

Change Management als Chance:

Organisatorische Innovation bei der Einführung von Business Software

Eric Scherer und Andreas Fährndrich, intelligent systems solutions (i2s) GmbH, Zürich



Dr. sc. techn. ETH Eric Scherer ist Geschäftsführer der intelligent systems solutions (i2s) GmbH in Zürich. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich IT-Projektmanagement, ERP-Systeme, Prozessorganisation und Change Management.



Dipl. Ing. ETH Andreas Fährndrich ist Berater im Bereich Business Software Strategien.

Die Einführung einer neuen betriebswirtschaftliche Standardsoftware kurz Business Software genannt oder ERP-System (Enterprise Resource Planning) ist erst dann erfolgreich, wenn die neuen Systemprozesse auch umgesetzt und dauerhaft in die Kultur eines Unternehmens integriert werden. Diese Umsetzung von Prozessen und die Erzielung des kulturellen Wandels sind die Aufgabe des Change Managements. Trotz zahlreicher Wissensressourcen - Methoden, Seminarangebote und erfahrene Projektmanager - erweist sich die Projektierung und Einführung von Business Software immer wieder als problematisch. Zahlreiche Unternehmensbereiche müssen koordiniert und Interessenkonflikte müssen ausgegli-

chen werden. Häufig fehlt es an ausreichendem Wissen und Erfahrung über die technischen, operativen aber auch betriebspolitischen Aspekte, die die Einführung von Business Software mit sich bringt.

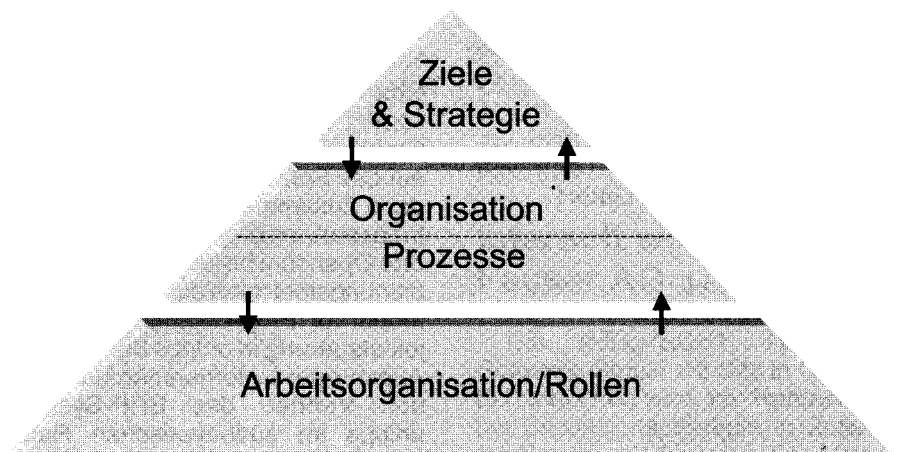
Der Alptraum vieler Projektmanager gleicht sich: Nach Jahren voll langer, schlafloser Nächte, unendlichen Sitzungen, permanentem Dasein am Rande der Frustrationsgrenze und einer Investition von mehreren Millionen nun das: Da wird doch in der Fertigung einfach wieder überall mit Excel gearbeitet, obwohl man doch gerade erst eine schöne, neue Standardsoftware eingeführt hat, mit Barcode-Leser und grafischer Oberfläche inklusive. Wut und Unverständnis sind in solch einer Situation nicht selten. Man hat es doch schon immer gewusst, die Mitarbeiter sind unverbesserlich.

Was ist da geschehen? Die Business Software-Einführung wurde mehr als Sandkastenspiel für Manager betrieben denn als ein auf nachhaltige

Umsetzung ausgerichtetes Projekt. Ganz nach dem Motto „Der Endanwender ist nur ein Störfaktor“ hat man sich mit den zahlreichen technischen Problemen beschäftigt und zumindest auf dem Papier die Prozesse optimal gestaltet, die Umsetzung und den dazu notwendigen kulturellen und organisatorischen Wandel aber schlicht vergessen.

