

Details entscheiden über den Erfolg

Die Klippe Change Management

Ein Alptraum vieler Projektmanager: Da wird in der Fertigung wieder an allen Ecken und Enden mit Excel gearbeitet, obwohl man mit immens viel Aufwand eine so schöne neue Standardsoftware eingeführt hat, mit Barcode-Leser und grafischer Oberfläche.

Nichts hat die organisatorische Innovation in der Praxis in den vergangenen Jahren so sehr beeinflusst wie das Aufkommen von ERP Standardsoftware-Paketen, die zahlreiche Unternehmensbereiche und -prozesse unterstützen. Der Erfolg von Business-Software am Markt - etwa SAP R/3, Peoplesoft, J.D. Edwards One World oder Miracle xrp - ist fest mit dem Aufkommen der Idee des Re-engineering verknüpft. Ziel des Informatikeinsatzes ist die konsequente Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Effizienz und Effektivität der Unternehmensprozesse, die hierfür von Grund auf überdacht und neu gestaltet werden. Durch Referenzmodelle erscheint es möglich, «best practises» im eigenen Unternehmen zu implementieren.

Und erstens kommt es anders...

Noch immer scheint die Meinung vorzuherrschen, dass die Einführung nicht sehr viel mehr ist als die Installation eines neuen Office-Paketes: CD-Rom einlegen und die Installationsanweisungen befolgen.

Allzu gerne übernimmt in der Entscheidungsphase das eigene Management die Argu-

mente der Verkaufsprofis des Systemanbieters und glaubt die Mär vom Kinderspiel. Prozessorientierung, Abbruch der Mauern zwischen den Abteilungen, Integration, Disziplinierung der Mitarbeiter - all dies werde als Zugabe mit der Software kommen. «Wer hätte das gedacht, auch die Vielfalt unserer selbstgestrickten Systeme können wir mit dem Wunderding ersetzen. 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

«Was bitte heisst Change Management?»

Im Zusammenhang mit der Einführung von Business Software ist das Team der Intelligent Systems Solutions (i2s) GmbH der Frage «Was bitte heisst Change Management» nachgegangen und hat eine e-mail-Umfrage bei Projektleitern und Experten im In- und Ausland durchgeführt. Im Rahmen einer Seminarveranstaltung am 11. Juli 2000 im Hotel Zürichberg, Zürich, soll die Frage vertieft behandelt werden. Neben den Ergebnissen der Umfrage werden Beispiele und Methoden aus der Praxis, so etwa der von der i2s entwickelte Knowledge Network-Ansatz, vorgestellt.

Die Veranstaltung richtet sich an Projektleiter und Entscheidungsträger aus den Bereichen EDV, Personal und Fachabteilungen. Die Teilnahmegebühr von Fr. 180.- beinhaltet die Tagungsunterlagen sowie Getränke. Die Platzzahl ist limitiert.

alle Daten liegen sauber vor.» 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.

Ähnlich einem Eisberg

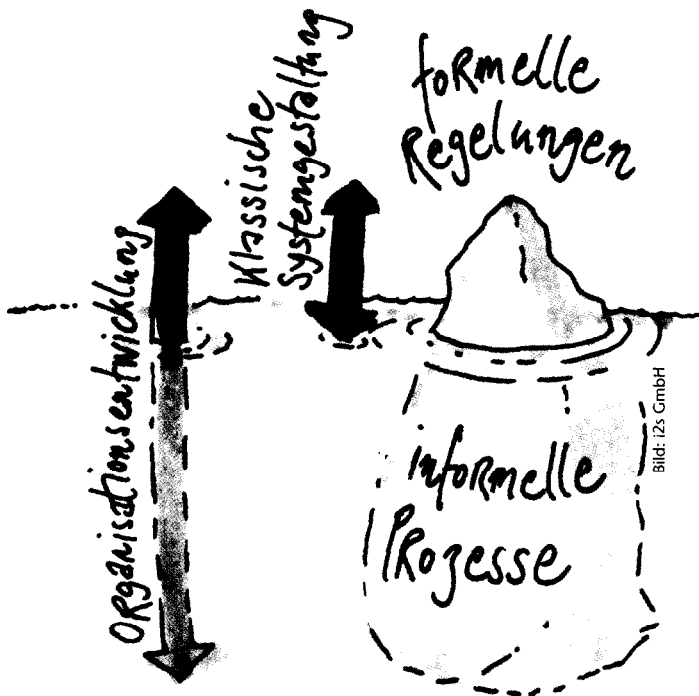
Die Projektierung und Einführung erweist sich aber immer wieder als problematisch. Häufig wird vergessen, dass auch die beste Software und das beste Reengineering nichts nützen, wenn man die Veränderung nicht zu allererst bei den eigenen Mitarbeitern einleitet. Auch fehlt es vielerorts an ausreichendem Wissen und Erfahrung über die technischen, operativen und

