

**Organisationaler Wandel bei Einführung komplexer Technologien
- Entwicklung eines Zugangs auf Basis von Nutzungspraktiken**

DISSERTATION
der Universität St. Gallen
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)
zur Erlangung der Würde einer
Doktorin der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Petra Kroflin

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm

und

Prof. Dr. Thomas Friedli

Dissertation Nr. 3780
Difo-Druck GmbH, Bamberg

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 17. Mai 2010

Der Rektor:

Prof. Ernst Mohr, PhD

Zusammenfassung

Enterprise-Resource-Planning (ERP)-Systeme stellen die größte und erfolgreichste Entwicklung im Bereich individuell genutzter Informationstechnologie (IT) seit den 1980er Jahren dar. Mit steigendem Verbreitungsgrad wächst auch die Erkenntnis, dass die Auswirkungen dieser Systeme in Organisationen nicht zwangsläufig den zuvor aufgestellten Plänen und Strategien entsprechen. Noch immer wird ein großer Teil der ERP-System-Einführungen als Misserfolg beurteilt, wobei Verantwortliche hierfür bis heute keine schlüssigen Erklärungen gefunden haben.

Die so genannte ‚alternative‘ Technologie-Forschung hat spätestens seit dem bekannten Artikel Barley's (1986) von der Annahme linearer Beziehungszusammenhänge zwischen den Charakteristika einer Technologie und den Konsequenzen ihrer Einführung in Organisationen Abstand genommen. Vielmehr werden dort diejenigen Strukturen in Organisationen analysiert, die sich emergent aus der Nutzung einer Technologie durch menschliche Akteure ergeben. Bei einem fokussierten Studium der ERP-Literatur überraschen der dort vorzufindende Fokus auf varianztheoretischen Untersuchungen sowie die Annahme deterministischer Beziehungen zwischen ERP-System-Eigenschaften und den organisationalen Konsequenzen der Nutzung dieser Systeme.

Die vorliegende Arbeit untersucht die Einführung eines ERP-Systems in einer globalen Organisation (Multi-Site-Implementation) und entwickelt dabei einen prozesstheoretisch verankerten Zugang zu den Anzeichen emergenten Wandels infolge der ERP-System-Nutzung. Damit will sie einerseits zu prozessorientierter Forschung im Bereich ERP-induzierten Wandels ermutigen, sowie existierende Beiträge um neue Erkenntnisse in Bezug auf Multisite-Implementierungen ergänzen. Daneben ist es ein Anliegen dieser Arbeit, für die Vielschichtigkeit der Veränderungen organisationaler Realitäten als Konsequenz der Nutzung von ERP-Systemen zu sensibilisieren und damit die Aufmerksamkeit Verantwortlicher auf die aktive Begleitung solcher Veränderungsprozesse zu lenken.

Dank

Auch wenn die Arbeit inhaltlich ohne fremde Hilfe erstellt wurde, bedurfte es der Mithilfe zahlreicher Personen, um sie praktisch zu erstellen und die Forschungsarbeit zu organisieren.

Es ist mir ein besonderes Anliegen, einige von ihnen zu nennen und meinen Dank für ihre Unterstützung zum Ausdruck zu bringen.

Die vorgestellten Ergebnisse entstanden in enger Zusammenarbeit mit verschiedenen Personen meines Forschungspartners DissCo, die zwar aus Gründen der Vertraulichkeit nicht namentlich genannt werden, dennoch aber in besonderer Weise hervorgehoben werden sollen. Dieses sind insbesondere der Gate-Keeper und der Sponsor des Forschungsprojekts „DissCo Organizational Excellence“ sowie die vielen Gesprächspartner, die zur Erarbeitung des umfangreichen Datenmaterials beigetragen haben. Auch meinem Forschungspartner Florian Kappler danke ich für die bereichernde Zeit gemeinsamen Forschens.

Seitens der Universität St. Gallen danke ich meinem Referenten Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm, der mit seinen kritisch anregenden Denkanstössen die Entwicklung dieser Arbeit massgeblich vorangetrieben hat. Auch bedanke ich mich bei Prof. Dr. Thomas Friedli für seine Bereitschaft, als Co-Referent für diese Arbeit zur Verfügung zu stehen. Seitens des Instituts für Betriebswirtschaft wurde ich durch eine Gruppe Mitforschender innerhalb regelmässiger Diskussionsrunden unterstützt. Ihnen allen danke ich für ihre moralische und fachliche Anteilnahme am Gelingen dieser Arbeit. Silke Bucher danke ich für die Organisation dieser stimulierenden Treffen und ihre fundierte Auseinandersetzung mit den dort diskutierten Themen und Dr. Harald Tuckermann für seine wertvollen Antworten auf jeweils aktuell bewegende Fragen.

Innerhalb meines privaten Umfelds wurde ich von zahlreichen Personen durch kleine und grosse Hilfestellungen beim Bewältigen meines bunten Alltags zwischen Forschung und Familie unterstützt. Besonders möchte ich mich bei

meinen Freundinnen Christiane Feldkamp, Julia Müller, Julia Pilgram, Melanie Roll und Gaby Speck für die Übernahme unterschiedlichster Alltagsaufgaben bedanken sowie bei Sigrid Hess für ihre qualifizierte technische Hilfeleistung. Auch danke ich meiner langjährigen Freundin Claudia Heinen für ihr immer offenes Ohr und ihre erfrischenden Kommentare zu meinen teilweise seltsam anmutenden Erkenntnissen sowie ihr und Jens Marten für die Möglichkeit, mich immer wieder zur konzentrierten Arbeit in ihr Haus zurückzuziehen.

Schliesslich danke ich meinem Mann Hari für seine liebevolle, geduldige und Zuversicht versprühende praktische und moralische Unterstützung, meinen Eltern und meiner Schwester Dagmar für ihren immerwährenden Zuspruch und die Entlastung im Alltag sowie meinen Kindern Claudius, Muriel und Kajetan dafür, dass sie an mancher Stelle auf meine Aufmerksamkeit für ihre Belange verzichten und mit mir auf ihre kindlich-charmante Weise mitgefiebert haben.

Langenargen, Mai 2010

Petra Kroflin

Inhaltliche Übersicht

Inhaltliche Übersicht	VI
Detailliertes Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XX
Verzeichnis der Anhänge	XXII
1 Einleitende Zusammenfassung.....	1
1.1 Inhaltlicher Abriss und Vorstellung der Forschungsfrage	1
1.2 Gang der Untersuchung.....	5
1.3 Aufbau der Arbeit	7
2 Epistemologische Einordnung.....	9
2.1 Notwendigkeit einer epistemologischen Einordnung	9
2.2 Abbildtechnisches Paradigma	10
2.3 Konstruktivistisches Paradigma	12
2.4 Die Rolle von Alltagstheorien bei der Theoriebildung	21
2.5 Die Strukturierungstheorie – einige wichtige Elemente.....	23
3 Theoretische Grundbausteine: Organisationsstruktur und Organisation.....	31
3.1 Organisationsstrukturen als Handlungsrahmen und Ergebnis menschlicher Handlung	32
3.2 Strukturierung als Erzeugung von Organisationsstrukturen	35
3.3 Organisationen als Schauplätze für Strukturierung	37
3.4 Struktureller Wandel.....	40
4 Technologie-induzierter struktureller Wandel in Organisationen	42
4.1 Organisationaler Wandel als Folge technischen Wandels.....	43
4.2 Verlauf Technologie-induzierten Wandels	66
4.3 Das Konzept der technological frames	70
5 Theoretischer Grundbaustein: ERP-System.....	75
5.1 ERP-Systeme: Inhalt, Relevanz und Probleme	75
5.2 Forschungsansätze im Bereich ERP-Forschung	94
6 Zusammenführung der Konzepte und Ableitung der Forschungsfrage	107
6.1 Besonderheiten von ERP-Systemen und ihre Relevanz für strukturellen Wandel.....	108

6.2	Entfaltung strukturellen Wandels bei ERP-System-Einführung und -Nutzung	110
6.3	Problematik der Untersuchung von Multisite-ERP-System-Implementierungen	113
6.4	ERP-Systeme als Verkörperung von Strukturen oder Strukturen als inszenierte ERP-in-practice	116
6.5	Struktureller Wandel durch veränderte ERP-in-practice	119
7	Forschungsstrategie und Forschungspartner	120
7.1	Beobachtungsleitender Bezugsrahmen	120
7.2	Forschungsdesign: Kontextsensitive Langzeit-Einzelfallstudie	133
7.3	Forschungspartner und Forschungsumfeld: Einführende Darstellung	137
7.4	DissCo – das Unternehmen	139
7.5	Strategische und historische Hintergründe von GPD/ERP 2	148
7.6	Annäherung und Verschmelzung von Business- und IT Strategie .	168
7.7	Die Veränderungsinitiative GPD/ERP 2 mit ihrer Business- und ihrer IT-Komponente.....	180
7.8	GPD/ERP 2 als Verzahnung von Business- und IT-Strategie	229
8	Beschreibung des Forschungsprozesses	284
8.1	Epistemologische und methodologische Grundpositionen	284
8.2	Datenerhebung.....	287
8.3	Datenauswertung	302
8.4	Qualitätsansprüche an die Generierung einer Grounded Theory ...	306
8.5	Forschungsideologie	309
9	Aufbau der Ergebnispräsentation.....	311
10	Beobachtung und Interpretation Technologie-induzierten Wandels .	316
10.1	Beschreibung des strukturellen Repertoires vor GPD/ERP 2.....	320
10.2	Strukturelles Repertoire der globalen Teams während des Roll-outs.....	327
10.3	Strukturelles Repertoire der MO-Teams während des Roll-outs	392
10.4	Gegenüberstellung der strukturellen Repertoires	442
11	Synthese der Ergebnisse und Schlussfolgerungen	459
11.1	Generelle Problematik von Multisite-Implementierungen und Lösungsansätze.....	459
11.2	Ziele und Ergebnisse Technologie-induzierten Wandels: Erwartungssicherheit?	462

11.3	Auf den Punkt gebracht.....	464
12	Beitrag zur Forschung und Auswirkungen auf die Organisationspraxis	465
12.1	Allgemeine Bemerkungen zum theoretischen Anspruch dieser Arbeit.....	465
12.2	Relevanz der Forschungsergebnisse und Ergänzung existierender Forschung	466
12.3	Verwertbarkeit der Ergebnisse im organisationalen Kontext	469
12.4	Grenzen und Ergänzungsbedarf der beschriebenen Ergebnisse ...	471
	Anhang.....	475
	Literaturverzeichnis.....	503

Detailliertes Inhaltsverzeichnis

Inhaltliche Übersicht	VI
Detailliertes Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XX
Verzeichnis der Anhänge	XXII
1 Einleitende Zusammenfassung.....	1
1.1 Inhaltlicher Abriss und Vorstellung der Forschungsfrage	1
1.2 Gang der Untersuchung.....	5
1.3 Aufbau der Arbeit	7
2 Epistemologische Einordnung.....	9
2.1 Notwendigkeit einer epistemologischen Einordnung	9
2.2 Abbildtechnisches Paradigma	10
2.3 Konstruktivistisches Paradigma	12
2.3.1 Inhaltliche Charakteristika	12
2.3.2 Implikationen einer konstruktivistischen Position für die Bearbeitung der Forschungsfragestellung.....	15
2.3.3 Implikationen einer konstruktivistischen Position für die empirische Arbeit.....	18
2.3.4 Qualitätskriterien konstruktivistischer Forschungsbeiträge	19
2.4 Die Rolle von Alltagstheorien bei der Theoriebildung	21
2.4.1 Grundsätzliche Überlegungen zu Alltagstheorien	21
2.4.2 Die Strukturierungstheorie als Seehilfe	22
2.5 Die Strukturierungstheorie – einige wichtige Elemente.....	23
2.5.1 Dualität der Struktur.....	24
2.5.2 Menschliche Akteure und menschliche Handlung.....	26
2.5.3 Strukturierung	28
3 Theoretische Grundbausteine: Organisationsstruktur und Organisation.....	31
3.1 Organisationsstrukturen als Handlungsrahmen und Ergebnis menschlicher Handlung	32
3.2 Strukturierung als Erzeugung von Organisationsstrukturen	35
3.3 Organisationen als Schauplätze für Strukturierung	37
3.4 Struktureller Wandel.....	40
4 Technologie-induzierter struktureller Wandel in Organisationen	42

4.1	Organisationaler Wandel als Folge technischen Wandels.....	43
4.1.1	Determinismus und Varianztheorien	43
4.1.2	Dualitäres Technologieverständnis und emergenter Wandel.....	45
4.1.3	Strukturierungstheoretisches Technologieverständnis und emergenter Wandel	49
4.1.4	Technologies-in-practice als inszenierte Strukturen.....	58
4.2	Verlauf Technologie-induzierten Wandels	66
4.2.1	Episodischer Wandel	66
4.2.2	Situativer Wandel.....	68
4.3	Das Konzept der technological frames	70
5	Theoretischer Grundbaustein: ERP-System.....	75
5.1	ERP-Systeme: Inhalt, Relevanz und Probleme	75
5.1.1	ERP-Systeme: Definitionen und Inhalt	75
5.1.2	Relevanz von ERP-Systemen und Motivation zur Einführung	79
5.1.3	Unterschiede zwischen traditionellen IT- und ERP-Systemen	80
5.1.4	Globale ERP-Systeme und Systemumfang.....	84
5.1.5	ERP-System-Implementierung	88
5.1.6	Kritische Erfolgsfaktoren und Probleme bei der Einführung von ERP-Systemen	92
5.2	Forschungsansätze im Bereich ERP-Forschung	94
5.2.1	Traditionelle deterministisch-varianztheoretische Forschung	94
5.2.2	Ruf nach alternativen Forschungsansätzen	95
5.2.3	ERP-in-practice und ‚Structurational Model of ERP-induced Organizational Transformation‘	98
6	Zusammenführung der Konzepte und Ableitung der Forschungsfrage	107
6.1	Besonderheiten von ERP-Systemen und ihre Relevanz für strukturellen Wandel.....	108
6.2	Entfaltung strukturellen Wandels bei ERP-System-Einführung und -Nutzung	110
6.3	Problematik der Untersuchung von Multisite-ERP-System- Implementierungen	113
6.4	ERP-Systeme als Verkörperung von Strukturen oder Strukturen als inszenierte ERP-in-practice	116
6.5	Struktureller Wandel durch veränderte ERP-in-practice	119
7	Forschungsstrategie und Forschungspartner	120

