

Den Mehrwert entdecken – Change Management & IT driven innovation

Eric Scherer, intelligent systems solutions (i2s) GmbH, Zürich



Dr. sc. tech. Eric Scherer ist Geschäftsführer der i2s GmbH Zürich und beschäftigt sich mit Projektmanagement, Change Management und Training bei der Einführung von ERP-Systemen.

Mittlerweile eine Selbstverständlichkeit: Mit der Einführung eines neuen IT-Systems, sei es nun ein konventionelles PPS-/ERP-System oder ein System der E-Business-Welt, soll ein deutlicher Mehrwert für die eigene Organisation geschaffen werden. Leider scheint in der industriellen Praxis noch immer die Meinung vorzuherrschen, daß dieser Mehrwert einfach erkaufte werden kann – quasi als integraler Bestandteil des gekauften Software- und Dienstleistungspaketes für die Einführung. Die Einführung einer neuen Software erfordert in der Praxis jedoch auch einen tiefgreifenden Wandel der eigenen Organisation und Unternehmenskultur – man spricht vom Management des Wandels oder einfach auch vom Change Management.

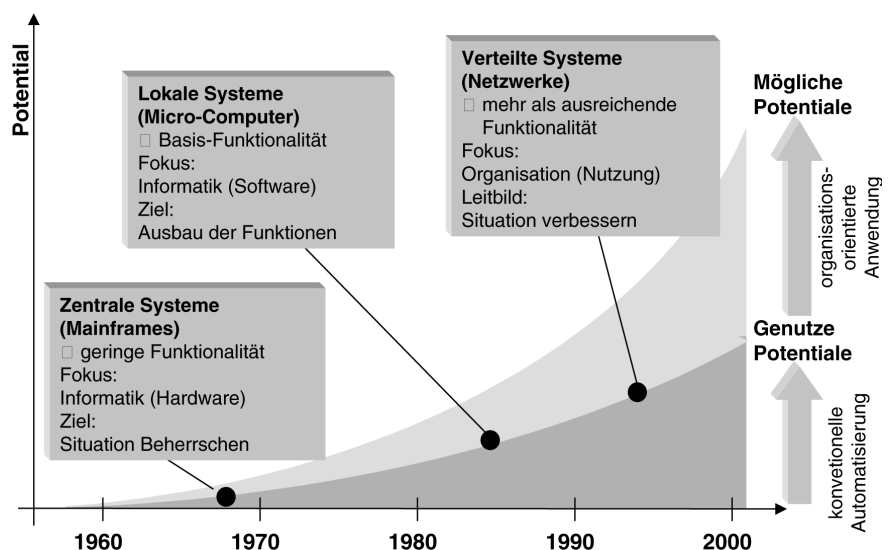
„Bei der Einführung einer neuen ERP-Software liegt der Erfolg zu 2 Prozent bei den Bits und Bytes und zu 98 Prozent bei der Politik“, beschreibt der amerikanische Management-Guru Tom Peters seine Sicht zum Thema ERP-Einführung. „Wenn man es richtig machen möchte, bastelt man an den grundsätzlichen Machtstrukturen einer Organisation. Wenn man es dann wirklich richtig macht, wird es zu regelrechten Schlamm-schlachten kommen.“ Es „richtig machen“, muß das Ziel jeder ERP-Einführung sein, dabei sollte man es jedoch nicht zu Auseinandersetzungen kommen lassen, sondern die zahlreichen Potentiale eines IT-Innovationsvorhabens positiv umsetzen (Bild 1).

Change Management heißt hier das Zauberwort, und Change Management bedeutet, den organisatorischen Wan-

del, der mit der Einführung einer neuen ERP-Software ermöglicht wird, sich aber auch aufzwingt, proaktiv zu managen [1]. All dies ist sicher nicht neu und wird mittlerweile in verbaler Einträchtigkeit von Softwareanbietern, Beratern und Anwenderunternehmen wiederholt. Gern spricht man von den „Weichen Faktoren“ und meint damit, daß man hier mit traditionellen ingenieurwissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Methoden nicht zum Zuge kommen kann [2].