schen Aspekte. In der Folge scheitern zahlreiche Projekte nicht wegen mangelnder Systemfunktionalität sondern wegen einem unzureichenden Change Management.

Was heisst nun Change Management bei der Einführung von Business Software? Kaum ein Zauberwort aus der Hexenküche des modernen Managements erfreut sich so grosser Beliebtheit und besticht gleichzeitig durch inhaltsleere und schwammige Definitionen. «Change» ist wichtig, es ist zentraler Faktor zum Erfolg, so wird gerne postuliert. Methoden, einen nachhaltigen Change zu erreichen, kennt man jedoch nicht.

Veränderung beginnt mental

Wichtig ist vor allem, dass Change Management deutlich über die klassische Systemgestaltung, die sich auf formale Prozesse und Strukturen beschränkt - etwa Ablaufdiagramme und Organigramme hinausgeht. Im Zentrum des Change Managements stehen das menschliche Denken und Handeln aller Mitarbeiter und damit die informellen Prozesse und Strukturen eines Unternehmens. Diese lassen sich jedoch nicht programmieren und per Knopfdruck beeinflussen. Damit stehen Kommunikation und Dialog an erster Stelle unter den Methoden des Change Managements. Indem man beispielsweise informelle Kommunikationskanäle gezielt in ein Projekt integriert, ist es möglich, Ängste und Bedenken der Mitarbeiter zu kennen, rechtzeitig aufzugreifen und diese positiv umzumünzen. So sehr dies vor allem soziale Kompetenz voraussetzt, gibt es doch zahlreiche Methoden, die jedes Unternehmen



einfach und gezielt anwenden kann.

«Status»-Sitzungen führen oft ins Out

Ein bewährtes Mittel zur Förderung der Kommunikation ist beispielsweise der Open Space Ansatz, der sich gut als Mittel zum Dialog zwischen Projektuntergruppen eignet. Dabei wird weitgehend auf formale Kommunikation über traditionelle Protokolle und e-mail-Verteiler verzichtet. An deren Stelle tritt der Open Space, das heisst ein gemeinsamer Raum, in dem die einzelnen Teams ihre Ergebnisse präsentieren. In der Regel kann dabei auf formale Ausarbeitung verzichtet werden. Stattdessen werden Flipcharts und Pinwände mit Notizen direkt allen zugänglich gemacht.

Statt der üblichen wöchentlichen Status-Sitzung findet ein Marktplatz statt, bei dem die Ergebnisse und Probleme der einzelnen Teams im Open Space direkt vor Ort - das heisst durch einen Rundgang entlang der ausgehängten Ergebnisse diskutiert werden. Statt im

Computer Pendenzenlisten zu führen, verfügt jedes Team und auch das gesamte Projekt im Open Space über eine Wandtafel, auf der die Pendenzen für jeden sichtbar aufgelistet und abgearbeitet werden.

Durch die offene Visualisierung an einem gemeinsam genutzten Ort statt klassischer Verteiler wird die Diskussion und Kommunikation gefördert. Probleme werden transparenter und damit auch eher gelöst.

