

# PROJEKTMANAGEMENT AKTUELL



## Resilienz im Projektmanagement



Herausgeber: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.  
Unter Mitwirkung von: spm – Swiss Project Management Association und Projekt Management Austria



# PROJEKTMANAGEMENT AKTUELL

- 2 Editorial**  
**Reportage**
- 4 Wie „Mäuseohren“ zu mehr Resilienz führen**  
Im Team Kraftreserven für Krisen aufbauen
- 8 Den Konsens vor der Krise schaffen!**  
Weshalb Resilienz-Projekte oft auch Changeprojekte sind
- 13 Der Schlüssel zur Stärke**  
Wie Teams resilient und „krisenfest“ werden  
**Schwerpunkt**
- 18 Von der Theorie zur Praxis: Projektmanagementresilienz**  
Resilienz auf Projektmanagementebene
- 26 Sind Projektgruppen resilienter als Projektteams?**  
Zwei Zusammenarbeitsmodelle im Vergleich
- 30 Agilität und Achtsamkeit gehen Hand in Hand**  
Eine neue Perspektive auf agiles Projektmanagement mit einem achtsamen Mindset
- 34 Driving Digital - ... but Human is Key (1)**  
Ein Plädoyer für ein „Anthropozentrisches (IT- und Projektmanagement“ im Digitalen Zeitalter  
**Wissen**
- 41 Voraussetzungen für die agile Transformation**  
Ist die agile Projektmanagementmethode auch für Sie geeignet?
- 47 Die Auswahl der passenden Software-Einführungsstrategie**  
Schritt für Schritt oder gleich mit großem Knall?
- 54 Die Faktoren Kommunikation und Planung bei der Aufwandschätzung von IT-Projekten**
- 62 Der Projektmanager als Handwerksmeister**
- 66 Klassische und agile Ansätze in Verbindung**  
Zukunftsweisendes Projektmanagement
- 69 Sich beruflich und persönlich weiterentwickeln, an Sichtbarkeit gewinnen und Wissen teilen - mit dem Mentoring-Programm der GPM**  
Im Fokus diesmal: Mentee Saskia Bruning und Mentorin Nicole Malso.
- 72 Buchbesprechung**  
**Kolumne**
- 74 Konservative Anarchisten**  
**Aus den DACH-Verbänden**
- 75 IPMA intern**
- 77 GPM intern**
- 80 pma intern**
- 81 spm intern**
- 84 Auf ein Wort mit ...**  
Felix Hartung

## Impressum

**Herausgeber:**  
GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.  
Am Tullnaupark 15, 90402 Nürnberg  
Unter Mitwirkung von  
Spm - Swiss Project Management Association  
Flughofstraße 50, CH-8152 Glattbrugg  
und  
Projekt Management Austria  
Palais Schlick, Türkenstraße 27/2/21, A-1090 Wien

**Redaktion:**  
Prof. Dr. Steffen Scheurer, Hochschule für Wirtschaft  
und Umwelt Nürtingen-Geislingen (Chefredakteur)  
Oliver Steeger, Alfter (Ressort Report)  
Nadja Saoudi, GPM Nürnberg  
Dr. Thor Möller, con-thor, Ganderkesee

**Redaktionsbeirat:**  
Dr. Dieter Butz  
Axel Graser, Südwestrundfunk / SWR  
Prof. Dr. Nino Grau, Graucousult GmbH  
Prof. Dr. Katrin Hassenstein, Hochschule der Medien  
Stuttgart  
Prof. Dr. Claus Hüsselmann, Technische Hochschule  
Mittelhessen  
Dr. Hans Knöpfel, spm, Schweizerische Gesellschaft für  
Projektmanagement  
Brigitte Schaden, pma (Projektmanagement Austria)  
Prof. Dr. Heinz Schelle, GPM Deutsche Gesellschaft für  
Projektmanagement e. V.

Reinhard Wagner, Tiba GmbH  
Prof. Dr. Doris Weßels, Fachhochschule Kiel

G 6010  
33. Jahrgang, 2/2022  
ISSN 0942-1017

**Verlag:**  
UVK Verlag. Ein Unternehmen der Narr Francke Attempto  
Verlag GmbH + Co. KG  
Dischingerweg 5, 72070 Tübingen

Telefon: +49 (0)7071 97 97 0  
Telefax: +49 (0)7071 97 97 11  
www.projektmanagement.digital

© 2022 Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG,  
Tübingen  
Nachdruck und fotomechanische Wiedergabe nur mit  
Genehmigung des Verlages. Namentlich gekennzeichnete  
Beiträge sowie die Inhalte von Interviews geben nicht in  
jedem Fall die Meinung der Redaktion oder des Verlages  
wieder.

**Zeitschriftenkoordination:**  
Elena Gastring  
eMail: gastring@narr.de

**Anzeigenverwaltung:**  
Stefanie Richter  
Telefon: +49 (0) 89 / 120 224 12  
eMail: richter@narr.de

**Erscheinungsweise:**  
5 Hefte pro Jahr

**Bezugspreise für Privatpersonen:**  
Einzelheftpreis: EUR 20,-  
Jahresbezugspreis (print): EUR 67,-  
Jahresbezugspreis (print & online): EUR 88,-

**Bezugspreise für Institutionen:**  
Jahresbezugspreis (print): EUR 67,-  
Jahresbezugspreis (print & online): EUR 198,-

Preisänderungen vorbehalten. Der Bezugspreis für  
Mitglieder der GPM ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.  
Alle Preise zzgl. Versandkosten und inkl. MwSt.