Entsprechend stellt der Bereich des Change Managements in der praktischen Umsetzung noch immer ein braches Feld dar. Selbst große Unternehmen leisten sich hier bestenfalls Alibi-Organisationen, die mit wenig Budget und meist noch viel weniger Autorität ausgestattet einen „Kampf gegen

Bild 1: Nutzenpotentiale von ERP-Systemen.



K o n t a k t

intelligent systems solutions (i2s)
GmbH

Stampfenbachstr. 159

CH 8006 Zürich

Tel.: +41 / 1-3605130

Fax: +41 / 1-3605132

E-Mail: scherer@i2s-consulting.com

URL: <http://www.i2s-consulting.com>

- Projektmarketing und -kommunikation
- Schulung aller betroffenen Mitarbeiter inkl. Projektmitarbeiter
- Organisation von Reviews und Tests durch Anwender und Fachabteilungen
- Organisation von motivations- und teambildenden Massnahmen
- Organisation von Abnahmen von Spezifikationen
- Überwachung der Projekt- und Führungskultur
- Begleitung bei der Umsetzung von organisatorischen Veränderungen
- Qualitätsmanagement der Gesamtlösung
- Risikoabschätzung in Bezug auf das Projekt und das System
- ...

Bild 2: Mögliche Aufgaben des Change Managements bei der ERP-Einführung.

die Windmühlen“ führen. Das wirkt sich erschwerend auf die Ausgabe aus. Dabei ist Change Management machbar. Und noch viel wichtiger: Es generiert mit Sicherheit aus den meisten Projekten einen Mehrwert, der sonst kaum erzielt werden könnte. Damit Change Management bei der ERP-Einführung nicht zu einem Sandkastenspiel wird, sondern zum kritischen Erfolgsfaktor, soll der nachfolgende Beitrag einige Hinweise und Ideen zur praktischen Umsetzung geben.

Der Mensch im Mittelpunkt

Was bedeutet nun Change Management? Change Management heißt vor allem eine erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung dessen zu erreichen, was man mit der Einführung eines neuen ERP-Systems eigentlich erreichen wollte. Wenn man sich fragt, was ein erfolgreiches Projekt ausmacht, so kann man eine einfache Gleichung aufstellen: Man benötigt eine leistungsfähige Software, eine effiziente Prozeßorganisation und eine nachhaltige Umsetzung [3]. Hier beginnt die Aufgabe des Change Managements. Nur wer ein gutes Konzept auch nachhaltig umsetzen kann, wird Erfolg haben. Nun ist gerade diese Umsetzung nicht einfach, da man sich aus dem Greenfield des Blueprint (Soll-Konzept) in das Brownfield der täglichen Arbeit (Umsetzung) begibt.

ERP-Projekte sind Organisationsprojekte. Das viele Systemanbieter diesen Zusammenhang schon lange als Grundlage ihres Marktauftrittes nutzen, macht einen großen Teil ihres Erfolges aus. Damit heißt es aber auch, daß man

sich intensiv mit Organisationsgestaltung auseinandersetzen muß. Nicht jede gute Idee läßt sich umsetzen. Nicht jeder Prozeß wird so gelebt, wie er erdacht wurde. Daß Konzeptphase, Umsetzung und Anwendung näher zusammenrücken, ist Aufgabe des Change Managements. Aus Sicht der Unternehmensführung bedeutet Change Management vor allem Investitionssicherung und Risikominimierung, begibt man sich aber in das Tagesgeschäft und den Projektalltag, läßt sich Change Management auch einfach als Schnittstelle zwischen dem – eher technischen – Projekt und den betroffenen Mitarbeitern begreifen. Alle Aufgaben, die sich im Rahmen eines Projektes mit den Mitarbeitern – und hier sind alle Führungskräfte explizit mit eingeschlossen – beschäftigen, lassen sich im Aufgabenbereich des Change Managements zusammenfassen. Damit gehört die Aufgabe des Projektmarketings ebenso

