



Kommunikation und Change Management in Projekten

Dr. Oliver Krone, PROMATIS software GmbH

Dieser Artikel zeigt, wie sich der Charakter von ERP-Projekten als Innovation auf deren Entwicklung in Organisationen auswirkt. Daher wird evaluiert, welche Änderungen sich in Organisationen durch die Implementierung von ERP-Systemen ergeben und welche Vorleistungen erbracht werden. Von diesen Aspekten ausgehend, wird die Rolle von Kommunikation und Sprache analysiert. Ziel ist, Ursachen von Widerständen in der Kommunikation zu identifizieren und zu definieren, welche Rolle diese in Projekten hat. Danach stellt der Autor vor, wie sich Widerstand in ERP-Projekten äußern kann. Schließlich wird eine praxisnahe, kommunikationsorientierte Form von Change Management zur Innovationsadaption in Form von ERP vorgestellt.

Change Management und Kommunikation sind untrennbar mit ERP-Projekten verbunden. Theoretisch besteht heute eine gute Übersicht zu den Voraussetzungen erfolgreichen Wandels in Organisationen. Dennoch ist die Quote der gescheiterten Projekte nicht gesunken, die nicht „In Time, In Budget, In Quality“ abgewickelt wurden. Häufig passen die theoretischen Einsichten nicht zu dem, was operativ in Projekten für ERP-Implementierungen de facto geleistet werden kann. Untersucht werden ERP-Projekte daher hier nicht primär als Gegenstand von Change Management, sondern als Ergebnis einer organisationsinternen Innovation und im Hinblick darauf, welche Rolle dabei die Kommunikation im Umfeld der ERP-Entwicklung spielt.

Innovationsgenerierung in Organisationen

Unter Innovationen versteht der Autor geänderte Arbeitsweisen, die sich aus einem gegebenen Mangel in der bestehenden Organisation oder aus wahrgenommenen Optionen für neue Verfahrensweisen ergeben [4]. Kriterium einer Innovation wird dann, dass diese Änderung im Vorgehen die gesamte Organisation umfasst. Andernfalls sollte eher von einer Adaption gesprochen werden. Die Frage, ob Innovationen von Organisationsmitgliedern oder Externen in die Organisation hineingetragen werden, mag trivial erscheinen. Diese Unterscheidung hat jedoch Konsequenzen für die Akzeptanz von Innovation, die durch und für das ERP-Projekt bereitgestellt werden [1 und 20].

Als hilfreich erweist sich eine Dreiteilung von Innovationen im IT-Umfeld. Eine geänderte Arbeitsweise oder Neuverteilungen von Arbeitsschritten in der IT-Abteilung können Innovationen für die IT-Abteilungen darstellen (Typ-1-Innovation). Auf einer zweiten Stufe folgt die Adaption von neuen Software-Komponenten zur Erledigung der Arbeiten oder die Einführung von neuen Programmier-Technologien (Typ-2-Innovation). Typ-1- und Typ-2-Innovationen stellen gemeinsam die Grundlage für Serviceinnovationen in der Organisation dar [5 und 21]. Software und IT-Abteilungen werden bei solchen Serviceinnovationen zu Enablern und geraten in das Zentrum der Aufmerksamkeit. Dabei wird die IT-Abteilung direkt in den Serviceprozess integriert.

Im Mittelstand gibt es kaum Organisationen, die über das technische und funktionale Wissen in einer ausreichenden Detailtiefe verfügen, um die Implementierung eines ERP-Systems aus eigener Kraft zu stemmen. Gründe dafür sind vielfältig, aber sicherlich stellt die Fokussierung auf das Kerngeschäft der Organisation einen wichtigen Treiber dar, selbst keine Heerschaaren von ERP-Beratern und -Entwicklern vorzuzulassen.

Jeder im Umfeld von IT-Beratung ist sich bewusst, dass Beratung keine Einbahnstraße ist. Im Regelfall leistet auch die Kundenorganisation einen Beitrag zur ERP-Implementierung. Dieser Beitrag ist im Regelfall mehr als passive Rezeption. Mit Fitzsimmons und Fitzsimmons [5] sollte gelten, dass bei einer Dienstleistung eine Koproduktion von Dienstleister und Kunde stattfindet [1, 15 und 20].