Ein Einzelfall? Keineswegs, denn noch immer scheitern Standardsoftware-Einführungsprojekte am fehlenden Change Management oder bleiben zumindest weit hinter ihren Zielerwartungen zurück. Noch immer wird Business Software ohne große Gedanken an die möglichen Folgen für die Mitarbeiter und die Unternehmensorganisation gekauft. Ja, sogar noch schlimmer, bei vielen Managern scheint die Meinung vorzuherrschen, daß die Einführung einer Business Software auch nicht viel mehr ist als die Installation eines neuen Office-Paketes: CD-ROM einlegen und die Installationsroutine ablaufen lassen.

Bild 1: Ebenen der Organisationsgestaltung.



KONTAKT

intelligent systems solutions (i2s)
GmbH
Stampfenbachstr. 159
CH - 8006 Zürich
Tel.: 0041 / 1 / 360-5130
Fax: 0041 / 1 / 360-5132
E-Mail:
scherer@i2s-consulting.com

Gerne glaubt man den Verheissungen auftretender Systemanbieter und sieht in der neuen Software ein Heilmittel für alle organisatorischen Probleme: Prozessorientierung, Abbruch der Mauern zwischen den Abteilungen, Integration, Disziplinierung der widerständigen Mitarbeiter usw.: Alles kommt als Zugabe mit der Software. Als dann noch der Softwareverkäufer „Scaleability“ gesagt hat, hing der Himmel vollends voller Geigen. Wer hätte das gedacht, auch die Vielfalt selbstgestrickter Systeme kann durch das Wunderding ersetzt werden. Wir entwickeln das Ganze hier im Hauptquartier, dann machen wir ein paar Kopien und senden die überall hin. In einem Jahr haben wir dann Ordnung im Laden und alle Daten sind sauber versorgt. Die effiziente Organisation quasi als Dreingabe eines Business Software-Systems, so beschreibt der Projektleiter einer internationalen Unternehmung die Situation aus Anlass einer Umfrage zum Thema Change Management und Business Software [2].

Business Software-Einführung heißt organisatorische Innovation

Nichts hat die organisatorische Innovation in der Praxis in den vergangenen Jahren so sehr beeinflusst wie das Aufkommen von betriebswirtschaftlichen Standard-Software-Paketen. Der Erfolg von Business Software am Markt, etwa von SAP, Peoplesoft, J.D.Edwards oder BAAN, ist fest mit dem Aufkommen der Idee des Reengineering verknüpft. Ziel des Informationseinsatzes ist die konsequente Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Effizienz und Effektivität der Unternehmensprozesse, die hierfür von Grund auf überdacht und neugestaltet werden. Durch Referenzmodelle erscheint es möglich, „best practices“ im eigenen Unternehmen zu implementieren.

Betrachtet man eine Organisation als dreistufige Pyramide, so betreffen herkömmliche Reorganisationsstrategien hauptsächlich die Bereiche Ziele und Strategie sowie Organisation und Prozesse (Aufbau- und Ablauforgani-

sation). Die Gestaltung der Arbeitsorganisation im Sinne der Rollendefinition und der täglichen Arbeitsinhalte der Mitarbeiter wird i.d.R. nicht weiter spezifiziert und der Selbstorganisation der Mitarbeiter überlassen (Bild 1). Die Einführung von Business Software betrifft aber gerade sehr stark den operativen Bereich der Arbeitsorganisation, denn die technische Realität von Software-Systemen findet hier in Form einer Abfolge von Masken statt. Dies ist ein nicht zu unterschätzender Vorteil, den eine Reorganisation im Zuge einer Business Software-Einführung gegenüber konventionellen Reorganisationsprojekten bietet: Software wirkt unmittelbar auf der Ebene der Arbeitsorganisation und ist dabei normativ.

