

Vorlesung "Auswirkungen der Informatik"

Machtspiele in Gestaltungsprozessen

Lutz Prechelt
Freie Universität Berlin

- Rationalität, Macht, Unternehmen, Mikropolitik, Routinespiele und Innovationsspiele
- Fallbeispiel: Personal-Informationssystem bei einer Versicherung
 - Situation, Strategie, Pers.
 - Prozess, Folgen
- Was lernen wir?
- Ist das typisch?
 - Projektion auf ERP-Systeme
- Wie sollte man sich verhalten?

- Günther Ortman, Arnold Windeler, Albrecht Becker, Hans-Joachim Schulz:

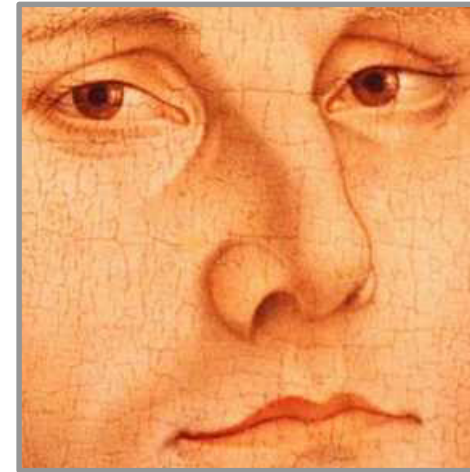
***"Computer und Macht in Organisationen:
Mikropolitische Analysen"***,

Westdeutscher Verlag, 1990.

Unsere Fallstudie ist eines der Kapitel aus diesem Buch.



- These "**Machtspiele**":
Machtspiele und begrenzte Rationalität spielen bei der Gestaltung von Informatiksystemen in Unternehmen eine erhebliche Rolle.
- These "**Kontingenz**":
Durch die Komplexität und Sachzwänge von Technikgestaltung können auch einflussreiche Machtspieler die Wirkungen ihrer Handlungen nicht zuverlässig vorhersehen.
- These "**Zeitlosigkeit**":
Dies hängt beides kaum von der jeweils eingesetzten Technik ab.



Machtspiel? Begrenzte Rationalität? Kontingenz? Sachzwänge? Hä?

Definition "Macht"

- Max Weber (1864-1920):
 - *"Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht."*
- Ortmann et al.:
 - Macht ist **die Kontrolle relevanter Unsicherheitszonen** in 6 Dimensionen:
 - Kommunikation
 - Regeln und Sanktion
 - Autorität und administratives Handeln ←
 - Geld und wirtschaftliches Handeln ←
 - Infrastruktur und Technik ←
 - Wahrnehmung und Formgebung ← !



Max Weber

- Die Betriebswirtschaftslehre betrachtet traditionell ein Unternehmen stark idealisiert,
 - als eine Organisation kooperierender Personen,
 - die alle einzig auf ökonomische Effizienz und Unternehmenserfolg gerichtet agieren
 - d.h. rational rein im Sinne des Unternehmensziels
 - *(korrespondiert zur technischen Sicht)*
- Eine alternative Sicht berücksichtigt zusätzlich die Tatsache, dass die Beteiligten auch persönliche Interessen verfolgen
 - Aus der Interaktion dieser Interessen entsteht "**Mikropolitik**"
 - *(korrespondiert zur Wirkungssicht)*



- Burns:

- Unternehmen: Ein kooperatives System, das sich aus den benutzbaren Eigenschaften von Menschen zusammen setzt
- Auch ein soziales System, in dem Menschen um ihr Vorankommen wetteifern; dabei machen sie Gebrauch von anderen
- Wir nennen Verhalten "politisch", wenn Andere als Ressourcen in Konkurrenzsituationen benutzt werden

- Crozier:

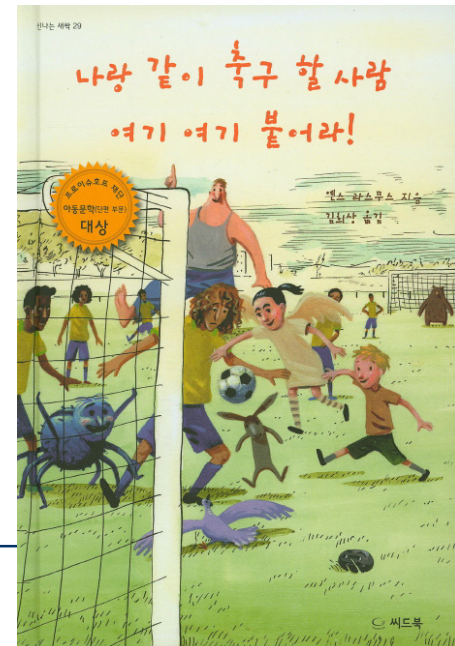
- Eine Organisation ist eine Gesamtheit mit einander verzahnter und relativ autonom konstruierter "Spiele"
- Die Regeln dieser "Spiele" bewirken indirekt die Integration der Machtstrategien der Organisationsmitglieder
 - (Viele "Spiele" mögen durchaus am Gesamtwohl orientiert sein)



Machtspiele: "Spiele" in Unternehmen

(Eine geschlossene Definition ist schwierig.)

- Ein Spiel ist beschrieben durch das Agieren einer Person und ihre Interaktion mit anderen
 - Die dabei verwendeten Regeln setzt die Person in Grenzen selbst fest
 - unterliegt dabei jedoch vielfältigen Einflüssen ("Zwängen"):
 - Das Mitspielen-Dürfen setzt tendenziell das Erwartungen-Erfüllen voraus!
- Die wenigsten Spielregeln sind explizit
- Die Regeln ändern sich kontinuierlich, weil sie alle miteinander in Wechselwirkung stehen



Wichtige Unterscheidung im Kontext v. Computerisierung:


- Routinespiele:
 - Vorteile-Ziehen aus der soliden Erfüllung normaler Aufgaben
 - Typische Situation "normaler" Mitarbeiter
 - Persönliches Kapital: Basiert auf Nutzung eines Bestandes von Qualifikationen, Regeln, Verfahren
- Innovationsspiele:
 - Vorteile-Ziehen aus dem (tatsächlichen oder vermeintlichen) Verbessern der normalen Abläufe
 - Typische Situation des höheren Managements

Innovationsspiele sind Meta-Spiele:

Sie bedrohen Routinespiele, weil sie deren Kapital entwerten

- Daraus entstehen Konflikte und neue Facetten beider Spiele

- Rationales Verhalten:
 - "Ein Akteur wählt immer diejenige Handlungsoption, die am besten zu seinen Zielen beiträgt"
 - Dies ist eine immer noch recht verbreitete, aber unrealistische Modellvorstellung für das menschliche Verhalten
- Treffenderes Modell: "Begrenzte Rationalität"
 - Niemand überblickt alle seine Handlungsoptionen
 - oder gar deren Folgen;
 - auch die Ziele sind oft nur unzureichend definiert.
 - Dadurch wird die Zielverfolgung ungenau und unzuverlässig.
- Die begrenzte Rationalität der Akteure ist (neben der Interaktion der Spiele) ein wichtiger Faktor

- Wir betrachten als Beispiel den Prozess, in dem eine Versicherung ein Personalinformationssystem (PIS) eingeführt hat (1979–1988)
- Abschnitte der Betrachtung:
 - I. Hintergrund: Personalwirtschaft, PIS
 - II. Die Versicherung:
 - Situation und strategische Überlegungen
 - Handelnde Personen unserer Fallgeschichte
 - III. Auswahlentscheidung  Wir kommen heute bis hier
 - IV. Konflikt und Eskalation
 - V. Realisierung
- Anschließend fassen wir die Lehren zusammen, die sich daraus ziehen lassen

II. Das Unternehmen: Die Versicherung

- Schwerpunkt auf Privatkundengeschäft
 - wesentlich stärker gesetzlich geregelt als Firmenkundengeschäft
 - BAV, Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen
- Bilanzsumme 1985 ca. 15 Mrd. DM
 - davon ca. 75% durch Lebensversicherungen
 - jährliches Wachstum ca. 10%
- ca. 7000 Mitarbeiter
 - jährliches Wachstum ca. 1%
 - 80% Anteil an den Gesamtkosten
- Zunehmende Konkurrenz am Versicherungsmarkt
 - Wachstum stark rückläufig

- 1979 ca. 10 Jahre Rückstand gegenüber Konkurrenz b. Einführung v. EDV-Verfahren
 - hatte EDV-Entwicklung mit niedriger Priorität betrieben
 - Folgen: Serviceprobleme
 - hohe Kosten im Innendienst, Probleme bei der Zusammenarbeit mit den Agenturen
 - Imageverlust bei den Kunden
- 1979 Grundsatzbeschluss f. EDV-Gesamtplanung
 - Schwerpunkt Bestandsverwaltung, 3 Prioritätsstufen
 - Prio 1: Haftpflicht-, Unfall-, Kfz-, Sachversicherung
 - Prio 2: Lebensversicherung, Finanz- und Kapitalverwaltung
 - Prio 3: Personalbereich
 - Folgen: gelungene Modernisierung bis 1986
 - 56 neue Systeme; EDV nun über Branchendurchschnitt
 - Status: *"Ja, wir schaffen das!"* (Hohes Selbstvertrauen)



Beschluss des Vorstandes:

- *"Wir benötigen komplexere Planungsinstrumente,*
 - *die von der Analyse ausgehen,*
 - *Wettbewerbsbeurteilungen vornehmen,*
 - *strategische Alternativen aufzeigen*
 - *und daraus gezielte Maßnahmen ableiten."*
- Dies ist nötig aufgrund der Marktsituation,
 - um das zunehmende Veränderungstempo gewährleisten zu können,
 - und schließt grundsätzlich das Personalwesen mit ein
- Diese Instrumente sind hauptsächlich DV-Systeme

Zwei Jahre nach diesem Beschluss:

- Es sind die meisten nötigen *operativen* Systeme geschaffen
- Es sind außerdem bereits *dispositive* Systeme und Management-Informationssysteme geschaffen für
 - effiziente Außendienstverwaltung
 - umfassende Kundendatenbank, erste Kundenauswertungen
 - tagesaktuelle Statistiken bis zur Agenturebene
 - Produktion, Bestand, Storno
 - Berichtssystem über Kosten bis zur Kostenstellenebene
 - Analyseinstrumentarium f. Rentabilitätsverlauf
 - Vertrag, Kunde, Agentur, Sparte, Filialdirektion

- Ausbau und Integration operativer Systeme
- **Ausbau dispositiver Systeme**
 - z.B. einheitliches Rechnungswesen bis 1989 und darin
 - leistungsfähige Analysemöglichkeiten für Endbenutzer
- Ausbau der Vertriebswege
 - "Dialogisierungsgrad" von 61% auf 95% erhöhen
 - → Sehr viele neue Bildschirmgeräte
- Verbesserung der Betriebsorganisation
- Stabilisierung und Sicherung des Systembetriebs

