und „Verankern“ erreichen die User die Stufe „Dürfen“. Sie haben unkomplizierten, vollständigen Zugang zu den Systemen und verfügen über alle notwendigen Nutzungs- und Weisungsbefugnisse in der Organisation.

Die nächste Maßnahme „Trainieren“ findet in den meisten Projekten statt. Fälschlicherweise nehmen manche Projektleiter an, dass sie allein ausreicht und die vier restlichen Maßnahmen ersetzt. Nach dieser Phase haben die Nut-

zer lediglich die Stufe „Können“ erklommen. Sie sind in der Lage, das System zu nutzen. Können allein genügt aber nicht, um die Nutzung und damit die Investitionssicherheit zu gewährleisten.

Aufgabe der Trainingsphase ist, Schulungen zu erstellen, zu planen und durchzuführen, sodass alle Nutzer sicher mit den Systemen hantieren und alle Funktionen beherrschen. Dabei ist ein hierarchisches Vorgehen sinnvoll, angefangen mit der Führungsebene. So nutzt das Projektteam gezielt den Vorbildeffekt.

## Startschuss

Nach diesen vier Schritten ist die Organisation startklar. Aber auch der Start entscheidet über den Projekterfolg. Die Maßnahme „Beginnen“ beabsichtigt, dass die Nutzer die nächste Stufe „Müssen“ erreichen. Ohne ein festes Startdatum verliert das Projekt an Wirkung und Ernsthaftigkeit. Das wiederum gefährdet den ROI (Return on Investment), den nur hohe, stabile Nutzungsraten herbeiführen können. Also sind ein festes Startdatum, Ansprechpartner für Fragen und auch FAQs zu kommunizieren.

Wichtig ist es, den Starttag positiv zu vermarkten. Kreative Projektteams veranstalten beispielsweise begleitende Events in der Kantine. Je professioneller sie diesen Schritt gestalten, desto positiver wird das Projekt wahrgenommen, was direkten Einfluss auf den Projekterfolg hat. Auch diesen Schritt unterschätzen und vergessen viele Teams.

Zu einem erfolgreichen Projektabschluss gehört die Maßnahme „Nachhalten“: je

eine Review zwei Wochen und sechs Monate nach Ende des Projekts. Hier befragen die Projektleitung und der Change-Manager die Nutzer, die Sponsoren des Projekts sowie das Projektteam. Sie lösen sich ergebende Schwierigkeiten, halten neue Erkenntnisse für zukünftige Projekte fest und vermarkten positive Ergebnisse intern.

## Wertschöpfung

Professionell geplantes und stringent durchgeführtes Change-Management, das die Projektleitung in einem Migrationsprojekt unterstützt, hilft die User von Linux und seinen Vorteilen zu überzeugen, sie zur sicheren und vollständigen Nutzung zu befähigen und ein positives Projektimage zu generieren (Abbildung 3). Change-Management ist eine Investition, die die Investition sichert und Projekte zum Erfolg führt. (fjl) ■

### Infos

- [1] IT-Cortex, „Statistics over IT projects failure rate“: [[http://www.it-cortex.com/Stat\\_Failure\\_Rate.htm](http://www.it-cortex.com/Stat_Failure_Rate.htm)]
- [2] McKinsey Quarterly, „Helping Employees to embrace change“: [[http://www.mckinseyquarterly.com/article\\_abstract\\_visitor.aspx?ar=1225&L2=18&L3=27](http://www.mckinseyquarterly.com/article_abstract_visitor.aspx?ar=1225&L2=18&L3=27)]
- [3] Leon Festinger, „Theorie der Kognitiven Dissonanz“: Huber-Verlag, Göttingen 1978
- [4] Wikipedia-Definition von Veränderungsmanagement: [<http://de.wikipedia.org/wiki/Veränderungsmanagement>]
- [5] Information Technology Infrastructure Library: [<http://www.itil.co.uk>]
- [6] Ralph Katz und Thomas Allen, „Investigating the Not Invented Here Syndrome“: R&D Management, Vol. 12, S. 7-19, 1982

### Die Autoren



Diplom-Betriebswirtin Natascha Zorn und Diplom-Pädagogin Beate Groschupf sind Geschäftsführerinnen von CHANGE [[www.change-consulting.net](http://www.change-consulting.net)], einer auf das Change-Management spezialisierten Unternehmensberatung. Für Fragen und Austausch zum Thema Change-Management stehen beide gerne zur Verfügung.

