

Die Rolle der IT in Veränderungsprozessen

Wir leben im Computer- und Informationszeitalter. Kaum eine moderne Organisation, in der nicht zumindest ein Teil der Geschäfts- und Kommunikationsprozesse mittels moderner Informations- und Kommunikationstechnologien abgewickelt wird - womit IT zunehmend zu einer der wichtigsten Infrastruktur-Komponenten für den Erfolg von Unternehmen, aber auch Non-profit-Organisationen geworden ist.

Daß in immer mehr Unternehmen IT-Verantwortliche in den Vorstand aufrücken bzw. Vorstandsmitglieder die IT-Agenden übernehmen, ist ein zusätzliches Indiz für die Rolle der IT als strategischer Wettbewerbsfaktor.

In Zeiten, in denen die dauernde Veränderung zur einzigen Gewißheit erklärt wird, ist die IT damit gleichzeitig ein zentraler Faktor für die Flexibilität von Organisationen in diesen Veränderungsprozessen. Die Rolle der IT kann dabei vom Motor der Veränderung bis zur Bremse reichen. Einerseits können neue Technologien die Veränderung der Organisation fördern, andererseits können anstehende Veränderungsprozesse in der Organisation auch durch aufwendige Anpassungserfordernisse der IT behindert werden.

IT kann zum Fallstrick für Veränderungsprozesse werden

Große Veränderungen wie Dezentralisierung oder Zentralisierung von Geschäftsprozessen, Zusammenführung oder Ausgliederung von Organisationseinheiten bis hin zur Fusion von Unternehmen haben in der Regel auch gravierende Auswirkungen auf die IT-Systeme der betroffenen Organisation(en).

Die derart bedingten IT-Änderungen finden meist unter zweierlei Druck statt: Zum einen wird von der IT erwartet, die neue Organisation so schnell und effizient wie möglich zu unterstützen, zum anderen wird besonders bei Zusammenführung und Fusionen die IT selbst als ein Synergiebereich mit hohem Einsparungspotential gesehen.

Schnell ergeben sich für IT-Umstellungsprojekte Planungszeiträume von mehreren Jahren – mit der Gefahr, daß neuerliche Organisationsänderungen, neue Produktstrategien oder der Wunsch nach neuen Vertriebskanälen die geplante Umstellung der IT-Systeme überholen. Umgekehrt kann die rasche Anpassung oder Einführung von IT-Systemen die auslösenden Veränderungsprozesse durchaus auch vorantreiben, kann eine gute EDV-Unterstützung neuer Prozesse Lust darauf machen, diese tatsächlich zu leben. Die Herausforderung heißt daher:

- IT-Änderungen müssen schnell umgesetzt werden.
- Neue IT-Systeme müssen flexibel für künftige Änderungen ausgelegt werden.

Hände weg von 100%-Lösungen

„Alle Anforderungen müssen mit neuen EDV-Lösungen abdeckbar sein.“ Derart falsch verstandener 100%-Anspruch kann aus IT-Projekten „Never-ending-Stories“ machen. Für uns heißt das in der Beratungsarbeit bei IT-Projekten:

- Konzentration auf Kernprozesse – vor allem bei der Abbildung der Geschäftsprozesse im IT-System (nicht jede Sondervereinbarung mit einem Spezialkunden muß als Produkt abgebildet sein).
- Verhindern bzw. Beseitigen von „System-Wildwuchs“ (ist spätestens dann notwendig, wenn nicht mehr klar ist, welche Abteilung mit welchen Excel-Sheets welche Datenbestände auswertet).
- Sorgfältige Auswahl und konsequente Einführung von IT-Lösungen (das beste IT-System ist von geringem Nutzen, wenn es die Anforderungen der Organisation nicht wirklich erfüllt oder die AnwenderInnen nicht gut geschult oder die Geschäftsprozesse nicht entsprechend angepaßt werden)

Im Fall der Fusion von Organisationen ist für uns außerdem ein wichtiger Aspekt, die IT für diese Prozesse als positiven „Imageträger“ zu nutzen: Ein einheitliches IT-System kann nämlich als Identifikationsfaktor für „fusionierte Teams“ genutzt werden. Die EDV muss den Weg der Teambildung unterstützen. Dabei ist es wichtig, durch entsprechende Steuerung des Prozesses zu verhindern, daß bei allfälliger Übernahme eines „fremden“ Systems schon vorhandene „Übernahme-Ressentiments“ weiter verstärkt werden.