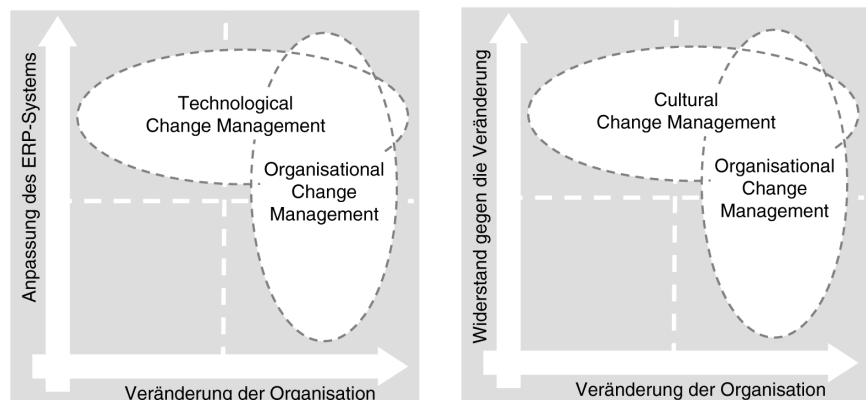
wie die Organisation von Schulungen und die Durchführung von User-Compliance-Tests zum Change Management (Bild 2).

Schwerpunkte setzen

Eine der zentralen Fragen, die sich im Rahmen jedes Projektes stellt, ist die Frage, wo man den Schwerpunkt der Change-Management-Aktivitäten legen soll. Change Management ist aufwendig und in vielen Fällen schon fast eine Sisyphusarbeit – da benötigt man eine gewisse Fokussierung. Um diese Fokussierung zu erzielen, ist es nützlich, mit Hilfe von zwei einfachen Portfolios die richtigen Schwerpunkte zu bilden (Bild 3).

Grundsätzlich besteht dabei ein Zusammenhang zwischen der programmtechnischen Anpassung eines ERP-Softwaresystems und der eigentlichen Aufbau- und Ablauforganisation. Das „Organisational Change Management“ konzentriert sich dabei auf jene Bereiche, wo die Veränderung zwischen bisherigem Ist-Zustand und künftigen Soll-Zustand am größten ist. Eine solche Differenz läßt sich analytisch begründen und in der Regel mit objektiven Mitteln bemessen. Diese Betrachtung reicht jedoch nicht aus, da die betroffenen Mitarbeiter eine ganz individuelle Sicht auf das neue System und die damit verbundenen Veränderungen haben. Der Mensch als Individuum steht Veränderungen von Natur aus i.d.R. mit Distanz gegenüber. Dement-

Bild 3: Change Portfolios zur Bestimmung der Handlungsschwerpunkte.



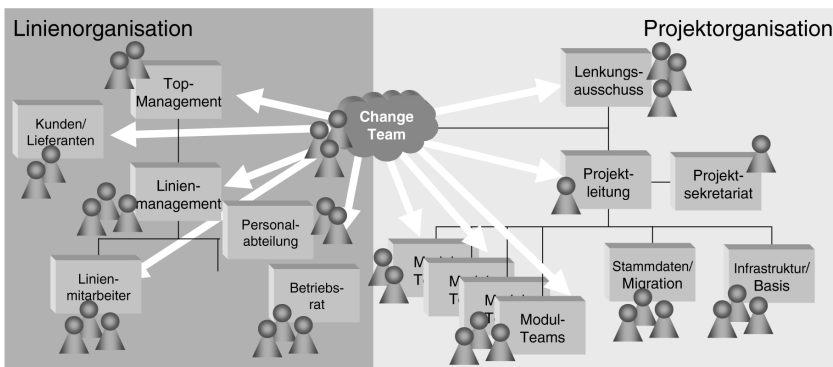


Bild 4: Einbindung des Change Teams in die Projektorganisation.

sprechend ist es notwendig, die subjektive Sicht der einzelnen Mitarbeiter zu berücksichtigen und den Widerstand gegen Veränderungen als wichtige Meßgröße zu berücksichtigen.