7.1	Beobachtungsleitender Bezugsrahmen	120
7.1.1	Zeitliche Präzisierung	121
7.1.2	Räumliche Präzisierung / Levels of analysis	124
7.1.3	Inhaltliche Abgrenzung – units of analysis	126
7.2	Forschungsdesign: Kontextsensitive Langzeit-Einzelfallstudie	133
7.2.1	Durchführung einer Langzeit-Untersuchung.....	133
7.2.2	Eignung einer kontextsensitiven Einzelfallstudie.....	135
7.3	Forschungspartner und Forschungsumfeld: Einführende Darstellung	137
7.4	DissCo – das Unternehmen	139
7.4.1	Historische Entwicklung und strategische Ausrichtung	139
7.4.2	Entwicklung der Organisationsstruktur: Oben steht der Kunde.	142
7.4.3	Finanzielle Ergebnisse.....	146
7.5	Strategische und historische Hintergründe von GPD/ERP 2	148
7.5.1	Die ‚Strategy 2000‘ – ein Vorläufer	148
7.5.2	Die ‚Champion 3C‘-Strategie – strategische Basis.....	150
7.5.3	Das DissCo-Geschäftsmodell – erste Hinweise auf Prozesse ..	154
7.5.4	Die DissCo-Mitarbeiter – strategische Ressourcen.....	157
7.5.5	Die Unternehmenskultur von DissCo– Inhalte und konkrete Förderung	159
7.5.6	Prozesse als neue Dimension	163
7.5.6.1	‚Faktor Zeit‘-Projekt – Optimierung einzelner Prozesse	165
7.5.6.2	Qualitätsmanagement- und Prozessmanagement- System – Vom Qualitätsgedanken zur Prozesssicht	166
7.6	Annäherung und Verschmelzung von Business- und IT Strategie .	168
7.6.1	After-Market-Service-Strategie – Verzahnung globaler Prozesse und IT-Systeme	169
7.6.2	ERP 1 – erster globaler Systemansatz.....	171
7.6.3	Analyse der IT-Landschaft und Entwicklung einer IT-Strategie	175
7.7	Die Veränderungsinitiative GPD/ERP 2 mit ihrer Business- und ihrer IT-Komponente.....	180
7.7.1	Inhaltliche Schwerpunkte und strategische Ausrichtung von GPD	181
7.7.1.1	Prozessperspektive als Basis aller Geschäftspraktiken	184
7.7.1.2	Prozesse und Daten als Fundamente einer Prozessorganisation.....	189

7.7.1.3	Die einzelnen Prozesse und relevanten Daten im Detail....	191
7.7.1.3.1	Market Reach.....	191
7.7.1.3.2	Supply Chain Management	196
7.7.1.3.3	Product Portfolio Management	199
7.7.1.3.4	After Market Service	202
7.7.1.3.5	Customer Complaint Handling.....	204
7.7.1.3.6	Finance	206
7.7.1.3.7	Human Resource Management.....	209
7.7.1.3.8	Sustainability Management.....	212
7.7.1.4	Zusammenfassende Bemerkungen zur GPD-Komponente.....	214
7.7.2	Inhaltliche Schwerpunkte und strategische Ausrichtung von ERP 2.....	217
7.7.3	Neue Rolle der IT.....	224
7.8	GPD/ERP 2 als Verzahnung von Business- und IT-Strategie	229
7.8.1	Vision, Mission und Ziele des Projekts	230
7.8.2	Neue Teams und neue Rollen.....	235
7.8.2.1.1	Global Process Stearing Board	238
7.8.2.1.2	GPD/ERP-2-Projektmanagement	240
7.8.2.1.3	Corporate/Global Process Teams	241
7.8.2.1.4	Corporate/Global Process Team, Process Owner, Process Manager	244
7.8.2.1.5	Corporate Process Manager.....	245
7.8.2.1.6	Umbenennung von Corporate in Global	247
7.8.2.1.7	Globale IT-Teams	248
7.8.2.1.8	Coordination Team	251
7.8.2.1.9	Local Process Manager / Local Process Expert.....	253
7.8.2.1.10	Wegfall der Bezeichnung ‚Lokal‘.....	254
7.8.3	Projektetappen und Meilensteine	255
7.8.4	Implementierungsmethode und geographischer Roll-out.....	260
7.8.5	Funktionale Weiterentwicklung und Release Management.....	267
7.8.5.1	Funktionale Weiterentwicklung	267
7.8.5.2	ERP 2 Release Management	272
7.8.5.3	Ermöglichung von Erfahrungsaustausch innerhalb der Prozesse	273

7.8.6	Gestaltung von Mechanismen zur ständigen Prozessverbesserung	275
7.8.7	Auswirkungen von GPD/ERP 2 auf die formale Organisationsstruktur.....	279
8	Beschreibung des Forschungsprozesses	284
8.1	Epistemologische und methodologische Grundpositionen	284
8.2	Datenerhebung.....	287
8.2.1	Auswahl der Untersuchungseinheiten und Personen.....	288
8.2.2	Zeitliche Struktur der Datenerhebung und -auswertung	291
8.2.3	Methoden der Datenerhebung.....	293
8.2.3.1	Dokumentenanalyse	293
8.2.3.2	(Teilnehmende) Beobachtung.....	294
8.2.3.3	Qualitative Interviews.....	297
8.2.3.4	Feedback-Diskussionen.....	301
8.3	Datenauswertung	302
8.4	Qualitätsansprüche an die Generierung einer Grounded Theory ...	306
8.5	Forschungsideologie	309
9	Aufbau der Ergebnispräsentation.....	311
10	Beobachtung und Interpretation Technologie-induzierten Wandels .	316
10.1	Beschreibung des strukturellen Repertoires vor GPD/ERP 2.....	320
10.1.1	Rationale Begründungen	321
10.1.2	Sinnempfindungen.....	323
10.1.3	Machtausdrucksformen	324
10.2	Strukturelles Repertoire der globalen Teams während des Roll-outs	327
10.2.1	Rationale Begründungen	329
10.2.1.1	Übersicht.....	329
10.2.1.2	Der Verankerungspunkt ‚Kundensicht‘.....	331
10.2.1.3	Der Verankerungspunkt ‚Operational Excellence‘	334
10.2.1.4	Der Verankerungspunkt ‚Business-Orientierung‘	336
10.2.1.5	Der Verankerungspunkt ‚Investition‘	338
10.2.1.6	Der Verankerungspunkt ‚Stabilität/Sicherheit‘.....	340
10.2.1.7	Der Verankerungspunkt ‚Weiterentwicklung‘	343
10.2.1.8	Der Verankerungspunkt ‚Prozess‘	346
10.2.1.9	Der Verankerungspunkt ‚Eine Organisation‘.....	348
10.2.1.10	Der Verankerungspunkt ‚Strategische Bedeutung‘.....	350

10.2.2 Sinnempfindungen.....	353
10.2.2.1 Übersicht.....	354
10.2.2.2 Der Verankerungspunkt ‚Kulturreflexion‘	355
10.2.2.3 Der Verankerungspunkt ‚Buy-in‘	358
10.2.2.4 Der Verankerungspunkt ‚Globalität‘	360
10.2.2.5 Der Verankerungspunkt ‚Harmonisierung‘	363
10.2.2.6 Der Verankerungspunkt ‚Zusammengehörigkeit‘	365
10.2.3 Machtausdrucksformen	367
10.2.3.1 Übersicht.....	368
10.2.3.2 Der Verankerungspunkt ‚Persönliche Karriere‘	369
10.2.3.3 Der Verankerungspunkt ‚Lokale Einflüsse‘	371
10.2.3.4 Der Verankerungspunkt ‚IT-Dominanz‘	374
10.2.3.5 Der Verankerungspunkt ‚Ressourceneinsatz‘	376
10.2.3.6 Der Verankerungspunkt ‚Durchgriff‘	378
10.2.3.7 Der Verankerungspunkt ‚Vernetzung‘	379
10.2.3.8 Der Verankerungspunkt ‚Formalstruktur‘	381
10.2.3.9 Der Verankerungspunkt ‚Prozessorganisation‘	384
10.2.3.10 Der Verankerungspunkt ‚Zugehörigkeit‘	386
10.2.4 Vernetzung der einzelnen Verankerungspunkte	388
10.2.5 Zwischenresümee.....	389
10.3 Strukturelles Repertoire der MO-Teams während des Roll-outs	392
10.3.1 Rationale Begründungen	394
10.3.1.1 Übersicht.....	394
10.3.1.2 Der Verankerungspunkt ‚Kundensicht‘	396
10.3.1.3 Der Verankerungspunkt ‚Operational Excellence‘	397
10.3.1.4 Der Verankerungspunkt ‚Stabilität‘	399
10.3.1.5 Der Verankerungspunkt ‚Weiterentwicklung‘	401
10.3.2 Sinnempfindungen.....	404
10.3.2.1 Übersicht.....	404
10.3.2.2 Der Verankerungspunkt ‚Change-Wertigkeit‘	406
10.3.2.3 Der Verankerungspunkt ‚Kulturreflexion‘	408
10.3.2.4 Der Verankerungspunkt ‚Management-Commitment‘	410
10.3.2.5 Der Verankerungspunkt ‚Globalität‘	411
10.3.2.6 Der Verankerungspunkt ‚Teilen/Team‘	414
10.3.2.7 Der Verankerungspunkt ‚Geduld‘	416
10.3.2.8 Der Verankerungspunkt ‚Widersprüche‘	417

10.3.3	Machtausdrucksformen	420
10.3.3.1	Übersicht	420
10.3.3.2	Der Verankerungspunkt ‚Persönliche Karriere‘	421
10.3.3.3	Der Verankerungspunkt ‚Lokale Stärke‘	423
10.3.3.4	Der Verankerungspunkt ‚Vernetzung‘	426
10.3.3.5	Der Verankerungspunkt ‚Ressourceneinsatz‘	429
10.3.3.6	Der Verankerungspunkt ‚Formalstruktur‘	432
10.3.3.7	Der Verankerungspunkt ‚Zugehörigkeit‘	435
10.3.4	Vernetzung der einzelnen Verankerungspunkte	437
10.3.5	Zwischenresümee	438
10.4	Gegenüberstellung der strukturellen Repertoires	442
10.4.1	Perspektiven auf GPD/ERP 2 und (In-)Kongruenzen	443
10.4.2	Die Umsetzungstiefe einer Strategie als Indikator für erlebten Erfolg	453
10.4.3	Umsetzungsqualität als Indikator längerfristigen Erfolgsempfindens	457
11	Synthese der Ergebnisse und Schlussfolgerungen	459
11.1	Generelle Problematik von Multisite-Implementierungen und Lösungsansätze	459
11.2	Ziele und Ergebnisse Technologie-induzierten Wandels: Erwartungssicherheit?	462
11.3	Auf den Punkt gebracht	464
12	Beitrag zur Forschung und Auswirkungen auf die Organisationspraxis	465
12.1	Allgemeine Bemerkungen zum theoretischen Anspruch dieser Arbeit	465
12.2	Relevanz der Forschungsergebnisse und Ergänzung existierender Forschung	466
12.3	Verwertbarkeit der Ergebnisse im organisationalen Kontext	469
12.4	Grenzen und Ergänzungsbedarf der beschriebenen Ergebnisse ...	471
	Anhang	475
	Anhang 1: LivingPrinciples	475
	Anhang 2: Aufgaben der GPOs und GPMs im Detail	477
	Anhang 3: Aufgaben der Process Owner und Process Manager allgemein	479
	Anhang 4: Interviewleitfäden	482

Anhang 5: Interviewaktivitäten (detailliert).....	487
Anhang 6: Liste der identifizierten Nutzungspraktiken	488
Anhang 7: Listen der konstruierten Verankerungspunkte	491
Anhang 8: Übersicht über die Aktivitäten im Bereich (teilnehmende) Beobachtung	493
Anhang 9: Erste Konzepte.....	494
Literaturverzeichnis.....	503

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis:

Abb. 1: Dualität von menschlicher Handlung und Struktur	31
Abb. 2: Structural model of information technology	52
Abb. 3: Stossrichtungen der Technologie-Wandel-Forschung	58
Abb. 4: Enactment of technologies-in-practice	62
Abb. 5: Unterschiede zwischen traditionellen IT- und ERP-Systemen.....	82
Abb. 6: Structural Model of ES-induced Organizational Transformation	100
Abb. 7: Phasen bei ERP-System Implementierungen und erwartete Wandelform	112
Abb. 8: ERP-in-practice und technological frames	129
Abb. 9: Konzernorganisation	145
Abb. 10: Entwicklung des Nettoumsatzes zwischen 1996 und 2003	147
Abb. 11: Champion 3C Strategy	152
Abb. 12: Sell more, spend less, organize better	155
Abb. 13: DissCo-Geschäftsmodell.....	156
Abb. 14: Our Culture Journey	160
Abb. 15: Unternehmenswerte und living principles	161
Abb. 16: Zentrale Frage: Globale oder dezentrale IT-Lösung?	176
Abb. 17: Gesichtspunkte bei der Entwicklung der neuen IT-Strategie	177
Abb. 18: IT as Service-Provider.....	178
Abb. 19: Strategische Verankerung des Projekts GPD/ERP 2	180
Abb. 20: DissCo-Geschäftsmodell, Stand 2000	182
Abb. 21: Prozessorganisation nach Hammer & Stanton 1999	183
Abb. 22: Strategische Einordnung von GPD	185
Abb. 23: Business-Prozesse und ihre Teilprozesse	187
Abb. 24: Verständnis von Prozessen bei DissCo	188
Abb. 25: Globale Prozesse, Daten und KPIs.....	190
Abb. 26: Teilprozesse des Market Reach.....	193
Abb. 27: ACT, strategische Ausrichtung des Market-Reach-Prozesses	194
Abb. 28: Teilprozesse des Prozesses Supply Chain Management.....	197
Abb. 29: Teilprozesse des PPM-Prozesses	201
Abb. 30: Teilprozesse des AMS-Prozesses	203
Abb. 31: Teilprozesse des Prozesses Finance	208
Abb. 32: The red Thread	210

