

## **Projektmanagement bei der Einführung von Standardsoftware**

### **Störfaktor Endanwender?**

**Die Einführung von Standardsoftware ist ein komplexes Vorhaben. Neben der anspruchsvollen Technik werden soziale und psychologische Aspekte noch immer zu wenig berücksichtigt. Für nachhaltigen Erfolg in der Praxis ist eine Partizipation der Mitarbeiter als integraler Bestandteil des Projektmanagements unabdingbar.**

Von Eric Scherer , 13.03.1999.

Nichts hat die Realität der organisatorischen Innovation in der Industrie in den letzten Jahren so sehr beeinflusst, wie das Aufkommen von Standard-Unternehmenssoftware, die sämtliche Unternehmensprozesse unterstützt. Systeme wie SAP, BAAN, J.D.Edwards oder PeopleSoft haben innerhalb von kurzer Zeit einen regelrechten Boom entfacht und Fachkräfte mit entsprechendem Know-how werden auf dem Arbeitsmarkt verzweifelt gesucht.

#### **Brücke zur EDV**

Der Erfolg von Standardsoftware ist fest mit dem Aufkommen der «Reengineering»-Welle verknüpft. Durch Branchen- und Prozess-Referenzmodelle erscheint es möglich, «best practises» im eigenen Unternehmen zu implementieren. Dabei stilisiert das Marketing der Systemanbieter die verwendeten Werkzeuge zur universellen Lösungshilfe. Die lange Zeit für unüberbrückbar geglaubte Kluft zwischen Betriebswirtschaft und EDV wird damit überwunden. Ja, nicht nur das, die Einführung von Standardsoftware wird mittlerweile immer häufiger als «Deus ex machina» für betriebswirtschaftliche Problemstellungen propagiert.

#### **Gesucht sind Alleskönner**

Bei der Systemeinführung rücken neben dem eigentlichen Customizing der Systeme, d.h. der programmtechnischen Anpassung des Systems an die Anforderungen des Anwenders, Fragen der Prozess- und Organisationsgestaltung immer mehr in den Vordergrund. In der Folge hat sich das Anforderungsprofil an potentielle Projektleiter und -mitarbeiter deutlich gewandelt. Neben umfangreichen Informatikkenntnissen ist immer mehr ein fundiertes betriebswirtschaftliches Wissen gefragt. Gesucht sind interdisziplinäre Alleskönner. Doch die sind rar. Das zeigt sich in den Seiten füllenden Anzeigenteilen renommierter Tageszeitungen, aber auch im immer breiteren Angebot an Nachdiplom-Studiengängen in Betriebswirtschaft und Wirtschaftsinformatik, die sich speziell an technisch vorgebildete Ingenieure und Informatiker richten.

#### **Von der Effizienz zur Nachhaltigkeit**

Gute Projektmitarbeiter werden geboren, nicht gemacht. Spricht man mit erfahrenen Praktikern, so scheint der Mangel an guten Projektmitarbeitern eklatant zu sein. In der Praxis hat die vordergründige Modellierungswut nicht viel gebracht. In der heutigen EDV-Projektwelt haben Technokraten und Zweckrationalisten eigentlich keinen Platz. Dennoch beherrschen sie in Projektteams noch immer omnipräsent das Bild. Gerade die häufig auf vordergründige Effizienz getrimmten Reengineering-Propagandisten scheinen

Organisationsgestaltung und EDV-Einführung noch immer als rein technisches Problem zu betrachten, bei dem es nur gilt, die richtigen Methoden einzusetzen, um zum Ziel zu kommen. Erfolg erscheint als vorprogrammierter Automatismus, sofern man nur den richtigen Berater mit der richtigen Methode ausgewählt hat. So werden dem ungläubigen Kunden durch junge, selbstbewusste Systemberater ganze Wände mit Prozessstapeten vorgesetzt, die eine tiefgreifende Auseinandersetzung mit den individuellen Problemen des Kunden vorgaukeln. Vergessen bleibt dabei, dass betriebswirtschaftliche Standardsoftware im täglichen Einsatz weniger mit grosser Strategie sondern mit der Routine des Alltagsgeschäfts zu tun hat. Um wirkliche Nachhaltigkeit zu erzielen, ist nicht die betriebswirtschaftlich optimale Lösung das Ziel, sondern die betrieblich umsetzbare.

### **Störfaktor Endanwender?**

Damit rückt neben der Frage nach dem Inhalt auch diejenige nach der Form eines Projektes in den Vordergrund. EDV-Projekte neigen dazu, ambitiös zu beginnen, und sehr schnell im Alltag technischer Problemfälle zu versanden. So werden zu Beginn gerne gross angelegte «Kick-off»-Veranstaltungen und «Infomeetings» durchgeführt, um alle Betroffenen auf das Projekt einzustimmen und die volle Unterstützung des oberen und mittleren Managements zu gewinnen. Schnell entsteht im Projektteam eine eigene Welt, in der ein für viele potentielle Anwender unverständliches Kauderwelsch gesprochen wird ABAP, BAPI, IDES, SAPScript, um nur einige Beispiele aus der SAP R/3-Welt zu nennen. Im Verlauf des Projektes, nach vielen mühseligen Kompromissen zwischen Technik und Betriebswirtschaft werden der Endanwender und oft auch das untere und mittlere Kader als Störungsfaktor und Quelle ständiger Probleme verstanden.

### **Erfolgsfaktor Partizipation**

Der Endanwender als Störfaktor für den Projektmanager? In vielen Fällen ist genau dies immer wieder Realität. Dabei muss sich ein auf Nachhaltigkeit zielendes Projektmanagement konsequent an den Bedürfnissen, Wünschen und Fähigkeiten der Endanwender ausrichten. Letztendlich bestimmt nur ihr Können und ihre Akzeptanz des Systems über den endgültigen Erfolg eines Projektes. Schlüssel ist hier ein partizipatives Projektmanagement, dass den Endanwender vom Betroffenen zum Beteiligten macht. Dazu ist es Aufgabe des Projektmanagements, die Endanwender kontinuierlich mit dem System vertraut zu machen und diese an den wichtigen Entscheidungen und vor allem an der Prozessdefinition zu beteiligen. Was am Anfang eines Projektes als mühsam und zeitaufwendig erscheint, führt im Verlauf des Projektes und vor allem nach erfolgtem Produktivstart der neuen Software schnell zu deutlichen Einsparungen. Fehler, die sich in jedem Projekt fast zwangsläufig ergeben, können so früh korrigiert werden. Gleichzeitig wird der Umgang mit Fehlern und Problemen quasi automatisch geschult. Aufgrund der so erzeugten Motivation wird die Tendenz der Endanwender, am System vorbei oder sogar gegen dieses zu arbeiten, verhindert. Letztendlich ist Partizipation auch Voraussetzung für eine kontinuierliche Verbesserung des System und seiner Anwendung. Diese kann realistisch gesehen auf die Dauer nur von den Endanwendern ausgehen das ursprüngliche Projektmanagement ist dann sicherlich schon wieder mit ganz anderen Aufgaben beschäftigt.

Eric Scherer ist Geschäftsführer der intelligent systems solutions (i2s) GmbH, Zürich.  
scherer@i2s-consulting.com