

Eingriff mit Nebenwirkungen

ERIC SCHERER UND ALEXANDER VERBECK

MEHR QUALITÄT WAGEN: DIE EINFÜHRUNG VON INTEGRIERTER STANDARDSOFTWARE GLEICHT OFT EINER OPERATION AM OFFENEN HERZEN

Immer mehr Unternehmen sehen im Einsatz von integrierter Standardsoftware einen Beitrag zur Lösung ihrer Probleme. Nicht selten sind die Veränderungen für Organisation, Mensch und Technik tiefgreifend. Dennoch werden die Projekte mit einer beinahe fahrlässigen Lockerheit angegangen. „Der externe Systempartner wird schon an alles denken ...“ In der Folge ist Qualitätsmanagement ein Feld, das bei der Einführung von Standardsoftware noch immer stiefmütterlich behandelt wird.

Die Einführung von Standardsoftware ist zum Wachstumsphänomen des letzten Jahrzehnts geworden. Unübersichtlich ist dabei die Vielfalt der verschiedenen Protagonisten: Industrielle Anwender, Softwareentwickler, Hardwareanbieter, Implementationspartner, Managementberater, Schulungsanbieter – sie alle versuchen, sich am Geschehen zu beteiligen und möglichst großen Gewinn daraus zu schlagen. Standardsoftware wird dabei mit einer geradezu mystischen Grundhaltung betrachtet. Sie ist im Verbund mit Methoden wie Reengineering zum „Deus ex machina“ moderner Organisationsgestaltung geworden. Dabei scheint die Meinung vorzuherrschen, die Einführung von Standardsoftware bliebe ganz ohne Nebenwirkungen. Standardsoftwareeinführung quasi als Wellness-Kur für das eigene Unternehmen? Die Realität ist weit nüchterner: zu Beginn nicht selten mit kessen T-Shirts und einer Sonderausgabe der eigenen Hauszeitschrift gefeiert, wird „die Lösung“ oft selbst zum Problem. Keine Wellness-Kur in einem adretten 5-Sterne-Hotel also: die Einführung von Standardsoftware gleicht viel eher einer Operation am offenen Herzen in einem Feldlazarett. Die Rate an Kunstfehlern ist demzufolge untolerierbar hoch.

Die Autoren

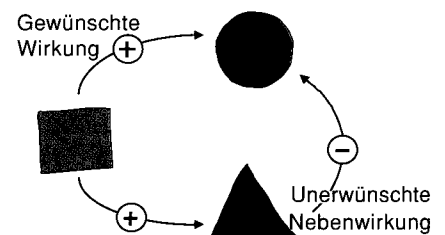
Dr. sc. techn. Eric Scherer ist Geschäftsführer der izs GmbH, Zürich, Dipl.-Ing. Alexander Verbeck ist in Zürich wissenschaftlicher Mitarbeiter am ETH-Zentrum für Unternehmenswissenschaft.

Von der Hand in den Mund

Kein Zweifel, die Einführung einer neuen Standardsoftware ist ein aufwendiges, gar riskantes Unterfangen. Entsprechend wird versucht, sie generalstabsmäßig vorzubereiten. Auf komplizierten Organi-

grammen werden verschachtelte Matrixorganisationen gebildet. Durch Steuerungs- und Lenkungsausschüsse soll eine ständige Fortschrittskontrolle und eine strategiekonforme Führung gewährleistet werden. Hilfreich für den gestreßten Manager werden bunte Pfeilchenbilder gemalt – von Wissenschaftlern auch Prozeßmodelle, von Beratern gerne Business Blueprints genannt – und die Hoffnung nicht aufgegeben, daß man ein Projekt so in den Griff bekommen kann. Die Realität in der operativen Projektabwicklung sieht ganz anders aus. Gestreßte Key-User – so nennt man die Linienmitarbeiter, die in der Regel neben dem eigentlichen Tagesgeschäft an einem Einführungsprojekt mitarbeiten dürfen – werden von den Customizing-Spezialisten des Implementationspartners mit vielerlei Fragen gelöchert. Schnell verlieren die strategischen Papierschlösser – auch

„zu Beginn nicht selten mit kessen T-Shirts und einer Sonderausgabe der eigenen Hauszeitschrift gefeiert, wird „die Lösung“ oft selbst zum Problem“



Wer Organisationen gestalten will, muß gewünschte Wirkungen und unerwünschte Nebenwirkungen seiner Maßnahmen unterscheiden können. Gerade bei der Einführung von Standardsoftware ist man mitunter „blind“ für die unbeabsichtigten Nebenfolgen und ignoriert diese.