Abb. 33: Teilprozesse des Human-Resource-Prozesses.....	211
Abb. 34: Vision des Sustainability-Management-Prozesses	213
Abb. 35: Prozessgruppen innerhalb von GPD.....	215
Abb. 36: Messung der Prozessqualität anhand von KPIs und PDs	216
Abb. 37: GPD/ERP 2 Mission Statement	218
Abb. 38: Umfang der Standardisierung	219
Abb. 39: Prozesse und Daten sind global	220
Abb. 40: Globale Informationsbedürfnisse	221
Abb. 41: Businessbasierte IS-Strategie.....	223
Abb. 42: Einordnung des GPD/ERP-2-Projekts in die Unternehmens- strategie ‚Champion 3C‘ (Interne Präsentation)	230
Abb. 43: Prozessmanagement, GPD/ERP 2 mit Fokus auf die Kunden	231
Abb. 44: Die DissCo AG auf ihrem Weg zur Prozessorganisation	234
Abb. 45: Projektetappen und Pilotimplementierung in Österreich.....	236
Abb. 46: Projektstruktur - Überblick.....	238
Abb. 47: Aufgaben des Global Process Stearing Boards.....	239
Abb. 48: Projektmanagement: Teilaufgaben	240
Abb. 49: Neue Rollen und ihre Einordnung in die DissCo-Organisation	242
Abb. 50: Projektorganisation GPD/ERP 2 im Jahr 2001	243
Abb. 51: Themen der Corporate-Process-Teams und des Implementation-Teams.....	247
Abb. 52: Auswirkungen globaler Prozesse und eines integrierten IT-Systems	249
Abb. 53: GPD/ERP 2 Coordination Team	252
Abb. 54: Etappen der GPD/ERP-2-Veränderungsinitiative	256
Abb. 55: Phasen und Meilensteine der ERP-2-Kernel-Entwicklung.....	258
Abb. 56: Ausweitung und Weiterentwicklung des GPD/ERP-2-Systems	259
Abb. 57: Phasen der lokalen Implementierungsprojekte	261
Abb. 58: GPD/ERP 2, Gesamtimplementierungsplan (Version 2001)	265
Abb. 59: Gesamtimplementierungsplan (Version 2005).....	266
Abb. 60: Veränderung der Schwerpunkte des Managements.....	275
Abb. 61: Weiterentwicklung des existierenden Audit-Konzepts	276
Abb. 62: Integriertes Audit-Konzept.....	277
Abb. 63: Überwachungs- und Verbesserungsmechanismen in der Prozessorganisation.....	280
Abb. 64: Matrixorganisation in einer MO	283

Abb. 65: Überblick über Aktivitäten der (teilnehmenden) Beobachtung.....	296
Abb. 66: Liste der Interviewpartner.....	300
Abb. 67: Feedback-Diskussionen.....	301
Abb. 68: Schritte der Datenauswertung.....	306
Abb. 69: Strukturelles Ausgangsrepertoire.....	326
Abb. 70: Strukturelles Repertoire der globalen Teams im Beobachtungszeitraum.....	328
Abb. 71: Nutzungspraktiken der globalen Teams und Verankerungspunkte der Strukturdimension ‚Rationale Begründungen‘.....	330
Abb. 72: Nutzungspraktiken der globalen Teams und Verankerungspunkte der Strukturdimension ‚Sinnempfindungen‘.....	354
Abb. 73: Nutzungspraktiken der globalen Teams und Verankerungs- punkte der Strukturdimension ‚Machtausdrucksformen‘.....	369
Abb. 74: Strukturelles Repertoire der MO-Teams im Beobachtungs- zeitraum.....	394
Abb. 75: Nutzungspraktiken der MO-Teams und Verankerungspunkte der Strukturdimension Rationale Begründungen.....	395
Abb. 76: Nutzungspraktiken der MO-Teams und Verankerungspunkte der Strukturdimension Sinnempfindungen.....	405
Abb. 77: Nutzungspraktiken der MO-Teams und Verankerungspunkte der Strukturdimension Machtausdrucksformen.....	421
Abb. 78: Gegenüberstellung der strukturellen Repertoires der globalen Teams und MO-Teams.....	444
Abb. 79: Entwicklung von Perspektiven.....	447
Abb. 80: Ermittlung von Kongruenzen und Inkongruenzen.....	449
Abb. 81: Vergleich von Strategieelementen und Feldperspektiven.....	455

Abkürzungsverzeichnis

3 Cs	Customer, Competence, Concentration
ACT	accessibility, consistency, transparency
AMS	After Market Service
BPA	Business Process Audit
BU	Business Unit
CCH	Customer Complaint Handling
CEO	Chief Executive Officer
CIO	Chief Information Officer
CIP	Continuous Improvement Process
CMG	Corporate Management Group
CPM	Corporate Process Manager
CPO	Corporate Process Owner
CS	Customer Service
DissCo	Forschungspartner-Organisation dieser Arbeit, steht für Dissertation Company
DRT	DissCo Request Tracker
DSO	Day Sales Outstanding
EB	Executive Board
EMG	Executive Management Group
ERM	Enterprise Resource Management
ERP	Enterprise Resource Planning
ERP 2	globales ERP System auf SAP R3 Basis, Folgeprojekt zu ERP 1
ES	Enterprise System
FM	Fleet Management
GB	Great Britain
GEOS	Global Employee Opinion Survey
GM	General Manager oder General Management
GPD	Global Processes and Data
GPM	Global Process Manager
GPO	Global Process Owner
HR	Human Resources
ICOS	international customer opinion survey
IGAS	integrated global work and administration system
ISO	international standardization organization

IT	Information Technology (Informationstechnologie)
K	CEO und Corporate/Konzern-Funktionen
KBE	Corporate Business Excellence
KPI	Key Performance Indicator
LPM	Local Process Manager
LPO	Local Process Owner
MCS	Manager of Customer Service
Mgr.	Manager
MR	Market Reach
MO	Marktorganisation
OPEX	operational expenses
PCC	Process Competence Center
PD	Performance Driver
PDR	Process Development Review
PEI	potential exploitation index
PMP	Performance Management Process
PMS	Process Management System
PO	Geschäftsprozess-Organisation
PPM	Product Portfolio Management
R	Release-Stand, Version
ROCT	Repair Order Cycle Time
RT	Remedy Ticket
SAP	Systeme, Anwendungen, Programme. Name eines deutschen Softwareherstellers.
SC	Supply Chain
SCM	Supply Chain Management
SMD	Strategic Manpower Development Process
SOR	Site Operational Review
SPP	Site Preparation Phase
SRR	Site Readiness Review
TS	Territory Salesman / Salesmen
TTM	Time to Market
u.U.	unter Umständen

Verzeichnis der Anhänge

Anhang 1: LivingPrinciples	475
Anhang 2: Aufgaben der GPOs und GPMs im Detail.....	477
Anhang 3: Aufgaben der Process Owner und Process Manager allgemein	479
Anhang 4: Interviewleitfäden	482
Anhang 5: Interviewaktivitäten (detailliert).....	487
Anhang 6: Liste der identifizierten Nutzungspraktiken	488
Anhang 7: Listen der konstruierten Verankerungspunkte	491
Anhang 8: Übersicht über die Aktivitäten im Bereich (teilnehmende) Beobachtung	493
Anhang 9: Erste Konzepte.....	494

1 Einleitende Zusammenfassung

1.1 Inhaltlicher Abriss und Vorstellung der Forschungsfrage

Enterprise-Resource-Planning(ERP)-Systeme stellen die grösste und erfolgreichste Entwicklung industriell genutzter Informationstechnologie (IT) seit den 1980er Jahren dar (Devadoss & Pan 2007, Robey et al. 2002). Ihre Verbreitung und Akzeptanz nimmt ständig zu. Gleichzeitig werden auch immer vielfältigere Erfahrungen mit ERP-Systemen¹ gemacht und beschrieben, darunter auch die Einsicht, dass die Einführung dieser Systeme in Organisationen komplexe Veränderungen mit sich bringt, die kaum den zuvor aufgestellten Plänen oder Konzepten entsprechen. Noch immer wird ein grosser Teil der ERP-System-Einführungen aus Sicht der Verantwortlichen als Misserfolg beurteilt, ohne dass bisher Erklärungen hierfür gefunden und erfolgreiche Rezepte für gelungene ERP-Systemeinführungen entwickelt wurden (Grant et al. 2006a).

Im Bereich ‚alternativer‘ Forschung in Bezug auf das Phänomen der Technologie, später auch speziell der IT, wurde spätestens seit dem Beitrag Barleys (1986) davon Abstand genommen, lineare Beziehungszusammenhänge zwischen den Charakteristika einer Technologie, dem Modus ihrer Einführung und den organisationalen Konsequenzen zu unterstellen. Untersuchungen, die die Grundgedanken der Strukturationstheorie von Giddens (1984, 1997) zum Sich-Bedingen von Struktur und Handlung in den Mittelpunkt ihrer Analysen stellten, gewannen an Bedeutung. Mit der Entwicklung des „structural model of (information) technology“ (Orlikowski & Robey 1991, Orlikowski 1992²) wurden die „duality of (information) technology“, die „interpretive flexibility of (information) technology“ sowie die institutionellen Rahmenbedingungen und Konsequenzen der Nutzung von (Informations-)Technologien beschrieben und

¹ ERP ist die Abkürzung für „Enterprise Resource Planning“.

² Orlikowskis (1992) „structural model of technology“ wurde von Orlikowski & Robey (1991) mit einem speziellen Fokus auf IT aufgegriffen und zum sogenannten „structural model of information technology“ weiterentwickelt.

damit ein neues Verständnis für Technologie-induzierten Wandel in Organisationen eingeleitet.

Mittels der Zugrundelegung einer ‚practice lens‘ entwickelt Orlikowski (2000) das ‚structural model of technology‘ weiter. Sie beschreibt dort einen Beziehungszusammenhang, der das bis dahin vorherrschende Bild der ‚Dualität der Technologie‘ – wonach Strukturen in Technologien verankert sind, welche durch menschliches Handeln Gestalt annehmen oder verkörpert werden – ersetzt durch ein Verständnis von Strukturen, die sich emergent aus menschlichem Handeln ergeben. In Technologien werden demgemäss keine Strukturen verankert, sondern die Nutzung von Technologien bringt neue Strukturen zu Tage, die mit der Anwendung der Technologie erst möglich wurden und damit ein Ergebnis der Anwendung dieser Technologie sind. Orlikowski (2000) bezeichnet diese Strukturen als „technologies-in-practice“.

Neben den genannten theoretischen Modellen wurden auf ihrer Basis praktische Untersuchungen zum Inhalt und zum Prozess Technologie-induzierten Wandels unternommen. Während inhaltliche Studien sich mit den konkreten organisationalen Konsequenzen des Einsatzes von Technologien beschäftigen (z. B. Orlikowski 1993, Robey & Sahay 1996), untersuchen prozessorientierte Studien die Art des Zustandekommens dieser Konsequenzen (z. B. Archer 1992, Tyre & Orlikowski 1994, Orlikowski 1996) bzw. die Entfaltung Technologie-induzierten strukturellen Wandels vorrangig in zeitlicher Hinsicht.

Bei einem fokussierten Studium der Literatur, die sich speziell der Technologie der ERP-Systeme widmet, überrascht zum einen die deterministische Kausalitätsbeziehung, die zwischen dem Einsatz von ERP-Systemen und den hiermit verbundenen organisationalen Konsequenzen zu bestehen scheint, sowie zum anderen das sich daraus ergebende varianztheoretische Wandelverständnis mit seinen methodischen Konsequenzen.

Während es zwischenzeitlich einen umfangreichen Fundus an Forschungsbeiträgen gibt, die die organisationalen Konsequenzen des Einsatzes unterschiedlichster IT-Produkte in Organisationen auf Basis strukturationstheoretischer Modelle untersuchen und folglich eine

prozessorientierte Sicht auf Wandel einnehmen (eine Übersicht bieten Orlikowski & Barley 2001, Jones & Karsten 2008), existieren nur wenige solcher Studien zu ERP-Einführungen. Indes adressieren ERP-Systeme mittels der Generierung und Erhebung eines erheblichen Umfangs an Informationen als wichtige unternehmerische Ressource sowie mittels der Steuerung und Koordination materieller und finanzieller Ressourcen den Kern von Organisationen, was eine kontextorientierte Untersuchung des Phänomens sowie eine prozessorientierte Sicht nahelegt.

Dery et al. (2006a) stellen daher fest: „it thus seems odd that those interested in the relationships between IT and work and organisation should not be particularly interested in ERP's when they have the potential to touch the every-day working lives of large numbers of workers globally“ (203). Mit ihrer Forderung, existierende strukturationstheoretische Verstehenszugänge zur Auswirkung des Einsatzes von IT in Organisationen verstärkt für den Einsatz von ERP-Systemen zugänglich zu machen, streben sie an, „that such an agenda may enhance our understanding of why so many ERP implementations fail to match the expectations of the organisations implementing them“ (203).

