



Taschenbegleiter

Stolpersteine
für
IT- Projekte

(Auszug: 1. Kapitel)

Etikettenfalle (IT-Label-Falle)

Nicht überall ist drin, was draufsteht – das weiß jeder moderne Verbraucher. Ob es die natürliche Kokosmilch bei Waschlotionen ist, der wichtige Beitrag zur Deckung des Tagesbedarf an Eisen, das Wertvollste aus entrahmter Milch oder gar die Markenjeans zu günstigen Preisen, von Schönrednerei bis Betrug ist hier vieles üblich. Label und Etiketten sind geduldige, bedruckbare Materialien. Als kritischer Konsument haben wir gelernt damit zu leben, schauen bei wichtigen Produkten genauer hin, recherchieren im Internet oder lesen entsprechende Testberichte.

Wie steht es nun mit dem Etikett „Softwareeinführung“ oder „SAP-Einführung“, das immer wieder gerne in Unternehmen als Projektname lanciert wird. Was verspricht uns hier der Aufdruck? Was darf man erwarten? Diese Bezeichnung klingt extrem harmlos. Es soll ein Stück Programmiertes genutzt werden für die Arbeit – das ist nichts Neues. Und „Einführung“ suggeriert einen einfühlenden, wohlgedachten, langsamen Prozess. Leider weiß jeder Betroffene, dass hier garantiert nicht drin ist, was draufsteht. Es enthält sehr viel mehr, als das Etikett ausweist – in dem Bild des Konsumenten gesprochen könnte man sagen, dass Zusatzstoffe mit erheblichen Nebenwirkungen enthalten sind, die leider nicht in einer Ingredienzienliste aufgeführt wurden. Oder auf das Projekt bezogen: Was sich tatsächlich hinter solchen „Einführungsprojekten“ verbirgt, ist die Absicht einer Veränderung oder Optimierung von Arbeitsprozessen und -strukturen. Diese Absicht ist grundsätzlich keineswegs negativ oder positiv zu bewerten, sie steht eben nur nicht direkt ausgewiesen auf dem Etikett. Und das kann sehr leicht zum Problem werden.

Implizit versprechen alle namhaften Produkten aus dem ERP-Umfeld eine Standardisierung und Arbeitserleichterungen. Das macht es scheinbar ganz selbstverständlich, ein solches Produkt einzuführen und nicht gar ein Veränderungsprojekt aufzusetzen. Auch die gerne der IT grundsätzlich zugeschriebene innovative Kraft lässt es reizvoll erscheinen, dieses Potenzial als Triebkraft für

Optimierungen und Verbesserung im Unternehmen zu nutzen. Wichtige und manchmal längst überfällige Strukturprojekte werden deshalb mit „innovativer“ IT als Durchsetzungsmittel angegangen, ohne die eigentlichen Abläufe und Strukturen zum Thema und Ziel eines Organisationsentwicklungsprozesses zu machen. Leider verbirgt sich hinter der verführerisch anmutenden Hoffnung eine folgenschwere Verkenntung dessen, wie sich Veränderungen gezielt in einem Unternehmen herbeiführen lassen und welche Beitrag dazu die IT leisten kann. Es geht mir bei den folgenden Beispielen deshalb nicht um die typischen Probleme im Verlauf einer Implementierung von unternehmensübergreifender Software - darauf werde ich immer wieder bei anderen Fällen zu sprechen kommen -, sondern darum, wie leicht man als Verantwortlicher ins Stolpern kommen kann, wenn man sich von den Etiketten täuschen lässt und sich von IT-Systemen und Produkten schlechthin eine Verbesserung von Prozessen verspricht, ohne sehr genau hinzusehen.

Beispiel 1: „SAP-Einführung“ in einem Tochterunternehmen

Der Geschäftsführer eines kleinen Verlages beklagte sich bei mir, dass seine Bilanz um 5 % schlechter ausfiele als das tatsächliche Ergebnis, weil er für Dienstleistungen bezahlen müsse, die er nicht brauche und die ihm auch nichts nützten. Auf meine Nachfrage, wie es zu einer solch kuriosen Verfremdung des eigentlichen Sinns von „Dienstleistung“ kommen könne, entfaltete mein Gegenüber eine „Softwareeinführungs“-Geschichte, die grotesk und doch alltäglich zugleich ist.

Das familiengeführte mittelständische Mutterunternehmen hatte durch zahlreiche „strategische“ Zukäufe ein Konglomerat von kleineren Tochterunternehmen geschaffen, die in Struktur, Ausrichtung, Kultur und Wirtschaftlichkeit sehr unterschiedlich waren. Das Bedürfnis der Unternehmensleitung, hier einiges zu „vereinheitlichen“, war deshalb stetig gewachsen. Aus einer stark ausge-

prägen Controlling-Perspektive heraus setzte man die Priorität auf die Bilanzierung und auf den Warenausgang, der als kritischster Indikator für den Umsatz galt. Da SAP für die Finanzbuchhaltung und das Bestellwesen bereits seit einigen Jahren in wichtigen Abteilungen des Gesamtunternehmens genutzt wurde, war man mit dem Auftrag an die interne IT-Abteilung schnell zur Hand, für die kleineren Töchter SAP einzuführen. Dem Verlag des besagten Geschäftsführers dachte man dabei eine Vorreiterrolle als Vorzeigeprojekt zu. Die IT-Abteilung des Mutterunternehmens übernahm die Führung und versprach, dass man sowohl die technische Infrastruktur stellen als auch die Anpassungen der Software leicht bewerkstelligen könne nach dem Prinzip: „Wir haben da Erfahrung, SAP bietet mit der Software die Workflows und zur Not muss man eben kleine Veränderungen vornehmen.“

Und so startete dieses Projekt mit einer erwarteten Laufzeit von 8 –10 Wochen ... und wurde drei Jahre später ergebnislos und im unüberbrückbaren Streit abgebrochen. Was war passiert?