- Leitbild: Werteorientierte Personalarbeit
 - Die Ziele der Mitarbeiter sind vom Unternehmen zu integrieren
- Gründe:
 - Stetig wachsende Notwendigkeit von Kosten- und Qualitätsmanagement
 - Kundenorientierte Produktionspolitik erfordert höheres Innovations- und Kreativitätspotential
 - Höhere Anforderungen an Lernbereitschaft (z.B. wg. EDV)
 - Erfolg strategischer Maßnahmen hängt stark vom Firmenklima ab
 - Demographische Entwicklung führt zu Knappheit von Fachkräften
 - Werteverstärkungen in der Gesellschaft:
Weg von Pflicht und Akzeptanz, hin zu Selbstentfaltung



"Kontrollierte Autonomie"

Insgesamt zielt die Entwicklung auf eine Führung des Unternehmens per *kontrollierter Autonomie*:

- Effizienzsteigerungen sollen erreicht werden durch
 - 1. größere operative Autonomiespielräume (Kompetenzen) der Beteiligten bei zugleich
 - 2. verbesserten EDV-Kontrollinstrumenten
- (Die Kontrolle ist nicht individuell, sondern betrifft
 - 1. kontinuierliche Überwachung der Rentabilität einzelner Agenturen, Filialdirektionen und Kostenstellen
 - 2. genauere Vorgaben von Produktionszielen und Budgets)

Konzept des Personalvorstands:

1. Einheitliche Umsetzung der Führungsphilosophie
2. Führen durch Ziele ←
3. Erarbeitung eines Leitbildes
4. Erarbeitung eines
Führungskräfte-Nachwuchsprogramms ←
5. Weiterführung der Führungskräftebildung
6. Stärkere Arbeitszeitflexibilisierung ←
7. Schaffung einer Mitarbeiterbeteiligung

Erläuterung der markierten Punkte folgt

2. Führen durch Ziele (laut Personalvorstand)

- *"ein Kernstück der Führungsphilosophie"*
- *"ergebnis- und mitarbeiterorientierte Führung",* d.h.:
- Mitarbeiterorientierung:
 - *"laufende Information über die Entwicklung des Unternehmens"*
 - *"die Möglichkeit, dass Mitarbeiter ihre Sachkenntnis und Meinung in die Entscheidungsfindung einbringen"*
- Ergebnisorientierung:
 - *"Festlegen von Arbeitszielen in gemeinsamen Gesprächen und Sichtbarmachen der Zusammenhänge mit übergeordneten Zielen"*
 - *"Gemeinsame **Erfolgsanalyse**: Wie weit wurden Ziele qualitativ und quantitativ in Leistung und Erfolg umgesetzt?"*

4. Führungskräfte-Nachwuchsprogramm

- Es besteht ein kontinuierlicher Bedarf an neuen Führungskräften
- Am Arbeitsmarkt besteht Knappheit
- Deshalb sollen Führungskräfte intern entwickelt werden:
 - Personalabteilung soll Bedarf mittel- und langfristig **planen**
 - und mit den Abteilungen geeignete Mitarbeiter auswählen, Entwicklungspläne erarbeiten und diese verfolgen

6. Arbeitszeitflexibilisierung

- Gleitzeitsysteme
- Deren Rolle für die Gesamtleistung des Unternehmens (laut Personalvorstand):
 - *"Einen Weg sehen wir darin, dass die Arbeitsgruppen und Abteilungen autonomer arbeiten, indem sie ihre Arbeitszeit, Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen im Rahmen bestehender Ordnungen selbständiger organisieren."*
- Zugleich Dezentralisierung des Regelungsrahmens:
 - *"[Die Filialdirektionen] sollen im Rahmen ihres Budgets frei entscheiden. Die Kontrolle der Entscheidungen erfolgt durch das **Personalplanungssystem**"*
- Beide Formulierungen zeigen wieder das Prinzip kontrollierter Autonomie

- Soweit zur allgemeinen Hintergrundinformation
- Wir nähern uns jetzt der eigentlichen Fallgeschichte:

Die Handelnden Personen

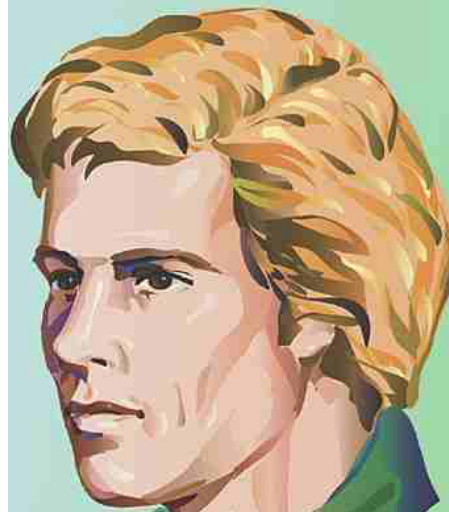
- Vorstandsvorsitzender plus 13 andere Vorstände
- Zu jeder Versicherung der Gruppe gibt es einen Geschäftsführer und einen zuständigen Vorstand
- Außerdem Vorstände (Ressortleiter) für
 - "Innere Verwaltung" (inkl. Personal): **"VP"**
 - "EDV/Betriebsorganisation": **"VE"**
- Diese beiden Vorstände und diverse ihrer Mitarbeiter sind die Hauptfiguren des Fallbeispiels

- Vorstandsressort "Innere Verwaltung":
 - Hauptabteilung "Zentrales Personalwesen" (5 Abteilungen)
 - Der HA-Leiter (im Folgenden genannt: "**HAL**") und sein Assistent ("**Assi**") sind zwei der Hauptfiguren des Falls
 - HAL leitet zugleich die Abteilung PI
 - Sein dortiger Gruppenleiter "Statistik" ("**Stat**") ist ebenfalls wichtig
 - Ebenso ein Referent der Abteilung PIII ("**Referent**")
 - Der hätte das Fiasko *beinahe* verhindern können
 - Sowie die Leiterin der Abteilung "Gehalt" ("**LG**")
 - und mehrere ihrer Mitarbeiter (in Form von Testteams)
 - plus vier andere Abteilungen (hier nicht relevant)

Merkhilfe: Hauptpersonen personalseitig



Abt. PI: *HAL*



Assi



Stat



Abt. PIII:
Referent

Abt.
Gehalt:
LG



Hauptpersonen (2)

- Vorstandsressort "EDV/Betriebsorganisation":
 - Hauptabteilung "Systementwicklung"
(175 MA, ständig ca. 20 parallele Projekte)
 - Der Abteilungsleiter Systementwicklung ist der Projektmanager des Falles ("**PM**")
 - zum Projektteam gehören insbesondere die technischen Systembetreuer (und Einführungs-Projektleiter) des alten und des neuen Systems ("**Balt**", "**Bneu**")
 - plus andere HA (Betrieb, Org; hier nur 2x kurz relevant)
- Anmerkung:
PM und *Bneu* erhalten diese Rollen erst im Verlauf
 - und *PM* verliert sie auch wieder

Merkhilfe: Hauptpersonen EDV-seitig



PM



Balt



Bneu

Abteilung Systementwicklung

- Wir betrachten als Beispiel den Prozess, in dem eine Versicherung ein Personalinformationssystem (PIS) eingeführt hat (1978–1988)
- Abschnitte der Betrachtung:
 - I. Hintergrund: Personalwirtschaft, PIS
 - II. Die Versicherung:
Situation und strategische Überlegungen
 - **III. Auswahlentscheidung**
 - IV. Konflikt und Eskalation
 - V. Realisierung
- Anschließend fassen wir die Lehren zusammen, die sich daraus ziehen lassen

III. Auswahlentscheidung

- Grundsatzentscheidung für neue Personal-SW fällt schon 1979
 - im Rahmen der EDV-Gesamtplanung
 - damals jedoch kein Bedarf bei der Personalabteilung und deshalb keine Umsetzung
- Konkrete Grundsatzentscheidung 1985
 - gegen Ende des "EDV-Aufholrennens"
- Im Folgenden eine Skizze der Situation vor dieser Entscheidung
 - technisch
 - personell

- Es gibt eine SW für die Gehaltsabrechnung seit 1969
 - Insellösung ohne Kopplung an den Zentralrechner (Host)
 - läuft zuverlässig und mit korrekten Ergebnissen
 - Abteilungsleiterin und Personalvorstand sind zufrieden
- Keine bis wenig DV-Unterstützung für
 - Reisekostenabrechnung (administrativ)
 - Gleitzeiterfassung (administrativ)
 - Personalplanung (dispositiv)
 - Personalentwicklung (dispositiv)
- Punktuell werden PC-Lösungen (wiederum Inseln) installiert

- *LG* sieht solide Personalverwaltung als Grundlage jeglicher Personalarbeit
 - Achtet in ihrer Abteilung sehr auf präzise, korrekte Arbeit
 - Bevorzugt einen zurückhaltenden Stil
 - z.B. kein Duzen, konservative Kleidung, Umgangsformen
- Außenbild der Abteilung: "gut und streng geführt"
 - das wird auch durch jede externe Prüfung bestätigt
 - *LG "wacht wie die Henne über ihre Küken"*
- *VP* vertraut der Verlässlichkeit sehr
 - materielle Belohnung der Abteilung fußt ebenfalls darauf



Konträre Kultur:

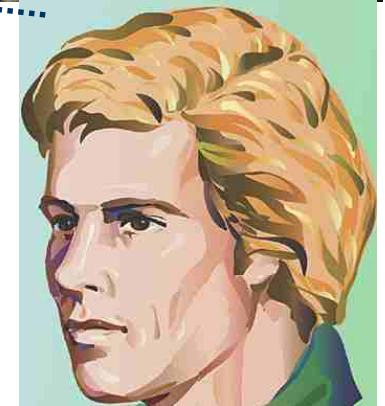
- Wertorientierung
 - Experimente mit Mitarbeiterbeteiligung durch Besprechungen und umfassende Information
 - Offene Türen
 - Lässig in Kleidung und Verhalten
-
- Abt. Gehalt und PI haben kein gutes Verhältnis zu einander
 - weder auf Chef- noch auf Sachbearbeiter-Ebene
 - Der Leiter von PI, *HAL*, ist eigentlich als Hauptabteilungsleiter zugleich Chef von *LG*
 - Kommunikation zwischen den beiden erfolgt aber meist entweder schriftlich oder indirekt über *VP*