Die vorliegende Arbeit ist in zweierlei Hinsicht relevant:

Einerseits greift sie die Forderung von Dery et al. auf und untersucht die Einführung eines ERP-Systems in einer global agierenden Organisation. Dabei steht in erster Linie die Absicht im Mittelpunkt, existierendes Wissen über organisationale Konsequenzen der Einführung und Nutzung solcher Systeme um eine strukturationstheoretische Langzeit-Studie zu ergänzen, die sowohl erwartete als auch überraschende Konsequenzen des Einsatzes dieses Systems als Ergebnis kontextabhängiger, institutionell geprägter menschlicher Handlungen begreift. Auf diese Weise soll die Übertragung und Anwendung bereits entwickelter strukturationstheoretischer Forschungsansätze aus dem Bereich der IT-Forschung auf die Technologie der ERP-Systeme weiter anregt und damit die Vielfalt theoretischer Verstehenszugänge zu organisationalen Konsequenzen ihres Einsatzes vergrößert werden. Die wenigen verfügbaren praxisbezogenen ‚alternativen‘ Untersuchungen beziehen sich auf kleine ERP-Einführungsprojekte innerhalb

nationaler Organisationen (z. B. Dery et al. 2006a). Somit will diese Arbeit zu ‚alternativer‘, d. h. prozessorientierter, praxisbezogener Forschung im Bereich ERP-induzierten Wandels ermutigen und neue Erkenntnisse in Bezug auf Multisite-Implementierungen zur Verfügung stellen.

Aus Sicht der Organisationspraxis soll diese Arbeit einen Verstehenszugang zum Phänomen ERP-induzierten Wandels anbieten und für die Vielschichtigkeit der Veränderungen organisationaler Realität als Konsequenz der Nutzung dieser Technologie sensibilisieren. Für scheinbar ‚gescheiterte‘ ERP-Einführungen oder nicht erwartungskonform stattfindende ERP-Einführungen und -Nutzungen soll durch diese Arbeit ein Weg aufgezeigt werden, Wechselwirkungen und komplexe Zusammenhänge aufzudecken und relevante Fragen aufzuwerfen. Auf diese Weise sollen verantwortliche Akteure dafür sensibilisiert werden, dass die Einführung eines ERP-Systems kein Standard-Prozess ist, den es zu führen und zu unterstützen gilt, sondern dass vielmehr komplexe Wechselwirkungen zwischen der Interpretation einzelner Organisationsmitglieder, bestimmter Organisationseinheiten oder der Gesamtorganisation einerseits und dem institutionellen Umfeld andererseits neue Formen der Zusammenarbeit und Führung hervorbringen.

Damit sollen Führungskräfte nicht zu Passivität bei der Begleitung dieser Prozesse animiert werden. Ihre Einflussnahme in Form der Unterstützung dieser Prozesse setzt aber deren exakte Veranschaulichung und kontextbezogene Deutung voraus.

Die Forschungsfragestellung dieser Arbeit lautet schliesslich:

Wie manifestiert sich organisationaler Wandel bei Einführung und Nutzung einer komplexen neuartigen Management-Technologie?

Im Einzelnen werden dabei sowohl konkrete Veränderungen als auch die Art ihres Zustandekommens untersucht. Detaillierter kann also formuliert werden:

Welches sind mögliche inhaltliche Komponenten ERP-induzierten Wandels und wie kann seine Verfertigung beschrieben und erklärt werden?

1.2 Gang der Untersuchung

Die vorliegende Arbeit entstand auf Basis eines sozial-konstruktivistischen Forschungsverständnisses, das auch die methodische Herangehensweise bei der Bearbeitung der Forschungsfragestellung geprägt hat³.

Durch die Distanzierung vom Entstehensprozess des Systems und dessen Einführung sowie durch die Distanzierung von jeglicher Erwartungshaltung in Bezug auf die organisationalen Konsequenzen der Einführung des Systems sollte es ermöglicht werden, die scheinbar widersprüchlichen Erfahrungen mit ERP-Systemen sinnhaft zu interpretieren sowie am konkreten Beispiel zu erklären.

Ein ‚Grounded Theory‘-Ansatz (Glaser & Strauss 1967, Strauss & Corbin 1990) erschien insofern sinnvoll, als er die Beachtung kontextueller und prozessualer Faktoren erlaubte und gleichzeitig eine Untersuchung der Handlungen menschlicher Akteure ermöglichte, die die Basis für strukturellen Wandel bilden. Wenngleich die Ergebnisse von ‚Grounded Theory‘-Beiträgen eher detailliert und kontextspezifisch sind, können aus ihnen auch allgemeine Erklärungen abgeleitet werden (Eisenhardt 1989, Yin 2003).

In der vorliegenden Arbeit soll die Übertragbarkeit spezifischer Erkenntnisse hinsichtlich theoretischer Konzepte und Muster des Zustandekommens ERP-induzierten Wandels erreicht werden. Hierzu dient auch die Kombination induktiver, im Forschungsfeld generierter Konzepte mit Erkenntnissen existierender Forschung aus dem Bereich strukturationstheoretischer IT-Wandel-Forschung. Als Ergebnis wird eine breit verwendbare Konzeptualisierung strukturellen Wandels bei ERP-Systemeinführung angestrebt, die sowohl theoretisches Wissen ergänzt als auch die Organisationspraxis bereichert.

Innerhalb von ‚Grounded Theory‘-Beiträgen wird Wissen auf iterative Weise generiert. Dabei ist ein ständiger Wechsel zwischen entstehenden Konzepten und Daten notwendig, da einerseits Konzepte induktiv im Feld entstehen,

³ Siehe hierzu Absatz 8.1.

andererseits aber die Feldforschung auf Basis dieser Konzepte schrittweise konkretisiert und zu einer entstehenden Theorie weiterentwickelt werden soll. Darüber hinaus zeichnet sich diese Methode durch Komparativität aus, da sie ein ständiges Abgleichen entstehender Konzepte fordert, um sowohl das konzeptionelle Niveau als auch den inhaltlichen Umfang der entstehenden Theorie zu steuern. Um iterativ und komparativ arbeiten zu können, bieten sich Felduntersuchungen an zwei oder mehr Sites an.

Die vorliegende Arbeit ist das Ergebnis eines solchen iterativen Hin- und Herspringens zwischen Feldforschung und Theorieentwicklung. Einerseits wurden zunächst entstehende Konzepte anhand existierender Literatur evaluiert und bewertet, weshalb regelmässige Unterbrechungen der Feldarbeit zwecks Literaturrecherche stattfanden. Andererseits wurde mit zunehmender Konkretisierung der Konzepte auch die Feldbeobachtung strukturiert und konkretisiert, so dass eine mehrmalige Interpretation im Feld beobachteter Situationen notwendig und sinnvoll war. Aus Sicht von Pettigrew (1989) eröffnet dieses methodische Vorgehen „the opportunity to examine continuous processes in context in order to draw out the significance of various levels of analysis and thereby reveal the multiple sources of loops of causation and connectivity so crucial to identifying and explaining patterns in the process of change“ (14).

Die DissCo AG bzw. drei lokale Organisationen sowie das zentrale GPD/ERP-2-Team waren die ‚Unit of Analysis‘ dieser Arbeit. Die methodische Verankerung dieser Unit ermutigte jedoch die Generierung miteinander in Beziehung stehender Daten aus anderen Analyseebenen. So waren innerhalb dieser Arbeit auch die Sichtweisen und Erfahrungen von Entwicklern, technischen Spezialisten, Managern, Anwendern sowie der weitere institutionelle Kontext von Interesse. Das gewonnene Datenmaterial wurde zunächst innerhalb jeder einzelnen Einheit analysiert sowie später übergreifend verglichen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten. Insbesondere der Schritt des übergreifenden Vergleichens und der Versuch, die Daten aus verschiedenen Sites gemeinsamen Konzepten unterzuordnen, erfordert mitunter ein wiederholtes Infragestellen bereits identifizierter Konzepte. Diese Iteration zwischen Daten und Konzepten endete, als genügend Konzepte gefunden wurden, um die Beobachtungen an

allen Sites zu erklären. Eisenhardt (1989) bezeichnet die Fähigkeit eines ‚Grounded Theory‘-Ansatzes zur Berücksichtigung und Einbindung unterschiedlichster, auch aussergewöhnlicher Erkenntnisse in den Prozess der Theoriebildung als „controlled opportunism, [in which] researchers take advantage of the uniqueness of a specific case and the emergence of new themes to improve resultant theory“ (539).

Die Theoriebildung im Rahmen der vorliegenden Arbeit lief auf dem Wege eines Forschungsprozesses ab, der bestens umschrieben werden kann mittels der Attribute „iterative and at times untidy“ (Pettigrew 1990, 279). Er versteht sich als „craft activity, [...] not just [as] the application of a formal set of techniques and rules“ (Pettigrew 1990, 285). Dabei war ein gewisses Mass an „controlled opportunism“ eine wesentliche Voraussetzung, um die Forschung weiter am Laufen zu halten und Effizienz und Wirkungskraft innerhalb des Forschungsprozesses zu erreichen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in 11 Teile aufgegliedert:

In Kapitel 2 wird neben der epistemologischen Einordnung eine kurze Einführung in einige wesentliche Elemente der Strukturationstheorie gegeben, der innerhalb dieser Arbeit eine zentrale Rolle als Verstehenszugang zum Beobachteten zukommt.

Kapitel 3 beschäftigt sich mit den theoretischen Grundbausteinen der Organisationsstruktur und Organisation, die auf Basis der epistemologischen Einordnung und der strukturationstheoretischen Ausrichtung in besonderer Weise definiert werden.

Kapitel 4 bindet das Element der Technologie ein und beschreibt zunächst existierende Sichtweisen auf die Rolle von Technologie als Teil organisationalen Wandels. Unter Zuhilfenahme strukturationstheoretisch verankerter Theoriebeiträge wird dort ein Verständnis Technologie-induzierten Wandels entwickelt, das für die vorliegende Arbeit prägend ist.

Kapitel 5 beschäftigt sich mit der Technologie des ERP-Systems, ihrer Verankerung in der Theorie und ihrer Rolle für die Praxis. Nach einem kurzen Überblick über einzelne Schwerpunkte der ERP-System-Forschung wird die Frage aufgeworfen, warum – trotz all dieser Erkenntnisse und Erfahrungen – nach wie vor ein grosser Teil aller ERP-System-Einführungen als Misserfolg beurteilt wird. Ein möglicher Zugang zu diesem Phänomen scheint in der Anwendung ‚alternativer‘ – strukturationstheoretisch verankerter – Forschungsansätze zu bestehen. Die wenigen existierenden strukturationstheoretischen ERP-Forschungsbeiträge werden vorgestellt und die Forderung nach weiteren, vertiefenden Beiträgen unterstrichen.

Kapitel 6 führt die wesentlichen theoretischen Grundbausteine zusammen und leitet hieraus die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit ab.

Kapitel 7 ist der Vorstellung des Forschungspartners gewidmet. Die DissCo AG wird hinsichtlich ihrer historischen Entwicklung und aktuellen Aufstellung vorgestellt. Das Projekt GPD/ERP 2, das die Einführung des neuen ERP-Systems ERP 2 mit der Entwicklung und Einführung globaler Prozesse und Daten verbindet, wird als Ganzes sowie mit seinen einzelnen Teilprojekten und Subteams detailliert vorgestellt. Daneben werden die drei lokalen Einheiten, die als ‚research sites‘ für die vorliegende Arbeit fungieren, mit ihren jeweiligen Besonderheiten beschrieben.

Kapitel 8 widmet sich der methodischen Vorgehensweise und der Datenauswertung. Einige Hintergründe zur ‚Grounded theory‘ werden geliefert sowie methodische Grundlagen zur Durchführung von Langzeit-Fallstudien aufgezeigt.

Kapitel 9 und 10 stellen die Forschungsergebnisse detailliert dar. Dabei werden zunächst inhaltliche Veränderungen innerhalb der Research Sites beschrieben und interpretiert. Anschliessend wird deren Entstehung und Entfaltung in zeitlich-prozessualer Hinsicht erläutert und innerhalb eines Modells zusammengefasst.

Kapitel 11 fasst die Forschungsergebnisse zusammen.

Kapitel 12 reflektiert die möglichen Auswirkungen dieser Arbeit auf die Forschungsgemeinschaft und auf Akteure in der organisationalen Praxis.

2 Epistemologische Einordnung

2.1 Notwendigkeit einer epistemologischen Einordnung

„Epistemology is the investigation of what distinguishes justified believe from opinion“

(Dachler & Rüegg-Stürm 2003)

Epistemologie steht wörtlich für „Wissenslehre“ oder „Erkenntnislehre“ (Neuberger 1995, 340) und bezeichnet den Versuch, den Prozess zu begreifen, durch den Menschen Erkenntnis und Wissen erwerben und mit dieser bzw. diesem umgehen. Im Kontext einer wissenschaftlichen Untersuchung bedeutet dies also, der Arbeit eine Annahme zugrunde zu legen, wie Wirklichkeit, Erkennen und Wissen verstanden und zueinander ins Verhältnis gesetzt werden (Rüegg-Stürm 2001).

Damit hat die epistemologische Basis einer Arbeit Einfluss auf die Argumentationsweisen, das Verständnis wissenschaftlicher Konzepte und Theorien sowie auf den abgeleiteten Erkenntniswert. Nicht zuletzt beeinflusst die epistemologische Position eines Forschenden auch die Zugrundelegung von Methoden und den darauf aufbauenden Methodeneinsatz innerhalb einer Forschung. Eine klare epistemologische Positionierung ist nicht zuletzt deshalb wichtig, weil sich aus ihr die Qualitätskriterien für die Beurteilung von Forschungsbeiträgen ableiten (Rüegg-Stürm 2001, Sander, Rüegg-Stürm & Wyss 2004). Mittels der Offenlegung der einem Forschungsbeitrag zugrunde liegenden epistemologischen Position können Auseinandersetzungen z. B. in Bezug auf Methoden oder die Verwertbarkeit gewonnener Erkenntnisse vermieden werden.