Damit wird klar: Die erfolgreiche Einführung einer Business Software setzt nicht nur im Rahmen der Umsetzungsphase ein geeignetes Change Management voraus; Business Software selbst ist ein Mittel des Change Managements par excellence, da durch sie eine durchgängige Change-Strategie von den strategischen Zielen über die Prozesse bis hin zur

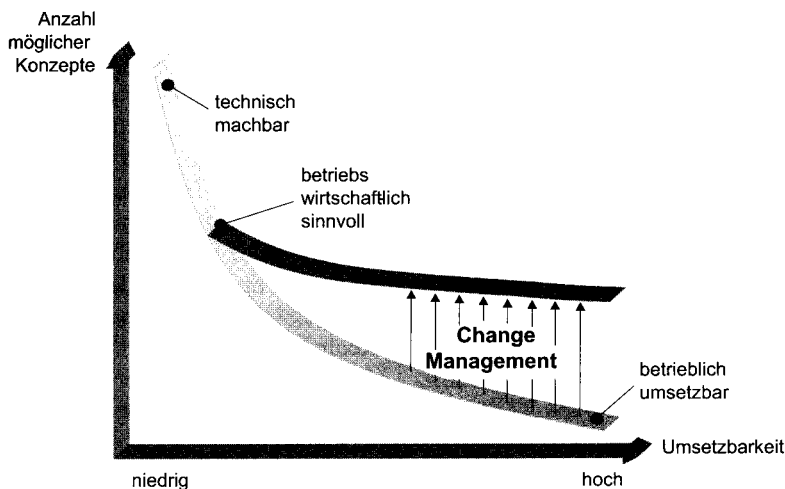


Bild 2: Change Management als Beitrag zur Wirtschaftlichkeit.

Arbeitsorganisation ermöglicht wird. Der gewünschte organisatorische Wandel muss dabei bewusst angestrebt und gemanagt werden, denn alleine durch die technische Implementierung des Systems geschieht er nicht.

Change Management heisst Investitionssicherung

Die Einführung einer neuen Business Software ist ein vielschichtiges Projekt. Es greift tief in die Strukturen

eines Unternehmens ein und lässt sich mit einer Operation am offenen Herzen vergleichen. Bei einem solchen Eingriff erfüllt das Change Management verschiedene Aufgaben [3]:

- **Kultureller Wandel:** Es gibt unendlich viele Werkzeuge und noch mehr firmenspezifische Ansprüche und Probleme. Ein umsichtiges Change Management führt dazu, dass nicht nur formal richtige Methoden angewandt werden, sondern das auch das notwendige Umdenken einsetzt.
- **Reorganisation:** Ein neues Software-System verändert die Ordnung

und Beziehung des schon Bestehenden. Neue Business Software zur Unternehmensoptimierung erfordert eine Anpassung der Organisationsstrukturen, der Rollen und Hierarchien nicht nur auf dem Papier sondern in den Köpfen aller Betroffenen!

- **Beschleunigte Umsetzung:** Je länger eine Implementation dauert, desto unschärfer wird die Abschätzung eines Mehrwertes. Für einen schnellen Return of Investment braucht es Massnahmen zur Beschleunigung der Systemeinführung.
 - **Risk Management:** Zu Risiken und Nebenwirkungen gibt es bei Business Software leider keine Packungsbeilage deswegen lohnt es sich, die Risiken zu analysieren, Behandlungsoptionen auszuarbeiten und zu kommunizieren.
- Ziel des Change Management muss es sein, dass ein Business Software-Projekt über eine reine Rationalisierung durch Automatisierung hinauskommt und die Potentiale einer nachhaltigen, organisatorischen Innovation voll ausschöpft. Change Management ist also ein Instrument, um die Wirtschaftlichkeit sowohl der Software an sich als auch des Einführungsprojektes zu steigern (Bild 2).

Bild 3: Change heißt der Realität eines Projektes ohne Vorbehalt ins Auge schauen.