HAL

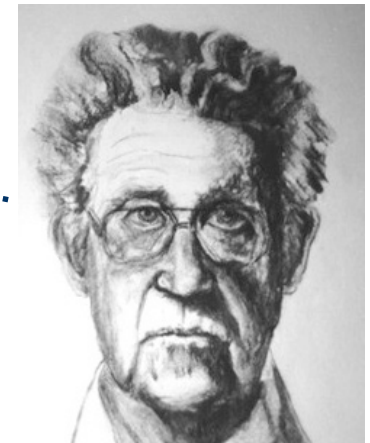


Eine Clique

- *HAL*, der (spätere) Hauptabteilungsleiter Personalwesen, wurde 1979 eingestellt
- 1980 stellt er *Referent* ein
- 1985 stellt er *Assi* ein
- Diese drei plus *Stat* sind die Promotoren des Leitbildes "Moderne Personalarbeit"
 - Sie bilden eine Koalition, die nicht nur sachlich, sondern auch stark persönlich begründet ist
 - Andere betroffene Abt.leiter beteiligen sich nicht
- Sie entwickeln dafür das Konzept
 - Schwerpunkt Personalpolitik
 - stark mit EDV verbunden
- *(Anmerkung: Erst jetzt nähern wir uns dem Ablauf!*
 - *Es ist eben viel Kontextinformation nötig.)*

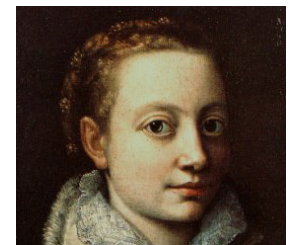
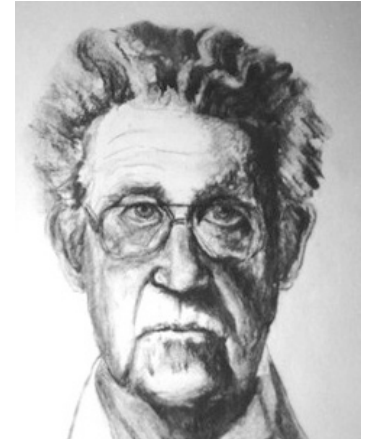


- *HAL* unterhält gute Beziehungen zu den Vorständen
 - und propagiert das Konzept dort erfolgreich
 - das senkt das Gewicht der Abteilung Gehalt im Vorstand
- Jedoch ist *PI* stark auf Zusammenarbeit mit *LG* angewiesen:
 - Der Vorstand verlangt für seine Entscheidungen ständig wechselnde Datenauswertungen
 - hohe Bedeutung wg. 80% Personalkosten
 - *PI* definiert erheblich den Bedarf und somit deren Inhalte mit, kann sie aber nicht allein liefern:
 - *LG* muss die Daten freigeben, *Balt* muss das Auswertungs-Batchprogramm schreiben
 - wozu nur *LG* ihn anweisen darf



Der Systembetreuer *Balt*

- Die einzige Person, die das alte Gehaltssystem kennt
 - hat viele Änderungen nur schlecht dokumentiert
- Lehnt oft Auswertungs-Anforderungen ab:
 - "*Das geht nicht*"
 - "*So schnell geht das nicht*"
- Alle vermuten Schwerfälligkeit von *Balt*, aber sie ist schwierig nachzuweisen
- *Referent* erzeugt Druck durch ständige neue Anforderungen an *Balt*
 - (Er und *Stat* rechnen pro Quartal ca. 40 Stunden lang Personalnebenkosten von Hand aus)
 - Er entwickelt dabei eine gute Arbeitsbeziehung zu LG
 - die daraufhin zunehmend einsieht, dass ein neues Abrechnungssystem sinnvoll sein könnte



- *Balt* erhält Auftrag, Untersuchungen über Personalwesen-SW anzustellen
 - tut dies widerwillig
- PI nimmt selbst ebenfalls Marktbeobachtungen vor
- 1983 wird ein vierteljährlicher Arbeitskreis gegründet
 - Der erzielt jedoch kein Ergebnis:
kein Input von *Balt*, zu viele Teilnehmer und Interessen
- Herbst 1984: Neuer Abt.leiter Systementwicklung (*PM*) wird eingestellt
 - rettet als erstes ein wichtiges scheiterndes Projekt zur Bestandsverwaltung
- Januar 1985: *Balt* kann eine kleinere Gesetzesänderung nicht rechtzeitig umsetzen



- Januar 1985: Beschluss von *PM*, *VP* und *VE*:
 - Das alte System ist zu wartungsaufwändig
 - Der Aufwand durch Gesetzesänderungen soll auf externen Anbieter (Softwarehaus) verlagert werden
 - "Was von Draußen kommt, muss nach Draußen."
 - Das findet auch *HAL*
- Februar 1985: Einstellung von *Bneu*
 - als Mitarbeiter für das "Systementwicklungsprojekt Personal/Gehalt"
 - *Balt* ist plötzlich weitgehend ausgebootet
 - obwohl er behauptet, die Wartbarkeit des Altsystems sei durchaus gegeben
 - *Bneu* soll sich als erstes in das alte System einarbeiten
 - sagt 1987, das Altsystem hätte noch einige Jahre getragen



Entscheidungsvorbereitung (3)

- Auch *LG* stimmt wegen der Probleme bei der Januar-Abrechnung einem Neusystem zu
 - allerdings ist sie für eine Eigenentwicklung
 - kann sich damit jedoch nicht durchsetzen
 - da der Vorstand mehr auf *PM* (Renommée) und auf Abteilung *PI* (langes Zureden) hört
- Es entsteht ein "**Entscheidungskorridor**" zugunsten einer Lösung mit Fremdsoftware
 - andere Entscheidungen scheinen kaum möglich
- Sommer 1985: Vorstands-Grundsatzentscheidung zugunsten eines Neusystems auf Basis v. Fremd-SW
 - Budget 700.000 DM (inkl. eigener Personalkosten)

- Bereits im Februar war bei Abt. Betriebsorganisation (BO) eine Grobstudie zur Systemauswahl in Auftrag gegeben worden
- PI stellt fest, dass dabei *"einiges von dem Chaos in der Personalabteilung"* transparent werden könnte
 - Konsequenz: Die zugeleiteten Informationen wurden *"genau abgestimmt"* und der Mitarbeiter *"intensiv betreut"*
- Studie wird im Oktober 1985 vorgestellt
 - Empfiehlt unter anderem Einbindung der Filialdirektionen
 - Empfiehlt Abteilung BO für Projektleitung
 - Personalabteilung diskreditiert die Studie erfolgreich
 - da sie viele falsche Aussagen enthält
 - ein großer mikropolitische "Erfolg"

- Abt. Betriebsorganisation war als Projektleitung "abgeschossen"
 - EDV hatte mehr Ansehen als BO
- Beteiligung der Filialdirektionen war vom Tisch
 - Dies steht im Gegensatz zur behaupteten Wertorientierung, die ja eine verstärkte Einbindung "von unten her" vorsieht!
- Damit war auch die Klärung der Organisationsfragen aufgeschoben
 - z.B. "wer gibt später welche Daten ein?"
 - Daraus entstanden später Konflikte
- Es wird nun *PM* zum Projektmanager ernannt

- *PM, HAL, Assi, Stat, Referent* und *LG* erarbeiten die Anforderungen an das Neusystem
 - Für *PI* entsteht ein Kriterienkatalog
 - Für *Gehalt* formuliert *LG* lediglich die Forderung
"Das neue System muss 1:1 können, was das alte kann"
- Im Zentrum der Arbeit stehen die Fragen der Statistikerstellung
 - vor allem für die *Personalplanung*
- *LG* verhält sich recht passiv
 - *"Wir wollen nicht blockieren"*

**Schlüssel-
stelle!**

- Es folgen Besuche bei Systemherstellern und ihren Kunden, um die Auswahl zu treffen
- Es nehmen teil:
 - Regelmäßig: PM, Referent, Assi
 - Unregelmäßig: *LG* (und ihre Stellv.), *Balt*, *Bneu*, *Stat*, *HAL*
- Reihenfolge der Herstellerbesuche:
 - SW-Haus 1, bei dem VE früher gearbeitet hat
 - und dessen Produkte viel bei der Versicherung benutzt werden
 - SW-Haus 2, von dem zuletzt zwei Lösungen gekauft wurden
 - SW-Haus 3, von dem schließlich gekauft wurde
 - Den Kontakt hatte ein Ex-Mitarbeiter, jetzt bei der Versicherung, hergestellt
 - Es waren nur *Assi* und *PM* hingefahren

- Erfüllt weitgehend die Anforderungen der Personalseite
 - hat insbesondere einen Listengenerator für kurzfristige Auswertungen
 - sowie Ansätze eines Moduls für Personalplanung etc.
 - das existiert zwar erst auf dem Papier,
 - aber das SW-Haus nennt einen Pilotkunden
- Hat ein getrenntes Programm zur Zeitwirtschaft
 - das vielleicht später das aktuell eingesetzte ablösen kann
- SW-Haus hat offenbar guten Service und macht ein günstiges Angebot

- SW-Haus 1 versucht, eine Entscheidung zu seinen Gunsten "über die politische Schiene" herbeizuführen
 - d.h. durch Einflussnahme direkt über *VE*
- Das scheitert nur an der Weigerung von *PM*
 - der mit Projektabbruch droht
- Vorstandsvorlage zugunsten von SW-Haus 3 vorgelegt im Dezember 1985
 - Hersteller spricht von Preiserhöhung im Januar
 - Unterschrift noch vor Weihnachten
- Vertrag über Kauf, Support und Wartung von
 - Modul Gehaltsabrechnung
 - Listengenerator
 - Modul Personalplanung
 - Modul Reisekostenabrechnung

- Zuvor wurde keine Kosten-/Nutzenrechnung aufgestellt
- *VE* betont den qualitativen Nutzen des Systems
- Tatsächlich beabsichtigen und erwarten die Personaler Personaleinsparungen bei der Gehaltsabrechnung
 - nur noch 15 Leute statt 20 nötig
 - Einsparungen von $5 * 75.000$ DM/Jahr
- Ein weiterer aufgeschobener Konflikt!