Existierende Versuche zur Beschreibung des Verhältnisses zwischen Wirklichkeit, Erkennen und Wissen sind vielfältig und können vereinfachend in

die zwei Hauptrichtungen der abbildtechnischen und konstruktivistischen Paradigmen eingeteilt werden (Rüegg-Stürm 2001). Diese beiden Hauptrichtungen werden nachfolgend kurz vorgestellt.

2.2 Abbildtechnisches Paradigma

Das abbildtechnische Paradigma geht von einer beobachtungsunabhängigen und interpretationsneutralen Realität aus, woraus sich ein Bild der Objektivität von Wissen und der Fähigkeit solchen Wissens ableitet, die Welt wirklichkeitsentsprechend darzustellen.

Die vorliegende Arbeit nimmt in Bezug auf diese Sichtweise eine kritische Position ein, die u. a. mit ihrer Auswirkung auf Sinn und Funktion von Sozialforschung und der Forschenden selbst begründet wird:

„Within such a perspective of knowing, the dominating concern of social science is to reduce, if not to eliminate the subjectivity of the researcher, as well as of the investigated social actor [...]. The reason for this is the fact that if our knowledge is to be as close a reproduction of some objective state of affairs as possible, it must be possible to know this objective state of affairs independently of our evolved means of knowing in order to be able to assess the degree of correspondence between our representations of the world and its objective manifestations“ (Dachler 1992, 1970).

Zwei wesentliche Elemente dieses Paradigmas, „the knowing individual“ (Dachler & Hosking 1995, 2) und Organisation im Sinne eines „designable tool“ (Dachler & Rüegg-Stürm 2001, 25) seien im Folgenden kurz erläutert, da sie wesentlich sind für die Distanz, die in dieser Arbeit gegenüber dem abbildtechnischen Paradigma eingenommen wird.

Die Sicht auf Individuen ist die von mit Wissen und Verstand ausgestatteten Wesen, die unterschiedliche Eigenschaften und Fähigkeiten besitzen. Ihr Verstand ist ihnen jederzeit zugänglich, ihr Wissen ihr frei verfügbarer Besitz. Einmal erworbenes Wissen wird zum Teil ihrer Wissensvorräte, das jederzeit in unterschiedlichen Situationen abrufbar ist und keiner erneuten Erarbeitung

bedarf. Wissen zeichnet seinen Besitzer aus, wird zu dessen Eigenschaft. Wissen und Verstand sind Unterscheidungsmerkmale zwischen Individuen sowie zwischen Individuen und ihrer Umwelt.

Organisationen repräsentieren bleibende Gebilde, zusammengesetzt aus wissenden Individuen, die innerhalb fester, objektiv existierender Strukturen arbeiten und klar von ihrer Umwelt abgegrenzt werden können. Ihr Zustandekommen als „functionally rational, technically constrained systems“ (Astley & Van de Ven 1983, 245) entspricht einer rational gesteuerten, durch wissende Individuen vorangetriebenen Schaffenshandlung. Damit ist eine Organisation „a designable tool“ (Dachler & Rüegg-Stürm 2003, 15). Der Begriff der Organisation steht nicht für ‚Organisieren‘ als Prozess, sondern eher für das Ergebnis eines ‚Organisierensprozesses‘, also für die ‚Organisiertheit‘ (Ortmann et al. 1997). Demgegenüber bedeutet ‚Organisieren‘ einen gestalterischen Akt wissender Akteure: „Organizing means dealing with objectified structural variables“ (Dachler & Rüegg-Stürm 2003, 15), deren Wirkung im organisationalen Kontext gemessen und bewusst gesteuert werden kann; das Wissen hierüber ist auch auf andere Organisationen übertragbar.

Als geeignete Methoden zur Erlangung objektiver, übertragbarer Ergebnisse kommen in erster Linie quantitative Methoden zum Einsatz, die Kieser (2002a) als Element einer „auf das Erklären ausgerichteten Organisationsforschung“ bezeichnet.

Insbesondere innerhalb der Computerwissenschaften, die durch das abbildtechnische Paradigma geprägt sind, hat Sprache einen besonderen Stellenwert. Ob als Symbol- oder natürliche Sprache – Sprache muss die Sachverhalte, die sie ‚bespricht‘, möglichst der Wirklichkeit gemäss zum Ausdruck bringen. Da Sätze einer natürlichen Sprache objektive Gegebenheiten dieser Welt aussprechen, ist es möglich, ein formales Repräsentationssystem zu entwickeln, dessen Aussagen denen der natürlichen Sprache entsprechen.

2.3 Konstruktivistisches Paradigma

2.3.1 Inhaltliche Charakteristika

Sprache ist auch ein zentraler Pfeiler des konstruktivistischen Paradigmas, das der vorliegenden Arbeit zugrunde liegt, und die sich einordnen will in die Tradition konstruktivistischer (relationaler) Forschungsarbeiten (Dachler 1992, Dachler & Hosking 1995, Hosking, Dachler & Gergen 1995, Rüegg-Stürm 2001, Burr 2003, Grant & Hardy 2004).

„Rather than viewing language and thought as two separate phenomena which affect each other, it is suggested that they are inseparable and that language provides the basis of all thought. It provides us with a system of categories for dividing up our experience and giving it meaning, so that our very selves become the product of language“ (Burr 2001, 44).

Das konstruktivistische Paradigma bezieht Opposition zu wesentlichen Positionen des abbildtechnischen Paradigmas. Seine Annahmen werden in verschiedenen konstruktivistischen Denkrichtungen vertreten, die hier nicht detailliert behandelt werden. Burr stellt als Gemeinsamkeiten der verschiedenen konstruktivistischen Forschungsansätze dar:

- „1 A critical stance towards taken for granted knowledge,
- 2 historical and cultural specificity,
- 3 knowledge is sustained by social process
- 4 knowledge and social action go together“ (Burr 2001, 3).

Die konstruktivistische Sichtweise stellt die Gewissheit einer natürlichen, objektiv gegebenen Wirklichkeit in Frage. Wirklichkeit scheint eher zu entstehen, ständig neu erfunden zu werden und stellt sich keinesfalls unabhängig von subjektiven Akteuren und Forschenden dar. Bezug nehmend auf Berger & Luckmann (1967) beschreibt Kieser (2002a) Wirklichkeit als durch Kommunikation, Interaktion und Symbolik sozial konstruiert, woraus sich im Hinblick auf die Untersuchung sozialer Realität eine besondere Fokussierung auf Beziehungsgefüge und diskursive Praktiken ableiten lässt.

Grundsätzlich steht die konstruktivistische Forschung allen selbstverständlichen Sichtweisen auf die Welt sowie auf Geschehnisse in dieser Welt kritisch gegenüber. Ihr zufolge ginge Selbstverständlichkeit letztlich einher mit der Vorstellung, dass Dinge und Geschehnisse objektiv sind. Wenn aber keine Realität im objektiven Sinn unterstellt wird, kann auch die Wahrnehmung und Beschreibung von Realität nicht unter der Massgabe der Realitätsentsprechung erfolgen. Burr leitet hieraus die Notwendigkeit zur vorsichtigen Entdeckung und Interpretation des Wahrgenommenen ab: „The categories with which we as human beings apprehend the world do not necessarily refer to real divisions“ (Burr 2001, 3).

Wenn Massstäbe und Kategorien von Beobachtern keine natürlichen, gesetzmässigen und damit objektiven Massstäbe sind, sind auch die Beobachtungen, die unter Zuhilfenahme solcher Massstäbe entstehen, immer subjektive Wahrnehmungen, „Verfertigungen“ (Rüegg-Stürm 2001, 29) oder „Erfindungen“ (Bardmann 1994, 45) von Wirklichkeit. Daher besteht der Anspruch der Sozialforschung im konstruktivistischen Kontext nicht im Hinblick auf Wirklichkeitsentsprechung, sondern auf „Sinnhaftigkeit und Horizont erweiternder Neuartigkeit von Aussagen“ (Rüegg-Stürm 2001, 64). Die Sinnhaftigkeit von Forschungsbeiträgen und ihre Fähigkeit zur Horizonterweiterung werden immer aus der subjektiven Sicht von Beurteilenden in Bezug auf deren persönliche Wahrnehmung des Forschungsergebnisses und des Forschungskontexts eingeschätzt. Kriterien wie ‚wahr‘ oder ‚falsch‘ spielen dabei keine Rolle. Wenn Wirklichkeit nicht objektiv existiert, so kann das Interesse der Forschung letztlich auch nicht das Erfassen und Erklären der Wirklichkeit sein, sondern jede Art von Forschung muss sich am Verstehen des Geschehenen orientieren. „In einer mehrdeutigen Welt sind Dinge angemessen oder unangemessen“ (Weick 1985, 352).

Die Bedeutung von Wissen beschreiben Dachler & Hosking (1995, 4) als einen „ongoing process of meaning making“. Wissen ist kein Besitz von Individuen oder gar deren Eigenschaft, sondern „knowing is always a process of relating“ (1995, 4). Wissen entsteht laufend neu durch Schaffen von Bezügen durch Forschende, Beobachtende und durch die Beobachteten

selbst. Dabei kommt es zu einer Vermischung epistemologischer und inhaltlicher Argumente, weil jede Auseinandersetzung mit sozialen Prozessen auch eine Auseinandersetzung mit Wissen, gemeinsamen Verständnissen und Positionen und letztlich mit Wahrheit/en ist.

Konstruktivistische Forschung ist sich der Rolle der Forschenden als Einflussnehmende auf die Geschehnisse im Forschungsumfeld und auf die gemeinsame Wissensproduktion zusammen mit den ‚Erforschten‘ bewusst. Rüegg-Stürm (2002) sieht in den unterschiedlichen Voraussetzungen von Forschern und Akteuren bezüglich Alltagspraxis und Beobachtung, also gewissermassen in der „Unterschiedlichkeit blinder Flecken [...] eine Chance für wechselseitige Lernprozesse“ (16). Schliesslich ist jede Form empirischer sozialwissenschaftlicher Arbeit eine Form sprachlicher Interaktion, über die Forschende am Geschehen im Forschungsumfeld teilhaben. Forschende treten dabei in einen Diskurs mit den Akteuren der Alltagspraxis. Damit treten beide Seiten in einen gemeinsamen Sensemaking-Prozess ein.

Aus dem konstruktivistischen Grundverständnis leitet sich schliesslich ein Verständnis von Organisationen ab, welche als Ausdruck und Ergebnis sozialer Interaktion betrachtet werden: „[Organizations] are socially constructed, subjectively meaningful embodiments of individual action“ (Astley & Van de Ven 1983, 245). Organisationen sind keine Entitäten, die bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten aufweisen, sie entstehen nicht als Ergebnis eines aktiven Organisierens (Organisiertheit), sondern sie sind eine Plattform, auf der sich soziale Prozesse abspielen und gegenseitig ermöglichen. Organisieren heisst dann nicht zielorientiertes Nutzen von Instrumenten, sondern „triggering, and nurturing of renewal processes“ (Dachler & Rüegg-Stürm 2003, 15).

Konstruktivistische Forschung untersucht „komplexe Probleme“ bzw. Fragestellungen in Bezug auf den jeweiligen Kontext und zielt auf die Koproduktion von Wissen durch Forschende und Akteure ab, um neuartige Interpretationen und Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen.

Methodologische Basis des konstruktivistischen Paradigmas sind z. B. Hermeneutik und Ethnomethodologie. Als Element dieser „am Verstehen

orientierten Organisationsforschung“ (Kieser 2002a) kommen feldnahe, kontextsensitive qualitative Forschungsmethoden zum Einsatz. Diese sollen der Komplexität und Kontextabhängigkeit der untersuchten sozialen Prozesse durch ‚dichte‘ Beschreibungen Rechnung tragen (Walter-Busch 1996).

2.3.2 Implikationen einer konstruktivistischen Position für die Bearbeitung der Forschungsfragestellung

Das Hauptinteresse dieser Arbeit besteht darin, die Entfaltung ERP-induzierten strukturellen Wandels im Forschungsumfeld der DissCo AG zu beschreiben und zu interpretieren. Bei der Untersuchung von Wandelprozessen hat sich das Einnehmen einer konstruktivistischen Perspektive bereits mehrfach als sinnvoll erwiesen (Van de Ven, 1993, Jarzabkowski, 2004, Hosking & Anderson, 1992, Kieser, 2002a).

Diese Perspektive betont, dass soziale Handlungen in Organisationen einen laufenden Prozess darstellen, der auf Kommunikation und Interaktion, also auf Beziehungsgefügen aufbaut. Strukturen sind dann Ausdruck dieser Beziehungsgefüge als „discursively negotiated and enacted social order“ (Dachler & Rüegg-Stürm 2003, 15).

Pettigrew (1992, 8) unterstreicht die Bedeutung konstruktivistischer Annahmen in Zusammenhang mit der kontextbezogenen Untersuchung strategischer Veränderungen. Dabei hebt er fünf Annahmen hervor, die die Relevanz einer konstruktivistischen Positionierung bei der Untersuchung von ERP-induzierten Strukturierungsprozessen bekräftigen:

- Soziale Realität ist kein stabiler Zustand, sondern ein dynamischer Prozess, der eher *stattfindet*, als dass er *besteht*.
- Dieser soziale Prozess ist konstruiert, durch menschliche Akteure und ihr Handeln ins Leben gerufen.