Die Kündigung ist sechs Wochen vor Ende eines  
Kalenderjahres schriftlich an den Verlag zu richten.  
Sonderausgaben werden zusätzlich berechnet.  
Bei Nichterscheinen der Zeitschrift ohne Verschulden  
des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfällt für  
den Verlag jegliche Lieferpflicht.

**Umschlagabbildung:** © iStock.com/PeopleImages

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird die männliche Form verwendet (generisches Maskulinum). Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter und beinhalten keine Wertung.



Schritt für Schritt oder gleich mit großem Knall?

# Die Auswahl der passenden Software-Einführungsstrategie

Francisco Josué Artaza, Maik Dori

**Für eilige Leser** | Wie gelingt die Einführung komplexer Unternehmenssoftware? Wer Einflussfaktoren nicht kennt oder falsch gewichtet, wählt leicht die falsche Einführungsstrategie. Mit Struktur und passender Strategie senken Sie Kosten und Risiko und steigern die Akzeptanz.

Der Erfolg einer Softwareeinführung steht und fällt mit der Auswahl der Rollout-Strategie. Neben rein iterativen Modellen und dem Big-Bang-Ansatz stehen eine Reihe kombinierter Einführungsstrategien zur Auswahl. Eine Softwareimplementierung ist ein komplexes Projekt, das nach einer strukturierten Vorgehensweise verlangt. Jede Strategie kann bei bestimmten Rahmenbedingungen zum Scheitern des Einführungsprojekts führen. Damit sich Kundenunternehmen und Anwenderberater gemeinsam für die richtige Strategie entscheiden, müssen sie die Einflussfaktoren für die Auswahl der optimalen Strategie zu identifizieren und zu steuern wissen. Den Weg zur geeigneten Rollout-Strategie weist ein eigens dafür entwickeltes Expertentool, das sämtliche Einflussfaktoren berücksichtigt und individuell gewichtet.

**Schlagwörter** | Einführungsstrategien, Softwareeinführung, Einführungsprojekte, Software-Rollout, Projektmanagement-Software, Change Management, Change Communication, Vorgehensmodell

Die Einführung einer neuen Unternehmenssoftware ist immer eine heikle Angelegenheit – und zwar sowohl für Beteiligte des Kundenunternehmens (Projektleitung, Entscheidungsträger, Geschäftsführung) als auch für die Anwenderberater des Softwareunternehmens. Je größer das Kundenunternehmen ist, je mehr Standorte und Abteilungen mit der Software ausgestattet werden sollen und je tiefer das Softwareprodukt in die Unternehmensstrukturen und Geschäftsprozesse eingebunden werden soll, desto komplexer und strategisch bedeutsamer ist es, die optimale Software-Einführungsstrategie zu wählen. Die Autoren berufen sich auf akkumuliert über drei Jahrzehnte persönlicher praktischer Erfahrung in der Implementierung von webbasierter Projektmanagement-Software. Gemeinsam mit ihrem Team blicken Sie auf ca. 1.500 erfolgreiche Software-Einführungsprojekte zurück. Das Spektrum der dabei angewandten Einführungsstrategien deckt sich weitgehend mit jenem von ERP-Systemen oder jeder anderen komplexen Unternehmenssoftware.

Die Wahl der Rollout-Strategie steht in der Definitionsphase jedes Softwareeinführungsprojekts an. Im Wesentlichen

kommen drei verschiedene Arten von Rollout-Strategien zum Einsatz:

1. Big-Bang-Ansatz
2. Reine iterative Einführungsstrategien
3. Kombinierte Einführungsstrategien

In der Praxis kombinieren sie diese drei grundlegenden Ansätze zu komplexen Einführungsstrategien. Für welche Einführungsstrategie sie sich im jeweiligen Fall entscheiden, hängt von einer Reihe unterschiedlicher Einflussfaktoren und von den spezifischen Vor- und Nachteilen der verschiedenen Einführungsstrategien ab.

## 1. Schnell und komplett: Big Bang

Beim Big Bang werden alle Softwaremodule zu einem bestimmten Stichtag für alle Nutzer aktiviert (Abb. 1). Die neue Software ersetzt das Altsystem ganzheitlich, sodass Nutzer keine Prozesse im Neu- und Altsystem parallel pflegen müssen. Big Bang ist die schnellste und kostengünstigste Einfüh-

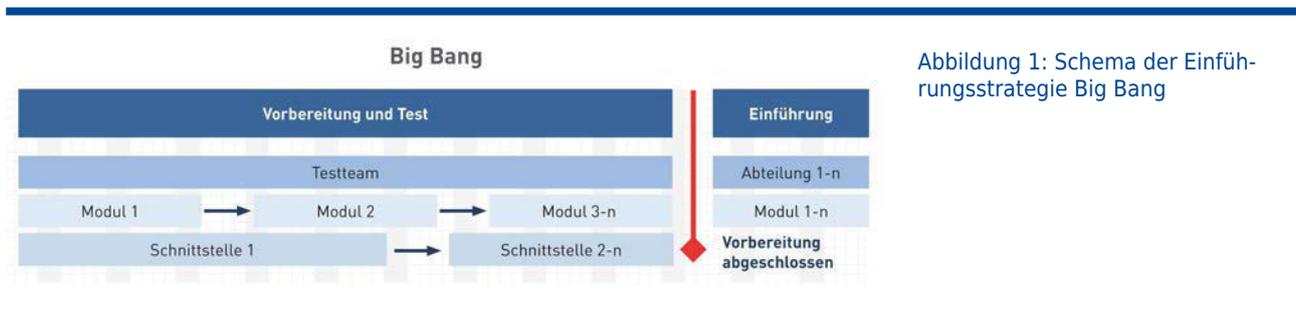


Abbildung 1: Schema der Einführungsstrategie Big Bang

rungsstrategie für große Unternehmen – vorausgesetzt, es läuft alles nach Plan.