- *Balt:*
 - *"Das neue System ist ja noch älter als das bisherige."*
 - In der Tat: Entwicklung hat schon vor 10 Jahren begonnen

- *LG:*
 - *"Ein Hau-Ruck-Verfahren. Eine richtige Auseinandersetzung mit dem Problem ist nicht erfolgt."*
 - *"Der Zweck, die Änderungsprogrammierung nach außen abzugeben, wird kaum erreicht. Zahllose firmenspezifische Rechenformeln müssen von uns zugefügt und nach Systemänderungen immer wieder angepasst werden."*
 - Hier erkennt man wieder die Einschätzung, dass eine Eigenentwicklung sinnvoll wäre

Ende des ersten Abschnitts

- Wir betrachten als Beispiel den Prozess, in dem eine Versicherung ein Personalinformationssystem (PIS) eingeführt hat (1978–1988)
- Abschnitte der Betrachtung:
 - I. Hintergrund: Personalwirtschaft, PIS
 - II. Die Versicherung:
Situation und strategische Überlegungen
 - III. Auswahlentscheidung
 - **IV. Konflikt und Eskalation**
 - V. Realisierung
- Anschließend fassen wir die Lehren zusammen, die sich daraus ziehen lassen

Nun begann die Einführung des Systems:

- In Stufe 1 zunächst nur Gehaltsabrechnung und Listengenerator
 - nur das betrachten wir hier
 - geplanter Zeitverlauf: Februar bis Dezember 1986
- in Stufe 2 dann die restlichen Teile
- Erst jetzt brechen die zuvor vernachlässigten Konflikte hervor

(Das Unternehmen arbeitet nach Methode *PROMPT*

- von englischer Firma; definiert durch 400 Seiten Handbuch)
- Projektführungsteam: *VP, VE, HAL*
 - zuständig für Freigaben von Phasen
- Projektmanager: *PM*
 - fachliche Gesamtverantwortung f. mehrere Projekte; zuständig für Unterstützung des Projektleiters
- Projektleiter: *Bneu*
 - autoritative fachliche Führung des Einzelprojekts; Information über Ausnahmesituationen
- Projektkoordinationsteam: *PM, LG, Referent, Assi, Testteamkoordinator, HA-Leiter Systementwicklung*
 - Unterstützt Projektführungsteam: Kontrollen durchführen, Lösungsansätze entwickeln, Entscheidungen vorbereiten

Diverse Schwierigkeiten sind darin bereits angelegt:

- Verantwortlich für die Personalabteilungen sind nur *Referent* (P III) und *Assi* (P I)
 - die anderen Abteilungsleiter sind nicht vertreten
- Der Projektmanager (Abteilungsleiter Systementwicklg.) ist *VE* gegenüber berichtspflichtig, aber nicht seinem HA-Leiter gegenüber
 - Obwohl der auch mit teilnimmt (Projektkoordinationsteam)
- Ein Konflikt zwischen *PM* und *LG* ist angelegt:
 - *PM* und *Bneu* sind für fachliche Systemauslegung zuständig
 - Fachabteilung (also *LG*) muss System abnehmen
 - *LG* ist als Leiterin Gehalt gesetzlich persönlich verantwortlich für alle Fehler bei der Datenweitergabe an staatliche Stellen (Sozialversicherung)
 - und deshalb natürlich extrem pingelig

Eskalation 1: *Referent*

- *Referent* verlässt das Unternehmen Mitte 1986
 - (Über die Gründe wissen wir nichts)
- Das hat mehrere schwerwiegende Folgen:
 - Damit entfällt seine gute Arbeitsbeziehung zu *LG*
 - Es entfällt einer der Hauptinteressierten an der konkreten EDV bei den Personalern
 - der auch am meisten Wissen darüber besaß
 - Es entfällt der letzte, der Fragen der Filialdirektionen in das Projekt hat einfließen lassen

Eskalation 2: Projektleiter

- *PM* schlägt als Projektleiter den Unternehmensneuling *Bneu* vor
 - *VP*, *VE* und *LG* stimmen zu
- *Balt* wird mitgeteilt, dass ihm künftig keine Überstunden mehr genehmigt werden
 - Er geht daraufhin auf "Dienst nach Vorschrift" über
 - Er bittet um Versetzung [Das wird abgelehnt]
 - Er wird 4 Wochen krank
- Es entstehen dadurch erhebliche Probleme mit der Abrechnung
- und Verzögerungen bei der Installation des Neusystems
 - denn die benötigt Datenübernahme aus dem Altsystem!
 - Sie dauert 4 Monate anstatt wie geplant einen Monat

- Verfahren: Es werden von der Gehaltsabteilung für die Tests 3 virtuelle Testfirmen gebildet
 - Innendienst Zentrale, Innendienst Filialdirektion, Außendienst Filialdirektion
 - Abt. Systementwicklung führt Tests durch
 - Testteam in Gehaltsabt. prüft Resultate und meldet Fehler
- Andauernd treten bei den Funktionstests Probleme auf
 - Partiiell greift man zur Lösung auf *Balt* zurück, ohne ihn jedoch richtig einzubinden
 - Die Stimmung gegenüber dem SW-Haus verschlechtert sich
- Zugleich gibt es Kommunikationsschwierigkeiten
 - Abt. Gehalt: *"Balt wusste genug über Gehalt und hat uns immer verstanden. Heute gibt es Schwierigkeiten. Die meinen, sie sprechen eine 'höhere' Sprache."*

- Die Personalabteilung legt die vielen Einwände der Gehaltsleute als Machtstrategie aus:
 - Die "*Strategie der ständigen Neuanforderungen*" sei die Fortsetzung der "*Blockadepolitik*" aus der vorhergegangenen Auswahlphase
 - Die Zeitverzögerungen werden der Abteilung Systementwicklung zugeschoben
- Einzig die Gehaltsabteilung kann die Details beurteilen
 - *HAL, Assi, Stat, Referent* und ebenso *PM* und *Bneu* fehlen das Wissen dafür
 - Die Betreuerin des SW-Hauses ist ebenfalls überfordert und zudem nur zeitweilig anwesend
- Defekte in der SW gibt es tatsächlich,
 - obwohl sie schon Jahre auf dem Markt ist

- *PM* versucht, die Probleme an *LG* vorbei zu lösen:
 - Will mit Hilfe der SW-Haus-Betreuerin firmenspezifische Eigenarten der Pensionsversicherung selbst einbauen
 - Er scheitert
 - Gehaltsabt. beobachtet dies abwartend:
"Er hätte nur fragen müssen; Balt hätte das erklären können."
- *PM* besucht einen Volkshochschulkurs über Gehaltsabrechnung *"um besser Fragen stellen zu können"*
 - In der Gehaltsabteilung *"kochen die Seelen"*
- *LG* beginnt, Fehler unter Übergehung der Projektstruktur direkt an *VP* und *VE* zu melden
 - Nach einer Weile sind die Vorstände direkt involviert
 - Der Konflikt zw. *PI* und Gehalt wird auf *PM* umgelenkt

September 1986:

- Nun erst beginnt man zwecks höherer Klarheit über den Status, die Fehler schriftlich festzuhalten
 - Was ist das Problem?
 - Wer muss es lösen?
(Gehalt, Systementwicklung, SW-Haus)
- Das ist zwar sachlich hilfreich
- löst aber das Machtproblem natürlich nicht
 - Immer noch hat Gehalt die Interpretationshoheit
 - und kontrolliert damit eine "relevante Unsicherheitszone"

- Divergierende Informationen über den Projektstand veranlassen *VP* und *VE*, sich kontinuierlich einzuschalten
- Der "Montagskreis" wird gebildet, der jeden Montag eine Stunde lang tagt
 - Summe aus Projektführungsteam und Projektkoordinationsteam
- Dies durchbricht die formale Projektstruktur
 - und bringt ebenfalls keine Lösung

Oktober 1986:

- *LG* fordert, zur Klärung einen Realtest über alle Funktionen durchzuführen
 - d.h. parallele Benutzung von altem und neuem System mit echten Daten
 - So ein Ansatz liefert eine gute Standortbestimmung, ist aber wenig hilfreich zur Ortung/Beseitigung der Probleme
- *PM* besteht auf funktionsspezifischen Tests, um die Probleme genau verorten zu können

November 1986:

- Paralleltest findet statt. *PM* räumt Fehler ein
- *LG* findet das Ergebnis indiskutabel schlecht
 - verhindert eine genauere Auswertung
- Vorstand bläst die für den 1.1.1987 geplante Einführung ab

Dezember 1986:

- Gegenüberstellung von *LG* und *PM* bei *VE*
 - *LG* droht mit Rücktritt von ihrem Posten (eine Machtprobe)
- Daraufhin wird *VP* aktiv:
PM wird zum 1.2.1987 seines Postens enthoben und an ein befreundetes Unternehmen ausgeliehen
 - *VE*: *"Die Systemeinführung muss sich auch auf schwierige Kunden einstellen"*
 - Abt. Gehalt waren keinerlei Fehler nachzuweisen
 - *LG*: *"Der Knoten der Behinderung ist aufgegangen"*
- Schon seit November war bekannt, dass *HAL* das Unternehmen verlässt

- Wir betrachten als Beispiel den Prozess, in dem eine Versicherung ein Personalinformationssystem (PIS) eingeführt hat (1978–1988)
- Abschnitte der Betrachtung:
 - I. Hintergrund: Personalwirtschaft, PIS
 - II. Die Versicherung:
Situation und strategische Überlegungen
 - III. Auswahlentscheidung
 - IV. Konflikt und Eskalation
 - **V. Realisierung**
- Anschließend fassen wir die Lehren zusammen, die sich daraus ziehen lassen

V. Realisierung: Neuer Projektmanager und Einführungstermin

- Es gibt Querelen um den neuen Einführungstermin
 - Ist eine Einführung mitten im Jahr überhaupt möglich?
- Schließlich wird der 1.1.1988 festgesetzt
- Ein neuer Projektmanager wird von *VE* aus den Reihen der Systementwicklung benannt: *PM2*
 - Versteht ebenfalls nichts von Gehaltsabrechnung
- *PM2* tritt in dem Konflikt neutral auf:
 - Versucht vergeblich, *Balt* zur Mitarbeit zu gewinnen
 - *PI* und Gehalt verhalten sich daraufhin zurückhaltender
 - Beide wissen, dass neue Konflikte zu ihren Ungunsten ausgelegt würden
 - *PM2* beginnt genaue Dokumentation der Anforderungen
 - Weist nach, dass *LG* durch nachträgliche Präzisierung zuvor ungenauer Anforderungen öfters die Anforderungen erhöht

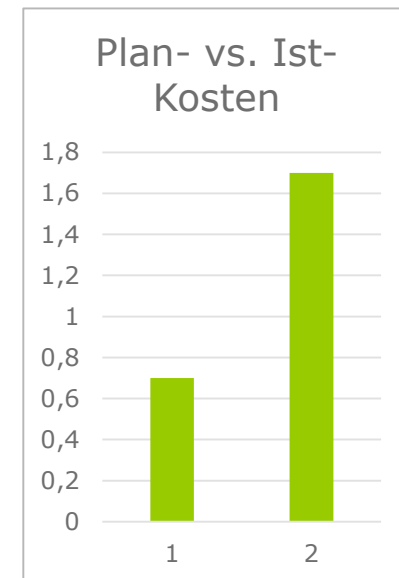


- Somit ist nun auch bei Gehalt eine Mitschuld an den Verzögerungen nachgewiesen
 - Das Kräftegewicht egalisiert sich
- Doch die sachlichen Probleme bestehen weiter
- Im Laufe von 1987 wird der Konflikt hauptsächlich auf das SW-Haus verfrachtet
 - Es gibt Probleme beim Nachvollziehen von Änderungen durch das SW-Haus
 - Bereits beseitigte Fehler tauchen in Folgeversionen wieder auf
 - Die Betreuerin wird abgelöst
 - VE droht dem SW-Haus mit Kündigung der Wartung
 - Aber: Zwar ist Zugriff auf Quellcode gegeben, doch der ist in Assembler geschrieben und die Software ist 10 Jahre alt