Im Rahmen eines Team-Events erhielten verschiedene Teilprojektteams die Aufgabe, das Business Software Projekt als Bild darzustellen. Das Ergebnis war aufschlußreich – auch die sonst eher unter vorgehaltener Hand diskutierten Themen wurden so auf einfache Weise offensichtlich:

- 1 Die Geschäftsleitung - dargestellt als Auge Gottes.
- 2 Der Projektleiter – die mahnende Hand.
- 3 Unklarheiten machen das Ziel transparent.
- 4 Das Projektteam beim steilen Aufstieg (Laptops und Handys kennzeichnen die Berater).
- 5 Organisatorische Themen sind gefährlich.
- 6 Teamveranstaltungen – Proviant für den steinigen Weg.
- 7 Das mittlere Management – die untätigen Beobachter.
- 8 Das System mit seinen Modulen als Zug auf dem Weg zum Gipfel.
- 9 Die erste Hürde – der Blue Print – ist überwunden.

Zauberwort Change Management

Aber was heisst nun Change Management bei der Einführung von Business Software? Kaum ein Zauberwort aus der Hexenküche des modernen Management erfreut sich so großer Beliebtheit und besticht gleichzeitig durch Inhaltsleere und schwammige Definitionen wie der Begriff des Change Managements. Change ist wichtig, Change ist zentraler Faktor zum Erfolg, so wird gerne postuliert; Methoden, einen nachhaltigen Change zu erreichen, kennt man jedoch nicht. Wichtig ist vor allem: Change Management geht deutlich über die klassische Systemgestaltung hinaus, die sich auf formale Prozesse und Strukturen, etwa Ablaufdiagramme und Organigramme, beschränkt. Im Zentrum des Change Managements steht das Denken und Handeln aller Mitarbeiter und damit die informellen

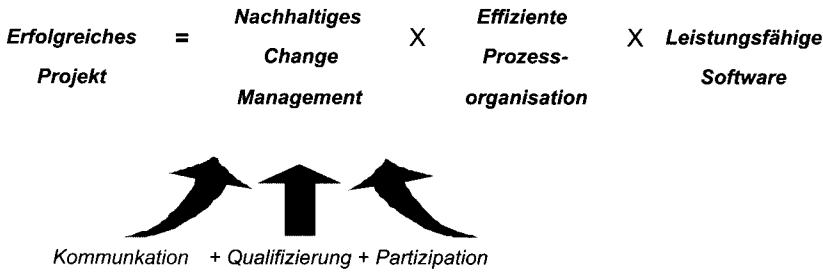


Bild 4: Rolle und Methoden des Change Managements.

Prozesse und Strukturen eines Unternehmens. Menschliches Denken und Handeln lässt sich jedoch nicht programmieren und durch Anweisungen direkt beeinflussen.

Damit wird klar: Change Management heisst vor allem, die Form und den Kontext, in dem sich der formale Teil eines Projektes vollzieht, so zu gestalten, dass auch die informellen Elemente der Organisation sich verändern. Dazu ist es unabdingbar, die Realität eines Projektes mit allen Problemen, Fehlern und persönlichen Unzulänglichkeiten offen zu legen und entsprechend zu handeln (Bild 3). Nur so wird eine dauerhafte und nachhaltige organisatorische Innovation möglich. Change Management vollzieht sich dabei als Kontextsteuerung [4] und ist nicht bis ins Detail planbar oder vorhersagbar. Dennoch, so sehr Change Management eher Soft Skills beansprucht, es gibt doch zahlreiche Methoden, die jedes Unternehmen einfach und gezielt anwenden kann.

Handlungsfelder

Was heisst nun alles organisatorische Innovation? Ganz sicher mehr als nur Prozessbilder malen [5]! Organisatorische Innovation vollzieht sich auf mehreren Ebenen einer Organisation. Das nachfolgende Modell kann zur Definition von Change Massnahmen in Handlungsfelder genutzt werden, auch wenn es sich nicht im klassisch-hierarchischen Sinne gliedert:

- **Strukturelle Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation):**
 Aufbau- und Ablauforganisation bilden die Struktur einer Organisation. Diese ist in Diagrammen fassbar. Traditionell begnügen sich Bu-

siness Software-Projekte auf die Gestaltung der strukturellen Organisation.