Soll-Prozesse genannt – an Bedeutung und weichen einer operativen Unsicherheit. Unter Zeitdruck, am Rande der eigenen Fähigkeiten und mit einem guten Gefühl für die eigene Bedeutungslosigkeit wird die nächstbeste Lösung schnell zur „besten“ Lösung. Der Arbeitsalltag in der Produktion eines Einführungsprojektes – so muß man die verschiedenen Customizing-Teams bezeichnen – gleicht einem Leben von der Hand in den Mund.

Geteilte Verantwortung = Keine Verantwortung

Wie gesagt, die Einführung von Standardsoftware ist kein leichtes Unterfangen. Die weit verbreitete Vorstellung, daß die Organisation mit der neuen Software quasi mitgeliefert wird, verleitet schnell zum Irrglauben, daß man auf die Organisation während der Einführung auch keinen Einfluß mehr hat. Entsprechend erscheint eine Qualitätssicherung und erst recht ein ganzheitliches, über rein EDV-technische Belange hinausgehendes Qualitätsmanagement als unbedeutend oder gar unsinnig. Das zweite Gefahrenpotential neben der Tendenz zum Unterschätzen liegt in der Tatsache, daß sich niemand so recht verantwortlich fühlen möchte. Für den Systemanwender liegt die Verantwortung beim Implementationspartner, der schiebt die Schuld an das Systemhaus weiter und dieses letztendlich sagt nur, daß es andere ja auch geschafft haben. „Geteilte Verantwortung = Keine Verantwortung“ scheint sich hier als Devise durchzusetzen. Dennoch, mit Geburtsfehlern muß man leben lernen. Die Qualität einer implementierten Standardsoftware ist in letzter Konsequenz nur so gut wie die Qualität des Einführungsprojektes. Die Verantwortung kann dabei nur beim Systemanwender liegen und von diesem aktiv betrieben werden. Schließlich muß er lernen, mit dem System – auch wenn es an so mancher Stelle unzureichend ist – zu leben.

„Qualität tut Not“ heißt Qualität managen

Qualität zählt zu den aktuellen Schlagworten. Jeder wird die Frage nach der Rolle von Qualität in seinem Unternehmen mit einem „extrem wichtig“ beantworten. Bei diesem Lippenbekenntnis bleibt es aber. Denn weder die Qualitätsziele noch der Weg dorthin werden verbindlich festgelegt. Und falls einmal Ziele aufgestellt werden, sind diese eher Wünsche oder globale Meßgrößen als operativ meßbare Werte. Die Zielerreichung ist dementsprechend niedrig. Von Zwischenzielen kann gar nicht erst die Rede

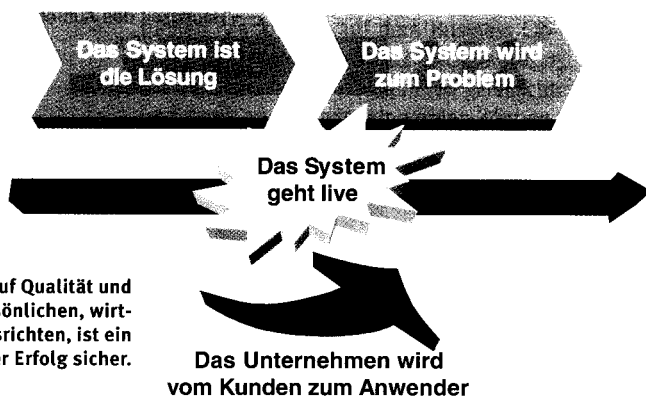
sein. Die Systemanwender versuchen vielmehr, durch ein umfangreiches Auswahlprozedere ein ideales Softwarepaket inklusive Implementierungspartner zu finden, wodurch sich die unternehmerischen Probleme wie von selbst lösen [1]. Damit zeigt sich einmal mehr eine Parallele zur Operation im Feldlazarett. Es gibt viel zu viele Probleme (Patienten) im Unternehmen. Die Entscheidung, welches Problem wie angegangen wird, braucht zu lange. Zeit für die Umsetzung verbleibt damit nicht mehr in genügendem Maße. Die Ressourcenbindung steigt ins Unermeßliche. Die Steuerungsmöglichkeit fällt auf ein Minimum im operativen Geschäft. Die Hauptaufgabe des Systemanwenders muß somit darin liegen, frühzeitig klare und meßbare Ziele zu formulieren. Diese müssen in eindeutigen Bezug zu den Fähigkeiten eines Softwaresystems stehen. Im Moment scheinen sich die Systemanwender eher auf eine Reise zu begeben, von der sie das Ziel nicht kennen. Sie sind dabei von der Hoffnung beseelt, daß am Ziel alles besser sein wird. Vor dem Hintergrund, daß sie nicht wissen, wo sie im Moment der Schuh drückt, erscheint das Vorhaben nicht besonders erfolgversprechend. Und auf jedem Weg gibt es Kreuzungen, an denen man sich entscheidet. Genau so sollte auch ein Softwareeinführungsprojekt aussehen. Ein gut strukturierter Marschplan, der einem ein frühzeitiges Einschreiten bei Problemen er-