Die IT-Abteilung stellte das System und die SAP-Software-Komponenten nach einigen Wochen bereit. Der Versuch, die Bilanz- und Warenausgangsdaten hier einzupflegen, förderte jedoch nach einigen kleineren Anpassungsversuchen in zeitaufwändigen Schleifen grundsätzliche Unterschiede zwischen den in der Software vorausgesetzten Prozessen und den Erfordernissen der Verlagsrealität zu Tage: Man stellte einerseits fest, dass die Bilanzierung bei kleinen Unternehmen anderen Standards entsprechen und einmal gewählten Prinzipien treu bleiben muss. Andererseits zeigte sich, dass ausgelieferte Ware nicht gleichzusetzen ist mit dem Umsatz, da beispielsweise Bücher in einem komplizierten Vertriebsnetz z.T. quasi nur „in Kommission“ genommen und bei Absatzproblemen zurückgegeben werden können. Beide Erfordernisse hätten sich nur mit einer sehr aufwändigen Umprogrammierung der Software (Customizing) abbilden lassen, die in keinem vertretbaren Kosten-Nutzen-Verhältnis gestanden hätte.

In dem kleinen Verlag verlor das Projekt nach und nach jeglichen Rückhalt seitens der Mitarbeiter und die Software büßte das

Vertrauen schließlich vollständig ein: „Man kann damit nicht arbeiten – SAP funktioniert sowieso nie.“ Mit den Kollegen der IT pflegte man von nun an eine leidenschaftliche offene Feindschaft. Zwischen der Leitung der IT-Abteilung und dem Geschäftsführer kam es – wie es kommen musste - zum Zerwürfnis. Da vertraglich keine Leistungen vereinbart worden waren, rechnete die IT-Abteilung im unternehmensüblichen Verfahren ihre aufgewendeten Stunden ab und stellte die Kosten für das System und dessen Pflege in den vergangenen Jahren und für die Bereitstellung von zwei weiteren Jahren in Rechnung. Dass der Verlag nur bereit sei, für Ergebnisse und einen realen Gegenwert zu bezahlen, wie der Geschäftsführer argumentierte, fand kein Gehör. Man habe die berechneten Leistungen schließlich erbracht, war aus der IT-Abteilung zu vernehmen. Auch in der Unternehmensleitung wollte man sich keine weitere Blöße geben und so wurde das Tochterunternehmen zu den Zahlungen verpflichtet, die weitere „Einführung von SAP“ in anderen Töchtern aber erst einmal nicht weiter betrieben.

So kam es, dass ein IT-leidgeprüfter Geschäftsführer darüber klagt, dass er 5 % seines Jahresumsatzes für ein IT-System ausgeben musste und weiterhin muss, das für sein Unternehmen keinen Nutzen hat. Mag es hier scheinbar um „Spielgeld“ gehen, weil es sich um unternehmensinterne Verrechnungen handelt, so ist es für den kleinen Verlag dennoch fast eine Frage des Überlebens.

Natürlich kommen in diesem Beispiel für den kritischen Beobachter verschiedene Stolpersteine zusammen, der entscheidende, der das Projekt zu Fall brachte, ist jedoch bereits im Grundansatz gelegt: Man wollte Prozesse vereinheitlichen und hat dafür eine Software eingeführt. Nicht die Vereinheitlichung von Prozessen wurden zum Projekt gemacht, sondern stattdessen ein IT-System implementiert. Die IT wird als Motor für Neuerungen eingesetzt oder - man möchte fast sagen - „missbraucht“. Denn dieser Motor lässt sich gar nicht für das gewünschte Fahrzeug nutzen.

Das ist – mit einer Fantasiegeschichte gesprochen - als hätte man den amerikanischen Siedlern des vorletzten Jahrhunderts vor ihrem Aufbruch gen Westen einen neuen 12-Zylinder-Motor vor die Pferdekutsche gestellt und gesagt: „Wenn Ihr den nur richtig verwendet, seid Ihr zehnmal so schnell am Ziel.“ Die Begeisterung für das Wunderwerk der Technik hätte den Trek womöglich monatelang beschäftigt. Da den Siedlern die Nutzung der Maschine jedoch nicht gelingt, verlieren sie ihren Drang gen Westen und bleiben frustriert zurück. Die USA wäre heute womöglich ein provinzieller, unbedeutender Staat.

Um den Vergleich zu ziehen: Nicht dass der kleine Verlag rückständig gewesen oder deren Prozesse mit klapprigen Holzwägen zu vergleichen wären, doch die Bereitschaft für Veränderungen verpuffte, weil das eigentliche Ziel, die Besiedelung des Westens oder die Vereinheitlichung von Prozessen aus dem Blick geriet und ein – wie sich zeigte – nicht verwendbares Hilfsmittel zum eigentlichen Gegenstand der Beschäftigung und zum Ziel bestimmt wurde. Dabei sind die Siedler ja tatsächlich – wie uns die Historie lehrt – mit einfacheren Mitteln angekommen und haben den amerikanischen Westen grundlegend verändert.

Beispiel 2: „Digitalisierung“ in der öffentlichen Verwaltung

Der zweite Fall stammt aus einem ganz anderen Umfeld, der öffentlichen Verwaltung, und spiegelt für mich in fast noch kurioserer Weise wider, wie sich die innovative Kraft moderner Informationstechnologie ins Gegenteil verkehren kann, wenn sie nicht mit einer systematischen Betrachtung und Veränderungen von Arbeitsprozessen einhergeht.

Der Leiter einer mit mehr als 500 Mitarbeitern sehr großen Verwaltungseinheit wurde von seinem Dienstherr angehalten, Schritte in Richtung Modernisierung und Effizienz zu gehen. Natürlich stand auch eine langfristige Kostensenkung auf der Agenda. Da ein wesentlicher Teil der Aufgaben in der Erfassung von (im wei-

testen Sinnen) „Kundendaten“ und der Bearbeitung der dazu gehörenden „Vorgänge“ (Bescheide, Änderungen, etc.) bestand, versprach man sich durch eine „Digitalisierung“ einen guten Schub in Richtung moderner Verwaltung.

