



ECM = Enterprise Change Management

von **Dr. Ulrich Kampffmeyer**

Geschäftsführer der PROJECT CONSULT Unternehmensberatung GmbH, Hamburg
<http://www.PROJECT-CONSULT.com>

Das Akronym ECM hat vielfältige Bedeutung: die Firma Espresso Coffee Machines, im Militärbereich Electronic Counter Measures und natürlich in der IT Enterprise Content Management. In dem Maße wie sich ECM Enterprise Content Management in Richtung EIM Enterprise Information Management weiterentwickelt kann man zukünftig das Akronym ECM für Enterprise Change Management verwenden. Letztlich geht es auch bei der Einführung von Enterprise Content Management um die Herbeiführung von Veränderungen, um Change Management. Ohne solche notwendigen Veränderungen lässt sich ECM Enterprise Content Management nicht wirtschaftlich nutzen. Dies betrifft besonders das Thema Prozesse und Business Process Management bildet auch das Rückgrat von Enterprise Content Management.

Was ist Change Management?

Durch die Präsidentschaftskampagne von Barack Obama ist der Begriff „Change“, Veränderung, zum Leitmotiv unserer Zeit geworden. In Bezug auf das Change Management in Unternehmen sind jedoch andere Maßstäbe als in der politischen Welt anzulegen. Zunächst gilt es den Begriff einzuengen, um ihn dann auf das Umfeld von Enterprise Content Management anzuwenden. Hier treffen zwei Definitionen zu:

- **Betriebswirtschaftlich**

„Unter Change Management (Veränderungsmanagement) lassen sich alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten zusammenfassen, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderung – zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen – in einer Organisation bewirken sollen.“

- **Informationstechnisch**

„Das Change-Management wird im Rahmen von ITIL als eine eigene Prozessdisziplin beschrieben und gehört zu den Prozessen der Umsetzung von geschäftlichen Anforderungen in die IT-Service-Landschaft. Das Ziel des Change-Managements nach ITIL ist es, alle Anpassungen an der IT-Infrastruktur kontrolliert und effizient unter Minimierung von Risiken durchzuführen.“

Während die erste Definition die Veränderungen in Prozessen und Organisation beschreibt, zielt die zweite auf das IT-Management unter besonderer Berücksichtigung der ITIL Methodik. Beide Ansätze sind richtig, jedoch geht es beim Thema Change Management zunächst um einen viel tiefgreifenderen Aspekt. Change als Unternehmenskultur und generelle Verhaltensweise. Das gesamte Unternehmen muss auf Change Management mit



geordneten Veränderungsprozessen eingestellt sein. Die Mitarbeiter müssen in ihren Arbeits- und Verhaltensweisen auf Veränderung eingestellt sein und diese als Bestandteil ihrer Arbeitswelt akzeptieren. So gesehen ist Change Management zunächst eine Geisteshaltung, die dem Menschen mit seinem Drang zum Beharren in gewohnten Denkmustern nicht immer leicht fällt. Ohne diese Grundhaltung, Veränderung herbeizuführen und zu akzeptieren, lassen sich operative Maßnahmen im Rahmen von Change-Management-Prozessen nicht erfolgreich durchführen. Dies ist umso bedeutsamer, weil Veränderungsmanagement im Unternehmen sehr unterschiedliche Formen und Anwendungsbereiche hat. Enterprise Change Management betrifft in Unternehmen, Verwaltung und Organisationen

- Ziele,
- Kultur,
- Governance,
- Aufgaben und Produkte,
- Prozesse,
- Organisation,
- Technik
- und vor allem die
- Menschen mit ihren Denk- und Verhaltensweisen.

Die verschiedenen Bereiche überlappen dabei und bedingen sich. Eine Änderung von Unternehmenszielen hat starke Auswirkungen auf alle Bereiche. Ohne eine Change-Management-Kultur ist das Unternehmen nicht auf Veränderungen eingerichtet. Change-Management darf sich auch nicht unkontrolliert entfalten, sondern ist in die Governance des Unternehmens einzubinden. Ändern sich Aufgaben und Produkte, so verändern sich in der Regel auch Prozesse und Technik. Die Veränderung von Zielen und Prozessen zieht in der Regel auch Veränderungen in der Organisation nach sich. Von allen Veränderungen sind die Menschen, die im Unternehmen tätig sind, aber auch Partner und Kunden betroffen. Aus diesen Gründen ist Enterprise Change Management als ganzheitliche Maßnahme aufzufassen.