Wichtig ist dabei, daß hier nur der individuelle Mitarbeiter als Maßstab dienen kann. So kommt es immer wieder vor, daß bereits die einfache Veränderung einer Bildschirmmaske oder ein neues Layout einer Liste mit Widerstand verbunden sind. So unlogisch dies auch dem nüchternen Projektmitarbeiter scheinen mag, für den betroffenen Mitarbeiter in der Linie ist es eine nicht gern gesehene Randerscheinung, auf die oft mit Widerstand reagiert wird. Hier spricht man von Cultural Change Management. Gegenstand sind Fragen der Akzeptanz und Motivation ebenso wie Arbeitseinstellung, soziale Kompetenz und Kooperationskultur.

Im Rahmen eines Change-Management-Programms liegt der Schwerpunkt auf dem organisatorischen und kulturellen Wandel, während das technologische Change Management – d.h. die Anpassung der Programme und EDV-Systeme – Aufgabe der Projektteams ist. Zur Schwerpunktbildung können die dargestellten oder ähnliche Change Portfolios als Planungs- und Steuerungsinstrumente genutzt werden. Wichtig ist, daß auch die Portfolios einer dynamischen Veränderung und der Willkür einer individuellen Sichtweise unterworfen sind.

Den Wandel institutionalisieren

Eine situationsgerechte Institutionalisierung von Change Management ist

unabdingbar. Change Management ist keine Aufgabe, die der Projektleiter oder auch der Lenkungsausschuß nebenher erledigen kann. Wie schon eingangs erwähnt, begibt man sich bei der Einführung von ERP-Systemen schnell in ein politisch-organisatorisches Minnenfeld. Daher ist es notwendig, daß die mit der Aufgabe des Change Managements beauftragten über eine sichere Stellung im Unternehmen und weitreichende Kontakte verfügen. Dies spricht dafür, einen erfahrenen Linienmanager mit der Aufgabe zu betrauen. Gleichzeitig ist Change Management i.d.R. eine Vollzeitbeschäftigung, die kaum nebenher machbar ist. Damit ist eine Lösung mittels Mitarbeitern aus dem Linienmanagement nur schwer umsetzbar.

Als sinnvolle und sehr effektive Lösung hat sich die Bildung eines Change Teams erwiesen (Bild 4). Das Change Team ist integraler Bestandteil der Projektorganisation und direkt dem Lenkungsausschuß unterstellt. Grundsätzlich besteht das Change Team aus Vertretern der verschiedenen betroffenen Unternehmensbereiche. Die Mitglieder sollen dabei unabhängig und im Unternehmen etabliert sein. Das Change-Team wird durch einen Change Coach unterstützt. Dieser kann ein externer Mitarbeiter sein oder aus dem eigenen Unternehmen kommen. Häufig sind hier Mitarbeiter aus dem Bereich der internen Aus- und Weiterbildung oder der Personalentwicklung geeignet. Je nach Größe des Unternehmens können im Change Team auch Arbeitnehmervertreter und Vertreter aus den Modulteams beteiligt werden.

Das Change Team ist quasi die institutionalisierte Schnittstelle zwischen Projektorganisation und Linienorganisation. Die Leitung des Teams sollte daher auf jeden Fall bei einem erfahrenen Linienmanager liegen, der breite Akzeptanz und Vertrauen genießt. Der Kundenkreis des Teams ist vielfältig, er schließt die verschiedenen Projektmitarbeiter ebenso mit ein wie die von der Systemeinführung betroffenen Kunden und Lieferanten.