- **Operative Organisation (Arbeitsorganisation und Rollendefinition):**
 Wie wird ein Geschäftsprozess in operative Schritte zerlegt, die von Einzelnen und Gruppen möglichst effizient und effektiv bewältigt werden können? Und wie werden die Aufgaben tatsächlich bewältigt? Die reale, operative Arbeitsorganisation unterscheidet sich oftmals krass von strukturellen Vorgaben. In der tayloristischen Organisation z.B. wurde Effizienz oft nur erreicht, weil viele über ihre eng definierte Aufgabe hinaus Verantwortung übernahmen. Umgekehrt findet Reorganisation heute oft nur auf dem Papier statt. Nachhaltige Gestaltung der Arbeitsorganisation bedeutet, die strategischen Vorgaben zum Leben zu bringen oder so zu ändern, dass sie mit Leben erfüllt werden können [6].
- **Veränderungsorganisation:**
 Organisationen verändern sich, ob man das will oder nicht, in Abhängigkeit von äusseren Bedingungen und internem Handeln. Diesen Pro-

zeß strategisch zu steuern oder wenigstens maximal zu beeinflussen, wurde bislang überwiegend dem Top-Management als Aufgabe zugeschrieben. In einer adaptiven Organisation wird dies jedoch zur Aufgabe jedes einzelnen Mitarbeiters.

- **Unternehmenskultur und individuelle Motivation:**
 Die Unternehmenskultur ist entscheidend für die Motivation, das Vertrauen und die Kooperationsbereitschaft der Organisationsmitglieder. Doch Kultur kann nicht „gemacht“ werden. Weil noch immer viele Führungskräfte dieser Illusion anhängen, gibt es viel Stoff für Spott im Kantinegespräch. Kultur ist kein Werkzeug, sondern die Gesamtheit der realen Vertrauensbeziehungen, Umgangsformen und praktizierten Werte im Unternehmen. Will man die real existierende Kultur verbessern, muss man die Bedingungen verbessern, unter denen Vertrauen entstehen kann. Letztendlich entscheidet sich hier das Wohl und Wehe jeder Organisation.

Methoden des Change Managements

Damit stehen Kommunikation und Dialog an erster Stelle unter den Methoden des Change Management. Indem informelle Kommunikationskanäle wie etwa Kantinegespräche gezielt in ein Projekt integriert werden, ist es möglich, Ängste und Bedenken der Mitarbeiter rechtzeitig aufzugreifen und positiv umzumünzen. Daneben bilden Qualifizierung und Partizipation aller betroffenen Mitarbeiter einschliesslich des Projektteams und

Tabelle 1: Methoden des Change Managements.

Methoden des Change Managements	Handlungsempfehlung
Kommunikation	projektbezogen, situationsgerecht, stufengerecht, offen, aktuell und transparent
Qualifizierung	Gemeinsame Schulung von neuen Rollen, neuen Prozessen und Systemhandhabung, Reflexion der neuen Rollen
Partizipation	Beteiligung aller Betroffenen, offener Entscheidungsprozess, Delegation von Entscheidungen, verbindliche Einhaltung von kooperativ getroffenen Entscheidungen

des Managements eine wichtige Rolle (Bild 4, Tabelle 1).

Situationsgerechte Kommunikation

Um den organisatorischen Wandel erfolgreich kommunizieren zu können [7], ist es wichtig, glaubhaft darzulegen, warum das Unternehmen ein neues System benötigt und warum die Mitarbeiter sich den Veränderungen zu unterziehen haben. Treffend spricht man auch vom Projektmarketing (Bild 5). Kommunikation muss eine Plattform für den Gedankenaustausch zwischen Projektleitung, Management und Anwendern schaffen. Kommunikation heisst, die betroffenen Personen zu informieren, was passiert und passieren wird. Wenn die Anwender wissen, was auf sie zukommt und wenn sie dazu einen Beitrag leisten können, dann ist die Akzeptanz und damit die Annahme des neuen Umfeldes viel wahrscheinlicher. Kommunikation darf dabei nicht auf die formalen Bestandteile eines Projektes beschränkt werden. Ängste, Zweifel und Mangel an Glaubwürdigkeit müssen offen geäussert und diskutiert werden können. Idealerweise nutzt die projektbezogene Kommunikation die bestehenden Foren, über in einem Unternehmen Informationen verbreitet oder zusammengetragen werden.