Wie es bei der öffentlichen Hand Pflicht ist, wird in einer öffentlichen Ausschreibung ein verbindliches und fest bepreistes Angebot eingeholt. So geschah es auch in diesem Fall. Von dem Stichwort der „Digitalisierung“ geleitet, erarbeitete eine kleine interne Gruppe das Konzept, ein „Dokumentenmanagementsystem“ einzuführen, in dem sich die eigenen Arbeitsabläufe genau abbilden ließen, nur eben dann in elektronischer Form. Technisch war man bereits mit einem Host-System ausgestattet – ein zentraler Rechner mit vielen Bedienungsbildschirmen –, deshalb sollte dieser auch eine Wiederverwendung finden. Der Auftrag erging an ein Unternehmen, das die Anpassung eines bestehenden Produktes auf die technischen und arbeitsorganisatorischen Bedingungen der Verwaltung anbot. Geplant war ein Projektrahmen von ca. 4-6 Monaten.

Zwei Jahre später war das Projekt tot – oder besser gesagt: es ging nie „live“. Die verschiedenen Abteilungen der Verwaltung hatten sich in der Weise zerstritten, dass eigens aus dem einen Bereich hinzu gezogene Berater, die eine Analyse der bestehenden Probleme erarbeiten sollten, von der anderen Abteilung wieder des Hauses verwiesen wurden. Das Dienstleistungsunternehmen hatte intern die im Angebotspreis kalkulierten Aufwände um das 5-fache überschritten, ohne dies in Rechnung stellen zu können. Bitterer kann eine Projektbilanz für alle Beteiligten kaum sein.

Man ließ sich von den mit Innovationsgedanken satt getränkten Begriffen „Digitalisierung“ und „Dokumentenmanagementsystem“ dazu verleiten, sich schlechthin von der IT-Lösung eine Verbesserung zu versprechen, doch das Gegenteil war der Fall: In der Pilotphase zeigte sich, dass die Produktivität stark nach unten ging und der Einsatz von Ressourcen sich um ein vielfaches erhöhte.

Eigentlich kaum möglich, möchte man einwenden, oder vielleicht nur ein Problem der Eingewöhnung ?

Der Dokumenten getriebene Verwaltungsprozess wurde bis in alle Details elektronisch nachgebaut. Um ein Beispiel zu nennen: Hefete der Sachbearbeiter bisher einen Rechenstreifen seines ausdruckbaren Tischaschenrechners an eine Aktenseite an, so konnte nun der im Computer aufrufbare Taschenrechner ebenfalls einen „digitalen“ Ausdruck erzeugen, der dem Dokument als Zusatzdokumente beigefügt werden konnte. Man kann sich leicht vorstellen, dass die Schnelligkeit eines Arbeitsvorgangs durch solche 1:1-Umsetzungen eher gebremst, denn gesteigert wird. Hinzu kam, dass die Eingabedaten (Kundendaten) aus dem Hostsystem nicht über eine Schnittstelle in das Dokumentenmanagementsystem automatisch eingepflegt wurden, sondern ebenfalls nur ein Dokument erzeugten, das als solches von dem System übernommen wurde, dann aber erst entsprechend in die „elektronische Akte“ einsortiert werden musste. Auch technisch betrieb man damit zwei nicht kompatibel gemachte Komponenten, das Host-System zur Eingabe und ein Netzwerk mit PC für die Verwaltung der Dokumente.

Zu guter Letzt war es mehr als offensichtlich: Allein die Einpflege aller bisherigen Dokumente bedeutete eine riesige, nicht zu stemmende Anstrengung. Aber auch das kontinuierliche Einscannen von Dokumenten und die Verwaltung im Dokumentenmanagementsystem erzeugten eine erhebliche Mehrarbeit im Vergleich zu vorher. Und schließlich hatte sich auch der durchführende Anbieter völlig verschätzt, welche Details und Finessen es bei einem alt hergebrachten Verwaltungsakt zu „Digitalisieren“ gibt.

Mag es für den nüchternen Betrachter wie ein Extrembeispiel klingen, bei dem sich die Fehler leicht ausmachen lassen, so könnte man doch fast sagen, dass das Projekt von einem geradezu idealistischen Gedanken getrieben wurde: das Bewährte erhalten und mit dem Neuem verbinden. Leider funktioniert es nicht auf diese Weise. Im Grunde war man vor den schwierigen Auseinanderset-

zungen zwischen den Bereichsfürsten zurückgeschreckt, hätte man wirklich neue Prozesse etablieren wollen. So konnte man nach dem Motto verfahren: „wenn sie den alten Arbeitsprozess 1:1 weiterführen (in digitaler Form), kann sich ja keiner beklagen“. Fatal dass man in vollem Wissen, dass man nichts verändern wollte, trotzdem die feste Hoffnung hegte, allein durch die Digitalisierung eine Modernisierung und Kostensenkung zu erreichen. Deshalb komme ich wieder zu dem Punkt zurück, an dem das Projekt bereits von Anfang an in der Falle festsaß: Wer eine Steigerung der Effizienz anstrebt, muss sich darüber Gedanken machen, wie er genau dies erreichen kann. Doch statt ein Projekt „Modernisierung - eine Verwaltung verändert ihre Arbeitsprozesse“ aufzusetzen, wollte man die Modernisierung unter den Etiketten „Digitalisierung“ und „Dokumentenmanagement“ mit der Umsetzung eines IT-Projektes herbeizwingen. Wie unsinnig und kostspielig solche durch IT getriebene Innovationsbestrebungen sein können, zeigt sich hier leider mehr als deutlich.

