

Wie Prozessmanagement und Change Management sich bedingen

Obwohl bei 75 Prozent der ERP-Einführungsprojekte ein Change Management aufgesetzt wird, kommt es mit dem Go Live vielfach zu Schwierigkeiten im Tagesgeschäft. Hier wird häufig nicht erkannt, dass das Problem nicht in der mangelnden Beachtung der weichen Faktoren liegt, sondern an der nicht hinreichenden Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit aller Beteiligten, also tatsächlich an den harten Faktoren. Dabei kann mit einem integrierten Prozessmanagement als „Drehachse des Change Management“ die Arbeitsfähigkeit gesichert werden.

Mögliche Problemfelder

Mit der Einführung von ERP-Systemen sind organisatorische Veränderungen verbunden. Die Begleitung und Steuerung der Veränderungen wird seit einigen Jahren unter dem Begriff Change Management thematisiert, wobei hier in erster Linie die so genannten weichen Faktoren zum Abbau von Widerständen und Barrieren gemeint sind. Obwohl Change Management-Maßnahmen inzwischen bei drei von vier ERP-Projekten zum Tragen kommen, werden trotzdem 70 Prozent der ERP-Einführungen als unbefriedigend oder gar gescheitert angesehen. Schnell wird dies erst einmal auf Mängel in den neuen ERP-Systemen geschoben. Im Widerspruch dazu zeigt sich, dass Go Lives – mit Blick auf die ansonsten unweigerlich auftretenden Probleme – erst verzögert mit der hinrei-

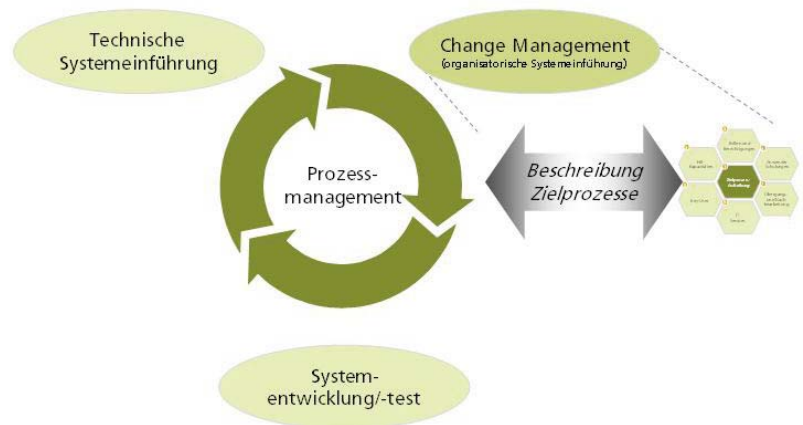


Bild 2: Prozessmanagement als Drehachse des Change Management.

chenden Systemfunktionalität und -stabilität erfolgen. Im Gleichklang damit gilt die Hard- und Software beziehungsweise das Customizing weithin nicht als Hauptproblem von ERP-Projekten. Das Problem besteht jedoch oft darin, dass Organisation und Mitarbeiter nicht hinreichend auf den Go Live vorbereitet sind – obwohl das Change Management genau dies erreichen soll. Im Change Management wird häufig nicht erkannt, dass das Problem nicht an der so oft betonten mangelnden Beachtung der weichen Faktoren liegt, sondern an der nicht hinreichend erfolgten Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit aller Beteiligten.

Kennzeichnend dafür ist, dass bei den Beteiligten nicht Klarheit darüber besteht, wer was wann wie mit wem vor und nach dem Go Live konkret zu tun hat. Oft wird dies durch die lapidare Aussage, dass sich „das von selbst in der Praxis einschwingt“ abgetan.

Arbeitsfähigkeit als primäres Ziel

Im Rahmen der neuen Organisations-, Prozess- und Systemwelt nach dem Go Live gilt es, die Arbeitsfähigkeit zu gewährleisten. Dieses primäre Ziel lässt sich in sieben operationale Teilziele aufteilen, wobei sich diese auf linien- und IT-bezogene Prozesse beziehen (Bild 1). Die Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit wird in Literatur und Praxis kaum dezidiert thematisiert – offenbar in der Annahme, dass künftige Aufgaben und Abläufe allen Beteiligten klar sein müssten. Keine Beachtung findet dabei, dass die Sollkonzepte primär nur mit einem funktionsorientierten Fokus auf das System-Customizing entwickelt wurden und keine operational anwendbaren Beschreibungen des Tagesgeschäfts sind. Zudem werden die mit den Fachbereichsvertretern initial entwickelten Sollkonzepte und -prozesse oft erst später umgesetzt. Hier kommt hinzu, dass die Änderungen meist

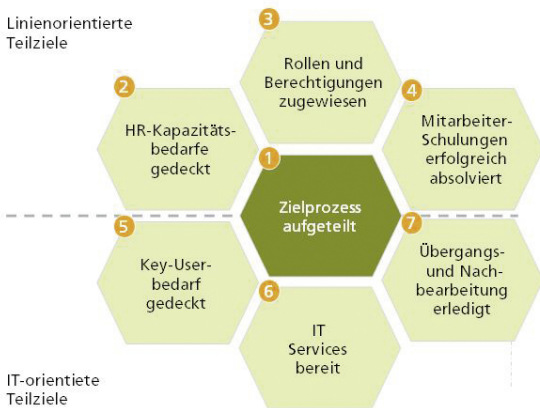


Bild 1: Teilziele des Change Management zur Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit.