- Beginn des Parallelbetriebs Oktober 1987
- Freigabe des Neusystems Dezember 1987
- Inbetriebnahme 1.1.1988 (wie Mitte 1987 geplant)

- Es wurden insgesamt 5%–10% der 2 Mio. Codezeilen modifiziert
 - Insgesamt ca. 120 Zusatzprogramme
 - *LG: "Der Listengenerator wurde vergewaltigt."*
 - *PM2* findet das Ergebnis ebenfalls schlecht
- Wartungskosten steigen um 50% ggü. dem Plan

- Gesamteinführungskosten laut Abschlussbericht 1,7 Mio DM anstatt 0,7 Mio DM
 - Selbst ohne die Kosten der Vorstandsarbeit



- Schlussfolgerung von *PM2*:
 - *"Wenn man Standard einsetzt, sollte man auch nur Standard einsetzen. Viele Probleme kamen erst durch Nachbildung des bisherigen Systems."*
- Qualität des Resultats (laut *LG*, April 1988):
 - *"Katastrophal. Wir hatten 34 Fehler. Die sind immer noch nicht alle bereinigt."*
 - *"Das Testteam muss noch lange erhalten bleiben. Wir sparen durch das Neusystem keinen Pfennig."*
 - *"Wir bringen dem SW-Haus auf unsere Kosten die Probleme der Gehaltsabrechnung in Großunternehmen bei."*

- Fluktuation des Personals während des Projekts:
 - Balt "sauer gefahren"
 - PM enthoben
 - Referent weggegangen
 - HAL weggegangen
 - Assi entlassen ("Bauernopfer", Herbst 1987)
- Fluktuation nach Abschluss:
 - VE weggegangen.

- Den möglichen und beabsichtigten Stellenstreichungen in der Gehaltsabteilung wirkt LG entgegen:
 - Sie verhindert, dass die Personalabteilung Schreibzugriff auf die Personaldaten bekommt,
"weil das die korrekte Gehaltsabrechnung gefährden könnte"
 - Sie propagiert eine *"Rundumbetreuung der Mitarbeiter durch die Gehaltsabteilung"*
 - Ob der Stellenabbau daraufhin in der Personalabteilung erfolgt, ist bei Studienende noch unklar
- Sie zieht die Hoheit über die Erstellung neuer Statistiken komplett an sich
 - Daraufhin wird die Statistikgruppe aus PI nach Gehalt verlagert
 - Man bedenke, dass die Statistiken mal ein Hauptzweck des ganzen Projekts waren!

- *Referent* hatte die **Sachbearbeiterinnen der Personalabt.** immer gut eingebunden
- Anfangs können diese (mit einiger Mühe) positiv von dem Projekt überzeugt werden
 - Arbeitersparnis
 - Erweiterung der Kompetenzen
 - Wenngleich die Forderung "*alle sollen alles können*" auch sichtbar auf mögliche Personaleinsparungen zielt
- Entwickeln "Poolkonzept" (Räume nebeneinander)
 - Einrichtung scheitert an Egoismen von Abteilungsleitern, die dafür ihre Büros auf der Sonnenseite räumen müssten
 - (Sie sorgen für einen überhöhten Kostenvoranschlag für den Umbau. Ein weiterer mikropolitische "Sieg".)
- Weggang von *Referent*, *HAL*, *Assi* führt dazu, dass sie kaum am neuen System geschult werden

Konsequenzen des Projekts: Vertrauensverlust (2)

- Sie erkennen, dass die Pflege ihrer Interessen an Vertrauensverhältnissen hängt
 - und diese an Personen gebunden waren
 - Nach Weggang der Personen brechen diese Strukturen zusammen
- Sie müssen Änderungswünsche am Neusystem mit Testkoordinator (Gehaltsabt.) besprechen
 - *"Der sagt immer nein.
Da brauchen wir gar nicht hingehen."*
 - *"Die interessieren sich nicht für unsere Probleme."*
- Sie hoffen auf Arbeitsplatzabbau in Gehaltsabteilung

Nachbemerkung: Ironie des Schicksals?

- Wir erinnern uns:
Anlass für das ganze Projekt war der Wunsch nach EDV-gestützter Personalplanung
 - Das war sogar ein strategisches Ziel des Unternehmens
- Bei Abschluss der Studie (Februar 1990) ist das Personalplanungsmodul immer noch nicht im Betrieb
 - zwei Jahre nach Inbetriebnahme des Systems
 - Arbeit daran soll nun *"neu beginnen"*
 - Die Zufriedenheit der Personalabteilung ist *"Gleich Null"*

Fazit: Ein Fiasko.

Ende der Fallstudie

1. Was lernen wir aus der Fallstudie?
2. Sind diese Abläufe typisch?
3. Wie sollte man sich selber verhalten?

1. Was lernen wir?: (13 Punkte!) Probleme, Entscheidungen

1. Am Anfang von Entscheidungsprozessen steht die Wahrnehmung eines Problems
 - Diese kann falsch sein oder verweigert werden
 - Siehe die Wartbarkeit des Altsystems

2. Entscheidungsprozesse sind kontingent
 - d.h. sie könnten meist durchaus auch anders ausgehen
 - siehe die Intervention von SW-Haus 1
 - "Sachzwänge" sind selten wirklich allein Ausschlag gebend
 - "Die richtige Entscheidung" gibt es selten
 - Dennoch muss eine *eindeutige* Entscheidung getroffen werden

3. Viele Entscheidungen werden implizit getroffen
 - und sind dann nicht unbedingt gut
 - Bsp: das Nicht-Hinterfragen des Vorgehensstandards PROMPT für die Projektleitungsstruktur

1. Was lernen wir? (2): Entscheidungen, Alternativen

4. Evtl. werden zentrale Alternativen gar nicht erst diskutiert
 - z.B. Reformierung des Gehaltswesens anstelle der "Anpassung" der Standardsoftware

5. Wichtige Entscheidungen werden getroffen, obwohl die Konsequenzen kaum ansatzweise überschaut werden (begrenzte Rationalität)
 - Das ist für große SW-Projekte typisch
 - und führt zu einem hohen Maß an Irrationalität
 - z.B. hat den Änderungsaufwand anfangs wohl jeder unterschätzt
 - LG, die ihn noch am ehesten verstand, hat sich zurück gehalten

1. Was lernen wir? (3): Verhalten und Interessen

6. Verhalten entsteht aus einem Gemisch von gemeinsamen und persönlichen Interessen
 - Die Verfolgung gemeinsamer Interessen wird von den jeweiligen persönlichen Interessen begrenzt
 - z.B. Nichtumsetzung Poolkonzept wg. Egoismen der Büroinhaber
 - Verfolgung eigener Interessen wird davon begrenzt, dass man Einfluss verliert, wenn man gemeinsame Interessen missachtet
 - z.B. Verhalten von VE in Sachen SW-Haus 1

7. Die Interaktion solcher Verhalten führt zu "Entscheidungskorridoren"
 - Rahmen für die Entscheidungen, die nicht unbedingt irgend jemand so gewollt hat
 - die aber nur sehr schwer wieder zu verlassen sind
 - z.B. Entscheidung für SW-Haus 3;
z.B. implizite Entscheidung gegen Einbindung Filialdirektionen
 - Das wird verstärkt durch Wissensmangel

8. Richtiges SW-Management ist kritisch

- zu einer technischen "Alleinherrschaft" über ein geschäftskritisches System wie bei *Balt* darf es nie kommen

9. Gute Personalführung ist kritisch (und schwierig)

- Die Behandlung von *Balt* war ebenso dumm wie desaströs
- Es wäre auch wichtig gewesen, den Weggang von *Referent* zu verhindern

1. Was lernen wir? (5): Typische Konfliktlinien

10. Zumindest ansatzweise zeigt die Studie auch einige der typischen Konfliktlinien bei EDV-Projekten:

1. Zwischen Interessenten an Routinespielen und Interessenten an Innovationsspielen
2. Zwischen EDV- und Fachabteilungen
3. Zwischen verschiedenen Fachabteilungen
4. Zwischen Hierarchieebenen
5. Zwischen Anwenderunternehmen und SW-Häusern
6. Zwischen Zentralen und Filialen

11. Sehr menschliche Ursachen:

- Abgrenzungsbedürfnis
- Gegensatz von "Wir hier" gegen "die da"

1. Was lernen wir? (6): EDV- vs. Fachabteilung

Dieser Konflikt war in der Fallstudie nur schwach ausgeprägt, ist jedoch häufig und wichtig:

- EDV-Abteilung (oder EDV-Leute) und Fachabteilung leben in verschiedenen Vorstellungswelten
 - Fachabteilung denkt in Einzelfällen und Beispielen (Orientierung am Tagesgeschäft)
 - die sie sehr konkret betreffen
 - EDV-Abteilung denkt in Modellen und allgemeinen Regeln (Orientierung an der Vollautomatisierung)
- Außerdem haben sie auch
 - sehr unterschiedliches Vokabular und
 - meistens zu wenig Überlappung der Wissensbereiche
- Das führt zu schweren Verständnisproblemen

Siehe Vorlesung
"Softwaretechnik"

1. Was lernen wir? (7): Rolle von Software

12. Die Gestaltung einer Softwarelösung bewirkt fast unvermeidlich viele weit reichende Entscheidungen:

1. Über die Verteilung von Arbeit:
Wer kann sie tun?
2. Über die Gestaltung von Arbeit:
Schwierigkeitsgrad, Interessantheit etc.
3. Über die Verteilung von Verfügungsgewalt:
Datenzugriff (Lesezugriff, damit Wissen),
Datenhoheit (Schreibzugriff),
Prozessbeteiligung oder gar -beherrschung

13. Betriebliche Software ist deshalb ein Machtfaktor

- ob man das nun gut findet oder nicht

(Die Wirkungsorientierte Sicht lässt grüßen)

- These "**Machtspiele**":
Machtspiele und begrenzte Rationalität spielen bei der Gestaltung von Informatiksystemen in Unternehmen eine erhebliche Rolle.
- These "**Kontingenz**":
Durch die Komplexität und Sachzwänge von Technikgestaltung können auch einflussreiche Machtspieler die Wirkungen ihrer Handlungen nicht zuverlässig vorhersehen.
- These "**Zeitlosigkeit**":
Dies hängt beides kaum von der jeweils eingesetzten Technik ab.