-
- Soziales Leben – Zusammenleben – stellt den Prozess der Entstehung von Strukturen durch Handlungen dar, wobei die Spannung zwischen Handlungen und Strukturen diesen Prozess fortwährend antreibt.
 - Handlungen vollziehen sich innerhalb wahrgenommener Strukturen. Strukturen aber werden durch diese Handlungen geschaffen und geformt, was in einer dualen Qualität von Strukturen (als gestaltend und gestaltet) sowie in einer dualen Qualität von Akteuren (als Schaffende und Geschaffene oder Beeinflussende und Beeinflusste) zum Ausdruck kommt.
 - Die wechselseitige Bedingung von Handlung und Struktur vollzieht sich im Zeitablauf und ist kumulativ, so dass Sichtweisen der Vergangenheit zukünftig Werdendes beeinflussen. Was aber genau entstehen wird, wie es entstehen und warum es genau in einer bestimmten Weise entstehen wird und schliesslich welche Konsequenzen diese Vorgänge haben werden, ist abhängig von Zeitpunkt und Ort des Entstehens innerhalb der Sequenz sozialer Prozesse, von ihrer Position innerhalb der Reihe jener Geschehnisse, die einen bestimmten Prozess charakterisieren.

Wenn Barley (1986) hervorhebt, dass gleiche Technologien in unterschiedlichen sozialen Umfeldern und Situationen zwar scheinbar ähnliche Dynamiken auslösen, aber dennoch zu völlig unterschiedlichen organisationalen Anpassungen führen können, kommt durch die hier aufgezeigten Annahmen zum Ausdruck, dass es einer detaillierten Positionierung dieser Einführungshandlungen sowohl in zeitlicher als auch in kontextueller Hinsicht bedarf, um die ausgelösten Dynamiken verstehen zu können: „Technologies do influence organizational structures in orderly way, but their influence depends on the specific historical process in which they are embedded“ (Barley 1986, 107).

Im Falle der Einführung von ERP-Systemen ist die Komplexität dieser Anpassungsprozesse im Vergleich zu den durch Barley untersuchten CT-Scannern insofern höher, als dass ERP-Systeme offene Systeme sind und

eine Vielzahl möglicher Anwendungsformen und Einsatzmöglichkeiten erlauben.⁴

Der Nutzen einer Untersuchung konstruktivistischer Ausprägung besteht in der Betonung der Aushandlungsprozesse zwischen strukturellen Komponenten und menschlichen Handlungen im Umgang mit ERP-Systemen, die zur Verfertigung neuer Beziehungsgefüge führen und die nicht ohne Berücksichtigung des organisationalen Kontexts und des historischen Hintergrunds interpretiert werden können.

Die untersuchte Initiative GPD/ERP 2 kann aus konstruktivistischer Sicht verstanden werden als Konstruktion bzw. als kontinuierliche Verfertigung von Kommunikationsgefügen, verbunden mit der Entstehung neuer struktureller Komponenten in Form neuer Interpretationsschemata, auf denen aufbauend neue Wirklichkeitsordnungen verfertigt werden können. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, welche sozialen Prozesse dazu beitragen, dass in einer bestimmten Phase der Initiative im Spannungsfeld zwischen Strukturkomponenten und menschlichen Handlungen eine spezielle Version sozialer Wirklichkeit eine privilegierte Rolle spielt, während andere mögliche Versionen unbeachtet bleiben.

Für die Untersuchung dieser ständig neu verfertigten Beziehungsgefüge kommt Sprache und Kommunikation eine besondere Rolle zu, der es Rechnung zu tragen gilt. Sprache wird als „zentrales Medium der Wirklichkeitsordnung“ (Rüegg-Stürm 2001, 43) behandelt, mittels dessen eine Sedimentierung von Erfahrung stattfindet, die auch eine Teilhabe nicht unmittelbar Beteiligter an diesem Erfahrungsfundus möglich macht. Damit vermittelt sie Handelnden Wissen, das diese sich nicht selbst handelnd erarbeitet, sondern über die Weitergabe von Erfahrung angeeignet haben (Giddens 1992).

Neue Sprachregelungen und neue Formen der Kommunikation, wie sie bei der Einführung neuer ERP-Systeme in grossem Umfang vorzufinden sind, sind Ausdruck sich verändernder, subjektiv wahrgenommener Realitäten, welche

⁴ Eine detaillierte Behandlung des Unterschieds zwischen ERP-Systemen und traditionellen Technologien findet sich in Abschnitt 5.1.3.

die Zusammenarbeit neu strukturieren und Quelle sowie Spiegelbild sich verändernder Normen sind (Orlikowski & Yates 1994, Yates & Orlikowski 1992, Yates & Orlikowski 2002). Die sprachtheoretischen Hintergrundannahmen des konstruktivistischen Paradigmas, wie z. B. die Annahme, dass Wirklichkeit durch sprachliche Äusserungen in Bewegung gebracht wird, Sprache „[...] deshalb nicht nur ein reflektierendes, sondern auch ein konstituierendes Medium [ist]“ (Rüegg-Stürm 2001, 42), scheinen die Gewinnung neuen Wissens in Bezug auf ERP-induzierte Strukturierungsprozesse zu ermöglichen.

2.3.3 Implikationen einer konstruktivistischen Position für die empirische Arbeit

Organisationen als soziale Konstruktion, als Plattform für soziale Prozesse zu verstehen, heisst, Untersuchungen im organisationalen Umfeld als Rekonstruktion und Interpretation dieser sozialen Prozesse durchzuführen und zu begreifen. Letztlich sind es eben diese sozialen Prozesse und nicht deren scheinbar objektive Ergebnisse, die es zu verstehen und zu interpretieren gilt. Externe Forschende müssen es sich zur Aufgabe machen, Handlungen von Akteuren im organisationalen Umfeld zu rekonstruieren und zu interpretieren und deren Interpretationen eigenen und fremden Handelns nachzuvollziehen (Kieser 2002a).

Um zu verstehen und zu rekonstruieren, um stattfindende Handlungen und sich abzeichnende Ereignisse zu beschreiben, um „reality in the flight“ einzufangen (Pettigrew 1997, 338), haben sich qualitative Forschungsansätze und -methoden als besonders geeignet erwiesen (Pettigrew 1992, Morgan & Smircich 1980, Van de Ven 1990). Speziell zur Beobachtung struktureller Veränderungen hat der Einsatz qualitativer Methoden zu interessanten Ergebnissen geführt (Ranson et al. 1980, Archer 1982, Riley 1983, Bartunek 1984, Barley & Tolbert 1997).

Qualitative konstruktivistische Beiträge sind „an interpretively exercise, a sense-making activity in which truth is defined by the rules of intelligibility embodied in theoretical schemata“ (Astley 1985, 498).

Die Rolle der Forschenden ist dabei klar geprägt von der Vorstellung eines beidseitigen Erkenntnisgewinns – sowohl bei Forschenden als auch Akteuren –, wobei es Aufgabe der Forschenden ist, „to acknowledge and even work with their own intrinsic involvement in the research process and the part this plays in the results that are produced. Researchers must view the research as necessarily a co-production between themselves and the people they are researching“ (Burr 2001, 160).

Durch ihre distanzierte Position können Forschende ihren Fokus auf die sozialen Prozesse und nicht deren scheinbar objektive Ergebnisse legen. Ihre eigenen Interpretationen des Geschehenen und der Abgleich dieser Interpretationen mit denjenigen der beteiligten Akteure sind Basis für einen Sensemaking-Prozess und für die Ableitung theoretischer Erkenntnisse.

Wichtig ist, dass Forschende ihre eigene epistemologische Position und zugrunde gelegte Sichtweisen und Erfahrungen offenlegen und deutlich machen.

Forschende nehmen durch ihre Präsenz und ihr Wirken im Forschungsumfeld Einfluss auf das Geschehen. Andererseits gibt ihr Eingebundensein in die Organisation ihnen die Möglichkeit, Geschehnisse aus erster Hand, direkt am Ort und zum Zeitpunkt des Geschehens zu erfahren (Daft 1983). Damit erreichen sie eine grössere Nähe zum Untersuchungsgegenstand und können über den direkten Kontakt zu den Akteuren in der untersuchten Organisation eine fundierte, kontextsensitive Interpretation ihrer Beobachtungen sicherstellen. Dafür sind – je nach gewähltem methodischen Vorgehen – der anzustrebende Involvierungsgrad und das Ausmass an Nähe spezifisch festzulegen.

2.3.4 Qualitätskriterien konstruktivistischer Forschungsbeiträge

Die Nähe Forschender zum Forschungsfeld, wie sie bei qualitativen konstruktivistischen Forschungsprojekten notwendig ist, gibt auch Anlass zur Kritik. Vertreter des positivistischen Paradigmas bemängeln die

Nichtanwendbarkeit klassischer Qualitätskriterien wie interner Validität, Übertragbarkeit, Verlässlichkeit und Objektivität, denen die Ergebnisse qualitativer konstruktivistischer Forschungsbeiträge nicht standhielten (Guba & Lincoln 1994). Objektivität und persönliche Einbindung in eine untersuchte Organisation schlossen sich beispielsweise aus. Solche Kritikpunkte sind eher ein Ergebnis unterschiedlicher epistemologischer Auffassungen, als dass sie sich auf die Forschungsmethoden an sich bzw. erzielte Ergebnisse beziehen würden (Sander et. al. 2004). Insofern ist ein Messen qualitativer konstruktivistischer Beiträge an positivistischen Massstäben und Qualitätskriterien nicht sinnvoll.

Konstruktivistische Beiträge müssen an eigenen, angemessenen Massstäben gemessen werden.

Dachler (1992) beschreibt hochwertige konstruktivistische Beiträge als evident, nachvollziehbar, nützlich, interessant und sinnhaft. Rüeegg-Stürm weist ausserdem auf deren Anspruch auf Neuheit, Plausibilität und Verständlichkeit hin. Damit verschiebe sich das „Primat der Methode“ hin zur Frage der „Sinnhaftigkeit und Horizont erweiternden Neuartigkeit von Aussagen“ (Rüeegg-Stürm 2001, 64). Als weitere Kriterien für die Beurteilung konstruktivistischer Forschung werden Angemessenheit, Nachvollziehbarkeit, Annehmbarkeit und Überzeugungskraft aufgeführt (Sander et. al 2004, Rüeegg-Stürm 2001). Das Anliegen konstruktivistischer sozialwissenschaftlicher Theorien besteht darin, „das Bewusstsein für die Vielfalt und das systemische Zusammenwirken von kontextabhängigen Annahmen, Erwartungen und Voraussetzungen für die laufenden Beziehungs- und Kommunikationsprozesse in einem bestimmten Kontext zu schärfen“ (Rüeegg-Stürm 2002, 15).

Mit dem Eingeständnis der Unmöglichkeit von Objektivität stellt sich der Sozialkonstruktivismus auf eine „Position der Bescheidenheit“ (Rüeegg-Stürm 2001, 62), welche aber in keiner Weise missverstanden werden sollte als Genügsamkeit in Bezug auf die Erschliessung der Welt und ihrer Konstruktionen sozialer Realität. Letztlich trägt diese Bescheidenheit einer weitaus komplexeren Sicht auf die Welt und die sozialen Phänomene in dieser Welt Rechnung.

2.4 Die Rolle von Alltagstheorien bei der Theoriebildung

„Theoriebildung kann somit nie voraussetzungslos beginnen.“
(Rüegg-Stürm 2001, 75)

2.4.1 Grundsätzliche Überlegungen zu Alltagstheorien

Jeder Handelnde ist in seinem alltäglichen Aktionsumfeld ständig mit neuen Eindrücken und Ereignissen konfrontiert, welche er fortlaufend einordnen, also den jeweiligen Kontexten zuordnen muss. Hierbei bedienen sich Akteure eines vorstrukturierten Rahmens und verwenden Erfahrungen und Vorstellungen als Bezugspunkte, „Schablonen oder gedankliche Landkarten“ (Rüegg-Stürm 2002, 13), ohne die alle Ereignisse zunächst sinnlos erscheinen würden.

Solche vorstrukturierten Sichtweisen, Annahmen, Erwartungen oder Einstellungen, durch die Handelnde einen Teil, d. h. einen bestimmten Ausschnitt, der Welt betrachten, bilden ein zeitlich begrenztes, feststehendes, überdauerndes Ordnungssystem, eine Alltagstheorie. Alltagstheorien mehrerer in Beziehung zueinander stehender, z. B. einer Organisation zugehöriger Akteure bilden in ihrer Gesamtheit eine „Wirklichkeitsordnung“ (Rüegg-Stürm 2001, 9 & 2002, 12).

Eine solche Wirklichkeitsordnung strukturiert das alltägliche, routinemässige Beobachten und Verhalten von Individuen in ihren sozialen Umfeldern vor. Erst auf Basis dieser Wirklichkeitsordnung sind sinnhafte Ergänzungen laufender Ereignisströme möglich und werden solche Ergänzungen anschlussfähig. Alltagstheorien von Akteuren einer Organisation vermitteln Erwartungssicherheit und Handlungsorientierung, sie sind Basis sowohl für die personale als auch für die kollektive Identitätsbildung. Aufgrund ihrer selektierenden Wirkung in Bezug auf ein unendliches Repertoire an Handlungs- und Meinungsoptionen sind Alltagstheorien massgeblich für die organisationale Handlungsfähigkeit (Rüegg-Stürm 2002).

Als Gegenpol zum Bestehen von Wirklichkeitsordnungen definiert Rüegg-Stürm Wirklichkeitskonstruktion als das sichtbare, aktive Verhalten von Akteuren bei der Ergänzung von Ereignisströmen als „Wirklichkeitskonstruktion“ (Rüegg-Stürm 2001, 9). Sie steht für den aktiven Prozess des routinemässigen Beobachtens, Verhaltens und Ergänzens im sozialen Umfeld.

