

Wenn klar ist, wo es hin geht und was zu tun ist, steht die Umsetzung im Vordergrund

Umsetzung von IT-Projekten im Gesundheitswesen

Unser Leitfaden für den Changeprozess sind noch immer die acht Schritte nach Kotter. Zur Erinnerung zeigen wir noch einmal den Kasten aus dem ersten Teil („Anlass und Konzeption von IT-Projekten im Gesundheitswesen“, Krankenhaus IT-Journal, Ausgabe 01/2018, S. 38-40):

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.

Die 8 Schritte für erfolgreiche Veränderung, Quelle: John Kotter, Harvard-Professor, „Leading Change“, Buch 1996

Es ist nach den Schritten 1-3 allen klar, wie dringlich es ist, die Veränderungscoalition steht und die klare Vision im Sinne eines für die Beteiligten vorstellbaren Zukunftskonstrukts ist möglichst partizipativ entwickelt und konsentiert inkl. einem Maßnahmenplan im Sinne einer Roadmap mit auf einer Zeitreihe angeordneten Projekten oder Teilprojekten.

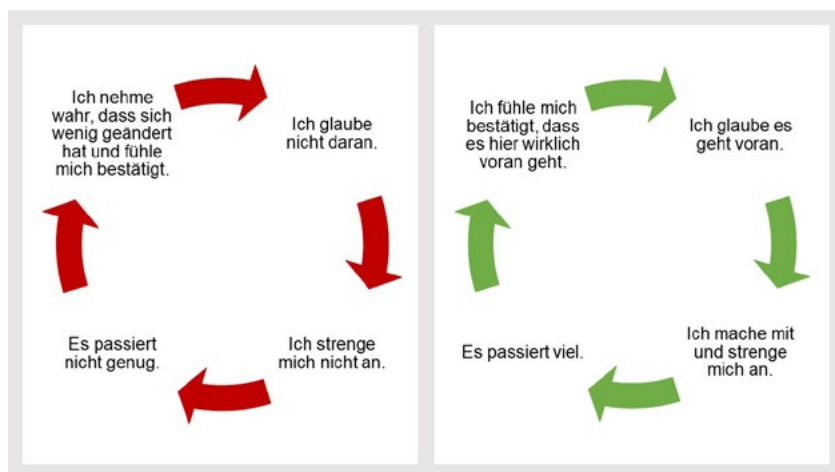
Nun geht es gemäß Schritt 4 darum, möglichst schnell und umfassend im System das Neue so zu kommunizieren, dass auch der Letzte weiß und verstanden hat, wohin die Reise geht. Kotter meint schmunzelnd, dass Sie Ihre Führungskräfte fragen mögen, wie viel Kommunikation sie für das Neue, die Strategie mit Zielen und Maßnahmen, für notwendig halten würden – und dann multiplizieren Sie das Ergebnis mal 10! Ein Geschäftsführer eines unserer Projekte meinte einmal, dass er bewusst regelrecht lästig werden wolle mit der Strategie und den Zielen, damit niemand sagen kann, er hätte es nicht gewusst. Es geht dabei auch um Sinnstiftung in dem Sinne, dass allen im Unternehmen klar wird, welchen Beitrag sie mit ihren täglichen Verrichtungen oder Teilprojekten an dem sichtbar gewordenen „Großen Ganzen“ haben, nachdem sie dieses erkannt und verstanden haben.

Und noch etwas ist jetzt wichtig: Wenn Sie das Neue entwickelt und verkündet haben, ist bei vielen Menschen im System oft noch der Glaubenssatz tief verankert, dass sich hier

ohnehin nicht so viel verändern wird und die Chefs schon so manches gesagt und nicht umgesetzt haben. Je öfter Ihnen das in der Vergangenheit passiert ist, je tiefer sitzt diese für den Change stark hinderliche Überzeugung. Was der Mensch denkt, wird er sich beweisen wollen. Wenn also viele denken, dass sich hier ohnehin nichts tut, dann wird man sich auch nicht anstrengen, weil es sich ja sowieso nicht lohnt. Dazu kommt die selektive Wahrnehmung: Wenn ich glaube, dass es nicht voran geht, werde ich genau dies wahrnehmen und andere Bereiche, in denen es ggf. vorangegangen ist, einfach übersehen. Es gilt also jetzt und erst recht für alle Führungskräfte und das Projektmanagement, das Strategieverprechen zu halten. Je mehr Sie tun, was Sie sagen, 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 ist. Dieses Phänomen ist auch als „self-fulfilling prophecy“ bekannt und funktioniert im Positiven wie im Negativen.

Und wegen der selektiven Wahrnehmung ist es so wichtig, durch strategische Kommunikation mit Nachdruck auf das hinzuweisen, was im Sinne der gewollten Umsetzung tatsächlich funktioniert hat – und zwar so, dass auch der Letzte an diesen Tatsachen nicht mehr vorbeisehen kann!

Dies lässt sich 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 oder eben auch nicht. Neben den klassischen Werkzeugen des Projektcontrollings wie der Meilensteintrendanalyse und der Projektfortschrittsanalyse, welche sich ja bekanntermaßen primär auf den Projektmanagementenerfolg 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. Gemäß Schritt 5 ist es für den gelingenden Change zudem bedeutsam, schon zu Beginn zu planen und sozusagen „vorauszuahnen“, welche Hindernisse sich in den Weg legen könnten. Diese



Die negative und die positive Ausprägung der „Selffulfilling prophecy“

zeigen sich teilweise durch auftretende Fehler und Verzögerungen, oder durch das Entdecken bisher fehlender Elemente oder auch durch 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.

Schritt 6 legt nahe, kurzfristig sichtbare Erfolge herbeizuführen. Auch das hat zu tun mit Kommunikation und den in Schritt 4 benannten Glaubenssätzen. 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 im weiteren Prozess folgen. Abgesehen davon macht es allen Beteiligten Mut, wenn etwas geht, auch wenn man weiß, dass die „Kuh noch nicht über den Berg ist“.

Insbesondere im Kontext von IT-Projekten 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 moder-

nen Softwareschmieden, dass es auch agiler geht. Ein gutes Beispiel dafür, dass Agilität bei der Softwareentwicklung machbar und nützlich ist, stellt die Firma Projektron dar, deren Produkt BCS – eine Projektmanagementsoftware – gök Consulting hausintern als Business Support System einsetzt. BCS wird nach der Methodik Scrum entwickelt. Im Abstand von 8-12 Monaten launched Projektron Releases mit neuen wertvollen Funktionen in einer kontinuierlich hohen Qualität. Scrum ist eine agile Projektmanagementmethode, bei der in Etappen, den sogenannten „Sprints“ gearbeitet wird, nach denen dann je nach Ergebnis und aktuellen Anforderungen der nächste Sprint als Etappe geplant und durchgeführt wird. 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. Schritt 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.

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. Oft werden Sie jetzt hören, dass es wirklich viel besser sei als vorher und man das ja eigentlich schon immer gewusst habe. Jetzt wissen Sie, dass der Change erfolgreich war und Sie können sich nach einer für alle hinreichenden Verschnaufpause dem nächsten Projekt widmen.



Dr. René Rottleb,
Wirtschaftsinformatiker und
zertifizierter Projektmanager
IPMA Level C



**Dr. med. Stefan Drauschke, Senior Coach
DBVC, Moderator, Trainer und Berater.
Gründer der GÖK Consulting AG und der
NextHealth GmbH.**