Kennen Sie trivialen Kummer?

Positiv erweist sich ein Open Space aber erst dann, wenn er einer grossen Anzahl von Personen zugänglich ist. So ist es immer wieder sinnvoll, auch andere Sitzungen im Bereich des Open Space stattfinden zu lassen und so eine informelle Kommunikation zu fördern. Hilfreich sind hier aber auch regelmässig erstellte Stimmungsbarmeter, die das Klima im Team und unter den Betroffenen messen. Durch die Einrichtung von Problemwänden oder «Kum-

Agenda

Seminar 29. Juni 2000 Langenthal	2. Industrie Design Tag: «Mensch und Technik – Die Gestaltung des Interface» Design Center Langenthal, Langenthal, Tel. 062-923 03 33
Seminar 29. Juni 2000 Tagelswangen	Interbus – an der SPS, Aufbau-seminar Phoenix Contact AG, Tagelswangen, Tel. 052-354 55 55
Seminar 3.-7. Juli 2000 Zürich	Systemkurs 1 für Simatic 55 Siemens Schweiz AG, Zürich, Tel. 01-495 47 20
Kurs 4.-5. Juli 2000 Aarau	Ultraschall-Fügetechniken Katz, Aarau, Tel. 062-836 95 36
Seminar 4.-5. Juli 2000 D-Heidelberg	Effizientes Projektmanagement unter Zeit- und Kostendruck MSC Management Seminar Center, D-Sinsheim, Tel. 0049-7261 47 27
Seminar 5. Juli 2000 Zürich	Aus der Reihe «Innovation – Digitales Produkt»: Erfinden mit Software-Unterstützung – Ein Widerspruch? ETH Zentrum für Produkte-Entwicklung, Institut für mechanische Systeme, Zürich, Tel. 01-632 23 58
Seminar 6. Juli 2000 D-Eggenstein-Leopoldshafen	Lehrgang für Gefahrgutbeauftragte – Transport Luftverkehr Forschungszentrum Karlsruhe GmbH, Fortbildungszentrum für Technik und Umwelt, D-Karlsruhe, Tel. 0049-7247 824 045
Seminar 14. Juli 2000 Egerkingen	Web-Technologien für die Automation und für Embedded Systeme Ininet AG, Reinach, Tel. 061-716 96 26
Kurs 13.-14. September 2000 Egerkingen	Wärmebehandlung Teil 2: Einsatzhärten, Nitrieren, Borieren, Oberflächenbeschichtungsverfahren SVW Schweiz. Verband für die Wärmebehandlung der Werkstoffe, Neftenbach, Tel. 052-315 29 12
Konferenz 18.-20. September 2000 D-Darmstadt	1st IFAC-Conference on Mechatronics Systems VDI/VDE-GMA, Mechatronics 2000, D-Düsseldorf, Tel. 0049-2116 214 215
Seminar 19. Oktober 2000 Biel	Energieeffizienz im Bau mit Minergie Berner Fachhochschule, Schweiz. Hochschule für die Holzwirtschaft, Biel, Tel. 032-344 03 47

merkästen» wird es einfacher, Probleme zu artikulieren und auch als solche zu erkennen. Häufig scheitern Business Software Projekte gerade daran, dass man sich nur auf die speziell komplizierten Probleme konzentriert und die vielen kleinen Bedenken nie zur Sprache kommen. -der-

Interessante links

Unter www.corprag.ch die Publikation «Make it real -

compared to what?» Vom Vor und Zurück der Entscheidungen in Veränderungsprozessen

www.mwonline.de

www.brint.com (in englisch)

ERIC SCHERER
Dr. sc. techn. ETH,
Geschäftsführer
intelligent Systems Solutions
(i2s) GmbH
8006 Zürich
Tel. 01-360 51 30
Fax 01-360 51 32
info@i2s-consulting.com