2. Sind diese Abläufe typisch?: die Sache

Die Umwälzungen (und damit die Interessenkonflikte) bei der Einführung neuer Software sind seit den 1980er Jahren eher noch größer geworden:

- Es gibt jetzt integrierte, unternehmensweite Software-Systeme, die fast alle Bereiche abdecken
 - z.B. die Produkte der SAP AG
 - Deren Einführung bedeutet meist starke Veränderungen in den Abläufen und Verantwortlichkeiten für die meisten Mitarbeiter – nicht nur für 2 Abteilungen
- Die Abläufe bei der Einführung solcher Systeme sprengen den eben gezeigten Rahmen bei weitem

"Kleines" Beispiel: SAP ERP (ehemals R/3)

- Ist eines von mehreren Produkten der SAP Business Suite

Funktionsbereiche:

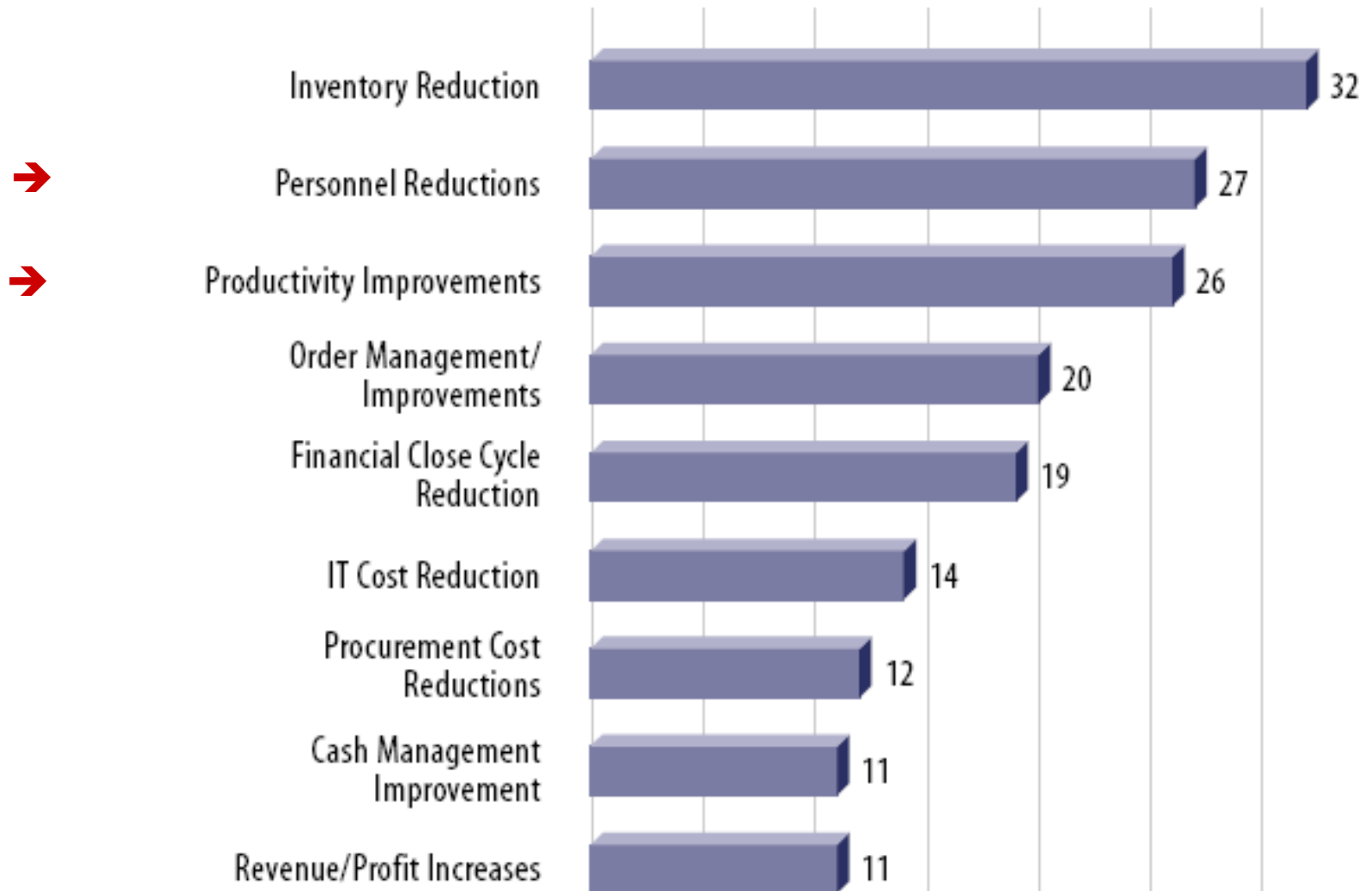
Stand ca. 2005. Leider wird da recht häufig umlackiert; siehe https://web.archive.org/web/*/http://www.sap.com/solutions/business-suite/erp/featuresfunctions/index.epx

- Analytics
 - Business Analytics, Strategic Enterprise Management
- Financials
 - Accounting, Mgrl. Accounting, Financial SCM, Mgr Self-Service
- Human Resources
 - Employee Transaction Mgmt, Employee Lifecycle Mgmt, Employee Relationship Mgmt, E-Recruiting, HCM analytics
- Operations
 - Purchase Order Mgmt, Inventory Mgmt, Production Mgmt, Maintenance & Quality, Delivery Mgmt, Sales Order Mgmt
- Corporate Services
 - Real Estate Mgmt, Incentive & Commission Mgmt, Travel Mgmt

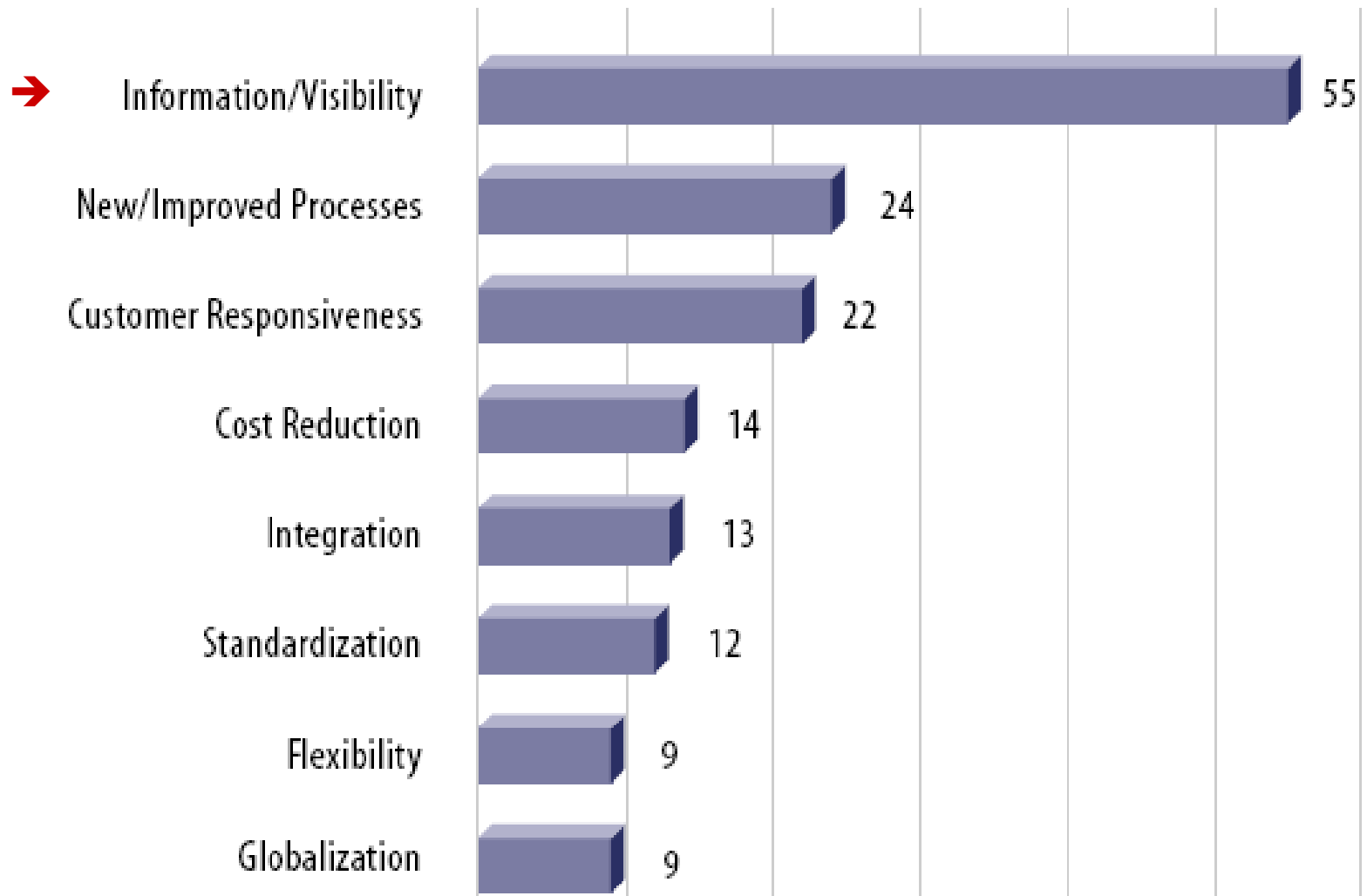
2. Sind diese Abläufe typisch?: die Sache (2)

- Doch die Ziele und Schwierigkeiten ähneln sich
 - Seit ca. 1993 eher wenig variabel (wg. Standard-SW).
- Viele der folgenden Angaben (insbes. Schaubilder) stammen aus
 - Deloitte Consulting: "*ERP's Second Wave: Maximizing the Value of ERP-Enabled Processes*", 1999
- Basiert auf einer Umfrage unter 164 Personen aus 62 der 500 größten US-Firmen
 - Alle setzen ein ERP-System ein: SAP, Oracle, Peoplesoft oder Baan
 - Alle sind hochrangige Manager, aber in verschiedenen Bereichen und Funktionen