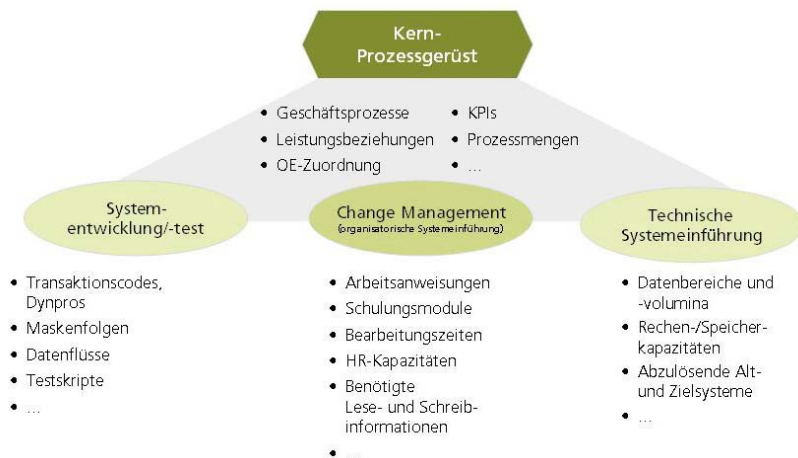


Bild 3: Beispiele für die Aufteilung von Kern-Prozessgerüst und projektaufgabenspezifischen Informationen.

nur im technischen Pflichtenheft „nachgezogen“ werden. Nur auf der Grundlage tagesgeschäftorientierter Beschreibungen können die vom künftigen ERP-System unterstützten Zielprozesse auf die inner- und überbetriebliche Zielorganisation aufgeteilt und damit den Mitarbeitern ihre Aufgaben zugewiesen und erklärt werden. Die Prozessaufteilung wiederum bildet den Kern für die Erfüllung der anderen Change-Management-Ziele (vgl. Bild 1): So ergeben sich etwa aus der Prozessaufteilung und den für die Ausführung der Prozessschritte notwendig zu verarbeitenden Daten die jeweils nötigen Berechtigungen sowie der Schulungsbedarf. Analog bilden Prozessaufteilungen die Basis für die Bereitstellung der IT-Services und die Erledigung der Übergangs- und Nachbearbeitungen.

In Konsequenz wird hier ein über alle Projektaufgaben hinweg integriertes Prozessmanagement als notwendige „Drehachse“ für das Change Management selbst und dessen Zusammenspiel mit den anderen ERP-Projektaufgaben gesehen. In diesem Rahmen bilden Beschreibungen über die Zielprozesse ein zentrales Kommunikationsmedium zwischen Change Management, Systementwicklung und technischer Einführung (Bild 2). Um die Belange hinreichend in ERP-Projekte einzubringen, muss das Change Management direkt bei Projektbeginn die Mit-Verantwortung für das Prozessmanagement übernehmen. Dies steht im Einklang mit der Meinung, dass das Change Management als strategischer Erfolgsfaktor von ERP-Projekten als integraler Bestandteil des Prozessmanagements aufgehängt werden sollte. Zur Realisierung eines integrierten Prozessma-

agements werden als zentrales Werkzeug seit langem Prozessmodelle gesehen. Trotz der unbestritten methodischen Korrektheit hat sich dieser monolithische Ansatz aber angesichts eines ausufernden Pflege- und Abstimmungsaufwands in der Praxis als nicht durchhaltbar erwiesen.

Prozessmanagement in der Praxis

Als pragmatische Alternative ist eine Mischform aus zentraler und dezentraler Modellpflege zu empfehlen. Hierfür hat sich ein so genanntes „Kern-Prozessgerüst“ bewährt, das bedarfsweise top down etwa bis hin zu einzelnen Transaktionscodes des ERP-Systems oder zu einzelnen Arbeitsschritten einer Arbeitsanweisung verfeinert oder mit spezifischen Informationen angereichert werden kann (Bild 3).

Ausblick

Beim Change Management sollte bedacht werden, dass anvisierte weiche Faktoren eines erfolgreichen organisatorischen Wandels nur zum Tragen kommen können, wenn zunächst den Beteiligten Planungs- und Handlungssicherheit durch harte Faktoren, also die Schaffung von Transparenz über die künftigen Aufgaben und Abläufe gegeben wird. Davon ausgehend ist es empfehlenswert, das Change Management – über seine bisherige Rolle hinausgehend – als eine tragende Instanz des bislang eher vom Engineering geprägten Prozessmanagements zu positionieren.

Autoren: DR. CHRISTOPH VON UTHMANN, DR. MARIO SPECK, CHRISTIAN MÜLLER, CTG Corporate Transformation Group

Online-Kennziffer: DBM18235