Treten Probleme auf, verursacht eine Big-Bang-Einführung schnell hohe Kosten. Im schlimmsten Fall kann bei einem Abbruch des Einführungsprojekts kein „Rollback“ auf das Altsystem erfolgen und alle Unternehmensprozesse geraten ins Stocken. [1]

Um die hohen Risiken der Big-Bang-Einführungsstrategie zu minimieren, ist eine Vorbereitungsphase besonders wichtig: Die Anwenderberater müssen technische Systembetreuer und Schlüsselnutzer vorab schulen. Zudem muss die neue Software im Vorfeld ausgiebige und möglichst vollständig mit Echtdateien bestückte Testverfahren durchlaufen. [2] Der Softwareanbieter entwickelt bereits in der Vorbereitungsphase sämtliche benötigte Schnittstellen.

## 2. Reine iterative Einführungsstrategien

Iterative, also schrittweise Einführungsstrategien mindern das hohe Risiko, das beim Big Bang besteht. Identifizieren die Beteiligten im Verlauf des Einführungsprojekts ein Problem, lässt es sich mit vergleichsweise geringem Aufwand beheben. Selbst wenn nicht behebbare Probleme auftreten, fällt der Preis des Scheiterns niedriger aus: Die Einführungstiefe

war geringer und eine Rückkehr zum Altsystem ist noch möglich.

Die höhere Sicherheit geht zulasten des Aufwands: Eine iterative Einführung benötigt mehr Zeit als eine Big-Bang-Einführung, da sie in mehreren Phasen stattfindet. Jede einzelne Phase des Einführungsprojekts ist für sich betrachtet weniger komplex als eine Einführung nach Big Bang. Die Dauer des gesamten Einführungsprojekts steigt mit der Anzahl der Phasen.

Zentral gesteuerte Unternehmen müssen sich während eines iterativen Einführungsprojekts auf eine schlechtere Qualität des zentralen Controllings einstellen. Sie sinkt insbesondere, wenn das Unternehmen standort-, abteilungs- und projektübergreifend Buchungsdaten nach Kostenstellen, -arten und -trägern auswertet. Dem Kundenunternehmen bleiben zwei Optionen: Entweder erstellt es in diesem Fall viele temporäre Schnittstellen, oder es pflegt die Daten in Alt- und Neusystem parallel.

Reine iterative Einführungsstrategien (Abb. 2) lassen sich untergliedern in

- Projektorientierte Einführung
- Funktional iterative Einführung
- Regional/abteilungsweise iterative Einführung

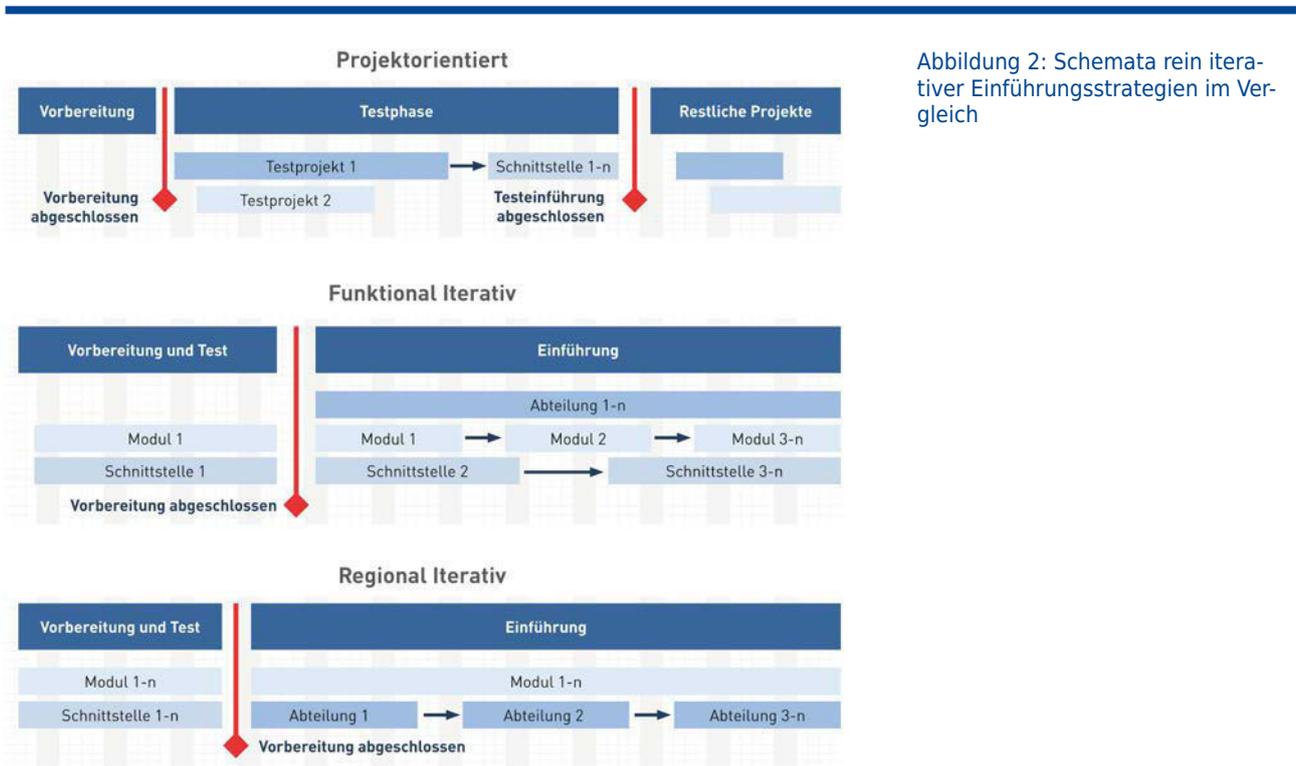


Abbildung 2: Schemata rein iterativer Einführungsstrategien im Vergleich

## 2.1 Projektorientierte Einführung

Ein kleines Projektteam nutzt das neue Programm zunächst in einem unternehmenstypischen Projekt. Ein Scheitern hätte in diesem Fall keine weitreichenden negativen Auswirkungen, die Abbruchkosten wären gering. [3] Daher empfiehlt sich die projektorientierte Einführungsstrategie insbesondere bei einem unsicheren Projektumfeld.