möglicht. Mit einem solchen Vorgehensplan kann dann das Sichern der Qualität stattfinden.

Implementierung als Rollenspiel

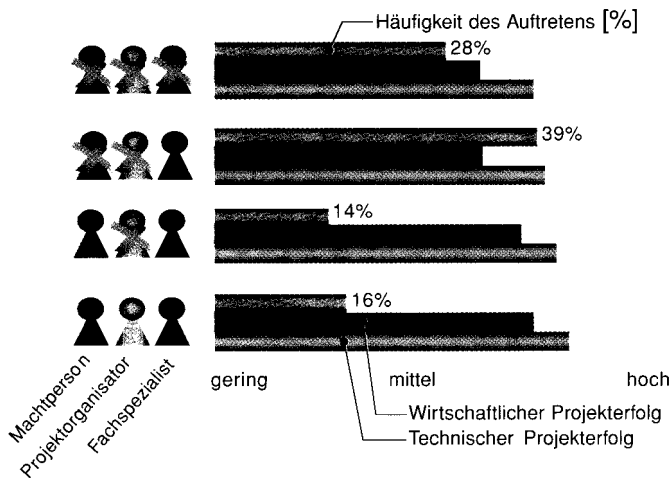
Untersucht man die wenigen Projektmanagement-Wegweisungen, etwa die ASAP-Toolbox der SAP AG, so stellt man fest, daß Qualitätsmanagement in diesem Sinne als Sicherung und Auditierung langsam den Weg in die Projektpraxis findet [2]. Bei immer mehr Einführungsprojekten wird ein Qualitätsauditor benannt. Ein „einfacher“ Qualitätsauditor ist meist jedoch nicht ausreichend. Zieht man Parallelen aus dem Innovationsmanagement, so müssen drei Charaktere in einem Einführungsprojekt federführend zusammenwirken. Eine Machtperson, ein Projektorganisator und ein Fachspezialist. Die Machtperson muß die Ziele festlegen und die Ressourcen freigeben. Der Projektorganisator als Qualitätsauditor ist derjenige, der den Weg festlegt und die Qualitätssicherung durchführt. Er kennt das Unternehmen und die Mitarbeiter sehr gut und ist eine charismatische Persönlichkeit. Deswegen kann er bei Problemen zwischen den verschiedenen Interessenvertretern vermitteln. Der Fachspezialist muß sich mit dem System an sich und der IT-Umgebung auskennen.

Nicht selten wird aus einer Lösung wieder ein Problem. Ziel eines Qualitätsmanagements bei der Einführung von Standardsoftware muß der offene Umgang mit diesem Phänomen sein. Nur wenn sich alle Partner an erster Stelle auf Qualität und dann erst auf den persönlichen, wirtschaftlichen Nutzen ausrichten, ist ein nachhaltiger Erfolg sicher.



„Für den gestreßten Manager werden bunte Pfeilchenbilder gemalt – von Wissenschaftlern auch Prozeßmodelle, von Beratern gerne Business Blueprints genannt – und die Hoffnung nicht aufzugeben, daß man ein Projekt so in den Griff bekommen kann...“

und die Qualitätssicherung durchführt. Er kennt das Unternehmen und die Mitarbeiter sehr gut und ist eine charismatische Persönlichkeit. Deswegen kann er bei Problemen zwischen den verschiedenen Interessenvertretern vermitteln. Der Fachspezialist muß sich mit dem System an sich und der IT-Umgebung auskennen. →



Erfolgreiche Projekte benötigen abgestimmte Rollen. Die Tabelle zeigt die Auftretenshäufigkeit verschiedener Konstellationen und bewertet den Erfolg [1].