Bedarfsgerechte Qualifizierung

Qualifizierung ist ein integraler Bestandteil von erfolgreichem Change Management. Dazu gehört die Schulung Führungskräften in Belangen des Change Management genauso wie eine bedarfsgerechte und durchdachte Qualifizierung der Mitarbeiter als Vorbereitung auf die veränderte und neuen Tätigkeiten und informationstechnischen Hilfsmittel. Für Führungskräfte sollte ein Focus auf sozio-psychologischen Verhaltensmustern und dem Umgang damit liegen. Plan- und Rollenspiele, Szenariotechniken und Fallstudien eignen sich hier besonders.

Der Qualifizierung der Anwender des neuen Systems kommt eine nicht weniger bedeutende Rolle zu. Dabei ist von vornherein klarzustellen: Was

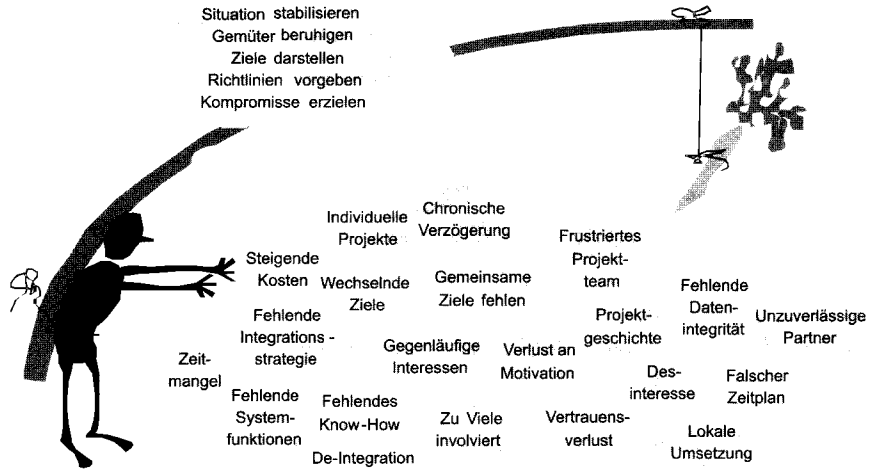


Bild 5: Projektmarketing bedeutet, ein Projektteam am Ball zu halten.

sich heute in vielen Industriebetrieben unter dem harmlosen Titel Schulung abspielt oder eher unterlassen wird - beschränkt sich zumeist auf wenige Stunden Schulung im Sinne einer Belehrung ohne Reflektionsmöglichkeiten. Wirkliche Qualifizierung geht über eine reine Schulung der Systembedienung hinaus und ist auf eine Sensibilisierung bezüglich des neuen Systems und des neuen Organisationsparadigma ausgerichtet. Wichtige Themen sind hier Integration, Prozessdenken und Kundenorientierung - alles Themen, die besonders gut spielerisch erlernt werden können.

Grundsätzlich müssen die Grundlagen der Erwachsenenbildung ebenso wie eine bedarfsgerechte Terminierung und Definition der Inhalte beachtet werden. Wichtig ist ausserdem, dass Qualifizierung nicht einfach mit dem Produktivstart endet. Geschickt gemacht, kann sich das soziale Netzwerk, dass sich während einer Schulungsphase bilden lässt, in ein Wissensnetzwerk überführen, in dass Systembetrieb, Support, Weiterentwicklung und fortlaufende Qualifizierung effizient eingebunden werden können [8].