Bereits während des Testprojekts passt das Projektteam die Software an die unternehmensspezifischen Prozesse an. Da die Einführungsdauer von der Dauer des Testprojekts abhängt, ist dieser Ansatz nicht empfehlenswert bei Projekten mit hoher Laufzeit, zum Beispiel bei konzernweiten ERP-Einführungen. Nach Abschluss oder schon während des ersten Testprojekts steht dem Unternehmen frei, ein weiteres Testprojekt durchzuführen oder die Software flächendeckend einzuführen.

Die projektorientierte Einführung ist nicht zu empfehlen, wenn ein zentrales Projektmanagement Office (PMO) Projekte steuert. In diesem Fall würden für das projektübergreifende Ressourcenmanagement und Projektcontrolling doppelte Aufwände für die Pflege der Projektdaten im neuen sowie im alten System anfallen.

Die Strategie ist geeignet, wenn sich die Projekte des Unternehmens ähneln, sodass Erfahrungen aus dem Praxis-einsatz der neuen Software direkt in die weitere Optimierung und Anpassung einfließen. Das Projektteam sollte aus motivierten und IT-affinen Kollegen bestehen. So steigt die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Testphase und es entsteht eine positive Signalwirkung bei der weiteren Belegschaft. Besonders wenn das Unternehmen zuvor nicht projektübergreifend ausgewertet hat, ist die projektorientierte Einführung eine Option.

## 2.2 Funktional iterative Einführung

Beim funktional iterativen Ansatz führt das Unternehmen die verschiedenen Module einer Software sukzessive ein. Die gesamte Nutzerschaft erhält auf einmal Zugriff, aber funktional gestaffelt, also zum Beispiel schrittweise Modul für Modul.

In der Vorbereitung müssen Projektverantwortliche unbedingt die Abhängigkeit der Module voneinander beachten und die Einführungsreihenfolge sowie den Projektstrukturplan entsprechend gestalten. Beispielsweise sollten sie Module für Zeiterfassung und Urlaubsplanung vor einem Modul zum Ressourcenmanagement einführen, da Letzteres auf Ersterem beruht. Bei eng gekoppelten Modulen ist eine gleichzeitige Einführung sinnvoll.

Vor der Einführung jedes neuen Moduls gilt es, die Mitarbeiter zu schulen und die Einbindung des Altsystems zu klären. Diese Vorgehensweise bietet den Entwicklern Zeit, die Schnittstellen der Module nacheinander zu entwickeln. Will das Unternehmen verschiedene Softwareprodukte durch eine Gesamtlösung ersetzen, ist die funktional iterative Einführung eine gute Wahl.

Die Einführung des ersten Moduls hat eine wichtige Signalwirkung für die Akzeptanz der Nutzer. Die Auswahl des Moduls für die erste Iteration sollte daher wohl überlegt und seine Einführung gut vorbereitet werden. Hat die Belegschaft einen positiven Blick auf die Softwareeinführung gewonnen, vereinfacht dies die darauffolgenden Einführungsphasen erheblich.

## 2.3 Regional oder abteilungsweise iterativ

Bei der regional iterativen Einführungsstrategie führt ein Unternehmen eine Software sukzessive an verschiedenen Standorten ein. Bei der abteilungsweise iterativen Einführung erfolgt die Softwareeinführung nacheinander in verschiedenen Abteilungen eines Standorts.

Diese Methode eignet sich vor allem für international aufgestellte Unternehmen, bei denen sich Prozesse und Unternehmenskultur je nach Standort unterscheiden. Auch wenn verschiedene Abteilungen eines Unternehmensstandorts sehr verschiedene Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe aufweisen, ist diese Einführungsstrategie sinnvoll. Für einen einzelnen Standort gleicht die regional iterative Einführungsstrategie dem Big Bang.

Nach der Softwareeinführung an einem Standort oder in einer Abteilung sammeln und analysieren die Projektverantwortlichen sämtliche Probleme und passen die Software an die unternehmensspezifischen Anforderungen an. Erst dann beginnt die Einführung am nächsten Standort oder in der nächsten Abteilung. Datenaustausch und Datensynchronisation zwischen verschiedenen Standorten können leiden, wenn ein oder mehrere Standorte bereits das neue System, andere jedoch noch das Altsystem nutzen.

## 3. Kombinierte Einführungsstrategien

In der Praxis sind verschiedene Einführungsstrategien beliebig kombinierbar. Die drei geläufigsten Kombinationen (Abb. 3), die die Autoren in der Praxis anwenden, sind:

- Pilotierte Einführung
- Big Bang mit anschließender funktional iterativer Einführung
- Regional iterative Einführung mit anschließendem Big Bang

### 3.1 Pilotierte Einführung

Die pilotierte Einführung ist eine Kombination aus regional iterativer und funktional iterativer Einführung. Einzelne Softwaremodule oder Modulgruppen werden zeitlich versetzt regional iterativ im Unternehmen eingeführt. Dieses Verfahren benötigt bis zum Abschluss der Einführung viel Zeit.