Je nach Größe des Unternehmens besteht die Möglichkeit, daß das Change Team durch Sounding Boards – d.h. Arbeitsgruppen mit Vertretern aller Hierarchien, die regelmäßig über die Befindlichkeiten in der Linie und im Geschäftsalltag berichten – und Change Agents – auch Prozeßbegleiter genannt [4] – zu ergänzen bzw. zu unterstützen. Dadurch wird der Ansatz beliebig skalierbar. Die Einrichtung eines Change Teams entbindet die Geschäftsführung, das Linienmanagement und den Lenkungsausschuß jedoch nicht von seinen Führungsaufgaben in bezug auf das Einführungsprojekt. Hier gilt weiterhin die Regel: Ein klares Management Commitment ist ein absolutes Muß.

Den richtigen Zeitpunkt finden

Grundsätzlich muß man festhalten, daß Change Management eine laufende Aufgabe ist, die schon während der Phasen der ersten Planungen für ein Projekt wahrgenommen werden muß und auch dann noch relevant ist, wenn ein System längst eingeführt ist und sich die eigentliche Projektorganisation aufgelöst hat. Eine der großen Schwierigkeiten beim Change Management ist es, den richtigen Zeitpunkt für bestimmte Change-Management-Aktivitäten zu finden. In vielen Fällen neigt man dazu, am Anfang eines Projektes zahlreiche Aktivitäten zu entfalten und neben großangelegten Kick-Off-Veranstaltungen die Mitarbeiter über das Projekt zu informieren. Nüchtern betrachtet stellt sich eine solche Hyperaktivität für den Mitarbeiter häufig als „Viel Lärm um Nichts“ dar. In aller Regel versanden Kommunikationsmaßnahmen, sobald die verschiedenen technischen Probleme im Projekt an Bedeutung gewinnen. Mit der Zeit entwickelt

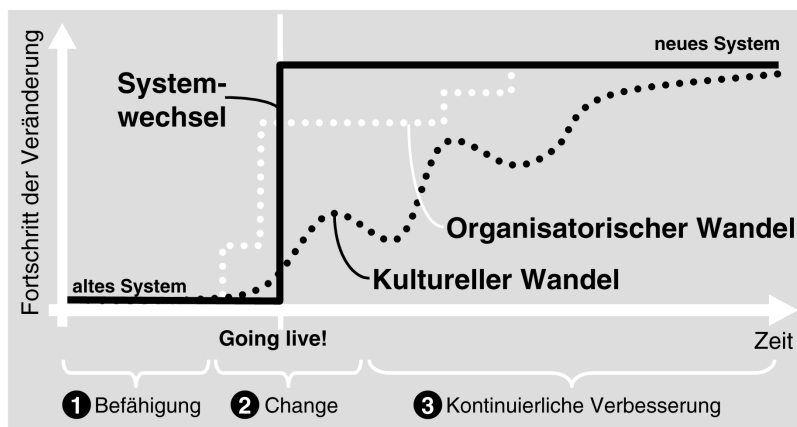


Bild 5: Grad der Veränderung und Phasen des Change Managements.

sich der am Anfang noch umworbene Endanwender spätestens dann zum Störfaktor für das Projektteam und wird häufig nicht nur ignoriert, sondern auch gern abgestuft [5].

Betrachtet man einen typischen Projektverlauf (Bild 5), so kann man festhalten, daß der Wechsel vom alten zum neuen ERP-System als Sprungfunktion dargestellt werden kann. Die Veränderung der formalen Organisation – Aufbau- und Ablauforganisation, aber auch die Veränderung von Räumlichkeiten, neue PCs etc. – vollzieht sich während eines überschaubaren Zeitraums in mehreren Schritten. Sind sie gut geplant, verlaufen solche formalen Veränderungen der Organisation in aller Regel geradlinig und ohne Rückschläge. Ganz anders der kulturelle Wandel und die Qualifikation bei den Mitarbeitern. Dieser Veränderungsprozeß verläuft wesentlich langsamer, in kleinen Schritten und häufig mit einigen Rückschlägen. Nicht selten ist er auch Jahre nach der Einführung des neuen Systems nicht abgeschlossen oder wird niemals vollständig erreicht.

