

Wolfgang Grilz und Stefan Jäger

## Enterprise Resource Planning (ERP) Beyond IT

Professionelles Change Management in IT-Projekten

### Herausforderungen in ERP Projekten

Die wirklichen Herausforderungen bei der Einführung von ERP-Software entstehen nicht selten erst in der Umsetzungsphase. Alles ist sorgfältig und nach dem State-of-the-Art des Projektmanagement geplant. Die finanziellen Ressourcen sind zwar knapp, aber bereit gestellt, das Zeitbudget ist ebenso knapp, aber grundsätzlich vorhanden. Im Kick-off wurden die Ziele kommuniziert und – zumindest nach dem Eindruck der Projektauftraggeber – auch akkordiert. Und trotzdem passiert es: erste Schwierigkeiten tauchen auf, einzelne Betroffene merken die Tragweite von Veränderungen, Verschiebungen von Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten werden wahrgenommen, die Nachteile geänderter Prozesse entdeckt, daraufhin technische Sonderlösungen verlangt etc. Die Signalampeln ändern zunehmend ihre Farben auf gelb und rot, die Budgets werden überschritten, und langsam beginnt es den Verantwortlichen zu dämmern: auch die inhaltlichen Ziele könnten möglicherweise nicht erreicht werden. Was ist passiert?

Eine typische Ausgangslage für die Einführung einer neuen ERP-Software ist folgende: Erfahrungen im Unternehmensalltag und darauf basierende Diagnosen im Vergleich mit der Definition von Soll-Zuständen ergeben, dass die gegenwärtigen technischen IT-Lösungen nicht mehr ausreichend sind. Das Umfeld hat sich verändert, einzelne Mitarbeitergruppen haben bereits eine Fülle von halb-offiziellen technischen Sonderlösungen entwickelt, die sich wiederum nachteilig auf die Gesamtsteuerung der Organisation auswirken. Was liegt also näher als diese Lösungen zu vereinfachen und mit einer alle Arbeitsbereiche umfassenden ERP-Software unter einen Hut zu bringen. Insoweit herrscht rasch Einigkeit unter allen Beteiligten.

Im Laufe der Arbeiten zur Einführung der neuen Software zeigt sich dann aber nicht selten, dass die technische Lösung zwar komplex ist, die Wirklichkeit aber noch viel komplexer. Mitarbeiter wie Führungskräfte haben sich an Arbeitsweisen gewöhnt:

- Es ist nicht so einfach auf eine liebgewonnene Excel-Liste zu verzichten.
- Während sich manche im Unternehmen eine Arbeitersparnis erhoffen, bemerken andere, dass die neuen Prozesse für sie erheblichen Mehraufwand bedeuten würden.
- Während sich das Controlling über die zusätzlichen Auswertungsmöglichkeiten auf Knopfdruck freut, bemerken Abteilungsleiter, dass ihre eigenen Entscheidungen nun

plötzlich neuen Kontrollmöglichkeiten unterliegen oder sich gar die Entscheidungsmechanismen und -kompetenzen verändern.

Es kommt zu einer Reihe von Konflikten, die über die Diskussion ausgetragen werden, wie die neue Software gestaltet sein muss. Die ERP-Software soll die unterschiedlichen Vorstellungen unter einen Hut bringen, die Zielkonflikte sollen dadurch bereinigt werden. Irgendwann werden aus den sachlich orientierten Zielkonflikten dann Beziehungskonflikte. Die Beteiligten beginnen einander auszuweichen, die konstruktive Zusammenarbeit ist nicht mehr gegeben. Die einzelnen Abteilungen und Gruppen arbeiten wieder an dem, was es eigentlich zu überwinden galt: an individuellen Insellösungen.

## Professionelles Change-Management in ERP-Projekten

Professionelles Change Management in ERP-Projekten bedeutet,

- dass ein Bewusstsein dafür entsteht, dass mit der Einführung einer ERP-Lösung sich auch die Arbeitsprozesse und Verantwortlichkeiten von Mitarbeitern verändern
- dass Change-Instrumente verwendet werden, welche die Spannung zwischen zentralisierter ERP-Lösung und dezentralen Insellösungen nicht nur als technisches Problem, sondern als Teil der Identität der Mitarbeiter begreifen und zu entwickeln streben

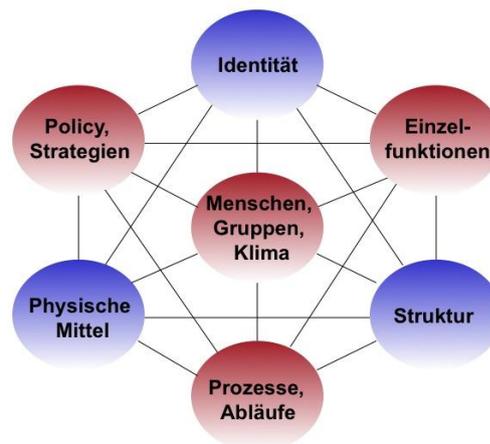


Abb. 1: Vernetzte Auswirkungen der Einführung von ERP-Lösungen

- dass sich die Projektauftraggeber von Beginn an mit den Fragen um „Process follows IT“ oder „IT follows Process“ auseinandersetzen und hier eine ausgewogene Orientierung finden
- dass Konflikte und Widerstände aktiv und mit den State-of-the-art-Methoden des lösungsfokussierten Konfliktmanagement bearbeitet werden, anstatt diese Konflikte einfach über die Anpassung und Individualisierung der Software lösen zu wollen
- dass Klarheit über die Entscheider-Rollen und Entscheidungsprozesse hergestellt wird und dass die Wahrnehmung der Rollen im Projektmanagement kontinuierlich und professionell mit ausreichendem Feedback reflektiert wird.