Enterprise Content Management & Enterprise Change Management

Wenden wir diesen Anspruch von Enterprise Change Management auf das Enterprise Content Management an. Die Einführung von Lösungen zur Vermeidung von Papier und zur Abschaffung papierbasierter Prozesse, die softwaregestützte Suche und Erschließung von Informationen, die Zusammenführung von Daten und Dokumenten am elektronischen Arbeitsplatz und die Zusammenarbeit in virtuellen Welten führt zu Veränderungen von Arbeitsweisen, Arbeitsprozessen, Arbeitsorganisation, Kommunikation mit Kollegen und Kunden, Berufsbild, Qualifikation und Selbstverständnis der Rolle im Unternehmen. Diese Veränderungen können so weitreichend sein, dass sie die geplanten Effekte der Modernisierung von Prozessen und Ablageorganisation konterkarieren. Der Mensch muss daher im Zentrum aller Maßnahmen von Enterprise Change Management stehen.



Bei der Einführung von elektronischer Archivierung und klassischem Dokumentenmanagement sind die Auswirkungen der Veränderungen noch relativ gering, besonders wenn die bisherige Arbeitsorganisation in den Geschäftsprozessen beibehalten hat.

Anders wird die Situation in dem Moment, wo man einen elektronischen Posteingang einführt, der dem Mitarbeiter alle Dokumente einschließlich Scans und Fax elektronisch zur Verfügung stellt. Durch die Entfernung des Papiers aus den Transport- und Bearbeitungsprozessen lässt sich Zeit und Geld sparen. Jedoch müssen alle Prozesse auf die Arbeit mit dem elektronischen Medium umgestellt werden. Die Beibehaltung von papierorientierten Arbeitsprozessen führt letztlich nur zur Elektrifizierung der vorhandenen Ineffizienz. Die Einführung von Workflow hat gravierenden Einfluss nicht nur auf Arbeitsprozesse und Rollen, z.B. die Aufwertung der Poststelle als Indizierungs- und Zuordnungsstelle, sondern auch auf die Arbeitspsychologie. Wenn sich ständig z.B. die Taskliste oder der Posteingangskorb mit neuen Einträgen und Dokumenten füllt, entsteht das Gefühl des „Niemals-fertig-werden-könnens“.

Nicht nur die Umstellung, sondern auch die ständige Belastung der Mitarbeiter in einem hochgetakteten elektronischen Arbeitsumfeld kann zu psychischen Störungen und innerer „Emigration“ führen.

Während beim Thema Workflow der Veränderungsbedarf auf der Hand liegt, darf man aber auch die Veränderungen bei anderen Systemausprägungen von ECM-Systemen nicht vernachlässigen. Bereits bei der Bereitstellung der elektronischen Suche im Archiv verändern sich die Verhaltensweisen. Man fragt keine Kollegen mehr, sondern verbringt die Zeit vor dem Bildschirm. Die soziale Interaktion verringert sich. Noch mehr verstärkt sich dieser Effekt bei der Einführung elektronischer Akten, die alle Dokumente und Daten zusammenhängend präsentieren. Die Arbeitsweise am Bildschirm erfordert eine deutlich höhere Konzentration und ist - besonders wenn mehrere Dokumente oder gar Akten gesichtet werden sollen - intellektuell aufwändiger als das Arbeiten mit Papier. Der schnelle Wechsel von Anzeigen und Tätigkeiten ist nicht nur ungewohnt, sondern auch belastend. Hierzu kommt die Angst vor Kontrolle, da ECM-Lösungen eine vollständige Protokollierung aller Tätigkeiten ermöglichen und in vielen Fällen zur Dokumentation aus Compliance-Sicht sogar erforderlich sind. Dies führt zu Widerständen, wie sie häufig in Projekten zu beobachten sind. Dabei ist nicht nur die Einführung von ECM-Systemen ausschlaggebend, sondern auch die ständigen Wechsel in andere Softwaresysteme und Medienbrüche in der Bedienung und dem Inhalt der verschiedenen am Arbeitsplatz genutzten Systeme.