Ähnlich der Dualität von Struktur und Handlung (Giddens 1997) stellt die Unterscheidung zwischen Wirklichkeitsordnung und Wirklichkeitskonstruktion „zwei – lediglich analytisch unterscheidbare – Dimensionen sozialen Geschehens“ dar (Rüegg-Stürm 2002, 13).

Die analytisch-heuristische Unterscheidung zwischen Wirklichkeitsordnung und Wirklichkeitskonstruktion spielt bei der Theoriebildung auf der Basis des konstruktivistischen Paradigmas eine Rolle.

Rüegg-Stürm (2001) sieht die Aufgabe sozialwissenschaftlicher Theorien darin, gewachsene Alltagstheorien und Wirklichkeitsordnungen mittels Sprache zu rekonstruieren und zu erklären, die ihnen zugrunde liegenden Annahmen und Einstellungen aufzudecken und mittels der einhergehenden Demonstration ihrer Kontingenz neue Handlungsoptionen zugänglich zu machen. Auch Forschende können nicht ohne eigene Alltagstheorie, also ohne eine Vorstellung dessen, was sie erkunden möchten, ans Werk gehen. Vielmehr ist das Vorhandensein einer solchen Vorstellung Voraussetzung für das Forschen. Somit unternehmen Forschende den Versuch einer Rekonstruktion der Alltagstheorien in ihrer Partnerorganisation, wobei sie ständig Rückgriff auf ihre eigenen Alltagstheorien nehmen. Wissenschaftliches Forschen ist demnach „das Zusammenspiel von wissenschaftlich theoriegestützter Wirklichkeitsordnung und (wissenschaftlich systematischer) Wirklichkeitskonstruktion“ (Rüegg-Stürm 2002, 16).

2.4.2 Die Strukturationstheorie als Sehhilfe

Organisationsforschende bewegen sich in einem wissenschaftlichen Kontext, welcher die Basis für ihre Beobachtung der untersuchten Alltagskontexte und

der immanenten Abläufe ist. Der wissenschaftliche Kontext bietet gewachsene konstruktivistische Zugänge zum Thema „Organisation und Wandel“ an.

Eine wichtige Meta-Theorie, die Strukturationstheorie von Anthony Giddens (1997), ist ein solcher Zugang. Wenngleich er nicht im organisationalen, sondern im soziologischen Kontext entwickelt wurde, fungiert er für viele Organisationsforschende als theoretische Bezugsbasis. Aufgrund der konstruktivistischen Grundannahme einer sinnhaften Konstitution (Konstruktion) sozialer Wirklichkeit, die Giddens' Theorie zugrunde liegt, wird auf sie durch Forschende der konstruktivistischen Denkrichtung immer wieder Bezug genommen.

Die vorliegende Arbeit ist durch die Strukturationstheorie stark geprägt worden. Die beschriebenen Beobachtungen des Alltagsgeschehens in der DissCo AG wurden in der hier vorgestellten Form erst dadurch möglich, dass seitens der Forschenden bereits zuvor eine Vorstellung dessen bestand, was sie zu beobachten erwarteten.

2.5 Die Strukturationstheorie – einige wichtige Elemente

Die Theorie der Strukturierung (Strukturationstheorie) ist zunächst eine allgemeine Sozialtheorie. Explizite Äusserungen zu mikropolitischen Fragestellungen finden sich in Giddens' Werken nicht unmittelbar (Neuberger 1995). Dennoch erlaubt eine vertiefte Auseinandersetzung mit dieser Theorie die Entwicklung neuer Einsichten und Verstehenszugänge zu organisationstheoretischen Fragestellungen.

Unterschiedliche Forschende haben unter Zugrundelegung eines strukturationstheoretischen Grundverständnisses interessante Zugänge zu organisationstheoretischen Fragestellungen gefunden (Ranson et al. 1980, Archer 1982, Riley 1983, Bartunek 1984, Barley 1986, Orlikowski & Robey 1991, Orlikowski 1992, DeSanctis & Poole 1994).

Im Folgenden sollen diejenigen Elemente der Strukturationstheorie herausgegriffen und beleuchtet werden, die für den weiteren Verlauf dieser Arbeit von Bedeutung sind. Damit kann in keiner Weise der Anspruch verbunden werden, diese sehr komplexe und äusserst kontrovers diskutierte Theorie vollständig und umfänglich darzustellen. Das hier verfolgte Anliegen besteht vielmehr darin, die komplexen Ideen dieser Theorie auf das betriebswirtschaftliche Phänomen ERP-induzierter Wandelvorgänge in Organisationen zu beziehen.

2.5.1 Dualität der Struktur

Wie zu zeigen sein wird, ist Giddens' Theorie der Versuch einer „mehrfachen Vermittlung“ (Giddens 1997, 41), das bis dato dominierende Denken in unüberwindlichen Gegensätzen durch die Konzeption von Dualität zu ersetzen. Neuberger (1995) übersetzt Dualität mit „Zweieinigkeit' oder ‚Zweifaltigkeit“ (290).

Besonders relevant für die vorliegende Arbeit ist der Aspekt der Vermittlung zwischen den voluntaristischen, dezisionistischen, subjektiven Positionen einerseits sowie den deterministischen, objektiven Positionen andererseits. „In Giddens' theory of structuration the opposition inherent in the assumption of mutual exclusiveness falls way to an assumption that social reality is constituted by both subjective human actors and by institutional properties“ (Orlikowski & Robey 1991, 146).

Während Giddens' Strukturbegriff auf den Zusammenhang zwischen Regeln und Ressourcen abstellt, bezieht sich sein Systemverständnis eher auf „die Ordnung sozialer Beziehungen über Zeit und Raum hinweg“ (Giddens 1977, 432). Systeme sind konkrete, räumlich und zeitlich greifbare sozial organisierte Handlungsverknüpfungen, die weder alleine vom rationalen Handeln menschlicher Akteure produziert noch alleine durch die Existenz struktureller Momente determiniert werden. Vielmehr bilden sie den Rahmen für das Zusammenspiel und das gegenseitige Sich-Bedingen beider Komponenten.

Innerhalb der Strukturationstheorie spielen soziale Systeme bzw. ihre Entstehung eine eher untergeordnete Rolle. Giddens sieht in dem Begriff ‚soziale Systeme‘ einen „Lieblingsbegriff von Funktionalisten [...] und von Systemtheoretikern“. Er selbst bezeichnet soziale Systeme als „Zusammenballungen sozialer Beziehungen“, deren Grenzen sich nicht zwangsläufig von denen anderer Systeme abheben. Der Grad der „Systemhaftigkeit“ solcher Systeme ist demnach „sehr variabel“ (Giddens 1997, 218).

Während die Systemhaftigkeit sozialer Beziehungsgefüge nur untergeordnet behandelt wird, ist die Gegenüberstellung bzw. wechselseitige Erzeugung von Handlung und Struktur, bzw. von „Wissensstruktur und Handlungspraxis“ (Rüegg-Stürm 2001, 91), ein zentraler Pfeiler der Strukturationstheorie. So definiert Giddens die Dualität von Struktur wie folgt: „Strukturen üben auf menschliches Handeln nicht nur Zwang aus, sondern ermöglichen dieses auch. Dieses Konzept nenne ich die Dualität von Struktur“ (Giddens 1984, 198). In diesem Konzept kommt den sogenannten Strukturmomenten eine besondere Bedeutung zu: „Gemäß dem Begriff der Dualität von Struktur sind Strukturmomente sozialer Systeme sowohl Medium wie Ergebnis der Praktiken, die sie rekursiv organisieren“ (Giddens 1997, 77).

Die dualitäre Konzeption von Struktur bezeichnet Handlung und Struktur als zwei Momente desselben Geschehens, die in einem wechselseitigen Erzeugungsverhältnis stehen: „Strukturen sind Ergebnis und Medium des Handelns, Handeln ist verwirklichte Struktur“ (Neuberger 1995, 285). In Bezug auf die Einflussmöglichkeiten Handelnder auf die sie umgebende Umwelt bedeutet dies, „[that] man actively shapes the world he lives in at the same time as it shapes him“ (Giddens 1982, 21). Strukturen haben also eine „Doppelfunktion [...] als Zwang und Ermöglichung“ (Rüegg-Stürm 2001, 99).

Wie aber entstehen solche Strukturen, die dem individuellen menschlichen Handeln scheinbar als objektive Momente gegenüberreten, aber erst durch menschliches Handeln geschaffen und erhalten werden?

Strukturen, wenn diese auch nicht physisch vorhanden sind, stellen sich den Handelnden als ein Regelwerk dar, das akzeptiert wird, Richtung gibt oder

aber Auseinandersetzung verlangt. Sie gehen in das institutionelle Gefüge von Organisationen ein, werden also von Handelnden zunächst als objektiv und gegeben empfunden. Der Versuch der Beobachtung solcher Strukturen führt zu der Erkenntnis, dass diese nicht existent und nachweisbar sind, ausser im Beobachten menschlichen Handelns, welches sich scheinbar ständig an diesen virtuellen Regeln ausrichtet.

Strukturen sorgen dafür, dass Handlungen in einer bestimmten Weise ablaufen, dass sie Handlungen formen, gestalten und die Vielfalt ihrer Ausführungsmöglichkeiten beschränken. Dennoch sind die Handlungen nicht aufgrund externer Vorgaben entstanden, sondern das Ergebnis des eigenen, selbst bestimmten Handelns von Akteuren in sozialen Systemen.

Für den Akteur ist dieser Zusammenhang i. d. R. nicht transparent, obwohl er selbst fortwährend an seinem Ent- und Bestehen beteiligt ist.

Strukturen und Handlungen werden keineswegs als eigenständige, einander gegenüberstehende Sphären betrachtet, sondern ihre Unterscheidung ist eher analytisch bedingt. Die von Giddens gewählte Konzentration auf die Analyse der Strukturmomente sozialer Systeme bezeichnet er selbst als eine „epoché“ (1997, 83), als ein vorübergehendes Beiseitelegen des reflexiv gesteuerten Handelns und Verhaltens. Mit seiner Theorie der Strukturierung – auch mit der Auswahl der Bezeichnung für seine Theorie – geht es Giddens im Wesentlichen um den Prozess der Verwirklichung von Struktur durch menschliches Handeln sowie den Einfluss des Handelnden auf die Produktion bzw. Reproduktion von Struktur.

2.5.2 Menschliche Akteure und menschliche Handlung

Das Bestreben Giddens' nach Vermittlung zwischen bislang unvereinbaren Polen ist auch in seiner Konzeption menschlichen Handelns erkennbar.

Die Strukturationstheorie betrachtet menschliche soziale Handlungen, nicht die Aktivitäten Einzelner oder die gesellschaftliche Totalität. Soziale Handlungen sind als „über Zeit und Raum geregelte soziale Handlungen“

(Giddens 1997, 52) rekursiv, werden also nicht durch einzelne Individuen erzeugt, sondern durch soziale Akteure reproduziert. „In und durch ihre Handlungen reproduzieren die Handelnden Bedingungen, die ihr Handeln ermöglichen“ (Giddens 1997, 52).

Das Bild menschlicher Akteure ist das eines zweckgerichteten Handelnden, der über eine reflexive Form von Bewusstheit verfügt. Handelnde sind dabei nicht völlig fremdbestimmt reagierend, sondern vollziehen bewusste Handlungen, die sie zielbezogen und kompetent ausführen (Neuberger 1995, 292). Menschliches Handeln zeichnet sich dabei aus durch Kontingenz, d. h., Handelnde hätten immer auch anders handeln können.

Giddens definiert Handeln als „den Strom tatsächlichen oder in Betracht gezogenen ursächlichen Eingreifens von körperlichen Wesen in den Prozess der in der Welt stattfindenden Ereignisse. [...] Es ist im Handlungsbegriff zu unterscheiden, dass (a) eine Person ‚anders hätte handeln können‘ und dass (b) die Welt, die von einem Strom von Ereignissen konstituiert wird, die unabhängig vom Handelnden sind, keine vorbestimmte Zukunft hat.“ (Giddens 1984, 90, zitiert nach Neuberger 1995, 292)

Kontingenz als wesentliches Merkmal menschlichen Handelns bezeichnet die Möglichkeit zum Andersdenken und Andershandeln. Menschliche Akteure besitzen Handlungsvermögen und können damit in die Welt eingreifen oder dies unterlassen. Hierdurch sind sie in der Lage, Einfluss auf einen spezifischen Prozess oder Zustand zu nehmen.

Die „reflexive Steuerung“ des Handelns beschreibt den Teil menschlichen Handelns, der gewohnheitsmässigen, routinehaften Charakter hat. Trotz Routinisierung könnten Akteure aber immer Gründe für ihr Tun angeben. Diese „Handlungsrationalisierung“ ist auch dann bei Bedarf möglich, wenn den Handelnden die Gründe für ihr Tun im Alltagsgeschehen nicht ständig bewusst sind. Allem Handeln liegen unbewusste Handlungsgründe, eine „Handlungsmotivation“, zugrunde, die auf das Handlungspotenzial der Akteure einwirken (Giddens 1997, 57).

Mit den Begriffen „unerkannte Handlungsbedingungen“ und „unbeabsichtigte Handlungsfolgen“ setzt Giddens ein Gegengewicht zu der zentralen Rolle des menschlichen Handlungsvermögens und zu der Vorstellung eines durchgängigen, reflexiv Handelnden und rational kontrollierenden Handelnden. Die Bedingungen menschlichen Handelns, die sich aus der Komplexität moderner Gesellschaften und Institutionen ergeben, sind dem Handelnden nicht jederzeit präsent, wie er auch ausser Stande ist, die Folgen seines Handelns jederzeit vorherzusehen und zu kontrollieren.