## Vorgangsweise bei der Einführung neuer ERP-Software

Die Einführung der ERP-Software erfolgt in zwei Streams. Im technischen Stream werden die Prozesse analysiert und eine geeignete IT-Infrastruktur entworfen - wo nötig in mehreren Optionen. Ebenfalls in diesem Stream erfolgen die Implementierung der IT-Lösung, etwaige Individualisierungen der Standard-Software sowie der Rollout der gesamten IT-Infrastruktur (Hardware und Software).

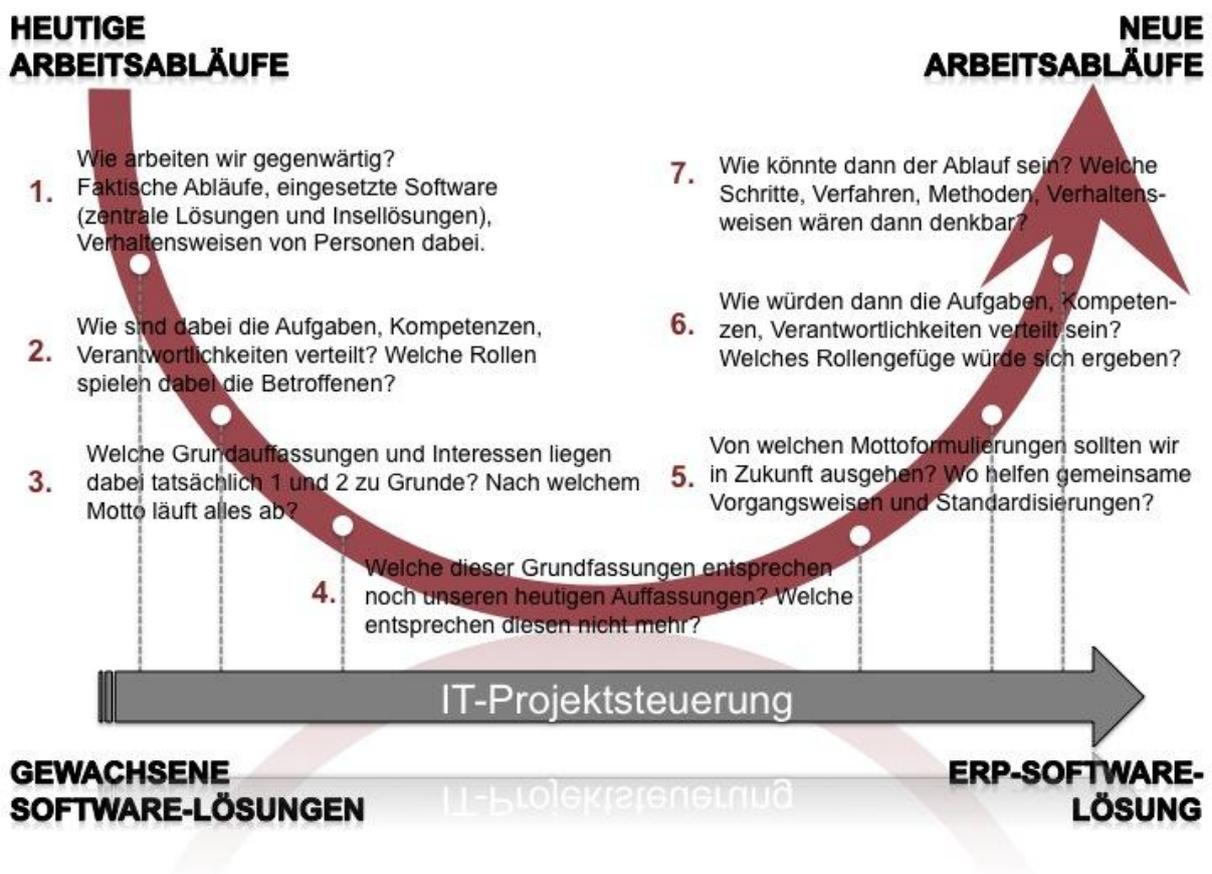


Abb. 2: Zwei Streams bei der Einführung von ERP-Software

In einem Organisationsentwicklungs-Stream werden gemeinsam mit den Beteiligten die faktischen Abläufe betrachtet, die mit der Software-Lösung unterstützt werden sollen. Dabei wird die gegenwärtige Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten betrachtet und Veränderungen in der Organisation, die im Zuge der ERP-Implementierung notwendig sind (um deren Ziele zu erreichen) von Beginn an thematisiert, und die hierfür nötigen Entscheidungen auf geeigneter Ebene herbeigeführt.

Insbesondere werden auch die Einzel- und Abteilungsinteressen gemeinsam aufgedeckt und mögliche Veränderungsbedarfe in Hinblick auf aktuelle und zukünftige Anforderungen hin besprochen.

Die Ergebnisse dieser Reflexion fließen während der Prozessgestaltung in den technischen Stream ein, sodass hier schon geklärt wird, wo Abläufe aufgrund der neuen einheitlichen IT-Lösung entsprechend verändert werden müssen und wo EDV-technische Sonderlösungen unabdingbar sind. Dadurch werden die vielfach gegen Ende des Projektes entstehenden Widerstände reduziert sowie die aufwändigen und kostenintensiven Umprogrammierungen, die gelegentlich explodierende Budgets und/oder deutlich reduzierte Zielerreichung zur Folge haben, vermieden.