Tangible Benefits Realized From ERP Program



Intangible Benefits Realized from ERP Program

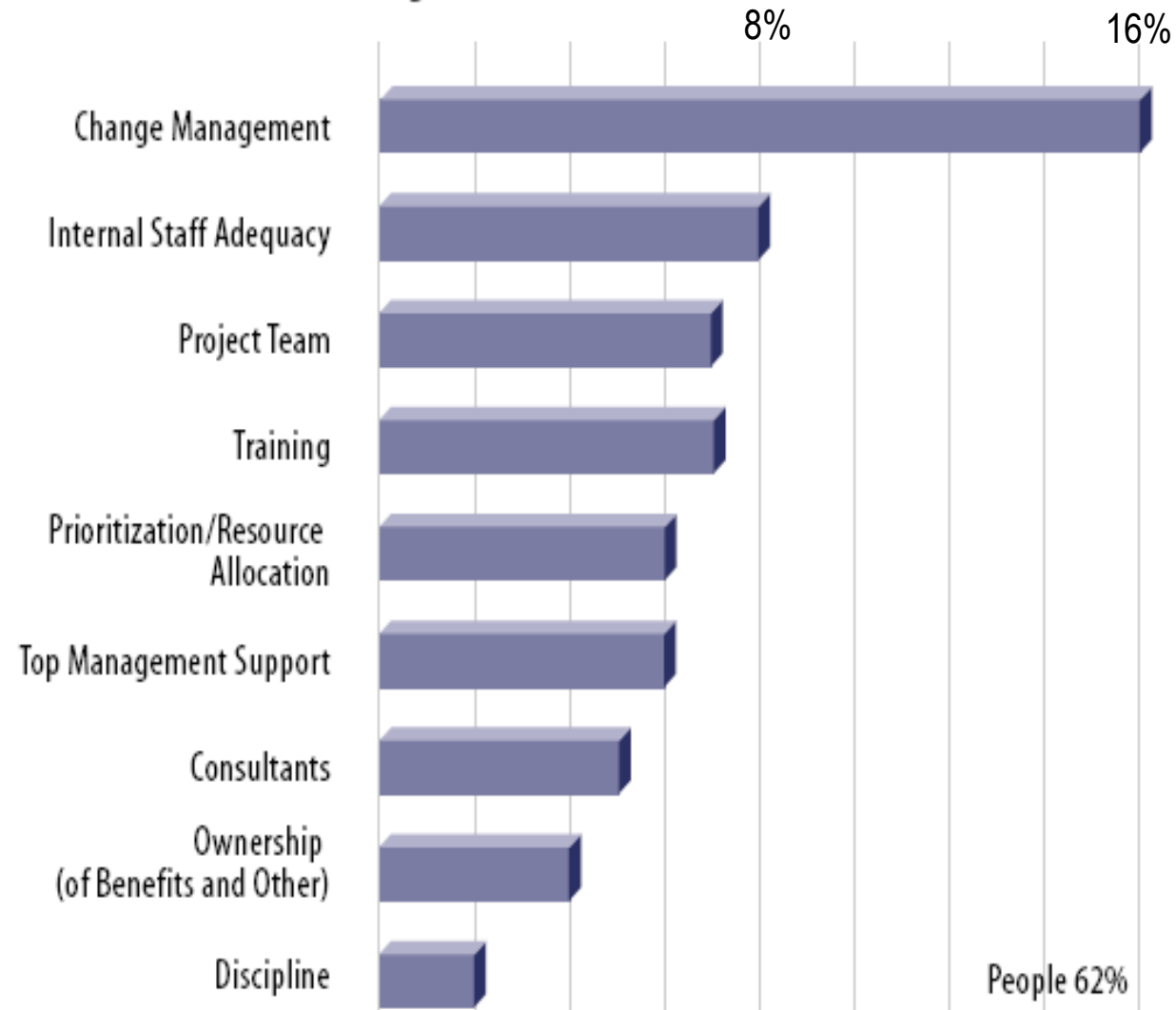


Hauptschwierigkeiten vor Inbetriebnahme

- 62% haben mit Menschen zu tun
- 16% mit Prozess
- 12% mit Technik

- Aber nach Inbetriebnahme hat man das ja überstanden, oder?

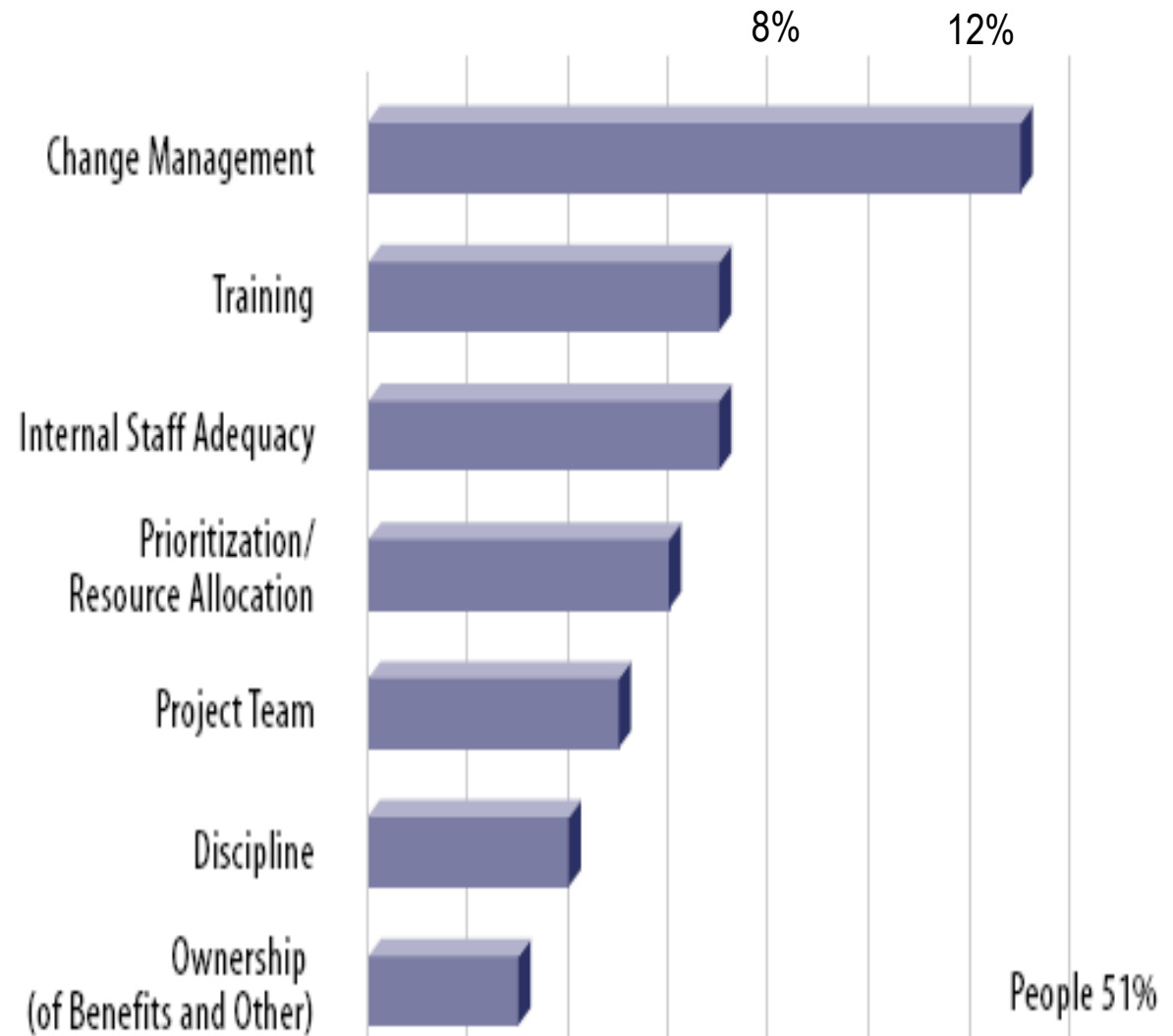
Issues/Obstacles Until Going Live



Hauptschwierigkeiten nach Inbetriebnahme

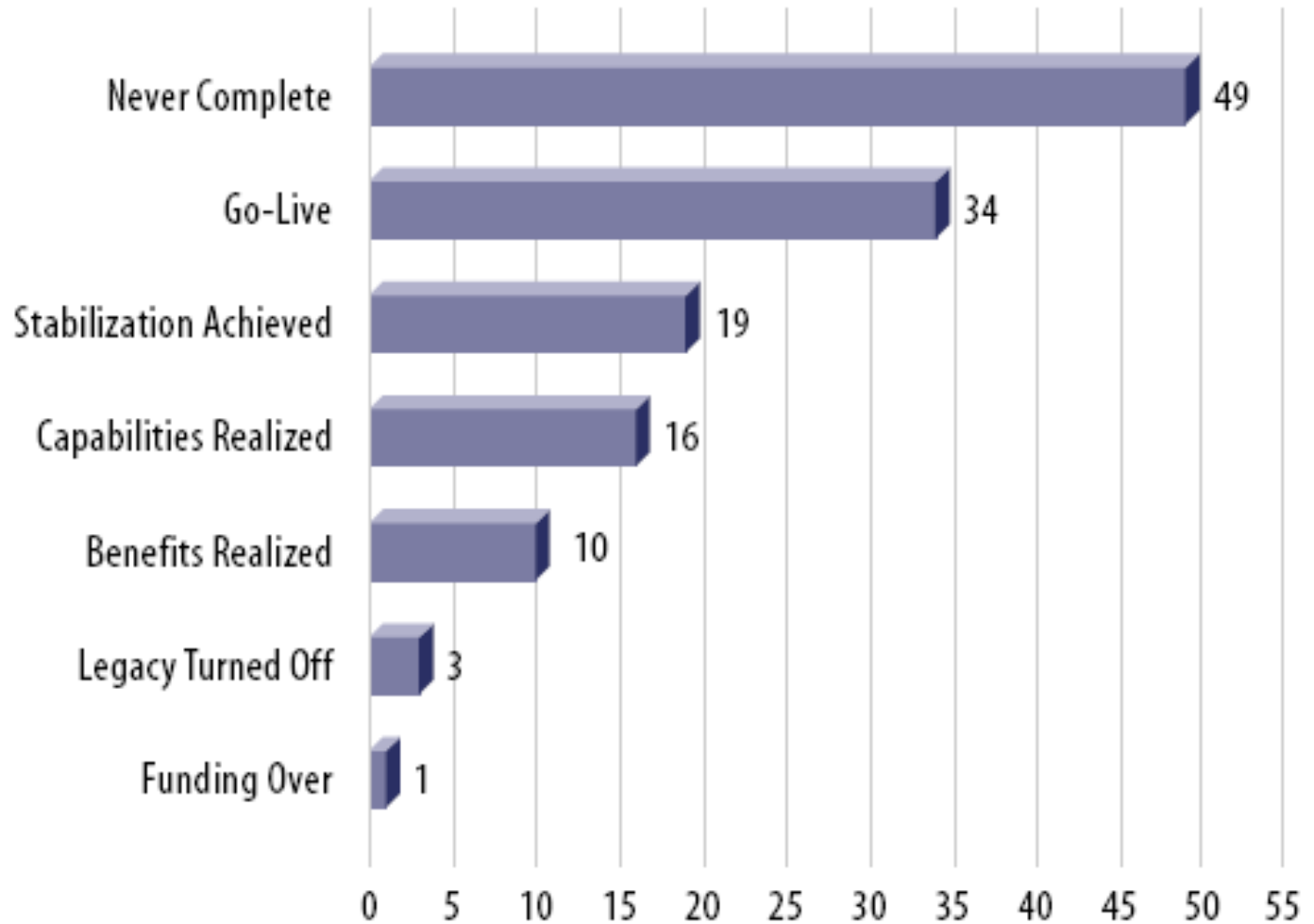
- 51% haben mit Menschen zu tun
- 19% mit Prozess
- 19% mit Technik