Die organisatorische Herausforderung

Die Einführung neuer Softwaresysteme muss daher mit entsprechenden organisatorischen Maßnahmen vorbereitet, begleitet und nachgehalten werden. Dies beginnt in der Planungsphase. Ohne klare Zielsetzungen und Ermittlung der Auswirkungen sollte ein ECM-System-Einführungsprojekt erst gar nicht beginnen. Bereits bei der Zusammensetzung des Teams sind alle Aspekte der Auswirkungen in Bezug auf Qualifikationen, Rollen, Verantwortlichkeiten, sozialer Kompetenz und Innovationsbereitschaft geeignet zu kombinieren. Hier kann sich als entscheidend auswirken, ob das Unternehmen eine Change-Management-Kultur besitzt, da andernfalls das Projektteam nicht arbeitsfähig und der Projekterfolg von vorneherein gefährdet sein kann. Konflikt-Management ist bereits in dieser



Phase von besonderer Bedeutung, denn Einwände müssen ernst genommen werden und Konflikte vor einer späteren Systemeinführung gelöst sein. Die Einbeziehung der späteren Anwendung in das Projekt und in die Ausgestaltung der Lösung ist von entscheidender Bedeutung. Dabei sind die Prozesse gemeinsam zu erarbeiten und zu dokumentieren, damit beim späteren Rollout Hilfen und Richtlinien zur Arbeit mit der neuen Lösung zur Verfügung stehen. Dennoch gilt auch hier in der Projektarbeit, dass die Grenzen des Change Management aufgezeigt werden, keine „Scope-Shift“ mit der unkontrollierten Veränderung der Ziele eintritt und der Rahmen der geplanten Maßnahmen eingehalten wird. Change Management ohne Disziplin und ohne Richtung führt nur in Chaos – in unserem Fall dann in ECM Enterprise Chaos Management. Effiziente Projektmanagementmethoden und die Zuordnung von Kompetenz sind daher maßgeblich für den Projekterfolg.

Während der Entwicklung und der Einführung einer Enterprise-Content-Management-Lösung erhöht sich die Komplexität durch Realisierungspartner, Zusatzbelastung der Mitarbeiter mit herkömmlicher Arbeit und Arbeit mit dem neuen System sowie den üblichen Einführungs- und Akzeptanzproblemen. Die Veränderung führt zunächst zu mehr Arbeit. Geeignete und auf die Mitarbeiter zugeschnittene Schulungs-, Qualifizierungs- und Coaching-Maßnahmen sind in dieser Phase von besonderer Bedeutung. Diese Maßnahmen müssen kontinuierlich weitergeführt werden und münden in der Regel in „Qualitätszirkel“ oder „User-Groups“ sowie „Nachqualifizierungsmaßnahmen“ für neue Mitarbeiter. Diese Maßnahmen steuern auch die Optimierung und die Weiterentwicklung der neuen Lösung. Change Management wird hier zum ständigen Prozess.

Die technische Herausforderung

Ungeachtet des Einsatzes von Methoden und Werkzeugen wie ITIL oder anderer stellt Enterprise Change Management auch die IT vor immer neue Herausforderungen. Einerseits soll langfristige Strategien durchgehalten werden, um den Einsatz von IT sicher, kostengünstig und verlässlich zu gestalten. Die Bereitstellung von Wissen, durchgängige Prozesse und besonders die langfristige Archivierung von Informationen machen Kontinuität und kontrollierte Veränderungen notwendig. Andererseits sind IT-Abteilungen mit ständig neuen Strategien von Anbietern konfrontiert. Besonders bei den führenden Systemen wie ERP, Bürokommunikation, CRM und anderen operativen Anwendungen können eigene IT-Strategien häufig nicht durchgehalten werden. Auch hier ist ständiges Change Management angesagt. Andererseits können durch den Einsatz von umfassenden Enterprise Content Management Lösungen die Anforderungen der Fachabteilungen abgefangen werden, da keine neuen Systeme zur Handhabung von Informationen eingeführt werden müssen sondern Workflow, Collaboration und andere funktionale Erfordernisse in den Systemen konfiguriert und angepasst werden können. Enterprise Content Management wird so ebenso wie ERP und Kommunikationssoftware zur stabilen, strategischen Komponente. Bei der Auswahl von Lösungen kommt es daher darauf an, Systeme zu wählen, die sich in die IT-Infrastruktur nahtlos einpassen, modular erweiterbar sind und über geeignete Werkzeuge ohne Individual-Programmierung konfiguriert, angepasst und gepflegt werden können. Nur so lässt sich der notwendige Wandel im Unternehmen auch auf der technischen Ebene in den Griff bekommen. Enterprise Content Management Systeme und Enterprise Change Management müssen daher Hand-in-Hand gehen.