Wirkliche Partizipation

Partizipation - oder Beteiligung - ist noch immer der Königsweg des Change Managements. Indem man die Betroffenen zu Beteiligten macht und sie

direkt in die Projektorganisation involviert, werden die Anforderungen an Kommunikation und Qualifizierung als aktive Aufgabe reduziert. Mit zunehmender Grösse einer Organisation ergeben sich mittels Kommunikation und Qualifizierung Alternativen zur Partizipation. Prinzipiell gilt jedoch, dass Partizipation weder für die Geschäftsführung noch das Projektmanagement bei der Einführung von Standardsoftware eine frei zu beschliessende Option darstellt. Denn Partizipation findet - ob man will oder nicht - sowieso statt. Die Wahlmöglichkeiten liegen letztendlich nur in der Art der Beteiligung bzw. im Grad der Selbstorganisation [9]. Durch offene Partizipation sind die Selbstorganisationsprozesse für die gesamte Projektorganisation transparent und damit besser steuerbar.

Best Practices des Change Managements

Was sind nun die Best Practices beim Change Management? Zu diesem Zweck hat die intelligent systems solutions (i2s) GmbH eine e-mail-Umfrage bei Experten und Projektmanagern durchgeführt und diese mit ähnlichen Untersuchungen verglichen. In Tabelle 2 sind die wichtigsten Problemfelder und die jeweiligen Best Practices kurz dargestellt.

Prinzipiell gilt, dass Change Management auf der bereits existierenden

Problemfeld

Umgang mit Ängsten, Widerständen, Gefahren, Verzögerungen usw.

Motivation, Akzeptanz und Freude der Beteiligten wecken

Rolle des Managements

Best Practices

Gesprächsforum für Probleme und Bedenken schaffen, Auswirkungen des Projektes auf die Beteiligten aufzeigen, Gewohntes überwinden

Energiequellen für steinige Projekte öffnen, Mitarbeiter am Entscheidungsprozess beteiligen, Nutzen für den Einzelnen und das Unternehmen aufzeigen

Klare Leitlinien, konsequente Entscheidungsfindung, Vorleben des persönlichen Veränderungsprozesses, Commitment zum Vorhaben

Tabelle 2: Best Practices beim Change Management.

Unternehmensorganisation aufbauen muss. Ist diese eher starr und nicht auf Flexibilität, Selbstverantwortung und Innovation hin ausgerichtet, wird der Weg zu einem nachhaltigen Change Management entsprechend länger. Auf gar keinen Fall darf man Change Management dabei nur als Kostenfaktor oder gar als Luxus betrachten. Wirkliches Change Management liefert einen Mehrwert, der die Kosten übersteigt. Hat man einen nachhaltigen Wandel einmal geschafft, wird der nächste nicht mehr so schwer fallen. Gut genutzt wird so aus dem Change Management während einem Einführungsprojekt ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess für den Einsatz und die Nutzung eines Business Software-Systems.

Literatur

[1] Scherer, E. (1999): Störfaktor Endanwender Alpha - Kadermarkt der Schweiz. 03/13.
[2] Scherer, E., Fähndrich, A. (2000): Change Management ERP Implementation: Ergebnisse einer e-mail Umfrage. intelligent systems solutions (i2s) GmbH, Zürich.

[3] ASAP (1999): Change Management White Paper. ASAP 4.6, SAP AG, Walldorf.
[4] Willke, H. (1992): Ironie des Staates - Grundlinien einer Staatstheorie polyzentrischer Gesellschaft. Suhrkamp, Frankfurt am Main. S. 185
[5] Randall, C.B.: The Folklore of Management. John Wiley, New York 1997 (Erstauflage 1959).
[6] Scherer, E., Zölch, M. (1995): Nutzung humanorientierter Potentiale bei der Gestaltung von Geschäftsprozessen. Management & Computer, 3:1, S. 35-42.
[7] Wild, V. (2000): Projektbezogene Kommunikation. Organisator (in Vorbereitung)
[8] Scherer, E. (2000): The Knowledge Network: Knowledge Generation during implementation of application software packages. Journal of Logistic Information Management, 13:4.
[9] Blume, A. (1998): Projektkompass SAP. Braunschweig/Wiesbaden.
[10] Dolmetsch, R. et al. (1998): Accelerated SAP 4 case studies. Institute for Information Management, University of St. Gallen.
[11] ProSci (1999): Best practises in managing change. Benchmarking Report. ProSci, Loveland Co.