IT kann aber auch Veränderung vorantreiben

Der Einsatz von IT in Organisationen ist heute geprägt durch:

- immer kürzer werdende Produktzyklen bei Hard- und Software.
- rasante Entwicklung neuer Technologien (Internet, Intranet, Datawarehouse, ...).
- hohe Investitions- und laufende Kosten.
- hohe Anforderungen an Flexibilität und Lernbereitschaft der AnwenderInnen.
- hohe Verflechtung mit der Ablauforganisation.

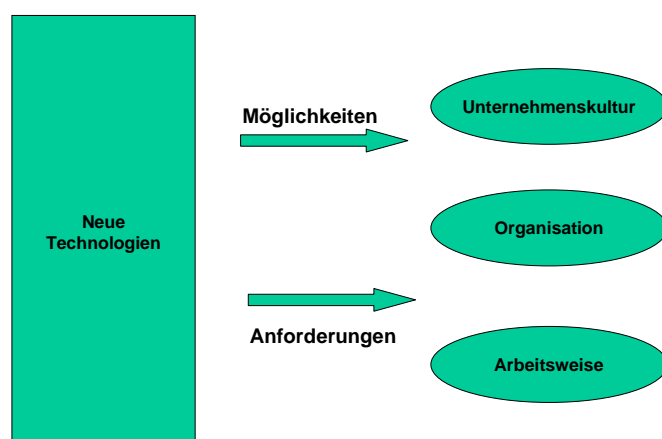


Abb. Neue Technologien bringen große Chancen – die effektive Nutzung erfordert aber Veränderungen im Unternehmen.

In letzter Zeit wurde die IT durch die Großvorhaben EURO und Jahr 2000 zunehmend selbst zum Anknüpfungspunkt für Change-Prozesse - diese notwendigen Anpassungen werden häufig zum Anlaß genommen, die IT-Landschaft grundlegend zu modernisieren. Dabei allerdings nur an technische Modernisierung zu denken, hieße eine wichtige Chance zur gleichzeitigen Verbesserung der Abläufe ungenutzt zu lassen.

Nutzen Sie technische Ersatzinvestitionen

Gerade bei der scheinbar technologiebedingten Ersatzinvestition in IT-Systeme wird daher von uns immer auch hinterfragt, wie weit die damit zusammenhängenden Geschäftsprozesse noch den Anforderungen eines erfolgreichen Unternehmens genügen. Diese Philosophie verursacht zwar mehr Arbeit, als einfach das neue System auf allen Arbeitsplätzen zu installieren; man hat dafür aber die Gewißheit, die meist nicht unbeträchtliche Investition auch optimal zu nutzen.

Die im Zuge einer IT-Änderung erfolgten organisatorischen Innovationen können dabei die unmittelbare IT-Organisation betreffen (Systembetreuung, Wartung von Stammdaten, Betreuung einer Internet-Homepage), aber auch die „Kerngeschäftsprozesse“, die mit dem IT-System arbeiten. Der effiziente Einsatz von „neuer“ Informations- und Kommunikationstechnologie kann beispielsweise bei der Umstellung eines Außendienstes auf vernetzte Notebooksysteme zum Vehikel für Veränderungsprozesse werden.

Ein weiteres aktuelles Beispiel ist die Einführung von „Intranet“ in Unternehmen – mit dem Ziel, möglichst rasch und breit allgemein interessante Informationen zur Verfügung zu stellen, Know-how über Unternehmensbereiche und Niederlassungen hinweg auszutauschen, interne Diskussionsprozesse zu erleichtern. Um das zu erreichen, ist die technische Installation des Intranets alleine nicht ausreichend. Es braucht darüber hinaus außerdem eine Öffnung der Unternehmenskultur, in der Wissensmanagement einen hohen Stellenwert hat, Informationsaustausch belohnt wird und eine rege Auseinandersetzung gefragt ist.

Resümee: Damit wird klar: Bei der Einführung neuer Informationstechnologien ist es wichtig, nicht nur die technischen Möglichkeiten im Blickfeld zu haben, sondern auch die künftigen Anforderungen an Unternehmenskultur, Arbeitsweise des einzelnen und Organisation des Ganzen, um IT optimal zu nutzen. Mit einem derartigen Projektansatz wird IT zum „Innovationsmotor“, und die (meist nicht unbeträchtlichen) Investitionen bringen wirtschaftlichen Nutzen.