Change Management ist damit auch Zeitmanagement – oder eher „Zeitpunkt-Management“. Häufig sorgen allzu früh angegangene Probleme für mehr Unruhe als das die präventiven Maßnahmen einen Nutzen bringen. Gleichzeitig können Probleme überlange Zeit verdeckt bleiben und plötzlich zu Eruptionen führen, die das ganze Projekt gefährden. Spezifische Change-Management-Aktivitäten sind dementsprechend kaum planbar und gerade

die kritischen Fälle ergeben sich außerhalb jeder Planung und müssen reaktiv angegangen werden. Damit sind geeignete Meßinstrumente für ein erfolgreiches Change Management von großer Bedeutung. Dennoch lassen sich Change-Management-Aktivitäten entlang des Projektverlaufes gliedern und damit in gewisser Weise entsprechende Schwerpunkte planen. In der Praxis hat sich hier eine Gliederung in drei Phasen als pragmatisch erwiesen.

Phase 1: Befähigungsphase

Aufgabe der ersten Phase des Change Managements ist es, die Organisation auf den bevorstehenden Wandel vorzubereiten. Dabei gilt es weniger, die zu erwartenden Veränderungen rechtzeitig aufzuzeigen, als die notwendigen Methoden und Muster zur Verarbeitung des Wandels in der Organisation zu verankern. Change Management wird hier gewissermaßen spielerisch betrieben und findet vor allem im Rahmen von Workshops und Informationsveranstaltungen statt. Gegenüber dem Projektteam gilt es in dieser Phase definierte Freiräume zu schaffen, die nachher durch die Mitarbeiter selbständig gefüllt werden können. Nicht immer ist es notwendig, alles bis auf das letzte zu definieren.

Phase 2: Change Phase

Rückt der Termin des „Going Live“ näher, wird der Veränderungsbedarf für die Mitarbeiter konkreter. Bevor das System implementiert wird, muß den Mitarbeitern im Rahmen von Tests und

Schulungen eine klare Mitwirkungsmöglichkeit gegeben werden. I.d.R. sind hier keine grundlegenden Veränderungen geplant, noch zu erwarten. Vielmehr wird der Raum zur kritischen Betrachtung des Systems gewährt. Als ideales Forum haben sich hier die ohnehin stattfindenden Schulungen erwiesen, da hier eine intensive Auseinandersetzung zwischen System und Anwender stattfinden kann. Mit relativ wenig Aufwand lassen sich Schulungen zum breit abgestützten Kommunikationsforum über den Wandel ausbauen. So können Schulungstage durch Gruppenarbeiten und Podiumsdiskussionen mit dem Management ergänzt werden. Ein laufendes Feedback der diskutierten Probleme zwischen Schulungsteam und den Programmierarbeiten des Projektteams erhöht sowohl die Akzeptanz des Systems als auch dessen Qualität.

Phase 3: Kontinuierliche Verbesserung & Sozialisierung

Erst nach dem Produktivstart des Systems wird für viele Mitarbeiter der erfolgte Wandel bewußt und kann verarbeitet werden. In dieser Phase ist es notwendig, daß den Mitarbeitern genügend Möglichkeiten zur Reflexion und Diskussion der aufgetauchten Probleme und ihrer eigenen Verhaltensmuster beim Umgang damit ermöglicht wird. Ideales Mittel des Change Managements in dieser Phase sind dabei Anwendergruppen, die sich im Stil von Qualitätszirkeln mit dem System auseinandersetzen [6]. Probleme müssen benannt und bearbeitet werden. Probleme, die nicht direkt auf der Ebene der Endanwender gelöst werden können, müssen aufgegriffen und durch eine Fachstelle (z.B. Helpdesk) geordnet abgearbeitet werden. In dieser Phase erfolgt letztendlich die Sozialisierung des Systems im Tagesgeschäft. Hier entscheidet sich, ob aus dem technischen System ERP auch ein gelebtes ERP-System wird, das sowohl Informatik als auch Organisation und Unternehmenskultur umfaßt.