Zur Festlegung der Ziele ist sein Fachwissen gefragt, die Realisierungsmöglichkeiten werden von ihm aufgezeigt und umgesetzt. Er kann auch sehr gut als externer Berater das Implementierungsprojekt begleiten. Mit der geschilderten Rollenverteilung ist ein organisatorischer Rahmen festgelegt, der den Projekterfolg nachhaltig beeinflusst.

Qualitätsmanagement als Bewußtseinsfrage

Die Beschränkung auf solche rein formalen Maßnahmen erweist sich im Projektalltag schnell als unzureichend. Qualitätsmanagement ist und bleibt eine Bewußtseinsfrage. Nur wenn das Bewußtsein aller Betroffenen und Beteiligten ausreichend ausgeprägt ist, wird sich eine entsprechende Verhaltensänderung einstellen. Im Gegensatz zum klassischen Qualitätsmanagement im Bereich der industriellen Produktion muß jedoch davon ausgegangen werden, daß die Qualifikation aller Beteiligten für diese Aufgabe eher als zu niedrig betrachtet werden muß. Damit gewinnt Ausbildung und Schulung in

Aspekten wie Projektmanagement, Moderation und Mediation, Prozeßspezifikation und Prozeßbewertung, aber auch Arbeitsorganisation als Voraussetzung für ein nachhaltiges Qualitätsmanagement an Bedeutung. Nur so können sich alle Betroffenen einbringen und dadurch zu Beteiligten an der Systemeinführung

aber auch der damit verbundenen Organisationsentwicklung werden. Ihr Wissen ist entscheidend für den Erfolg von Softwareimplementierungen, wie zahlreiche Studien belegen. Das aktive Einbinden der Mitarbeiter und eine Mitsprache im

brauchen Sie die meiste Unterstützung beim Umgang mit der Software. Schulung am System und Support im Rahmen der breiten Einführung werden im Vorgehensplan generell aufgenommen. Doch meistens findet die Schulung zu spät statt, die Betroffenen werden von der Einführung überrannt.

Ein Blick in den Spiegel: Den Projekterfolg messen

Eine abschließende Bewertung der Projekte findet in aller Regel nicht statt. Die Überlastung der Mitarbeiter, die hohen Beraterkosten und die zahlreichen Auswirkungen auf das Tagesgeschäft wurden zumeist unterschätzt. Das Katzengejammer am Ende eines Projekts ist ohnehin meist groß, entsprechend ist man froh, wenn das Projekt endlich sein Ende findet und die Software irgendwie läuft. Unter der Hand werden die Projekte fast immer

„Der Arbeitsalltag in der Produktion eines Einführungsprojekts – so muß man die verschiedenen Customizing-Teams bezeichnen – gleicht einem Leben von der Hand in den Mund“

Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses an der Ablauforganisation findet jedoch nicht statt. Die User werden als Fremdkörper und Störfaktoren der Implementierung angesehen. Da jedoch die User mit dem System umgehen müssen,

Literatur

- [1] Scherer, E.: Trendwende bei der PPS-Systemauswahl. In: *Planung + Produktion*, 5/1999
- [2] Dometch, T. et al.: *Excelerated SAP – 4 Fallstudien*. Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, 1998
- [3] Hauschild, J.: Zur Messung des Innovationserfolges. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 1991, S. 451-476

als nicht erfolgreich eingeschätzt, offiziell wird jedoch auch eine noch so große Fehlleistung als Erfolg dargestellt. Der Blick in den Spiegel unterbleibt, aus den gemachten Fehlern wird nichts gelernt. Denn dafür müßte eine Bewertung der eingetretenen Probleme und Auswirkungen stattfinden. Nur so ließen sich für das nächste Projekt – was auf alle Fälle kommen wird – Verbesserungen erzielen. Doch auch diese Erkenntnis aus den Anfängen des Qualitätsmanagement – als Deming Circle gepriesen – wird nicht beherzigt. Vielmehr startet man einfach das nächste Projekt ohne geübtes und eingeprobtes Projektmanagement und erleidet in ähnlicher Weise Schiffbruch. ■