Pauschal ist kein ERP-Projekt immer eine Neuinstallation oder ein Migrationsprojekt auf ein höheres Release. Strukturell lassen sich Maintenance-Projekte mit kurzer bis mittlerer Dauer von Business-Re-Engineering oder „Packaged Business Applications“-Projekten mit langer Dauer unterscheiden. Dabei sind es letztere, die oft Gegenstand von Change Management sind. Maintenance-Projekte mit kleinen Änderungen bieten kaum Raum für Innovationen. Oft schreibt in diesem Umfeld der Gesetzgeber weitestgehend die Art und Weise vor, wie etwas implementiert werden muss.

Spannend hingegen wird es bei Projekten mit einer langen Dauer. Bei diesen gilt, dass der Dienstleistungsvertrag mit seinen gegenseitigen Verpflichtungen erhebliche Spielräume bietet, Innovationen über das ERP-Projekt vorzunehmen. Dabei umfasst im Regelfall der Dienstleistungsvertrag nicht nur die Lieferung des fertigen Produkts, sondern definiert auch die Zwischenprodukte. Diese Zwischenprodukte kann der ERP-Anbieter nicht alleine erstellen, er ist auf die Mitarbeit des Kunden angewiesen.

Oft stellt die Abnahme dieser Zwischenprodukte durch den Kunden eines der Haupthindernisse für einen flüssigen Projektablauf dar und wird zu einem Konfliktherd. Diese Abnahmen können verstanden werden als ein echtes Commitment zum Projekt. Die Abnahme stellt einen Gradmesser für den Widerstand gegen eine Innovation-ERP-Applikation dar [17].

Es hilft, sich vor Augen zu führen, dass keine Innovation unmittelbar von allen Kunden angenommen wird (etwa [13]).

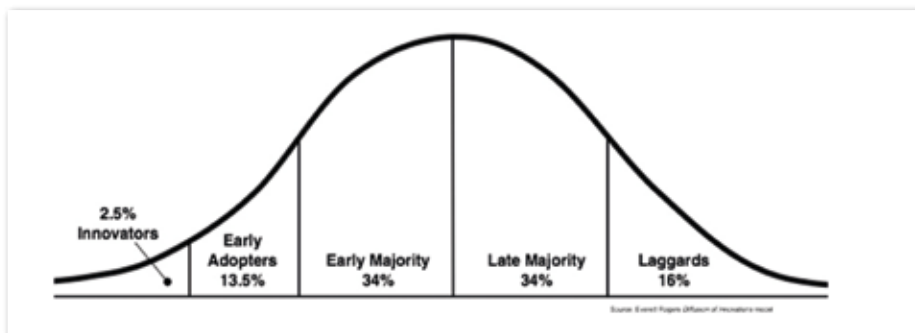


Abbildung 1: Akzeptanz einer Innovation – prozentuale Anteile

Dennoch wird von Projekt- und Einzelmitgliedern des Lenkungsausschusses das Projekt als Innovation weiter vorangetrieben. Somit ist das Projekt in einer dauernden Schaukelbewegung zwischen Ablehnung und Fortführung. Daher ist es hilfreich, sich zu vergegenwärtigen, dass Innovationen eher einer zyklischen Adaption unterliegen. Erst sehr spät erreicht dabei eine Innovation, und damit auch ein ERP-Projekt, eine Annahme durch mehr als ein Drittel der Beschäftigten (siehe Abbildung 1).

Einführungen von ERP-Applikationen, verstanden als Innovation, gehen mit verschiedenen Arten von Änderungen einher. Diese Veränderungen sind regelmäßig:

- Neue Prozesse mit einer geänderten Personalzusammenstellung
- Eine geänderte Organisationsstruktur mit einem neuen Zuschnitt von Verantwortlichkeiten
- Erschaffung und Verteilung neuen Wissens, um das ERP-System zu implementieren [9]

Sehr elegant kann dieses unter dem Thema Innovation auf Organisationsebene zusammengefasst werden. Oft unterschätzt, führen diese Änderungen zu einer Verschiebung in der politischen Balance einer Organisation zwischen und in Abteilungen ([6 und 11]). Vorleistungen, um das ERP-Projekt zu ermöglichen, sind:

- Definition von neuen Soll-Prozessen, die bereits in die Requirements-Phase eingehen können
- Eine kohärente Kommunikation zwischen den Abteilungen, um die Prozesse für das Soll-System zu definieren
- Einführung neuer Technologien und Kollaborationsmechanismen, um das ERP-Projekt zu einem Organisationserfolg zu machen [13 und 21]

Widerstand soll bei dieser Grundlegung verstanden werden als eine affektive oder rationale Ablehnung eines ERP-Projekts. Diese ergibt sich aus einer subjektiven Wahrnehmung eines fehlenden Mehrwerts und der Nutzerfreundlichkeit durch die späteren Nutzer [23]. Mit Nuseibeh & Easterbrook [17] ist bekannt, dass sich Widerstand auch aus dem Nichtverstehen von Dokumenten ergeben kann, da diese etwa in einem falschen Dialekt geschrieben wurden.