Die richtigen Partner finden

Change Management bedeutet kulturellen Wandel. Ein solcher Wandel ist immer schwer und erfordert eine gewis-

se Professionalität. Es ist daher sinnvoll, für das Aufgabengebiet des Change Managements einen geeigneten externen Partner hinzuzuziehen. Gern wird diese Aufgabe den ohnehin schon tätigen Beratungs- und Implementierungspartnern übertragen. Doch gerade diese Lösung erweist sich in vielen Fällen als ungeeignet. Nicht selten fehlt es den eigentlich auf Informationstechnologie spezialisierten Implementierungspartnern an der wirklich geeigneten Methoden und der notwendigen Unabhängigkeit. Auch wenn der „Alles-aus-einer-Hand“-Ansatz für Beratung und Dienstleistung im Bereich ERP-Systemeinführung im Moment hoch in Kurs steht, ist er im Bereich Change Management häufig nicht sinnvoll. Eine Alternative stellen Berater aus dem Bereich Organisations- und Personalentwicklung dar, die sich im allgemeinen auf Change Management spezialisiert haben. Hier stellt das häufig fehlende ERP- und Informatikwissen ein schwieriges Hindernis dar. Viele Anbieter in diesem Feld haben sich ausschließlich auf die Managementebene spezialisiert, was dazu führt, daß Change Management schnell zu einer Beschäftigung für das Topmanagement wird, sonst aber nur an der Oberfläche der Probleme im Tagesgeschäft kratzt.

Stellt man die zentralen Anforderungen zusammen – Unabhängigkeit, Kritikfähigkeit, psychologische und pädagogische Kenntnisse, ERP- und Informatikfachwissen – bietet sich in Form von klassischen ERP-/IT-Schulungsanbietern eine geeignete Beratungstruppe für das Change Management an.

Den Mehrwert realisieren

ERP-Systeme sind in letzter Konsequenz basisdemokratische Systeme []. Wenn die betroffenen Mitarbeiter im Tagesgeschäft nicht richtig mit dem System arbeiten, sondern mittels Excel-Listen eine Schattenwirtschaft etablieren, ist ein Einführungsprojekt schnell zum Scheitern verurteilt. Die Aufgabe eines Change Managements ist es, nicht nur dieses Risiko zu minimieren, sondern den Mehrwert einer wirklich integrierten ERP-Software zu realisieren. Zielorientierung im Handeln, organisatorische Integration bei gleichzeitiger Flexibilität, kompetenter Umgang mit Systemen und Informationen, kontinuierliche Verbesserung der Prozesse und Methoden sind Ziele, die durch Change Management verfolgt werden. Damit bedeutet Change Management vor allem kulturellen Wandel. Dieser kann jedoch nur erreicht werden, wenn Change

Management an den richtigen Stellen zur richtigen Zeit präsent wird. Dies ist gerade bei größeren Unternehmen ein schwieriges Unterfangen. Daher ist es unabdingbar, daß in Change Management investiert wird. Gemessen am realisierbaren Mehrwert eine Ausgabe mit einem hohen Return-on-Investment.

Literatur

- [1] Scherer, E., Fähndrich, A. : Organisatorische Innovation bei der Einführung von Business Software. In: PPS Management, 5 (2000) 3, S. 10-15.
- [2] Weinstein, B.: The world according to Tom Peters. TechRepublic Newsletter, <http://www.techrepublic.com/article.Hhtml?id=r006200001112wei01>. Htm, 12.1.2000
- [3] i2s: Was, bitte, heißt Change Management? intelligent system solutions, Zürich 2000.
- [4] Hurtz, A. et. al.: Das teamorientierte Unternehmen. Köln 2000.
- [5] Scherer, E. : Störfaktor Endanwender. Alpha – Kadermarkt der Schweiz. 03/13, 1999.
- [6] Scherer, E. : The knowledge network. Knowledge generation during implementation of application software packages. In: Journal of Logistics Management. 13 (2000) 4.
- [7] Scherer, E. : Veränderung beginnt im Kopf. Interview zum Thema Change Management und SAP-Einführung. E/3. 1 (2001).