Der Start kann jedoch sehr schnell erfolgen, da der Softwareanbieter vorab nur die Schnittstellen des ersten Moduls einrichten muss. Sollten technische Probleme auftreten, bleibt genügend Zeit, bevor die Einführung desselben Moduls am zweiten Standort beginnt. Das Risiko pro Iterationsschritt ist damit deutlich gemindert. Auch relativ unerfahrene Projektleiter können das Einführungsprojekt erfolgreich realisieren.

Die pilotierte Einführung ist ideal, wenn die Anforderungen und der gewünschte Funktionsumfang noch unklar sind. Schritt für Schritt spezifiziert eine jeweils begrenzte Anzahl an Nutzern die Anforderungen im Lauf der Einführung. Die Einführung sollte an dem Standort oder in der Abteilung mit der größten Motivation beginnen. Als erstes Modul sollten die Beteiligten das mit dem erwartungsgemäß größten Nutzen für das Kundenunternehmen auswählen.

Bei vielen Standorten und Abteilungen eignet sich die pilotierte Einführung weniger, da sie zu zeitaufwendig ist. In diesem Fall sollte sie mit einer anschließenden regional iterati-

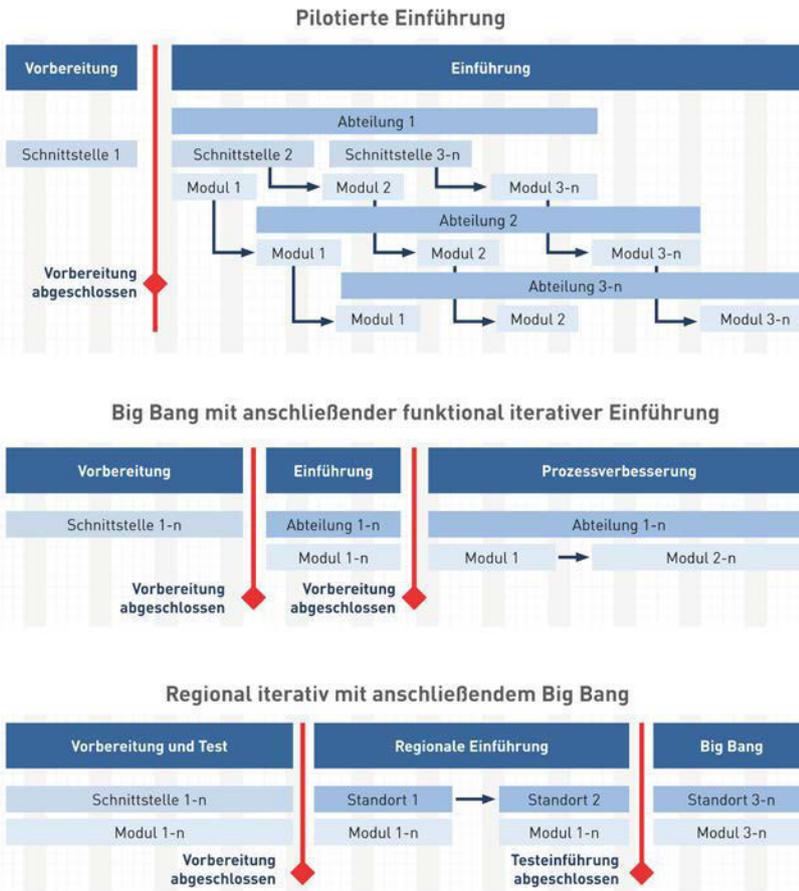


Abbildung 3: Drei geläufige Ansätze von kombinierten Einführungsstrategien

ven oder funktional iterativen Einführung gekoppelt werden: Sind die Anforderungen an ein Modul ausreichend definiert, wird es an den übrigen Standorten sukzessive eingeführt.

### 3.2 Big Bang mit funktional iterativer Einführung

Wenn die Zeit drängt und eine Einführung sehr kurzfristig erfolgen muss, ist diese Variante des Big Bang eine Option. Dies ist beispielsweise der Fall bei:

- Erforderlicher Ablösung des Altsystems wegen Vorgaben von Datenschutz oder Datensicherheit
- Ausgründung oder Firmenübernahme
- Zeitnahe Auslaufen von Lizenzen

Die Einführung erfolgt nach Big Bang, allerdings wird die Projektvorbereitung so kurz wie möglich gehalten. Notwendige Prozessanpassungen und Schulungen der Mitarbeiter finden erst nach der Einführung schrittweise statt.

Das Risiko ist vergleichsweise hoch, da kein Test des neuen Systems vor der Einführung stattfindet. So kann sich zu spät herausstellen, dass die Software hinsichtlich ihrer Funktionalitäten oder der Usability nicht den Erwartungen entspricht und auf Widerstand in der Mitarbeiterschaft stößt. Diese Einführungsstrategie verlangt daher nach einem erfahrenen Projektleiter, der Nutzern die Strategie transparent und kompetent erläutert.

### 3.3 Regional iterativ mit anschließendem Big Bang

Die Einführung der Software erfolgt schrittweise über die Standorte oder Abteilungen. Dabei sammeln alle Prozess-

beteiligten Erfahrungen und lösen aufkommende Probleme. Nachdem diese regionale Testeinführung abgeschlossen ist, erfolgt die Softwareeinführung an allen anderen Standorten mit sämtlichen Modulen im Big-Bang-Verfahren. Je heterogener die Arbeitsweisen und Anforderungen der verschiedenen Abteilungen sind, desto mehr Abteilungen oder Standorte sollten zunächst iterativ vorgehen.

Die Strategie empfiehlt sich, wenn die neue Lösung in vielen Abteilungen oder Standorten eingeführt werden soll, aber noch Unsicherheiten bezüglich der neuen Prozesse bestehen. Die stufenweise Einführung mindert die Risiken und neu gewonnene Erfahrungen fließen in die Vorgehensweise der nächsten Phasen ein. Damit das Controlling während der Einführungsphase funktioniert, muss die Entwicklung temporäre Schnittstellen vorbereiten.

## 4. Elf Einflussfaktoren bei der Strategiefindung

Neben der Dauer spielen auch Kosten und Risiken eine wichtige Rolle bei der Strategiefindung. Auf Grundlage praktischer Erfahrungswerte haben die Autoren elf zentrale Rahmenbedingungen identifiziert, die bestimmen, welche Strategie für ein Unternehmen die geeignete ist. Diese elf Faktoren lassen sich unterteilen in:

- Drei gegebene Unternehmensfaktoren
- Vier beeinflussbare Unternehmensfaktoren
- Vier Produktfaktoren

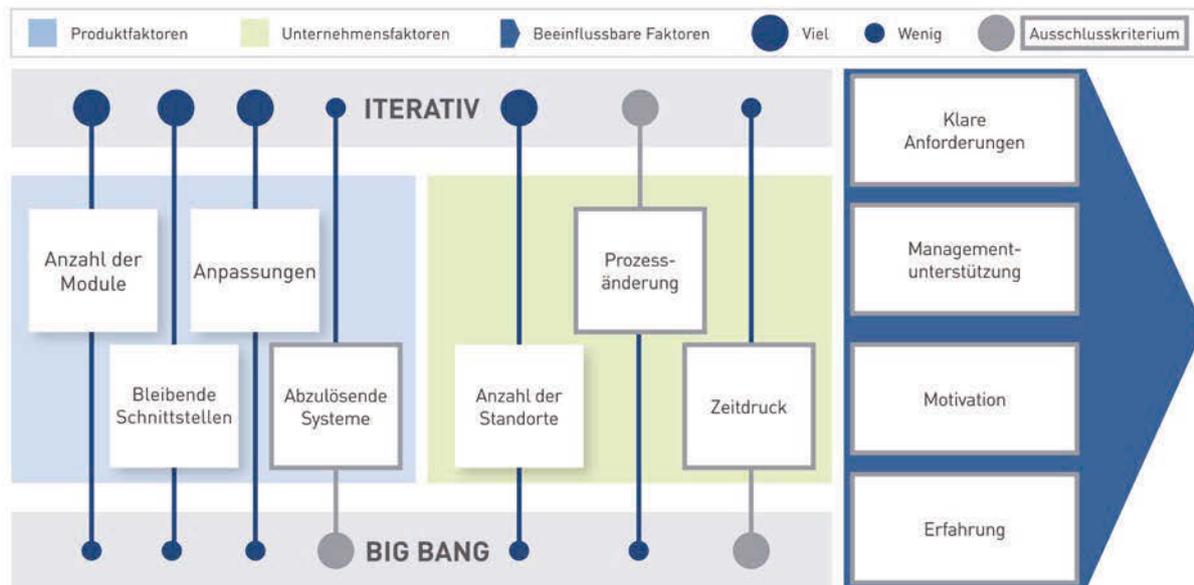


Abbildung 4: Die Grafik zeigt, in welcher Ausprägung die Einflussfaktoren die Wahl der Einführungsstrategie bestimmen

#### 4.1 Gegebene Unternehmensfaktoren

Einige Anforderungen und Ziele des Unternehmens, die die Auswahl der geeigneten Einführungsstrategie beeinflussen, können Projektverantwortliche des Softwareanbieters und des Unternehmens nur begrenzt aktiv beeinflussen.

- **Die Anzahl der Unternehmensstandorte und Abteilungen:** Unternehmen führen eine Software meist für all ihre Standorte ein. International können aber andere Bestimmungen greifen, die eine Software nicht unterstützt.
- **Prozessänderungen:** Eine Softwareeinführung ist auch ein Change-Management-Prozess. [4] [5] Es ist wichtig, die Mitarbeiter ins Boot zu holen. Projektleiter müssen vor der Einführung neuer Strukturen transparent darstellen, wer mit welchen Auswirkungen und Änderungen zu rechnen hat. Der Begriff „Change Communication“ [6] [7] beschreibt die Maßnahmen, die dafür notwendig sind.
- **Zeit für das Einführungsprojekt:** Die Zeit ist neben Kosten und inhaltlichen Zielen einer der Faktoren des magischen Dreiecks im Projektmanagement. Übertragen auf ein Einführungsprojekt für Software bedeutet das, dass bei gleichen Kosten mit mehr Zeit auch mehr inhaltliche Ziele erreicht werden können. Mit Reduzierung der Dauer steigt immer das Risiko.

#### 4.2 Beeinflussbare Unternehmensfaktoren

Vier weitere Faktoren sind zwar gegeben, sind jedoch weitgehend beeinflussbar. Der Berater des Softwareanbieters und der interne Projektleiter des Unternehmens sollten vor und während des Projekts versuchen, sie aktiv im Sinne einer erfolgreichen Einführung zu beeinflussen.

- **Klare Anforderungen und Ziele:** Bereits vor der Softwareauswahl sollte ein Unternehmen seine Anforderungen ans neue System schriftlich fixieren. [8] [9] Ebenso wichtig sind die Anforderungen der späteren Nutzer, also der Mitarbeiter. Auch Arbeitsprozesse verschiedener Abteilungen und abteilungsübergreifende Workflows gilt es zu doku-

mentieren und dem Softwareanbieter in einem Pflichtenheft zu übergeben.

- **Managementunterstützung:** Eine Softwarelösung kann bestehende Strukturen und Machtverhältnisse innerhalb eines Unternehmens verändern. Wenn das Projektteam ein Projektmanagementoffice (PMO) oder einen Lenkungsausschuss installiert, sollte das Management das unterstützen oder zumindest billigen. Fehlende Unterstützung des Managements lässt ein Einführungsprojekt scheitern.
- **Motivation:** Je größer ein Unternehmen, desto schwieriger ist es, eine Softwareeinführung gegen den Willen der Mitarbeiter durchzusetzen. Um die Akzeptanz und Motivation der Mitarbeiter zu steigern, sollten sie die Ziele verstehen, den Nutzen erkennen und um Risiken der anstehenden organisatorischen Änderungen wissen. Daher sind Schulungen, Workshops, Einzelgespräche und Informationsformate vor, während und nach der Einführung entscheidend. [10]
- **Erfahrung des Projektteams:** Je erfahrener die Einführungsverantwortlichen sind, desto besser schätzen sie Risiken ein, desto flexibler reagieren sie auf unvorhergesehene Komplikationen und desto schneller und sicherer treffen sie Entscheidungen.

#### 4.3 Produktfaktoren

Die Architektur und Eigenschaften der Software selbst beeinflussen die Strategiewahl hinsichtlich vier verschiedener Faktoren. Dies sind:

- **Anzahl der Module:** Je mehr Module eingeführt werden sollen, desto aufwendiger ist nicht nur der Einführungsprozess selbst, sondern desto mehr unerwartete Widerstände können bei den Nutzern auftreten, desto mehr Änderung in bestehenden Arbeitsabläufen und Prozessen sind nötig und desto höher ist das Risiko des Scheiterns.
- **Anzahl der Schnittstellen:** Die Komplexität und Anzahl der Schnittstellen sind wichtige Faktoren für ein Softwareeinführungsprojekt. Bei Einführungen nach Big Bang oder regional iterativ sollten alle Schnittstellen vor Beginn der

Einführung eingerichtet sein. Handelt es sich um komplexe Schnittstellen, die der Softwarehersteller am Kernprodukt programmieren muss, kann dies so viel Zeit in Anspruch nehmen, dass beispielsweise der entscheidende Vorteil einer Big-Bang-Einführung gar nicht zum Tragen käme.

- **Tiefe notwendiger Anpassungen:** Um individuelle Prozesse im Unternehmen bestmöglich abzubilden, müssen kundenspezifische Anpassungen an Standardsoftware erfolgen. Individuelle Erweiterungen der Software sind fehleranfälliger als der Standard. Diese Fehler müssen gefunden und behoben werden.
- **Menge abzulösender Systeme:** Die Anzahl der abzulösenden Systeme ist eine wichtige Rahmenbedingung für ein Softwareeinführungsprojekt, wenn es die Vorgabe gibt, dass ein System alle Informationen zu den Projekten für das Management bereitstellen soll.

Das Schema in Abbildung 4 verdeutlicht, wie stark der Einfluss der verschiedenen Faktoren auf die Wahl entweder iterativer Strategien oder eines Big-Bang-Ansatzes ist. Die Produktfaktoren (hellblau hinterlegt) sprechen bei jeweils steigender Anzahl von Modulen, Anpassungen oder einzu-richtenden Schnittstellen umso stärker für iterative Ansätze. Ist die Menge abzulösender Systeme allerdings sehr hoch und müssten deshalb temporär viele Schnittstellen von Alt-zu-Neusystem eingerichtet werden, stellt dies ein K.-o.-Kriterium dar und legt eine Big-Bang-Einführung nahe.

Unter den nicht beeinflussbaren Unternehmensfaktoren (grün hinterlegt) ist Zeitdruck ein Ausschlusskriterium gegen iterative Ansätze. Viele Prozessänderungen sprechen gegen

eine Big-Bang-Einführung. Je mehr Standorte und Anwender es gibt, desto besser eignen sich iterative Ansätze.

Ausschlaggebend für die Wahl der richtigen Strategie sind meist die beeinflussbaren Unternehmensfaktoren. Jeder dieser vier Faktoren kann mit entsprechenden Maßnahmen verbessert werden, sodass weitere Strategien infrage kommen. Aus der Tendenz zu entweder iterativer oder Big-Bang-Vorgehensweise ergibt sich damit eine Vielzahl konkreter Einführungsstrategien.

### 5. Strategiefindung mit Expertentool

Die elf komplexen Faktoren zu gewichten und die passende Einführungsstrategie zu empfehlen, ist eine enorm anspruchsvolle Aufgabe. Die Autoren greifen dabei auf ein Expertentool zurück, das eigens für diesen Zweck entwickelt wurde.

Die Berater befüllen die Eingabefelder der Expertentools in Workshops und im Dialog mit dem Kundenunternehmen, indem sie entsprechende Werte für sämtliche Einflussfaktoren ermitteln. Das Tool gewichtet die Kriterien angepasst auf die Bedingungen und Anforderungen des jeweiligen Kundenunternehmens, visualisiert die Eignung der Strategien vergleichend (Abb. 5) und gibt darüber hinaus konkrete Handlungsempfehlungen.

Oft gibt es mehrere Strategien, die unter den gegebenen Rahmenbedingungen infrage kommen. Manager und Berater sollten sich vor allem auf die vier beeinflussbaren Unternehmensfaktoren fokussieren. Wer die Möglichkeit hat, diese Fak-

		STRATEGIEN ZUR EINFÜHRUNG						
		Big Bang	Regional Iterativ	Funktional Iterativ	Pilotierte Einführung	Regional → Big Bang	Big Bang → Funktional Iterativ	Projekt-orientiert
<b>UNTERNEHMENSFAKTOREN</b>								
Viele	Standorte	☹️	😞	😊	😡	😊	😞	😊
Viele	Prozessänderungen	😞	☹️	😊	😊	😞	😞	😊
Belastbarer	Zeitplan	😊	😊	😊	😊	😊	😊	☹️
<b>PRODUKTFAKTOREN</b>								
6	Module	😡	😡	😊	☹️	😡	🚫	☹️
Komplexe	Schnittstellen	☹️	☹️	😊	😊	☹️	😞	☹️
Sechste	Anpassungsebene	😡	😡	😊	😊	😡	🚫	😡
Keine	Abzulösende Systeme	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊
<b>BEEINFLUSSBARE FAKTOREN</b>								
Perfekt	Anforderungen	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊
Mittelere	Managementunterstützung	😞	☹️	😊	😊	☹️	😞	😊
Wenig	Motivation	😞	😞	☹️	☹️	😞	😡	😊
Kaum	Erfahrung	😡	😞	☹️	☹️	😞	😡	😊

Abbildung 5: Das Expertentool visualisiert die Eignung von Einführungsstrategien

toren positiv für das Einführungsprojekt zu beeinflussen, hat automatisch mehr Freiheit bei der Wahl der Strategie.

Das Expertentool hilft Beratern, objektiv die bestmögliche Einführungsstrategie für die Anforderungen des Kunden auszuwählen und gezielte Maßnahmen einzuleiten, um die Einflussfaktoren für die Anwendung der jeweiligen Strategie zu optimieren. Kunden bietet das Tool maximale Transparenz. Es macht die Empfehlung des Beraters nachvollziehbar und schafft Akzeptanz für die Maßnahmen in der Mitarbeiterschaft. Der entscheidende Vorteil: Es befähigt den Kunden, die Auswahl für die gewünschte Einführungsstrategie selbst zu fällen. ■

## Literatur

- [1] Hansmann, Holger/ Laske, Michael/ Luxem, Redmer: Einführung der Prozesse - Prozess-Roll-out. In: Becker, Jörg/ Kugeler, Martin/ Rosemann, Michael (Hrsg.). Prozessmanagement. (7. Auflage) Springer, Berlin 2012, 277-302.
- [2] Gronau, Norbert: Industrielle Standardsoftware: Auswahl und Einführung. De Gruyter Oldenbourg, München 2001.
- [3] Koch, Oliver: Strategieorientierte Einführung komplexer Softwaresysteme. Vorgehensmodell zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen und zum TCO-optimierenden Projektmanagement. Witec, Kassel 2008.
- [4] Kirchmer, Matthias/ Scheer, August-Wilhelm: Change Management - der Schlüssel zu Business Process Excellence. In: Scheer, August-Wilhelm et al.: Change Management im Unternehmen. Prozessveränderungen erfolgreich managen. Springer, Berlin 2003, 1-14.
- [5] Bejan, Alina/ Huber, Elisabeth: Enterprise Resource Planning (ERP) - Software-Einführung mit Change Management. In: Personal - Zeitschrift für Human Resource Management Band 54, Heft 10/2002, 36-39.
- [6] Sommerhalder, Mark: Change-Management ist Change-Communication. In: Praxis aktuell, IO-management 4, 1999, 72-75.

- [7] Wagner, Eike et al. Wie erfolgreiche Veränderungskommunikation wirklich funktioniert?! Westarp BookOnDemand, 2010.
- [8] Gronau, Norbert: Handbuch der ERP-Auswahl. In: Handbücher ERP Management 1, Gito mbh Verlag, Berlin 2012.
- [9] Leyh, Christian: Which Factors Influence ERP Implementation Projects in Small and Medium-Sized Enterprises? In: 20th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2014, 1-14.
- [10] Doppler, Klaus/ Lauterburg, Christoph: Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. (12. Auflage) Campus, Frankfurt 2008.

**Eingangsabbildung:** © pixabay

### Francisco Josué Artaza

Francisco Josué Artaza hat einen Master der TU Berlin im Wirtschaftsbereich. Er arbeitet seit 14 Jahren bei der Projektron GmbH, derzeit als Marketingleiter und Anwenderberater. Er ist zertifiziert nach IPMA, PRINCE2 sowie als Scrum Product Owner.

eMail: francisco.artaza@projektron.de



### Maik Dorl

Maik Dorl ist Geschäftsführer der Projektron GmbH und leitet das Produktmanagement. Er studierte an der Freien Universität Berlin und an der Wilfried Laurier University (Kanada) Geographie, Informatik und Statistik.



## Anzeige



**expert**



**Dieter Brendt, Olaf Mackowiak**

## Führung in der Technik

1., Auflage 2021, 177 Seiten  
€[D] 34,90

ISBN 978-3-8169-3467-7

eISBN 978-3-8169-8467-2

Mitarbeitende zielgerichtet und effektiv führen zu können, ist ein Schlüssel für nachhaltigen Unternehmenserfolg. In diesem Buch werden den Leser:innen durch die direkte Ansprache und die Praxisbeispiele von Kolleg:innen in vergleichbaren Situationen Denkanstöße und Tipps geboten, um ihren Führungsstil zu analysieren und darauf aufbauend zu optimieren. Es werden bewährte Maßnahmen und Techniken zur effizienten Gestaltung und Beherrschung der vielfältigen Anforderungen im sich schnell verändernden technischen wie gesellschaftlichen Umfeld vorgeschlagen, die praxispflichtig im Führungsalltag eingesetzt werden können.