Kommunikation in und für ERP-Projekte

Jeder, der sich im ERP-Umfeld bewegt, weiß, dass Kommunikation das A und O ist. Dabei geht es darum, die Informationen zu erhalten und an den Kunden zu bringen, die notwendig sind, um den Projektauftrag zu erfüllen. In dieser Kommunikation teilt das Projektteam des Implementierers permanent implizit mit:

- Wie gut sich jeder im Team in der Kundendomäne auskennt
- Wie sehr sich das Team in den Prozessen des Kunden auskennt
- Wie sich das Team zu dem Projekt stellt, für das es tätig ist

In der Außenwirkung wird oft übersehen, welche Wirkung „ORA-Sprech“ hat. Damit ist gemeint, dass Berater in Workshops nur mit der Oracle-Terminologie kommunizieren. Dies kann ein Grund für Widerstände gegen einzelne Berater und auch ein ganzes Projekt sein. Letzteres tritt ein, wenn sich das Implementierungsteam dauerhaft weigert, sich dem Sprachgebrauch in der Kundenorganisation anzupassen [17]. Um nicht missverstanden zu werden: Es ist durchaus vernünftig, sich auf eine gemeinsame Definition von Kernbegriffen zu einigen, und gerne können das auch „ORA-Sprech“-Begriffe sein. Dies sollte allerdings nur mit Zustimmung aller Projektbeteiligten und bei

gleichzeitiger Erstellung eines entsprechenden Glossars erfolgen.

Kommunikation dient dem Austausch von Informationen zwischen Kunden und Berater [1 und 20]. Dabei kann jede Äußerung jeweils anders als initial gemeint verstanden werden. Kunde und Berater haben daher Interesse daran, dass sich Sprecher/Schreiber bemühen, sich so deutlich wie möglich verständlich zu machen, während der Zuhörer/Leser sich auf die Äußerung des Schreibers/Sprechers einlässt und im Sinne der vorherigen Kommunikation und Interaktionen versteht. Somit wird deutlich, dass keine Aussage in der Kommunikation zwischen Berater und Kunde im luftleeren Raum steht.

Die Vorgeschichte der Interaktion kann kürzer oder länger und persönlich oder technisch vermittelt sein [2 und 3]. Seit Schulz von Thun ist das Quadrat der Kommunikation hinlänglich bekannt. In der IT-Beratungspraxis wird aber beobachtet, dass dessen Kern nicht unbedingt eingehalten wird (siehe Abbildung 2). Die vier Seiten des Quadrats sind jeweils mit einer Frage verbunden:

- *Sachinhalt*
Welches Faktum wird beschrieben?
- *Appell*
Welches Ziel hat eine Aussage/Kommunikation?
- *Beziehung*
In welcher Rolle sind Sprecher und Zuhörer aus der Sicht des Sprechers?
- *Selbstkundgabe*
Was sagt der Sprecher mit seiner Aussage über sich selbst aus?

Der Zuhörer kann die Aussage auf unterschiedlichen Ohren verstehen. Nach Schulz von Thun gibt es vier unterschiedliche Ohren, die jeweils eine Seite des Quadrats abdecken. Diese sind:

- *Sach-Ohr*
Inhalte der Äußerung zählen
- *Selbstkundgabe-Ohr*
Was möchte mir der Sprecher über sich im Rahmen der Kommunikation sagen?
- *Beziehungs-Ohr*
Wie behandelt mich der Sprecher? Wieviel Respekt kommt da zum Vorschein?

- *Appell-Ohr*
Wozu werde ich aufgefordert? Wie lautet der Arbeitsauftrag?