Issues/Obstacles Going Forward



ERP-"Einführung" ist ein andauernder Prozess

Definition of "Complete": All Respondents



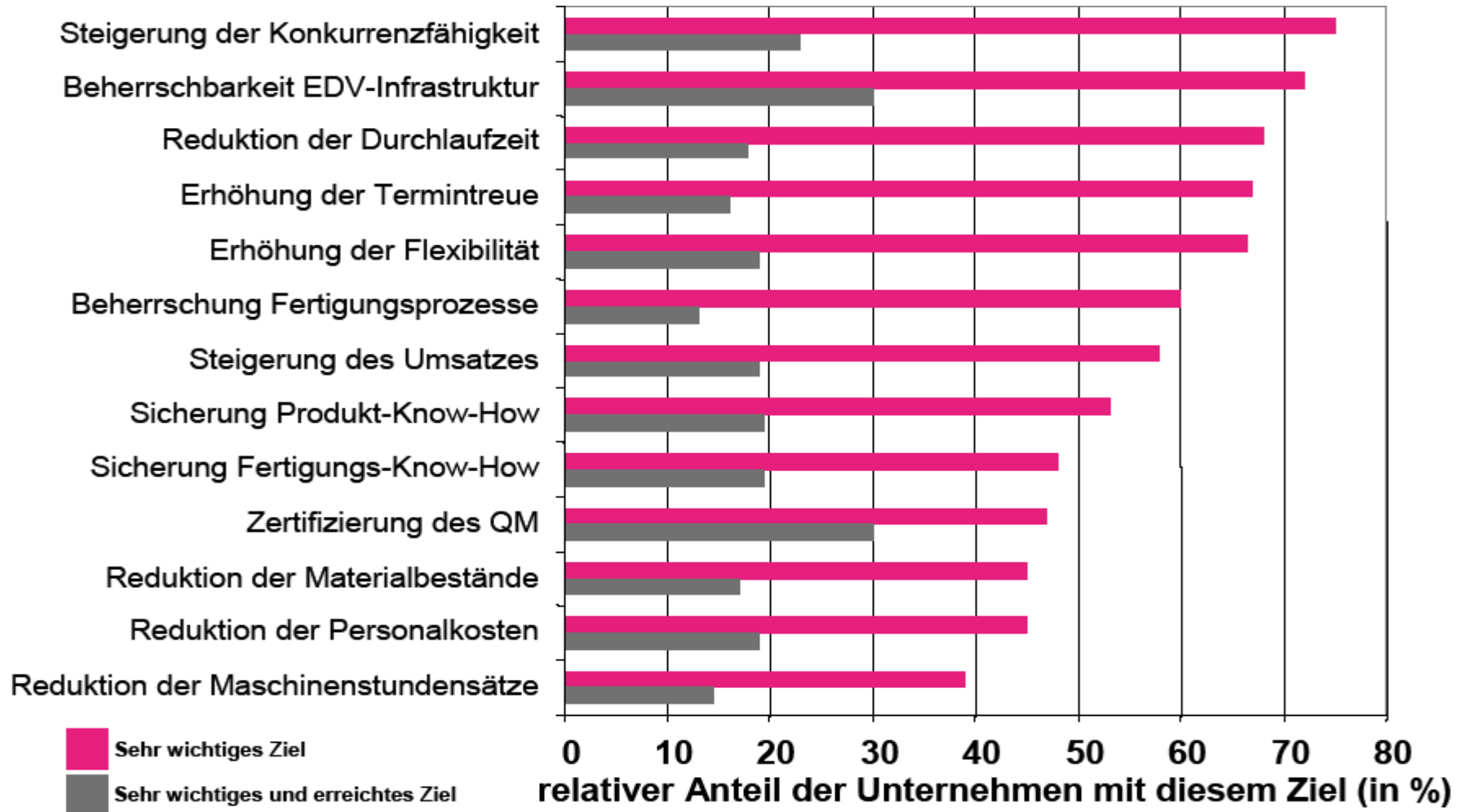
% of Respondents

Note: Based on multiple answers per respondent

2. Sind diese Abläufe typisch?: die Sache (3)

Zielerreichung bei Reorganisationen (hier: 237 KMU)

KMU: Kleine und
Mittlere Unternehmen

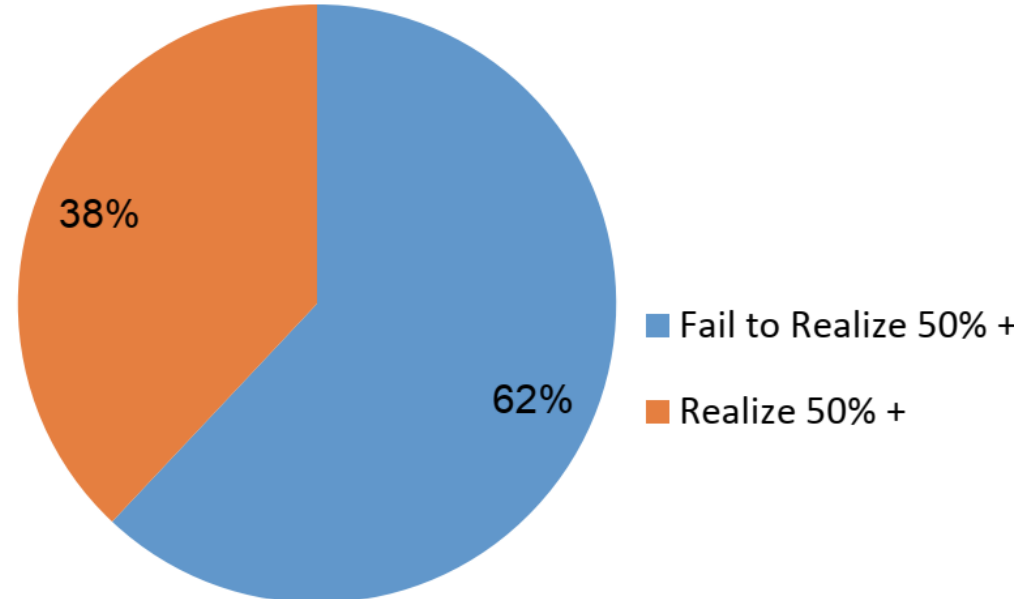


2. Sind diese Abläufe typisch?: die Sache (4)

Diese zwei Studien waren aber von 1999. Gilt das noch?

- Kiran, Reddy: [Critical success factors of ERP implementation in SMEs](#), J. of Project Mgmt., 2019
 - Faktoren für Fehlschläge von ERP-Implementierungen:
 - schlechte Anforderungsdefinition
 - falsche Auswahl der ERP-Softwarepakete
 - unzureichendes Change Management
 - Nur 38% der Projekte erreichen wenigstens die Hälfte der Ziele
- Ja, gilt noch.
 - Das sind zeitlose Phänomene.

SMEs: Small and Medium Enterprises



- These "**Machtspiele**":
Machtspiele und begrenzte Rationalität spielen bei der Gestaltung von Informatiksystemen in Unternehmen eine erhebliche Rolle.
- These "**Kontingenz**":
Durch die Komplexität und Sachzwänge von Technikgestaltung können auch einflussreiche Machtspieler die Wirkungen ihrer Handlungen nicht zuverlässig vorhersehen.
- These "**Zeitlosigkeit**":
Dies hängt beides kaum von der jeweils eingesetzten Technik ab.



2. Sind diese Abläufe typisch?: die Menschen

Grundsätzlich gibt es "Machtspiele" fast immer und überall

- **ABER:** Sie sind in kulturell "gesunden" Unternehmen erheblich schwächer ausgeprägt als in "kranken"
 - Sachliche Gründe werden weniger stark instrumentalisiert
 - Kompetenz wird (auch gegenseitig) höher geachtet
 - und Charakterunterschiede von Aufgaben mehr anerkannt
 - Mäßigung und Vermittlung nehmen mehr Raum ein
 - Egoismen werden offener diskutiert und seltener "gewaltsam" durchgesetzt
- Kulturell erheblich "kranke" Unternehmen von außen zu erkennen ist leider nicht einfach
 - entsprechende Diagnose im Bewerbungsgespräch ist schwierig
 - Selbst die Interpretation von Insider-Aussagen ist schwer

3. Wie sollte man sich selber verhalten?

- Das "kranke" Verhalten ist dysfunktional
 - d.h. für das Unternehmen schädlich
- Das wissen auch Vorgesetzte (jedenfalls die besseren)
 - Deshalb wird "gesundes" (also konstruktives) Verhalten tendenziell auch belohnt
 - "Gesund" heißt aber nicht selbstlos!
- (Idealisierte) Ratschläge:
 - Selbst stets konstruktiv verhalten
 - Egoisten sind OK, soweit sie dem Unternehmen nicht schaden
 - Egoisten offen ansprechen!
 - "Klappern": Eigenes Wohlverhalten sichtbar machen
 - "Stimme der Vernunft": Fremdes Fehlverhalten monieren
 - öffentlich, sonst verursacht das zu viel Stunk
- Die konkrete Umsetzung ist aber nicht einfach
 - geht nur in einem hinreichend "gesunden" Unternehmen

Wie findet man ein "gesundes" Unternehmen?

Hilfreiche Fragen im Vorstellungsgespräch:

- Warum ist diese Stelle frei?
- Woran wird mein Erfolg gemessen werden?
- Was passiert, wenn ich mit meinem Chef-Chef sprechen will, anstatt mit meinem Chef?
 - Irritationen über diese Möglichkeit sind ein schlechtes Zeichen
- Wie lange bleiben Mitarbeiter_innen in ähnlichen Rollen im Mittel bei der Firma? Was machen die anschließend?
- Worüber äußern Mitarbeiter_innen in meiner Rolle am häufigsten Unzufriedenheit?
 - (Wissen meine Gegenüber das? Sind sie sich einig?)
- Was tun Sie, um die Kritikpunkte zu mildern?

- Entscheidungsprozesse bei SW-Einführungen sind verwickelt und ergebnisoffen
 - Die Hauptrolle darin spielen Menschen
 - weniger wichtig sind technische Aspekte und Sachzwänge
- Also passen Sie auf, mit wem Sie sich einlassen!

Danke!

Finde mehrere Beispiele für jede Zelle in der Fallgeschichte:

