

ECM

= Enterprise Change Management

Dr. Ulrich Kampffmeyer



Hamburg, 2015



ECM = Enterprise Change Management

Dr. Ulrich Kampffmeyer, PROJECT CONSULT Unternehmensberatung GmbH,
www.PROJECT-CONSULT.com

Das Akronym ECM hat vielfältige Bedeutungen: die Firma Espresso Coffee Machines, im Militärbereich Electronic Counter Measures und natürlich in der IT-Welt Enterprise Content Management. In vielen Unternehmen steht aber ECM für Enterprise Chaos Management in Bezug auf das Informationsmanagement. 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. Für Enterprise Change Management werden drei Definitionen angewendet:

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

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 Management ist es, alle Anpassungen an der IT-Infrastruktur und Softwarelandschaft kontrolliert und effizient unter Minimierung von Risiken durchzuführen.



Verhaltensweisen

Bei allen Veränderungsprozessen ist der Mensch und das menschliche Verhalten in Gruppen und Organisationen der wichtigste Erfolgsfaktor wie auch der Gegenstand der Maßnahmen selbst. Die psychologische und soziale Komponente des Change Management umfasst Kommunikation, Prozesse und Interaktion zwischen einzelnen Menschen und Teams. Change Management hilft die Veränderungsprozesse nachhaltig zu gestalten.

Während die erste Definition die Veränderungen in Prozessen und Organisation beschreibt, zielt die zweite auf das IT-Management, z.B. unter Nutzung der ITIL Methodik. Der betriebswirtschaftliche wie auch der informationstechnische Aspekt sind richtig, jedoch geht es beim Thema Change Management zunächst um einen viel tiefgreifenderen Ansatz. Change als Unternehmenskultur und generelle Verhaltensweise. Das gesamte Unternehmen muss auf Change Management mit geordneten Veränderungsprozessen eingestellt sein. Für den dritten Aspekt müssen die Mitarbeiter 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

Wendet man den Anspruch von Enterprise Change Management auf das Enterprise Content Management, zeigen sich zahlreiche spezielle Anwendungsfelder. 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 wird. Anders wird die Situation in dem Moment, wo man einen elektronischen Posteingang einführt, der alle Dokumente einschließlich Scans und Fax elektronisch dem Mitarbeiter 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 ins Chaos – in unserem Fall dann ins 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 sollen 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.

Die entscheidende Herausforderung - Menschen mitnehmen

Nicht umsonst verfolgt PROJECT CONSULT seit ihrer Gründung den Ansatz "Strategie vor Organisation, Mensch und Organisation vor Technik" in ihren ECM-Einführungsprojekten. Der Mensch steht im Mittelpunkt. Change Management beinhaltet daher zahlreiche psychologische und soziale Aspekte. Dies betrifft zum einen die Projekte selbst. Nur wenn das Team harmonisch zusammenarbeitet, ist ein reibungsloses Projekt möglich. Der Erfolg stellt sich aber erst ein, wenn all diejenigen, die die Veränderung im täglichen Arbeiten erfahren, ebenfalls zufrieden sind. Change Management stellt hier auch den Brückenschlag aus dem Projekt in die Nutzungsprozesse sicher. Erst durch die Implementierung der veränderten Prozesse und die effiziente Nutzung lässt sich die Nachhaltigkeit der Veränderung von Organisationen und die Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien erreichen.

Nachklapp

Wem die neue Interpretation von ECM = Enterprise Change Management nicht gefällt, kann auch ECM als Enterprise CHICKEN Management übersetzen. Zu letzterer Interpretation des Akronymes gibt es hier <http://bit.ly/ECM-Chicken> einen Beitrag :)



Über den Autor

Dr. Ulrich Kampffmeyer ist seit über 30 Jahren im Thema Dokumentenmanagement zu Hause. Er gründete und leitete entsprechende Fachverbände, arbeitete bei Standards mit, ist von Anfang an einer der internationalen Verfechter der ECM-Vision, und hat mit zahlreichen Publikationen und Vorträgen den ECM-Markt befruchtet. Er gilt als Mentor der Branche in Europa und wird auch der deutsche „ECM-Papst“ genannt. Seit 1992 ist er als Unternehmensberater für Information Management unterwegs und leitet das Beratungsunternehmen PROJECT CONSULT (<http://www.PROJECT-CONSULT.com>).

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

Von der ComputerWoche wurde er 2003 und 2011 unter die 100 wichtigsten IT Macher Deutschlands gewählt. Sein Curriculum findet sich auf Wikipedia http://bit.ly/WP_DrUKff.