Nach Schulz von Thun hat jeder sein bevorzugtes Ohr [19] und bei IT-Beratern ist im Regelfall das rationale Sach- und Appell-Ohr besonders gut ausgeprägt [7]. Das eine, um möglichst schnell die Information zu erfassen, und das andere, um abzuwägen, wie groß der Aufwand ist. Mit Hinblick auf die Idee, dass ERP-Projekte Innovationen sind, steckt erhebliches Potenzial in der Kommunikation. Berater sind sich oft dessen nicht bewusst.

In ERP-Projekten läuft ein Großteil der Kommunikation über Sprache. Mit Sprache ist hier die Vermittlung von Wissen zwischen den Beteiligten gemeint. Denn das Wissen über die Abteilung und deren Prozesse, das ein Mitarbeiter an den Berater weitergibt, ist für das ERP-Projekt entscheidend. Die Sprache, die in einem Projekt oder Teilprojekt gesprochen wird, ist Ausdruck des Wissens über die Gesamtorganisation und die darin vorkommenden Prozesse. Daher gibt es in ERP-Projekten grundsätzlich kein falsches Wissen. Vielmehr werden über Sprache Wissensunterschiede aufgedeckt. Diese stellen dar, was in einer bestimmten Fachabteilung wichtig ist und welche Arbeitsweisen damit einhergehen [3 und 11]. Wird dieser Tatbestand der Unterschiede im Wissen als Unterschied im Arbeiten wahrgenommen, ist ein Berater nicht mehr nur für die Installation der Software allein zuständig.

Der Berater schlüpft in die Rolle eines Lehrers. Damit ist gemeint, dass eine Perspektive über die Gesamtorganisation erlangt wird. Diese wird als Systementwurf an die Kundenorganisation zurückgeben. Der Berater muss zunächst die Gesamtorganisation verstehen, bevor er einen realistischen, praktikablen Systementwurf an den Kunden übergibt [13 und 21].

Es gibt es viele Tools, die diese kollaborative Arbeit zwischen Fachabteilungen und auch mit Beratern unterstützen. Dazu gehört SharePoint, aber auch das ERP-System selbst. Praktiker der Beratung stellen jedoch fest, dass nur sehr selten Dokumente über die Fachbereiche hinweg verständlich sind.

Oft ist der Vorwurf zu hören, dass hier ein Prozessobjekt falsche Attribute hat oder doch ein anderer Name zu verwenden wäre [17]. Solche Diskussionen über falsche Namen von Geschäftsobjekten oder angeblich fehlerhafte Attribute von Geschäftsobjekten, die abteilungsgetrieben sind, stellen schnell die eigentliche Aufgabe des ERP-Pro-

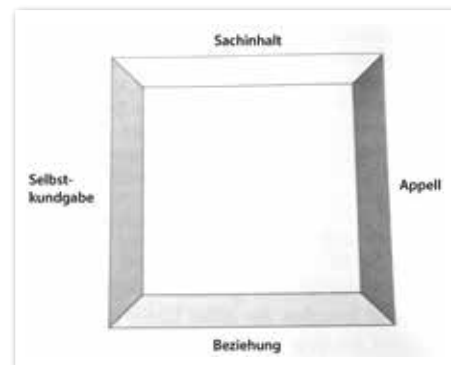


Abbildung 2: Quadrat der Kommunikation [19]

jekts in den Hintergrund. Wenn Projekte für solche Diskussionen über Korrektheit von Begriffen „gehijack“ werden, ist Widerstand vorprogrammiert. Es wird immer schwerer, abteilungsübergreifend, unter Teilhabe des Kunden, das ERP-Projekt zu implementieren.

Dies muss jedoch nicht passieren. Es gibt clevere Lösungsmöglichkeiten, um solche Diskussionen einzudämmen. Eine Lösung stellt die Horus Software Tool Suite mit der Komponente „Business Modeler“ dar. Dort können interaktiv zwischen dem Berater und den Fachabteilungen, aber auch unter den Fachabteilungen selbst, sowohl der Prozess als auch die dazugehörige Nomenklatur der Geschäftsobjekte gepflegt und in einem Glossar für alle Teilnehmer am Projekt und für die Kundenorganisation im Allgemeinen bereitgestellt werden. Somit kann ein neuer, einheitlicher Sprachgebrauch über das ERP-Projekt für die Gesamtorganisation erarbeitet und „geübt“ werden. Ferner wird die neue Soll-Lösung im Projektteam verankert und dann von dort aus auch von den internen Mitarbeitern weiter kommuniziert [10 und 18]. Diese Lösung ist doppelt charmant, da sie es erlaubt, Wörterbuch und Prozess-Dokumentation parallel zu sein. Diese Dokumentation wurde kollaborativ erstellt und veranschaulicht damit die Teilhabe des Kunden am ERP-System.

