

Fachaufsatz: Die Einführung neuer Software-Systeme

„Die neue Software wird's schon richten!“ – Eine fatale Einstellung!

Autor: Thomas Holzer, Unternehmer-Berater, Coach und Wirtschaftsmediator

Wer bei der Einführung von neuer Software nur auf die neue Technologie setzt, wird bald feststellen, dass die angestrebte Effizienzsteigerung nicht erreicht wird. Die Einführung von Software-Systemen ist als Veränderungs-Projekt (Change-Projekt) zu begreifen. Change-Projekte zielen auf eine Verbesserung der aktuellen Situation in der Zukunft ab und tangieren gleichermaßen die Perspektiven **Strategie-Struktur-Kultur** eines Unternehmens.

So müssen die IT-Strategie und die Entscheidungskriterien bzw. die Nutzenargumente für die neue Software allen Mitarbeitern klar kommuniziert werden. Für die angestrebte Effizienzsteigerung ist es erforderlich, die bisherigen Abläufe und Prozesse zu überprüfen und zu optimieren. Bei Standard- und Branchensoftware können dazu der modulare Aufbau und die Customizing-Möglichkeiten bis zu einem gewissen Grad genutzt werden. Andererseits bieten die vorkonfigurierten, branchentypischen Standard-Workflows aber auch Vorlagen für eine zukünftige Prozesslandschaft.

In diesem Kontext ist sicherzustellen, wer zukünftig, wann, welchen Beitrag konkret in den verschiedenen Anwendungsbereichen zu leisten hat. Nur mit durchgängiger und zeitnaher Datenpflege kann die Daten- und Informationsqualität sichergestellt werden. Die zeitverzögerte oder gar lückenhafte Datenpflege hat negative Auswirkungen in den nachfolgenden Prozessschritten bis hin dazu, dass wichtige Entscheidungen auf einer irrelevanten Daten- und Informationsbasis getroffen werden. Die **Kompetenzen**, **Verantwortungsbereiche** und **Aufgaben** der Mitarbeiter können in individuellen **KVA**-Profilen und/oder **KVA**-Gruppenprofilen verankert und vereinbart werden.

Oft fühlen sich die Mitarbeiter anfangs mit den neuen Abläufen überfordert und sind unsicher. Die Funktionen des bisherigen Systems stehen nicht mehr zur Verfügung – die Funktionen im neuen System sind noch nicht in Fleisch und Blut übergegangen. Gezielte Schulungsmaßnahmen, Workshops und die Ausbildung von Key-Usern als Multiplikatoren und Ansprechpartner können diesem Zustand nachhaltig entgegenwirken. Mittels **Change-Barometer** (Fieberthermometer) können Mitarbeiter aller

Fachaufsatz: Die Einführung neuer Software-Systeme

Hierarchiestufen gezielt zu wichtigen Aspekten der Einführung regelmäßig befragt werden. Je nach Bewertung (Schulnoten- und Ampel-System) werden Schwachstellen sichtbar gemacht. Mit gezielten Maßnahmen können Schwachstellen beseitigt und damit bei den Usern Akzeptanz für die neue Software erreicht werden. Nicht zuletzt gilt es auch zu vermeiden, dass die internen Probleme negative Auswirkungen, wie z.B. schleppende Bearbeitung der Geschäftsvorfälle, Lieferverzögerungen, verspätete Fakturierung, Materialengpässe etc., auf das externe Umfeld (Kunden, Lieferanten usw.) haben.

Es ist nicht auszuschließen, dass Veränderungen in der Prozesslandschaft auch Auswirkungen auf die organisatorischen Strukturen haben, was deren Anpassung zur Folge hat. In Verbindung mit den Veränderungen in den Prozessen hat dies wohl den größten Einfluss auf die Unsicherheit, Ängste und Widerstände bei den Mitarbeitern. Selbst bei anfänglicher positiver Einstellung (**Forming**) für die neue Software, können im weiteren Projektverlauf Motivation und Engagement wegbrechen (**Storming**). Die Ursachen liegen weniger in der Funktionalität der Software, sondern sind emotionalen Ursprungs (**Eisbergmodell**). Die Anliegen und Befürchtungen der Beteiligten sind ernst zu nehmen und mit entsprechenden Maßnahmen gezielt zu bearbeiten und nach Bedarf die Projektparameter auch zu justieren (**Norming**). Dies sind die notwendigen Voraussetzungen, um das Einführungsprojekt erfolgreich (**Performing**) zu Ende zu führen. Der offene Umgang mit den Ängsten und Widerständen der Betroffenen ist aber immer noch eine Frage der Unternehmenskultur.

Verantwortungsvolle und kompetente Projektverantwortliche wissen, dass ineffizient eingeführte Software-Systeme auf Dauer mit weitaus mehr „Kosten“ zu Buche schlagen, als für die erwähnten begleitenden Maßnahmen investiert werden müssen. Ganz zu schweigen davon, dass bei Nichtbeachtung dieser wichtigen Rahmenbedingungen der angestrebte Return of Investment in die ferne Zukunft rückt.