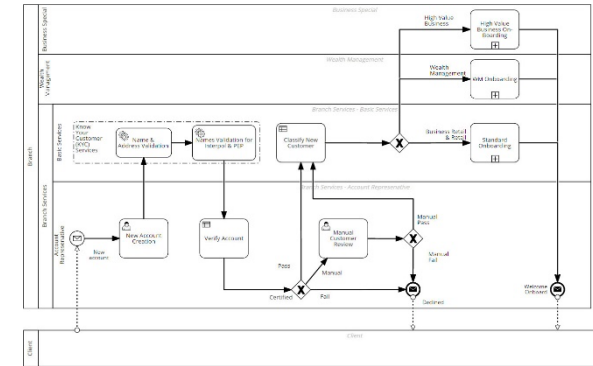


LE 9: Organisatorische Implementierung

Wirtschaftsinformatik II



Gerhard Schwabe



Mit besonderem Dank an Prof. Dr. Helmut Krcmar und sein Lehrstuhlteam an der TU München, welche Folien für diese LE erstellt haben.

Lerneinheiten:

- LE0 Einführung in die Lehrveranstaltung
- LE1 Prozesse
- LE2 Strategisches Prozessmanagement
- LE3 Business Process Model and Notation (BPMN) Teil 1
- LE4 Business Process Model and Notation (BPMN) Teil 2
- LE5 Ist/Soll-Modellierung
- LE6 Implementierung
- LE7 Enterprise Resource Planning (ERP)
- LE8 Process-Mining
- LE9 Organisatorische Implementierung**





1. Beispiel und Lernziele
2. Rollout-Strategien
3. Gründe für Widerstand
4. Management der Implementierung
5. Zusammenfassung & Lernkontrollfragen



Sie kennen verschiedene Roll-Out- und Kommunikations-Strategien und können für ein Beispielprojekt die Eignung von Strategien beurteilen.



Sie verstehen, welche Auswirkungen die Implementierung von neuen Informationssystemen auf die Organisation hat sowie welche Arten von organisatorischem Widerstand angetroffen werden können.



Sie verstehen die Einführung eines Informationssystems als ganzheitlichen Prozess der organisatorischen Veränderung.



1. Beispiel und Lernziele
2. Rollout-Strategien
3. Gründe für Widerstand
4. Management der Implementierung
5. Zusammenfassung & Lernkontrollfragen



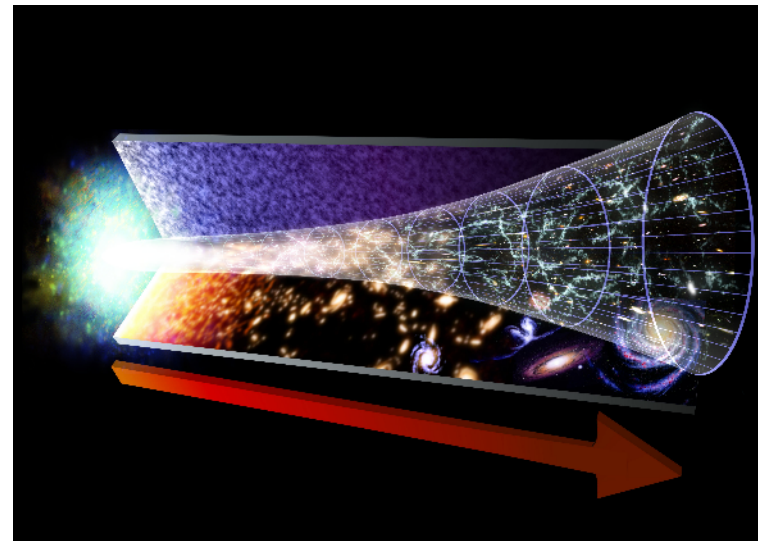
- **Pilotierter Roll-out:**
Piloteinführung einer Region und einem Funktionsbereich
- **Step-by-step:**
 - Regional gestaffelt: Einführung erfolgt sukzessive/überlappend in den einzelnen Regionen
 - Funktional gestaffelt: Einführung erfolgt sukzessive/überlappend in den einzelnen Funktionsbereichen
- **Big Bang:**
Die Einführung erfolgt gleichzeitig in allen Regionen und Funktionsbereichen

- **Vorteile**

- Schnellste Variante
- Keine „Unruhe“ im Unternehmen, hohe Motivation
- Produktivnahme ganzer Prozesse, frühzeitiger Integrationsnutzen

- **Nachteile**

- Ggf. wiederholte Fehler
- Schwierige Konsolidierung und komplexes Projektmanagement
- Hohe Belastung
- Hohes Risiko

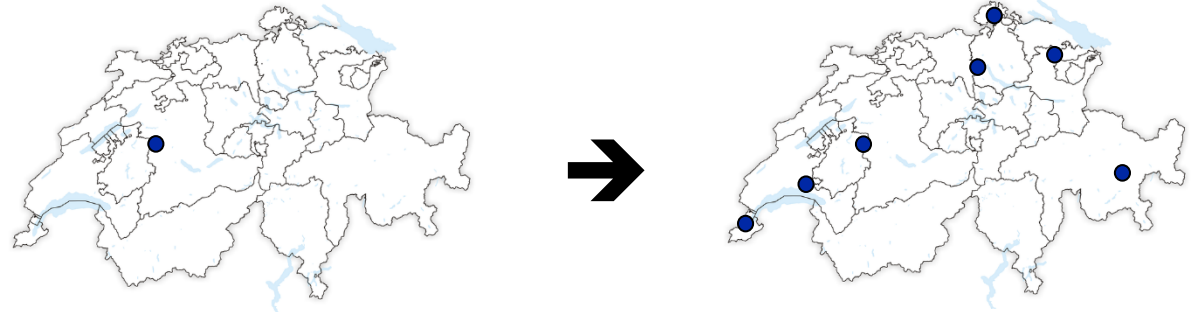


- **Vorteile**

- Keine Fehlerwiederholung
- Sehr hohe Sicherheit
- Geringer, gleichmässiger Ressourcenbedarf

- **Nachteile**

- Zeitintensiv
- „zweigleisig“



Regional gestaffelt

■ Vorteile

- Erfahrungsgewinn
- Sukzessive Optimierung
- Geringeres Risiko
- Geringer, gleichmässiger Ressourcenbedarf

■ Nachteile

- Hohe Abhängigkeit von der ersten Einführung
- Lange Einführungszeit
- Synchronisationsbedarf



Funktional gestaffelt

■ Vorteile

- Erfahrungsgewinn
- Sukzessive Optimierung der Einführung
- Geringeres Risiko
- Geringere Komplexität für das Projektmanagement
- Geringer, gleichmässiger Ressourcenbedarf

■ Nachteile

- In der Ablauforganisation können nur weniger Organisationseinheiten isoliert betrachtet werden
- Synchronisationsbedarf zwischen Organisationseinheiten
- Lange Einführungszeit
- Evtl. sinkende Motivation im Projektverlauf



1. Beispiel und Lernziele
2. Rollout-Strategien
3. Gründe für Widerstand
4. Management der Implementierung
5. Zusammenfassung & Lernkontrollfragen



- Bei **Individualsoftware**: Software kann sich an Organisation fast beliebig anpassen (wo sinnvoll) → Verwendung wenn der Soll-Prozess zu Wettbewerbsvorteil führt
- Bei **Standardsoftware**: Rücksichtnahme auf Besonderheiten der Organisation nur begrenzt möglich → Organisation passt sich an Software an; aber Standard-Software Referenzmodelle sind “best-practice der Industrie” → Verwendung wenn Soll-Prozess State of the Art erreichen soll und zur Auflösung “gewachsener Strukturen”; besonders geeignet für Support-Prozesse



Foto: http://hrizons.com/how-we-do-it-see-results/hrzexecution/change_management_communication/

Widerstand ist natürlich, denn **nicht**
“Objekte” prägen unsere Identität,
sondern das, **was wir tun** und
welche Werkzeuge wir dabei
verwenden

Quelle: Wikipedia



- Objektives Kosten-Nutzen Kalkül
- Unsicherheit und Informationsdefizite
- Auseinanderfallen von Aufwand und Nutzen
 - Beispiel: Groupware, Wissensmanagement
- Transaktionskosten
- Theorie der Interessensgruppen
 - Verlierer oft einfacher identifizierbar als Gewinner



Status Quo Präferenzen

- Der Mensch ist ein Gewohnheitstier
- Vorher dagegen, nachher dafür
- Beispiele: viele organisatorische Abläufe

Besitzeffekt

- Güter als erweiterte Identität, sozialer Status, Konfliktvermeidung
- Durchschlagskraft der Verlierer (intensiveres Empfinden)

Verlust-Aversion

- Referenzpunkt

Sunk Cost

- Escalating Commitment



Sunk Cost: Bei Investitionsentscheidungen (z.B. in IT) sind nur die Kosten zu berücksichtigen, die nicht schon angefallen sind. Diese Kosten sind dem erwarteten Nutzen gegenüberzustellen. Schon angefallene Kosten („sunk cost“) sind irrelevant.

Escalating Commitment: In ein IT-Projekt wird immer mehr investiert, weil schon so viele Kosten angefallen sind und die Verantwortlichen nicht dafür geradestehen wollen, dass diese Kosten verschwendet worden sind (= „gutes Geld dem schlechten Geld hinterherwerfen“). Dieses Verhalten widerspricht der Idee der Sunk cost und ist irrational



1. Beispiel und Lernziele
2. Rollout-Strategien
3. Gründe für Widerstand
4. Management der Implementierung
5. Zusammenfassung & Lernkontrollfragen

- Die **Akzeptanz** aller Teilnehmer zu gewinnen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor!
- **Kommunikation** von Zielen, jeder Mitarbeiter muss wissen, wohin die Reise gehen soll
- **Promoter und Opponenten** frühzeitig identifizieren und gezielt auf die jeweiligen Vorstellungen eingehen
- **Betroffene** am Prozess der Lösungsentwicklung gezielt teilnehmen lassen
- **Gerüchte vermeiden** und rechtzeitig informieren
 - Mithilfe von Dokumentationen Transparenz schaffen
 - Kommunikationskonzept erstellen
- **Mitarbeiter schulen** und Ängste und Barrieren abbauen
 - Schulungskonzept erstellen

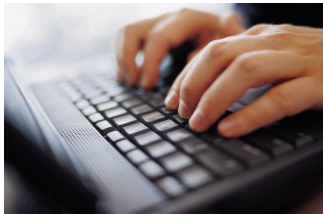


**Informations-
veranstaltungen**



**Persönliche Gespräche mit
dem Mitarbeiter**

Mix aus...



**Multimediale Präsentation
der Projektergebnisse**



**Publikationen
(intern und extern)**



- Informationsbedarf identifizieren
 - Welche Informationen sollen bereitgestellt werden?
 - Welche davon soll man nur lesen können und welche darf man bearbeiten/verändern?
- Technische und organisatorische Verantwortliche bestimmen
- Technische Infrastruktur mit den Ansprüchen für die Präsentation der Prozessmodelle abgleichen



Schulung für...	fachlich	methodisch
Top-Management	Gesamtprozesse des Unternehmens und deren Zusammenspiel überschauen	Werteketten(diagramme) verstehen
Mittleres Management	Zu verantwortende Prozesse erläutern	Werteketten, BPMN verstehen und erläutern
Ausführungsebene	Prozesse verinnerlichen und ausführen	BPMN verstehen
Prozessmanager	Zu betreuende Prozesse überschauen und erläutern	Werteketten und BPMN modellieren, verstehen und erläutern

Quelle für Folgendes: Business Change Management

Loina Prifti, Technical University of Munich
June 15th, 2017



Anfangspunkt für Veränderung

Struktur

Strategie
Geschäftsmodell
Struktur
Systeme
Technologie
Prozesse
Ressourcen

Kultur

Symbole
Werte
Grundannahmen

Individuum

Fähigkeiten
Rollen
Verhalten

Für ein Unternehmen ist die digitale Transformation im Grunde ein **komplexes Geschäftsveränderungsprojekt**, das viele Anfangspunkte hat, vielen externen Einflussfaktoren unterliegt, und **vielfältige Bereiche eines Unternehmens adressiert**, wie beispielsweise die Strategie, Geschäftsmodelle, Strukturen, Systeme, Technologien, Prozesse oder gewohnte Verhaltensweisen.

Gründe für fehlgeschlagene Veränderungen:

30%

Widerstand gegen Veränderung

25%

Fehlendes Prozessmanagement

20%

Hohe Änderungsgeschwindigkeit

12%

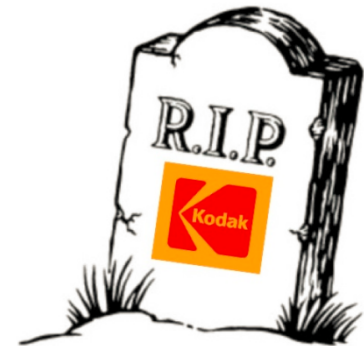
Ungenaueres Ziel



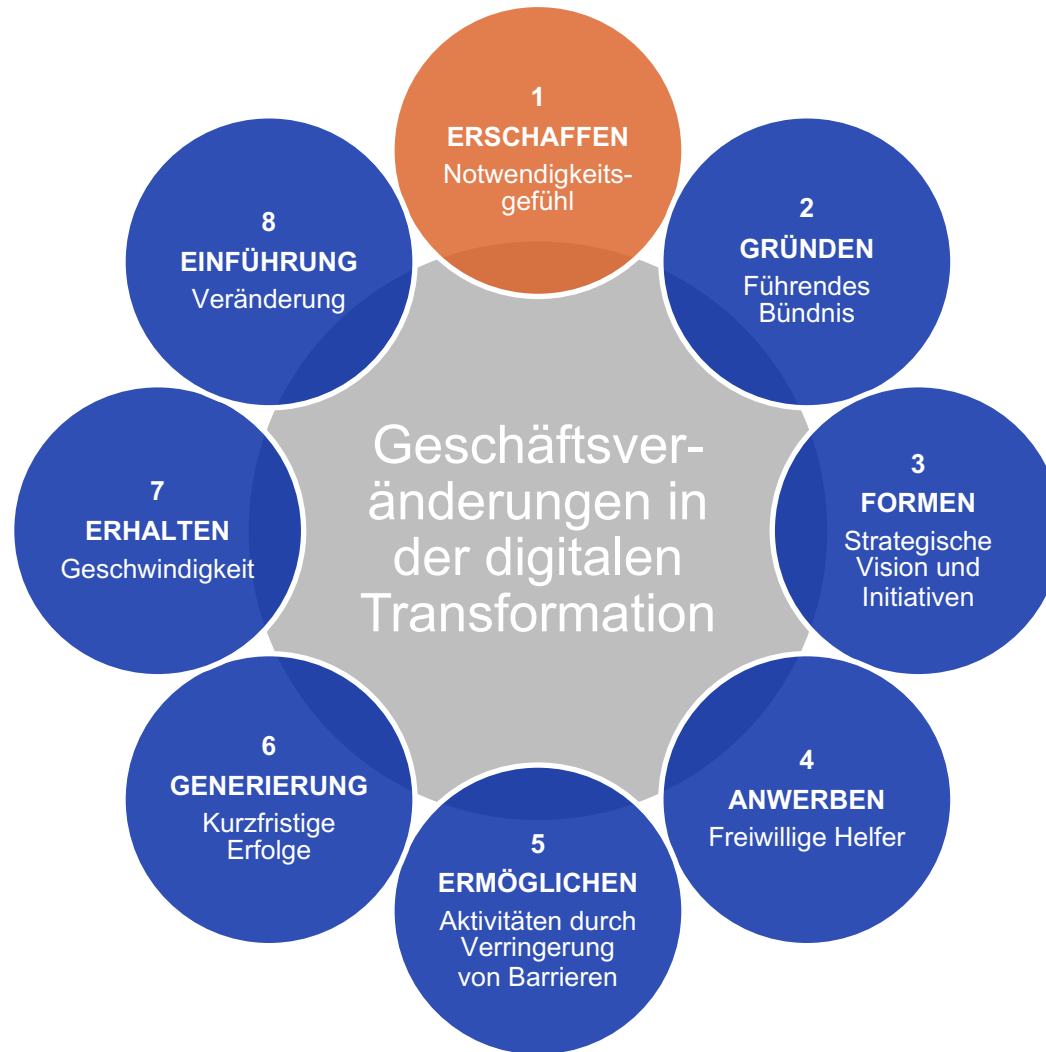
Widerstand gegen eine Geschäftsveränderung

	Verbal	Non-verbal
Aktiv	<u>Opposition</u> (Gegen-Argumentation, Vorwurf, Drohung, Polemik, Sturheit)	<u>Aufregung</u> (Uneinigkeit, Intrige, Spekulation, Gruppenbildung)
Passiv	<u>Ausweichen</u> (Still, Herumalbernd, Besprechen unwichtiger Angelegenheiten)	<u>Teilnahmslosigkeit</u> (Unaufmerksamkeit, Müdigkeit, Abwesenheit, Krankheit)

- Oberflächlich betrachtet scheiterte Kodak daran, Digitalisierungstrends **schnell und in geeigneter Weise** für sich zu adaptieren
- Kodak's **Reaktionsfähigkeit** hinsichtlich technologischer Trends war zu langsam
- Kodak war nicht in der Lage, eine **Innovationskultur** aufrecht zu erhalten



Kernaufgaben für die Implementierung von Geschäftsveränderungen



Schritt 1

Erschaffen eines Notwendigkeitsgefühls

- Erstelle und benutze eine bedeutende Veränderungsmöglichkeit als ein **Mittel**, Visionäre für die Idee zu gewinnen.
- Führende Persönlichkeiten müssen die Veränderungsmöglichkeit so beschreiben, dass sie Mitarbeiter **emotional und rational** überzeugen können, um sich der **Idee anzuschliessen**.



Unternehmen mit
einbezogenen
Mitarbeitern haben
einen 5X höheren
Shareholder
Return

71% der Mitarbeiter sind
bewusst losgelöst von
Entscheidungsprozessen.
Das führt zu Mehrkosten
von 300 Milliarden Dollar
in den USA.

Schritt 2

Gründen eines führenden Bündnisses

- Zusammenstellen eines **Teams** mit der **Motivation und Möglichkeit**, einen gemeinsamen Veränderungswunsch zu unterstützen und anzuführen.
- **Freiwillige Helfer** sollten ein Bündnis mit (eigenen) führenden Persönlichkeiten bilden, um es zu führen, koordinieren und seine Aktivitäten zu kommunizieren.



Wirkliche Zusammenarbeit befasst sich mit dem Verlassen von konventionellen Strukturen, um sich auf das Ergebnis zu fokussieren. Es lässt sich eine Korrelation von 81% zwischen Zusammenarbeit und Innovation beobachten.

Schritt 3

Formen einer strategischen Vision und Initiativen

- Schärfe eine **Vision** um den Veränderungsprozess zu steuern und bestimme **strategische Initiativen**, um die Veränderung zu erreichen.
- Strategische Initiativen sind **zielgerichtete und koordinierte Aktivitäten**, die – wenn sie gut und schnell genug entworfen und umgesetzt werden – eine Vision Realität werden lassen.



Laut Business Week erzielen Unternehmen mit einer dedizierten Unternehmensvision (Was macht das Unternehmen besonders und wie sieht es im Idealfall zukünftig aus?) bessere Ergebnisse hinsichtlich mehrerer relevanter Kernkennzahlen (>30%).

Schritt 4

Anwerben freiwilliger Helfer

- Wirb **möglichst viele Leute** an, die bereit und gewillt sind, die Geschäftsveränderung mit umzusetzen.
- Grössere Veränderungen können nur umgesetzt werden, wenn eine **Grosszahl von Mitarbeitern** den Veränderungswunsch teilt und ihn in selber Weise unterstützt.



Organisationen mit aktiv einbezogenen Mitarbeitern haben im Durchschnitt eine um 147% höhere Ertragsrate pro Unternehmensanteil, als Unternehmen mit losgelösten Mitarbeitern.

Schritt 5

Ermöglichen von Aktivitäten durch Verringerung von Barrieren

- Entferne/Verringere **Veränderungshindernisse** und verändere **Systeme** oder **Strukturen**, die eine Gefahr für die Umsetzung der Veränderungsvision darstellen.
- Durch das Entfernen von Barrieren, wie bspw. ineffiziente Prozesse oder Hierarchien, erhalten Mitarbeiter die Möglichkeit, über bisherige **Grenzen hinaus** zu arbeiten und so höheren Einfluss auf das Ergebnis zu nehmen.



“Innovationen handeln weniger davon, brandneue Ideen zu generieren, als davon, die Barrieren für die bereits Bestehenden zu entfernen, damit sie realisiert werden können.”

~John Kotter, Accelerate

44% führender Manager sind sich einig, dass ihre eigenen Managementstrategien zu bürokratisch sind und beeinträchtigend wirken.

Schritt 6

Generierung kurzfristiger Erfolge

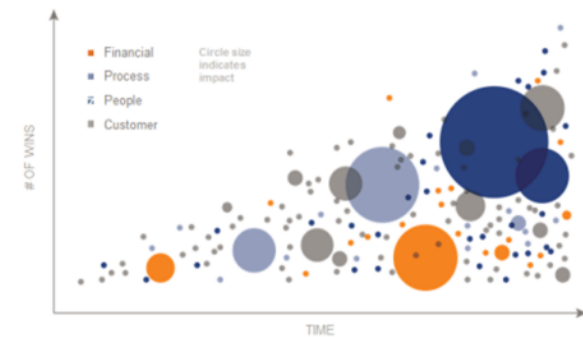
- **Generiere, verfolge nach, evaluiere und kommuniziere** kleinere und grössere Erfolge fortwährend – und **verbinde** sie mit den zu erreichenden Zielen.
- Erfolge sind die **Moleküle** von Ergebnissen. Sie müssen gesammelt, kategorisiert, und kommuniziert werden – **früh und regelmässig** – um den Fortschritt transparent zu machen und die am Prozess beteiligten Personen dazu zu motivieren, die Veränderung weiterhin voranzutreiben.



Es benötigt etwa sechs
Jahre harter Arbeit, um über
Nacht erfolgreich zu sein.

~Seth Godin

Kleine Teilerfolge führen über die Zeit hinweg zu grossen Geschäftserfolgen.



© 2014 Kotter International

THE "WHY" 44

Schritt 7

Erhalten der Veränderungsgeschwindigkeit

- Nutze das **während** des Veränderungsprojekt wachsende **Vertrauen**, um Systeme, Strukturen und Richtlinien zu ändern, die nicht mit der Vision der Veränderung **konform** sind; Befördere / Unterstütze / Stelle Mitarbeiter ein, die die Vision implementieren können; **Belebe** den Veränderungsprozess mit neuen Projekten und Freiwilligen.
- Veränderungsverantwortliche müssen sich schnell **anpassen**, um die Veränderungsgeschwindigkeit **aufrecht zu erhalten**. Ob es ein neuer Weg ist, Mitarbeiter zu rekrutieren oder fehlerhafte Prozesse zu entfernen, sie müssen - **jeden Tag** – überprüfen, welche Massnahmen die Umsetzung der Veränderung unterstützen können.



Agile Unternehmen sehen eine Steigerung von 37% in Umsatz, wenn sie Führungspersönlichkeiten einstellen, die sich strategisch jeder Situation anpassen können.

Schritt 8

Institutionalisiere die Veränderung

- Spezifiziere und artikuliere die **Verbindung** zwischen der **Veränderung und organisatorischem Erfolg** und stelle die Weiterführung bzw. Einhaltung der Veränderung sicher.
- Um die Einhaltung der Veränderung sicherzustellen, ist es wichtig, die Verbindung zwischen der Veränderung und organisatorischem Erfolg **fortwährend zu kommunizieren**.



90% der befragten Mitarbeiter bestätigten, dass die Wichtigkeit von Flexibilität in den letzten fünf Jahren gestiegen



1. Beispiel und Lernziele
2. Rollout-Strategien
3. Gründe für Widerstand
4. Management der Implementierung
5. Zusammenfassung & Lernkontrollfragen



Informationssysteme können mit Hilfe verschiedener Roll-out Strategien **organisatorisch implementiert** werden.

Die Einführung von Informationssystemen ist mit einer **Organisations-seitigen Veränderung** verbunden, die zu **organisatorischen Widerständen** führen kann.

Um Unklarheiten und Unsicherheiten in der Organisation zu minimieren, müssen **Mittel und Ziel** des Informationssystems und seine **organisatorischen Auswirkungen klar kommuniziert** und **abgestimmt** werden.



Nennen Sie die Roll-out Strategien, die zur organisationsseitigen Implementierung eines Informationssystems benutzt werden können sowie ihre jeweiligen Vor- und Nachteile.



Welche Arten von organisatorischem Widerstand können bei der Einführung eines Informationssystems auftreten?



Beschreiben Sie den in der Vorlesung vorgestellten Change-Management Prozess für digitale Transformationsprojekte.



Welche Roll-out Strategie würden Sie wählen für die Implementierung eines (1) ERP Systems, (2) eines CRM Moduls, bzw. (3) einer Kernbankensoftware?