Typisches - IT als Veränderung

Beide Fälle sind real und zugleich idealtypisch dafür, wie heimtückisch die Etikettenfalle sein kann. Deshalb möchte die üblichsten Kennzeichen dieser Falle daraus extrahieren und einige weitere benennen.

✎ Diffuse Ziele in Verbindung mit IT-Nähe

Der erste Fuß schwebt meistens schon direkt über dem Stolperstein der „Etikettenfalle“, wenn die Dringlichkeit von Veränderungen gepaart ist mit einer wie auch immer gearteten Nähe zur IT. Obwohl ich gerade mit IT-Projekten mein Geld verdiene, möchte ich Sie eindringlich warnen, wenn Ihr erster Gedanke bei einer Veränderung, die Sie im Unternehmen herbeiführen wollen, einer Software gilt – so schön und praktikabel sie auch aussehen mag. Gerade der technik-affine

Manager ist weit leichter geneigt, eine erheblich Summe für ein Helpdesksystem zu bewilligen, als die Zeit und geringen Kosten für einen zweitägigen Workshop mit den Mitarbeitern zu investieren, in dem sich fast immer herausstellt, dass bereits kleinere Prozesse der Unterstützung erhebliche Veränderungen bewirken würden. Lassen Sie sich also ehrlich fragen, ob Sie die Ziele Ihrer Veränderungsabsichten klar benennen können und mit welchen Mitteln diese am sinnvollsten zu erreichen wären. Sonst passiert es allzu leicht, dass die IT, die Software, das System zum eigentlichen Ziel der Bestrebungen wird und sich die Chancen für ein Scheitern ganz drastisch erhöhen.

Um es noch mal auf den Punkt zu bringen: In Beispiel 1 strebte die Unternehmensleitung eine Veränderung in Richtung „Vereinheitlichung“ an, machte diese jedoch nicht zum Projekt, sondern gab stattdessen ein IT-Projekt in Auftrag. Das Etikett „SAP-Einführung“ spiegelte in diesem Fall das grundlegende Versäumnis wider, dass die Ziele für die Vereinheitlichung gar nicht klar und konkret umrissen waren.

✦ *IT als Motor, Innovationstreiber und Durchsetzungsmittel*

Technische Neuerungen sind nicht grundsätzlich gleichzusetzen mit positiven Veränderungen. Das zeigte sich in dem Verwaltungsbeispiel und sollte eigentlich selbstverständlich sein. Ist es aber nicht. Im Management hält sich der Mythos hartnäckig, dass über die Einführung einer Software auch Verbesserungen in den Prozessen, Strukturen oder der Effizienz zu erreichen wären. Das IT-Projekt wird gerne zum Treiber oder Durchsetzungsmittel erkoren. Ich gebe gerne zu, dass gerade bei großen IT-Projekten wie einer R3-Implementierung (oder ähnlichen Produkten) eine immense Kräftenobilisierung stattfindet, die durchaus positive Impulse für Veränderungen setzen kann. Nur haben Sie auf diese Weise nicht die Sicherheit, dass irgendetwas nachher wirklich besser ist. Denn Sie haben nicht gezielt bestimmte Verände-

rungen initiiert, sondern sich auf gut Glück und Glauben dem vermeintlichen Innovationspotenzial einer Software anvertraut. Ob Kosten und Ressourcen in einem sinnvollen Verhältnis zu den tatsächlichen Verbesserungen stehen, bleibt so völlig außerhalb einer gewissen Planungssicherheit.

Ich höre auch oft das Argument „Wir müssen das aber doch machen“. Dahinter stehen immer ganz reale Betrachtungen zu Kostendruck, Wettbewerbern, brachenüblichen Standards etc. Man sieht sich im Sog einer Innovationswelle, auf der man mitschwimmen muss oder untergeht. Der Markt ist hart, keine Frage und IT kann sehr hilfreich sein. Und trotzdem erreicht man mit diesem Hilfsmittel keine Innovationen, wenn man sich nicht über die eigenen Ziele Rechenschaft ablegt und den passenden Weg sorgfältig wählt. IT-Einführungen allein werden niemanden vor dem Sog bewahren.

✎ *IT-Manager und IT-Spezialisten als Kapitäne*

Ein überraschendes Vertrauen gibt es nicht nur gegenüber der IT generell, sondern auch in die IT-Spezialisten und -leiter. Von außen betrachtet scheint es nicht nachvollziehbar, warum man – wie es sich im obigen Beispiel darstellt – die IT-Abteilung maßgeblich mit der Vereinheitlichung von Unternehmensteilen beauftragt. Ich schätze IT-ler sehr und zähle einigen zu meinen Freuden, aber ich würde sie nie meine Arbeitsprozesse beurteilen oder sie die Initiierung von Veränderungen in einem Unternehmen durchführen lassen. Doch genau dies tun beispielsweise viele der sogenannten SAP-Beratungsfirmen ... und man lässt sie ganz selbstverständlich gewähren. Wenn man das Anforderungsprofil eines Softwareconsultants mit dem eines Change-Managers – also einem Spezialisten für Veränderung – vergliche, wäre die Übereinstimmung vermutlich so groß wie zwischen einem Maikäfer und einem Koalabär – beide sind sympathisch und leben auf der Erde - und das war es dann auch schon fast mit den Gemeinsamkeiten.

Auch wenn der eigentlichen Tragik leicht der Ernst mit ungewöhnlichen Vergleichen genommen wird, will ich noch einmal nachlegen: Segeln Ihre Veränderungsziele unter einer IT-Flagge, ist es in gewisser Weise nur konsequent, dass das Kommando an Bord dieses Schiffes auch ein IT-ler hat. Wie er jedoch das Boot steuert, das einen seekundigen Kapitän bräuchte, kann man sich leicht ausmalen. Allein die Ausfahrt aus dem Hafen, höherer Wellengang, Sturm und Navigation, alles wären für ihn nicht zu bewältigende Aufgaben, die leicht in Katastrophen enden können. Wenn Ihre Reise jedoch der Entdeckung neuer Möglichkeiten gilt und Sie wirkungsvolle Veränderungen anstreben, können nur ausgebildete und erfahrene Kapitäne, Steuerleute und Lotsen eine sichere Fahrt gewähren.

- ✎ *Geschäftsprozesse werden umgebogen statt neuorganisiert*
- Bei der Zielbestimmung für ein Projekt mit einem IT-Etikett stehen allzu leicht die Prozesse der IT-Architektur oder die Standardmodellierungen innerhalb der Software im Mittelpunkt. Die Arbeitsweise von Mitarbeitern, ihre Verantwortlichkeit, wie ihre Arbeit sinnvoll von anderen abgegrenzt ist, wo und wie an den „Schnittstellen“ zwischen den Bereichen kommuniziert wird und werden müsste, was gut und erhaltenswert ist oder was wie optimiert werden könnte, sind alles keine Zielperspektiven bei diesem Weg. Denn das Modell selbst, wie die Software in der Art ihrer Eingaben und Verarbeitungsmechanismen gestaltet ist, wird zur eigentlichen Unternehmensrealität. Es sei an dieser Stelle betont: Standardisierungen – wie sie auch in den bewährten handelsüblichen Branchensoftwarepaketen aufgenommen sind – haben einen ganz zentralen Mehrwert. Nur ist durch die Eingabe der standardrelevanten Daten noch nicht eine Standardisierung der Arbeitsweise einer Abteilung erreicht ... Doch darum ginge es doch. Die internen Prozesse werden auf diese Weise

nicht neuorganisiert, sondern so umgebogen, dass man mit der Software leben kann.

✎ *Software wird „gecustomized“ auf überalterte Prozesse*

Mit dem primären IT-Fokus kann es genauso passieren, dass man die „Customization“-Linie einschlägt, d.h. man „bohrt“ die Standard-Software auf und programmiert diese so um, dass die Eingaben und Berechnungen den jetzigen Gegebenheiten entsprechen. Wieder sind damit nicht die Arbeitsprozesse, Verantwortlichkeiten oder Workflow-Schnittstellen im Blick, sondern nur die Software. Die Chance, diese Faktoren tatsächlich effektiver, transparenter oder kostengünstiger zu machen und den Vorteil von Standardisierungen zu nutzen, ist vertan.

Im Übrigen lässt sich deshalb ganz pauschal konstatieren: Alle Berater, die eine Software genau auf die Prozesse des Unternehmens anpassen wollen und eine 1zu1-Passung versprechen, kann man getrost feuern. Sie verstehen entweder nichts vom Geschäft, oder falls doch, dann sind sie nur an den Anpassungskosten interessiert und hauen einen offensichtlich übers Ohr.

✎ *Verführung durch ausgereifte Software*

Zu den beiden Varianten, Standardisierungsvorgaben durch die Software oder Customizing auf das Bestehende, kommt eine dritte hinzu. Viele Auftraggeber von IT-Projekten sind sich grundsätzlich der Unterscheidung zwischen bestehenden, gelebten, angestrebten und der in der Software angelegten Prozessen bewusst. Doch diese Differenzierung verwischt leicht. Gerade wenn es die gewünschte „Branchensoftware“ bereits in einem scheinbar ausgereiften Entwicklungs- und Releasestadium mit allen erdenklichen und sehr praktischen Features gibt, ist die Gefahr groß, nicht mehr genau hinzusehen, wie man bisher arbeitet, was man sinnvoller machen könnte und was die Software bietet.

So waren beispielsweise auch die Chef- und Oberärzte eines großen städtischen Krankenhauses nicht dagegen immun, sich bei einer Präsentation von den umfassenden Möglichkeiten einer Krankenhaus-Management-Software beeindruckt zu lassen. Die Infektion mit dem offensichtlich sehr ansteckenden IT-Virus grassierte rasend schnell und keiner blieb davon verschont. Leider verschlang die Software schließlich in der Einführung riesige Summen und konnte viele grundlegenden Prozesse wie die Patientenanamnese – das Aufnehmen und die Dokumentation der Krankheitssymptome im Rahmen von instrumentellen diagnostischen Untersuchungen (wie Röntgen, Ultraschall etc.) – nicht abbilden. Man war überzeugt davon, dass die Prozesse in der Summe damit optimaler laufen würde, deshalb schaute man nicht genau hin. Dass ein elementarer Bestandteil der Arbeit jeden Krankenhausarztes nicht als praktikabler Dateneingabeschritt vorgesehen war, schockte die Verantwortlichen und verhinderte über viele Monate die Nutzung des Systems, bis man es schließlich mit hohem technischen und finanziellen Aufwand nachprogrammieren und integrieren konnte. Doch die Amortisierung zögerte sich damit rechnerisch um weitere 2-3 Jahre hinaus - wirtschaftlich bedeutet dies jetzt schon einen Verlust.

✦ *Sonderfall „hidden agenda“*

Ganz dramatisch wird es, wenn die Etikette „Softwareeinführung“ nicht aus einer redlichen Motivation heraus vergeben wird, sondern bewusst andere Ziele verfolgt werden, welche die Betroffenen gar nicht wahrnehmen sollen. Für die harmlosere Variante kann ich noch Verständnis aufbringen: Die Scheu vor den Barrieren und Ängsten, die Mitarbeiter mutmaßlich bei der Betitelung eines weiteren Projektes mit dem Etikett „Umstrukturierung“ an den Tag legen, lassen davor zurück schrecken, das Kind beim Namen zu nennen. Leider habe ich auch andere Fälle miterlebt, die aber aufgrund der

Brisanz nicht veröffentlichbar sind. Wenn es versteckt um Stellenabbau, langfristige Abwicklung (Schließung) einer Abteilung, Mobbing von Einzelnen oder Abteilungen, etc. geht, dann stehen die Chancen für ein Projekt sehr schlecht.

Typische Ergebnisse – Widerstände, Streit und Kosten

Die Etikettierungsfalle hat einige ganz typische Folgen, deren Eintreten man fast mit einhundert prozentiger Sicherheit vorher-sagen kann.

Widerstände bei Führungskräften und Anwendern

Die Linienverantwortlichen der betroffenen Bereiche stellen sich früher oder später aktiv oder passiv gegen das IT-Vorhaben, weil sie spüren, dass es um deutlich mehr geht und um etwas anderes. Spätestens wenn sich zeigt, dass Prozesse und Verantwortlichkeiten verändert werden müssten, obwohl es doch eigentlich nur um eine Software geht, blinkt die rote Alarmleuchte bei ihnen auf. Wenn dann auch noch das Programm nicht ganz einfach kompatibel mit dem wirklichen Leben zu machen ist, kocht der Dampfkessel über. Ähnlich ist es mit den designierten Anwendern. Auch bei ihnen wird der heftigste Widerstand heraufbeschworen, weil sie in einen Innovationsprozess gedrängt werden, ohne dass man ihnen das erklärt oder sie darauf vorbereitet hätte.

Gegenseitige Schuldzuweisungen

Wenn das Kind erst einmal in den Brunnen gefallen ist, kochen die Emotionen hoch. Dann geht es nicht mehr um eine geordnete Rettungsaktion, sondern um die Schuldigen. Komischerweise flammen besonders bei dieser Stolperfalle in extremem Maße die Gefühle auf: Vom fast noch harmlosen Inkompetenzvorwurf über böswillige Beschimpfung bis hin zur dauerhaften Feindschaft kann man alles erleben. Die In-

tensität der gegenseitigen Schuldzuweisung – besonders zwischen der IT und den Beteiligten – wird meines Erachtens vor allem durch die Undurchsichtigkeit solcher Projekte gesteigert.

Niemand fühlt sich für das Scheitern verantwortlich, weil niemandem klar ist, was eigentlich nicht funktioniert hat und warum es nicht funktioniert hat. Für die einen sind es die unflexiblen Mitarbeiter, für die andern die unfähigen IT-ler, für wieder andere mal wieder „die da oben“, die nicht verstehen, um was es geht. Und auf gewisse, subtile Weise hat sogar auch jeder recht: Die Mitarbeiter wollten letztlich keine Veränderung zulassen, weil diese nur implizit von ihnen verlangt wurde, so dass sie sich weder gewürdigt sehen noch offen und klar reagieren können. Die IT-ler waren in dem versteckten Auftrag, einen Veränderungsprozess zu gestalten, selbstverständlich überfordert, da dies ja auch nicht zu ihren Kompetenzen gehört. Und die Führungskräfte erscheinen als Ahnungslose, weil die eigentlichen Ziele gar nicht klar benannt und transparent wurden, sondern nur die abgeleitete Aktion „IT-Projekt“ unten ankam. Das Dilemma der Etikettenfalle ist bei einer Betrachtung der psychologischen Ebene leicht nachvollziehbar und doch kaum wieder aufzulösen.

Auch wenn ein Projekt nicht vollständig scheitert wie in den Beispielen, bleibt doch in jedem Fall ein gegenseitiges Misstrauen, was bekanntermaßen kein gutes Klima für Effektivität ist.

✎ *Software wird nicht akzeptiert*

Dramatisch wird es für ein IT-Projekt, wenn die Akzeptanz für eine eingeführte Software nicht soweit erzielt wird, dass das System ausreichende Daten verarbeiten kann, oder wenn schlicht niemand damit tatsächlich arbeitet. In den aller seltensten Fällen liegt dies an der Software selbst. Ich habe Mitarbeiter schon mit den scheinbar unübersichtlichsten Systemen zufrieden arbeiten sehen, so dass „Usability“ nicht das

einziges Kriterium für die Akzeptanz sein kann. Umgekehrt kann die Software noch so gut sein, wenn die Anwender durch diese zu einem anderem Arbeitsverhalten gezwungen werden sollen, wird sich der Groll dagegen richten: „Damit kann man nicht arbeiten“ gehört dann noch zu den milderen Urteilen. Und genau solche Effekte treten bei der Etikettenfalle fast zwangsläufig auf.

✦ *Zeit und Budget laufen völlig aus dem Rahmen*

Natürlich gibt es viele Gründe, warum in einem IT-Projekt ursprüngliche Pläne gänzlich über den Haufen geworfen werden. Doch gerade bei der Etikettenfalle ist das Überschreiten der Zeit- und Kostenschätzung garantiert. Ich würde sogar zu behaupten wagen, dass ein guter Teil der gescheiterten IT-Projekte nicht wegen Fachlichkeit, schlechter Planung der Software-Architektur oder der technischen Implementierung Probleme bekamen, sondern wegen der unklaren Ziele hinsichtlich dessen, was eigentlich erreicht werden soll.

Die ursprüngliche Intention der IT-Etiketten-Projekte lag in einem Optimierungsgedanken. Statt genau zu prüfen, wie und mit welchen effektiven Strategien und Mitteln dies zu erreichen sein würde, lässt man IT implementieren, deren Passung auf das Ziel nicht weiter hinterfragt wird. Eine genaue Kosten-Nutzen-Analyse, wie sie die Grundlage jeder vernünftiger Budgetplanung wäre, ist damit teilweise außer Kraft gesetzt. Die Wahrscheinlichkeit aus dem Planungsrahmen zu laufen ist schon allein deshalb sehr groß. Hinzu kommt oft der Glaube an die Innovationskraft der IT-Lösung selbst, was immer zu einer Unterschätzung der Implementierungsschritte führt, die nicht direkt technischer Natur sind.

Die IT-Projekte, die über die Etikettenfalle gestolpert sind, gehören zu denen, die Zeit und Budget am dramatischsten überschreiten. In den geschilderten Fällen lag der Faktor bei der Zeit beim 4- bzw. 15-fachen, beim Budget in der Höhe des 5-fachen. Warum? Technische Fehlaufrichtungen kann

man leichter beheben. Wenn aber die eigentlichen Probleme gar nicht transparent sind, macht man immer auf Hoffnung weiter. Sowohl ein konstruktives Innehalten wie auch eine Neuausrichtung gehen irgendwann nur noch – wenn überhaupt – mit Unterstützung von außen, weil sich die Fronten zusehends verhärten.

Tipps – Veränderung mit IT-Unterstützung

Wenn Sie Veränderung und Innovation anstreben, dann versuchen Sie nicht, diese durch IT-Systeme und Software herbeizuführen, sondern bestimmen Sie Ihre Ziele und Mittel der Veränderung sorgfältig. IT kann dann wichtige Unterstützungsfunktionen übernehmen und durchaus als „business enabler„ dienen.

Die Verwendung von moderner Informationstechnologie bedeutet keinen Mehrwert an sich. Nun würde ich mein Geld nicht mit IT-Projekten verdienen, wenn ich die unterstützenden Funktion von IT nicht sehr schätzen würde. Doch das vermeintliche Geheimnis, Fallen zu umgehen, liegt in oft einfachen Schritten, die ein waches Auge und einen klaren Blick als leitende Perspektive brauchen.

- * **Grundstrategie offenlegen:** *Verwenden Sie keine IT-lastigen Etiketten, wenn es um die Veränderung von Prozessen geht*
Der erste Tipp ist so simpel wie elementar. Wenn Sie Veränderungen in Ihrem Unternehmen herbeiführen wollen, die Auswirkungen auf die Arbeitsweise vieler Mitarbeiter haben werden, dann tun Sie dies mit der richtigen Etikette, die Ihr eigentliches Ziel transparent macht. Vermeiden Sie tunlichst alle IT-lastigen Begriffe wie „Software-Einführung“, „Daten-

Migration“, „Update der Abrechnungssoftware“, etc. für ein solches Projekt. Machen Sie die Intentionen und Absichten deutlich, um die es Ihnen oder der Unternehmensführung geht. Nur so können Sie Neues in Verbindung mit IT anstoßen und im ersten Schritt auf den Weg bringen.

- * **Ziele hinterfragen:** *Wenn Sie ein IT-Projekt beginnen wollen, legen Sie sich Rechenschaft über Ihre genauen Ziele ab.*

Auch der zweite Tipp klingt banal. Fragen Sie sich bei jedem IT-Vorhaben, um was es dabei genau geht. Denn selbst die Umstellung eines Betriebssystems – was man gemeinhin gerne als „reines“ IT-Projekt“ betrachtet – kann zu deutlichen Veränderungen für den Arbeitsalltag von vielen Mitarbeitern führen und verlangt deshalb eine sorgfältige Einbeziehung von Faktoren wie Arbeitsprozessen, Ängsten und Anliegen von Anwendern bzw. Interessensgruppen und vielem mehr.

Wenn Sie sich nicht sicher sind, was genau und auf welche Weise genau nach Abschluss des IT-Projektes etwas besser und/oder anders sein soll, dann gehen Sie innerlich einen Schritt zurück und schauen auf die Ziele, die sie vor dem Lösungsgedanke in Form eines IT-Projektes hatten. Damit sie nicht womöglich über die Etikettenfalle stolpern, prüfen Sie gemeinsam mit anderen diese Fragen: Was muss anders sein? Was genau soll später besser sein? Welche konkreten Vorstellungen haben Sie davon? Lassen sich diese klar und anschaulich beschreiben? Mit welchen Mitteln kann dies am besten erreicht werden? – Je klarer Sie sich über diese Fragen sind, desto sicherer können Sie die Notwendigkeit und die Ausrichtung der IT-Komponenten einschätzen.

- * **Veränderung gestalten:** *Stellen Sie die Prozesse in den Mittelpunkt und gestalten Sie das Neue.*

Wenn Sie und Ihr Unternehmen sich Ziele wie Innovation und Optimierungen gesetzt haben, dann sollten Sie sich auch selbst in diesem Anliegen ernst nehmen und die Veränderungen gezielt initiieren, planen und steuern. Betrachten Sie die

IT dabei nur als eines von mehreren Teilprojekten und stellen Sie vielmehr Ihre Veränderungskomponenten wie Prozesse, Kommunikation, Beteiligte, Interessensgruppen, etc. in den Mittelpunkt. Die Wahrscheinlichkeit, dass auf diese Weise auch das IT-System optimal zum Gesamterfolg beiträgt, ist sehr viel höher. Wie Sie vermutlich ganz selbstverständlich bei einer IT-Implementierung Fachleute hinzuziehen würde, so können Sie auch „Change-Agents“ als Experten für Ihr Veränderungsprojekt hinzuziehen, wenn es keine geeigneten Kräfte im Unternehmen gibt. Keinesfalls dürfen Manager mit schwerpunktmäßiger IT-Verantwortung die maßgeblichen Architekten oder Steuerer der Veränderung sein.

Sollte Ihr Ziel etwa wie im ersten Beispiel die Standardisierung von Prozessen sein, dann vertrauen Sie keinesfalls möglichen Standardisierungselementen einer Software, sondern gehen Sie die Angleichung der Geschäftsprozesse an. Ob die Geschäftsmodelle zu verschieden sind – wie im Beispiel – oder wo sich eine Standardisierung realisieren lässt und lohnt, werden Sie dann viel sicherer herausfinden.

- * **IT-Projekte aus eigener Notwendigkeit:** *Lassen Sie sich zu keinem IT-Projekt durch vermeintliche äußere Notwendigkeiten drängen.*

Natürlich gibt es auch Fälle, in denen der entscheidende Impuls zur Veränderung aus der Marktsituation heraus entsteht und direkt mit bestimmten IT-Systemen gekoppelt ist. Solchen Entwicklungen kann man sich nach einhelliger Meinung von Marktkennern nicht entziehen, will man weiterhin gegenüber der Konkurrenz im Rennen bleiben. Beispielsweise begann unter dem Label „vernetzte Druckerei“ ein guter Teil der Firmen im Druckgewerbe seit 2004 die Prozesse zwischen Kunden, Vorstufe, Druck, Lieferanten, Weiterverarbeitung, etc. mit standardisierten Datenformaten besser mit einander zu verknüpfen und abzustimmen. Auf der drupa 2004 – der

wichtigsten Branchen-Fachmesse – wurde dies als eine Notwendigkeit für die Konkurrenzfähigkeit propagiert.

Zwei Jahre danach zeigt sich in Gesprächen mit Geschäftsführern aus der Branche, dass die Vernetzung fortgeschritten ist und weitere Planungen anstehen. Auch die Wirtschaftlichkeit und die Hoffnung auf Kostensenkungen und stärker Kundenbindung haben sich in einigen Bereichen bestätigt. Doch wie bei jedem gehypten Thema stellt sich ebenfalls heraus, dass die Vernetzung nicht für alle Betriebe in gleicher Weise sinnvoll ist und der Erfolg nicht mit der Einführung der Vernetzung direkt gekoppelt ist. Die Betriebe, die sich ebenso um Marktanpassungen und flexible Strukturen bemühen, schaffen es auch mit den IT-Lösungen darin noch weiter zu kommen, während für andere Unternehmen, die diese Fähigkeit nicht aufgebaut haben, die vernetzte Druckerei nur zu einer Verschärfung der Ressourcen- und Kostensituation führt.

Lassen Sie sich also keine IT-Projekte von außen aufdrängen, sondern bestimmen und gestalten Sie Ihre Antwort auf die Marktanforderungen selbst durch Ihre Innovationsprojekte.

- * ***IT als Unterstützung betrachten:*** Nutzen Sie IT als Mittel zum Zweck; dann kann die Technik als Business Enabler wirken.

Auch wenn Sie sich sicher sind, dass datentechnische Systeme Ihre Ziele in optimaler Weise unterstützen können, stellen Sie sich ehrlich zwei einfache Fragen: 1. Stehen Aufwand und Nutzen der unterstützenden Funktion von IT in einem sinnvollen Verhältnis? 2. Fördert die Nutzung von IT-Systemen Ihre Ziele mehr als dass sie diese erschwert? – Können Sie diese beiden Fragen aus voller Überzeugung bejahen, bleibt noch die letzte Überprüfung: 3. Gäbe es Alternativen unternehmensorganisatorischer Art, die nahezu den gleichen Effekt ohne die IT-Implementierung erzielen würden?

Die Gefahr, zu schnell auf IT-Lösungen zu setzen, statt die gewünschten Veränderungen auf allen Ebenen zu planen, ist um ein Vielfaches größer als die Gefahr, innovative Entwicklungen auf dem Markt mangels Einsatz von bestimmten Technologien zu verpassen – selbst in der Neweconomy. Wenn Software und Systeme jedoch einen überprüften Mehrwert für die anvisierte Geschäftsentwicklung bieten und die angestrebten Ziele intern klar kommuniziert werden, dann kann das IT-Projekt nach innen und nach außen sein Potenzial als Business Enabler entfalten.

- * **Prozesse abgleichen:** *Stellen Sie sicher, dass alle über das gleich reden und sich gegenseitig verstehen.*

Gelebte Prozesse, Geschäftsprozessordnungen, in Software abbildbare oder abgebildete Prozesse, Userführungsprozesse innerhalb einer Software, zukünftig angestrebte und verbesserte Prozesse – all dies sind mehr als zwei Paar Stiefel. In der Realität wird man nicht alles deckungsgleich machen können. Deshalb ist es um so wichtiger, auf allen Prozessebenen – auf Arbeits- und Softwareseite – die zentralen Elemente anzuschauen und im intensiven Gespräch miteinander in Abgleich zu bringen.

Erste Voraussetzung ist natürlich, dass Ihre Bereiche sich vorher bereits intensiv mit den zu optimierenden Prozessen beschäftigt haben und eine Klarheit über die zukünftige Veränderung erzielt wurde. Ob man dann bei der Umsetzung mit IT etwas mehr den Standardvorgaben einer Software folgt oder das Gewicht stärker auf der Anpassung des Programms an eigens optimierte Prozesse liegt, entscheidet nicht über den Erfolg.

Wohl aber von Bedeutung ist, ob alle Beteiligten das gleiche Verständnis von den „Prozessen“ haben: Sie müssen sich sicher sein bzw. dies methodisch sicherstellen, dass (derzeitige und zukünftige) Anwender, Verantwortliche (aus Fachbereichen) und Programmierer (Anbieter oder intern) an

einem Tisch sitzen, über das Gleiche reden, die andere Perspektive verstehen und daraus gemeinsam einen Abgleich zwischen den verschiedenen Ebenen erreichen und verabschieden.

- * **IT nüchtern einschätzen:** *Lassen Sie sich nicht von schön anmutenden IT-Produkten blenden oder verführen*

Ein letzter Tipp: Natürlich kann ich bestens nachvollziehen, dass der Reiz des Fahrradfahrens durch ein hoch technisiertes Sportgerät mit Geschwindigkeitsanzeige, Pulsmessung und Sattelitennavigation steigt. Gesundheitliche Fitness und Erholung in der Natur, die eigentlichen Ziele, bleiben davon unbeeinflusst. Als professionelle Entscheider kann man sich souverän des Charmes der Technik erfreuen, die Klarheit der anvisierten Ziele aber wird dadurch nicht getrübt. Die Begeisterung für Technik ist einem IT-Projekt keinesfalls abträglich, doch schauen Sie genau hin, was Sie wirklich brauchen, was Ihre Ziele sind und begründen Sie die IT-Verwendung sachlich und nüchtern.