ERP-Projekte sind ein wahrer Hort an Kreativität, um deren erfolgreiche Implementierung zu verhindern beziehungsweise den Status quo bestmöglich zu erhalten. Klassiker der Vermeidung ist das „Information hoarding und hiding“. Fachabteilungen geben keine präzisen Informationen über ihre eigenen internen Abläufe bekannt [11]. Ferner stellen sich mit dieser Strategie oft Leistungsträger als ahnungsloser dar, als sie in Wirklichkeit sind. Dazu zählt auch, dass bestehende Dokumentationen nicht übergeben werden. Ein anderer Klassiker ist das Verwickeln der Organisation in verbale Scharmützel über den Sinn und Zweck

des ERP-Projekts. Verbunden ist damit die Frage, ob denn die Berater überhaupt wüssten, was die Kundenorganisation wirklich macht. In dieser Strategie geht es darum, sowohl den Implementierer zu diskreditieren als auch zu versuchen, durch nicht implementierbare Kompromisse zwischen Fachabteilungen das Projekt zum Scheitern zu bringen. Fachabteilungen zementieren damit ihre Machtposition und sabotieren das Projekt. Jeder hat etwas abgegeben, aber das eigentliche Thema wurde aus der Organisation geschoben.

„Wir haben gute Requirements, die genau auf unsere Organisation passen, daher sind keine Neuerungen notwendig“ und „Wir haben eine zutiefst integrierte Architektur, daher ist es unmöglich, etwas am ERP-System zu verändern“. Dies sind die Repräsentanten der dritten Art von Widerstand. Schlicht können diese als „Todeshammer“ definiert werden. Ihnen ist fachlich schwerlich etwas entgegenzusetzen, aber das Umwandeln solcher Aussagen in positives Commitment zum Projekt wird unmöglich. In diese Gruppe von Widerstand gehört auch, dass, sofern überhaupt Entscheidungen getroffen werden, sich diese sehr stark am Status quo orientieren. Eine subtile Variante des gleichen Vorgehens ist das geflüsterte Übersehen oder Nicht-Einhalten der vertraglichen Pflichten oder dubiose Implementierungen derselben. Das Ausmaß der Erbringung von Dienstleistungen durch den Kunden für das Projekt gibt Hinweise auf Widerstand oder Wohlwollen gegenüber dem von ihm initiierten ERP-Projekt.

Wie mit Widerstand umgehen?

Widerstände in ERP-Projekten sind normal und sollten daher nüchtern betrachtet werden. Daher gilt es zunächst einmal, als Betroffener in einer Widerstandssituation Ruhe zu bewahren und zu verstehen, was passiert. Widerstand ist jeweils projekt- und organisationspezifisch. Zudem wird oft ein ERP-Projekt zwar mit Change-Management-Maßnahmen begleitet, aber das, was im Projekt selbst passiert, ist nicht Gegenstand des Change Management. Da Menschen in ERP-Projekten agieren und diese real strukturieren, sollte der Versuch unternommen werden, die Ängste, Sorgen und Ziele der projektbeteiligten Mitarbeiter in die Planung zu integrieren. Damit ist gemeint, sich aus der „einfachen Rolle“ des Beraters in die Lage des Mitarbeiters zu versetzen und vier Fragen zu stellen:

- Wer mag schon einem Projekt zuarbeiten und dazu aktiv beitragen, wenn der

Betroffene weiß, dass sein Arbeitsplatz bedroht ist?

- Wie groß kann die Motivation sein, wenn durch das ERP-Projekt ein ganzes Arbeitsleben aus den Angeln gehoben wird?
- Was, wenn das ERP-Projekt zu einer dramatischen Personalreduzierung in der IT-Abteilung führt, dieser aber für das ERP als Zulieferer vom Kunden angeeignet wird, um die Mitwirkungspflichten zu erfüllen?
- Wie kann man die Ziele, die das Implementierungsteam hat, mit denen der Kernbetroffenen zusammenbringen und somit Allianzen bilden?

Mit diesen Fragen wird es schnell möglich, rational mit Widerständen umzugehen und Arten von Widerstand zu klassifizieren, die das Team selbst behandeln kann. Widerstände, die funktionaler Natur sind, lassen sich vom Projekt in der Regel selbst lösen. Häufig ist nämlich der Berater mit dem Kopf schon weiter als der Kunde. Solche Themen können regelmäßig über Workshops gelöst werden. Allerdings gilt es zu beachten, ob mit Nichtverstehen seitens des Kunden auf Dauer eine Verschleppungstaktik versucht wird.

Widerstände, die auf Missverständnissen beruhen, lassen sich auflösen, wenn in solchen Fällen nicht nur der fachliche Berater, sondern noch ein Kollege dazukommt. Gemäß dem Quadrat der Kommunikation kann es sein, dass der federführende Berater etwas überhört, das dem Kunden aber sehr wichtig ist.

Nicht lösen kann ein Projektteam Widerstände, die dem Kundenunternehmen inhärent sind, etwa sich verändernde Machtpositionen, die den Betroffenen aufstoßen; das Projekt kann diese nicht auffangen und muss dennoch mit ihnen agieren. Wenn diese Widerstände das ERP-Projekt in der Zielerreichung beeinträchtigen, muss die Projektleitung zur Maßnahme der Information des Managements über den Lenkungsreis greifen.

Literatur

- [1] Berggren, C., Bergek, A., Bengtsson, L., & Söderlund, J. (2013). Exploring knowledge integration and innovation. Oxford, UK: Oxford University Press
- [2] Bromme, R. (2000). Beyond one's own perspective: The psychology of cognitive interdisciplinarity. In Practising interdisciplinarity. Toronto, Canada: Toronto University Press
- [3] Clark, H.C. (1996). Using Language. Cambridge: Cambridge University Press
- [4] Denning, P. J. (2004). The social life of innovation. Communications of the ACM, 47(4): 15–19
- [5] Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2004). Service management: Operations, strategy,

and information technology. New York, NY: McGraw-Hill

- [6] Hislop D. 2003. Knowledge integration processes and the appropriation of innovations. European Journal of Innovation Management. 6(3): 159–172
- [7] Isomäki, H. 2002. The Prevailing Conceptions of the Human Being in Information Systems Development: Systems Designers' Reflections. University of Tampere, Department of Computer Science. A-2002-6. Tampere
- [9] Kallinikos, J. (2004). Deconstructing information packages: Organizational and behavioural implications of ERP systems. Information Technology & People. 17(1): 8-30
- [10] Krone, O. (2013). Horus and ERP-oriented process design – Overcoming communication lapses of processes. Knowledge and Process Management, 20(4): 211–222
- [11] Krone O, Syvajarvi A, Stenvall J. (2009). Knowledge integration for enterprise resource planning application design. Knowledge and Process Management. 16(1): 1–12
- [13] Markus, M.L. (1983). Power, politics, and MIS implementation. Association for computing machinery. Communications of the ACM. 26(6): 430–445
- [15] Nikolava, N. (2007). The client-consultant relationship in professional service firms. Kölner Wissenschaftsverlag: Köln. Zuletzt geprüft: 17.08.2015, <https://opus.lib.uts.edu.au/research/bitstream/handle/10453/7780/2006009591.pdf?sequence=1>
- [17] Nuseibeh, B., & Easterbrook, S. (2000). Requirements engineering: A roadmap. Retrieved from <http://www.cs.toronto.edu/~sme/papers/2000/ICSE2000.pdf>
- [18] Schönthaler F, Vossen G, Karle T, Oberweis A. (2010). Geschäftsprozesse für Business Communities: Modellierungssprachen. Methoden, Werkzeuge. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- [19] Pörksen, B. & Schulz von Thun, F. (2014). Kommunikation als Lebenskunst: Philosophie und Praxis des Miteinander-Redens. Heidelberg: Carl Auer Verlag
- [20] Sutter, M. (2012). Probleme und Potenziale der Wissensintegration in Beratungsprojekten: Eine empirische Analyse. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- [21] Swanson, E. B. (1994). Information systems Innovations among organizations. Management Science. 40(9): 169–192
- [23] Davis, F., Bagozzi, P. and Warshaw, P. (1989). User acceptance of computer technology - a comparison of two theoretical models. Management Science 35(8): 982–1003

Dr. Oliver Krone
oliver.krone@promatis.de