Kunde: Presse

Thema: ECM

Datei: Enterprise_Change_Management_Kff_201006

Projekt: Artikel

Topic: ECM

Datum: 28.06.2010

Autor: Kff

Status: fertig

Version: 1.1



Zehn Regeln zum Change Management

Für das Enterprise Change Management lassen sich die wesentlichen Aspekte in 10 Regeln zusammenfassen:

1. Change Management bedarf eines klaren Zielbilds vor der Einführung von Enterprise Content Management; nur dann können die Konsequenzen auf die Arbeitsprozesse erkannt und analysiert werden.
2. Change Management ist fester Bestandteil des Projektmanagements.
3. Change Management beginnt mit der Planungsphase.
4. Widerstände nicht unterschätzen, nicht klein reden und ernst nehmen.
5. Die Regeln und Grenzen des Change Management sind klar zu definieren und aufzuzeigen.
6. Ohne weitgehende Klärung des Konfliktpotentials und der Einleitung begleitender Maßnahmen keine Produktivsetzung neuer Lösungen.
7. Ohne Qualifizierung, Arbeitsanweisungen und Schulung keine Produktivsetzung neuer Lösungen.
8. Ohne Dokumentation keine Revisionssicherheit in den Arbeitsprozessen und eingeschränkte Beweissicherheit.
9. Change Management muss Bestandteil der Corporate Governance und der Unternehmenskultur sein.
10. Im Mittelpunkt des Change Managements und der Einführung neuer technischer Lösungen wie Enterprise Content Management steht der Mensch.

Profil

Dr. Ulrich Kampffmeyer, Jahrgang 1952, ist Gründer und Geschäftsführer der PROJECT CONSULT Unternehmensberatung GmbH, Hamburg, eine der führenden produkt- und herstellerunabhängigen Beratungsgesellschaften für ECM Enterprise Content Management, BPM Business Process Management, Knowledge Management und andere DRT Document Related Technologies.

Er beriet namhafte Kunden aller Branchen im In- und Ausland bei der Konzeption und Einführung von ECM-Lösungen.

Als Gründer und langjähriger Vorstandsvorsitzender nationaler und internationaler Branchenverbände prägte er wesentlich den deutschen Markt für Dokumenten-Management. Er ist einer der Gründer und Geschäftsführer des DLM-Network EEIG. Dr. Kampffmeyer ist Mitglied in mehreren internationalen Standardisierungsgremien im Umfeld des Workflow-, Dokumenten- und Records-Management.



Dr. Kampffmeyer ist anerkannter Kongressleiter, Referent und Moderator zu Themen wie elektronische Archivierung, Records-Management, Dokumenten-Management, Workflow, Rechtsfragen, Business Re-Engineering, Wissensmanagement und Projektmanagement. Auf zahlreichen nationalen und internationalen Kongressen und Konferenzen wirkte er als Keynote-Sprecher mit.

Autorenrecht und CopyRight

Autor: Dr. Ulrich Kampffmeyer

PROJECT CONSULT Unternehmensberatung GmbH

Breitenfelder Str. 17

D-20251 Hamburg

Tel.: 040 / 460 762 20

Fax: 040 / 460 762 29

E-Mail: Presse@PROJECT-CONSULT.com

Web: www.PROJECT-CONSULT.com

© PROJECT CONSULT Unternehmensberatung GmbH 2010. Alle Rechte vorbehalten

Der gesamte Inhalt ist, sofern nicht gesondert zitiert, ein Originaltext des Autors. Jeglicher Abdruck, auch auszugsweise oder als Zitat in anderen Veröffentlichungen, ist durch den Autor vorab zu genehmigen. Die Verwendung von Texten, Textteilen, grafischen oder bildlichen Elementen ohne Kenntlichmachung der Autorenschaft ist ein Verstoß gegen geltendes Urheberrecht. Belegexemplare, auch bei auszugsweiser Veröffentlichung oder Zitierung, sind unaufgefordert einzureichen.