Mit dem Bild des kompetenten, bewusst handelnden Akteurs stellt die Strukturationstheorie auf die Bewusstheit (Knowledgeability) von Akteuren ab. Sie steht für das, „was die Akteure über die Umstände ihres eigenen Handelns und das anderer Akteure wissen (glauben) und worauf sie sich in der Produktion und Reproduktion dieses Handelns beziehen“ (Giddens 1997, 429). Neben der Bewusstheit menschlicher Akteure betont Giddens deren Handlungsvermögen (Capability). Neuberger interpretiert dieses als „(Handlungs-) Souveränität, die das Subjekt in die Lage setzt, Herausforderungen zu bewältigen und Chancen zu nutzen“ (Neuberger 1995, 299). Hierunter fällt die bereits zuvor ausgeführte Möglichkeit menschlicher Akteure, anders zu handeln. Das Handlungsvermögen beschreibt nicht die intellektuellen oder technischen Fertigkeiten Handelnder, sondern ihre oft unbewusste Macht, in die Geschehnisse ihres sozialen Umfelds in einer erwarteten oder auch einer abweichenden Form einzugreifen und damit bestehende Strukturen zu reproduzieren oder zu verändern.

2.5.3 Strukturierung

Zuletzt sei auf Giddens' Konzeption von Strukturierung sowie auf die Rolle der Strukturierungsmodalitäten eingegangen.

Giddens' Konzepte der Struktur, Strukturen und Strukturmomente stellen sich aufgrund ihrer ‚Nicht-Körperlichkeit‘ und ihrer eher intellektuellen Konzeption in der praktischen Beobachtung als schwer greifbar dar.

Im Gegensatz zu Institutionen, die Giddens (1997) als fortwährend reproduzierte Regeln und Ressourcen oder standardisierte Verhaltensmodi (1979) beschreibt, wobei die Fertigkeiten und das Bewusstsein von Akteuren ausgeklammert würden, können Strukturen zwar in das institutionelle Gefüge von Systemen einbezogen werden, aber niemals losgelöst vom menschlichen Handeln zu Tage treten.

Mittels seines Modells der Strukturierung, das auch eine konkretere Beschreibung von Strukturdimensionen einschliesst, lässt sich der Zugang zur organisatorischen Realität letztlich einfacher finden. Wenngleich die Beobachtung organisationaler Strukturierungsprozesse nicht das Anliegen Giddens' ist, haben verschiedene Forschende diese Theorie als Zugang zu organisationalen Fragestellungen gewählt (Ranson et al. 1980, Riley 1983, Bartunek 1984, Barley 1986, Orlikowski & Robey 1991, Orlikowski 1992).

Strukturierung steht für „die Bedingungen, die die Kontinuität oder Veränderung von Strukturen und deshalb die Reproduktion sozialer Systeme bestimmen. [...] Die Strukturierung sozialer Systeme zu analysieren bedeutet, zu untersuchen, wie diese in Interaktionszusammenhängen produziert und reproduziert werden“ (Giddens 1997, 77).

Mit seinem Modell der Strukturierung bezieht sich Giddens nicht explizit auf die Entstehung von Strukturen, sondern er will die Verbindung der beiden Sphären sozialer Wirklichkeit, nämlich Struktur und Handlung, beschreiben, also eine Brücke zwischen dem musterhaften, beständigen und dem situativen, reflexiven Charakter sozialer Wirklichkeit bauen.

Die Ebene des menschlichen Handelns in sozialen Systemen, menschliche Interaktion (realm of human action) kann durch die Handlungsdimensionen „meaning, power“ und „moral sanction“ (Giddens 1984) oder „Kommunikation zur Sinnkonstitution, Machtausübung und Sanktionierung“ (Ortmann et al. 1997, 325) beschrieben werden.

Die strukturelle Ebene sozialer Systeme (institutional realm) besteht aus den Strukturdimensionen „structure of signification, structure of domination, structure of legitimation“ (Giddens 1984) oder „Regeln der Sinnkonstitution,

Ressourcen der Machtausübung, Regeln der Legitimation“ (Ortmann et al. 1997, 325).

Die Vermittlung zwischen diesen beiden Sphären wird erst möglich durch sogenannte Strukturierungsmodalitäten. „Mit dem Begriff ‚Strukturierungsmodalitäten‘ ziele ich auf die grundlegenden Dimensionen der Dualität von Struktur, wie sie in Interaktionen zur Geltung kommen; es geht darum, die Bewusstheit der Akteure mit den strukturellen Momenten sozialer Systeme zu vermitteln“ (Giddens 1997, 81). Diese Strukturierungsmodalitäten sind „interpretive schemes, resources, norms“ (Giddens 1984, 65), also „interpretative Schemata, Machtmittel und Normen“ (Ortmann et al. 1997, 325).

Die Konstitution von sozialen Strukturen durch menschliches Handeln und die Beeinflussung menschlicher Handlung durch soziale Strukturen geschieht simultan. Dabei bilden die Strukturierungsmodalitäten jeweils eine Verbindung zwischen einzelnen Handlungskomponenten mit den jeweiligen Strukturkomponenten. Während menschliche Akteure miteinander kommunizieren, beziehen sie sich dabei auf bestimmte Regeln der Sinnkonstitution, die sie auf der Situation angemessene Weise in Form interpretativer Schemata zu den Modalitäten ihrer Kommunikation machen. Sie üben Macht aus, indem sie über bestimmte Ressourcen verfügen oder sich auf diese beziehen, wodurch diese Ressourcen zu Machtmitteln innerhalb der jeweiligen Interaktionssequenz werden. Wenn die Handelnden ihrem Handeln Normen zugrunde legen und das Handeln anderer ebenfalls auf Basis dieser Normen bewerten, sanktionieren sie. Diese Normen entspringen den Strukturkomponenten der Legitimation. Indem Akteure diese Verbindung immer wieder neu schaffen, (re-)produzieren sie die Strukturen der Signifikation, der Legitimation und der Machtausübung, die Ortmann et al. (1997) auch als bestehende Regeln und Ressourcen bezeichnen.

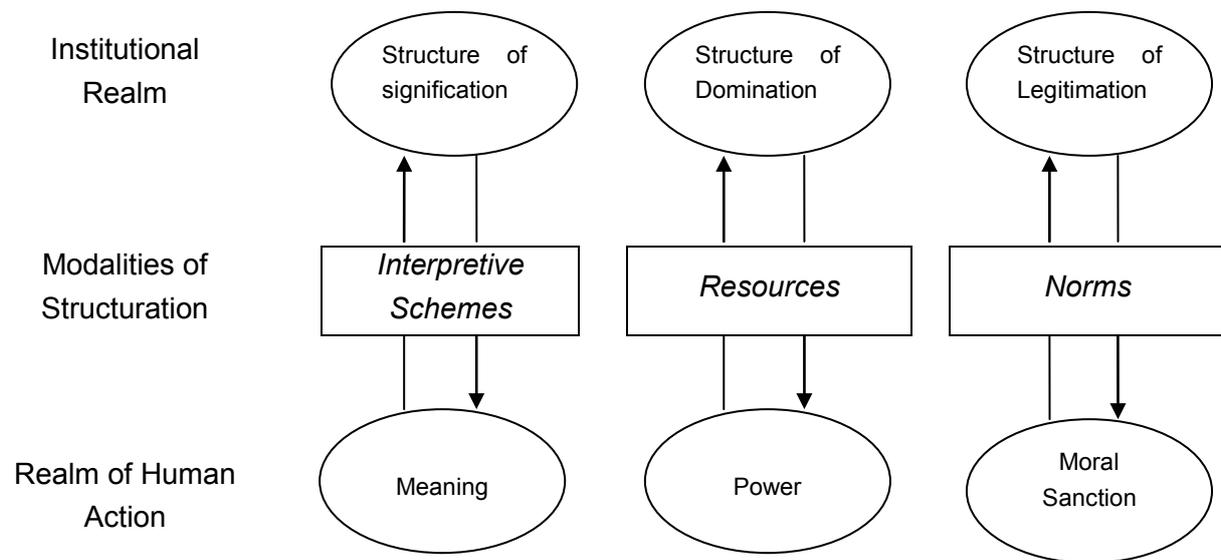


Abb. 1: Dualität von menschlicher Handlung und Struktur

(Orlikowski & Robey 1991, 48)

Immer wenn interagiert, kommuniziert, Macht ausgeübt oder sanktioniert wird, nehmen die kommunizierenden oder handelnden Akteure Bezug auf interpretative Schemata, Machtmittel und Normen. Diese Bezugnahme impliziert gleichzeitig die Anwendung von Regeln der Sinnkonstitution, der Machtausübung und der Legitimation. Da Menschen während ihrer Interaktion auf Strukturierungsmodalitäten Bezug nehmen, werden diese Regeln und Ressourcen ständig neu erschaffen und bestätigt. Dieses Wechselspiel bezeichnet Giddens als Strukturierung.

3 Theoretische Grundbausteine: Organisationsstruktur und Organisation

3. Theoretische Grundbausteine: Organisationsstruktur und Organisation			
3.1 Organisationsstrukturen als Handlungsrahmen und Ergebnis menschlicher Handlung	3.2. Strukturierung als Erzeugung von Organisationsstrukturen	3.3 Organisationen als Schauplätze für Strukturierung	3.4 Struktureller Wandel

3.1 Organisationsstrukturen als Handlungsrahmen und Ergebnis menschlicher Handlung

Basierend auf Giddens' Theorie der Strukturierung fordern unterschiedliche Forschende in Bezug auf die Untersuchung von Organisationen und deren Strukturen, die sogenannten Organisationsstrukturen, die wenig hilfreiche Gegenüberstellung von formellem Rahmen und tatsächlicher Interaktion aufzugeben (Ranson et al. 1980, Willmott 1981, Barley 1986, Orlikowski & Robey 1991, Orlikowski 1992, Barley & Tolbert 1997).

Repräsentativ seien Ranson et al. zitiert, die Organisationsstrukturen definieren als „a complex medium of control which is continually produced and recreated in interaction and yet shapes that interaction: structures are constituted and constitutive. This suggests a way of connecting framework and interaction as mutually embodying common categories, a way of seeing structures as a vehicle constructed to reflect and facilitate meanings“ (1980, 3).

Mit ihrer Formulierung lehnen sich Ranson et al. an Giddens' Idee der Dualität von Struktur an: „Social structures are both constituted by human agency and yet, at the same time, are they medium of this constitution“ (Giddens, 1976, 121).

Harte Kritik wurde gegen Ranson et al. erhoben wegen ihrer zu undifferenzierten Anwendung der Theorie Giddens' zu sozialen Strukturen auf die Erklärung von Organisationsstrukturen (Willmott 1981, Whittington 1992). Giddens, so die Kritiker, beziehe sich in seiner Konzeptualisierung von Struktur weder auf formelle Rahmen oder reale Handlungskonfigurationen noch auf die Beziehungen zwischen solchen formellen Rahmen und tatsächlichen Handlungen. Giddens habe den Begriff ‚Struktur‘ eher benutzt, um die Strukturdimensionen „signification, domination and legitimation – that bind time and space into social systems“ zu beschreiben (Giddens 1976, zitiert nach Willmott 1981, 470). Mit ihrem Strukturverständnis und ihrem Bezug zu Giddens reduzierten Ranson et al. Strukturen letztlich auf die internen Charakteristika von Organisationen, was impliziere, dass die Organisationsumwelt – als von Organisationen losgelöst – lediglich Einflüsse

und Druck von aussen auf die Organisation ausüben könne. Dieses Bild von Organisationen als in sich geschlossene, klar von ihrer Umwelt zu trennende Institutionen spiegele nicht die Auffassung Giddens' wider.

Trotz dieser kritischen Anmerkungen scheint die von Ranson et al. geprägte, spezielle Interpretation des Strukturbegriffs mit Bezug auf Giddens sowie deren Fokussierung auf Organisationsstrukturen, ohne differenziert auf die Strukturen der sie umgebenden Umwelt einzugehen, in der Organisationsforschung Beachtung gefunden zu haben (Archer 1982, Barley 1986, Bartunek 1984, Orlikowski & Robey 1991, Orlikowski 1992, Bridgeman & Willmott 2006, Whittington 1992). Whittington beobachtet sogar eine zunehmend unabhängige, für sich selbst stehende Bedeutung des durch Ranson et al. geprägten Organisationsstruktur-Konzepts.

Zwar stellt dieses Strukturkonzept nur eine Facette des viel umfänglicheren Strukturverständnisses der Strukturationstheorie dar, es ist deshalb aber kein klarer Widerspruch zu den Ideen Giddens'. Vielmehr ist es als Versuch zu interpretieren, die Komplexität, welche Giddens in seiner Meta-Theorie abbildet, gedanklich zu reduzieren. Orlikowski & Robey sehen sogar in der Anwendbarkeit und Anwendung von Giddens' Strukturbegriff auf Organisationsstrukturen keine Vereinfachung, sondern einen Beweis für die Stärke der Strukturationstheorie: „By demonstrating how individual action and interaction constitute shared definitions of social structure, Giddens transcends the unit of analysis problem. [...] Rather than requiring analysis at either the individual or organizational level, structuration provides concepts for effectively bridging levels of analysis, thus constructing a more complex social theory“ (Orlikowski & Robey 1991, 148, siehe auch Markus & Robey 1988, 593 ff.).

Die zunehmende Anerkennung der Strukturationstheorie ist auch – und in besonderer Weise – im Kontext der Technologieforschung zu beobachten. Wenngleich die Strukturationstheorie kaum Aussagen zu Technologie und ihrer Rolle in sozialen Systemen macht, wird sie speziell von Forschenden im IT-Umfeld immer häufiger als Verstehenszugang zu organisationalen Fragestellungen herangezogen (Orlikowski & Barley 2001, Jones & Karsten 2008, Walsham & Chan 1990).

Am Anfang einer Reihe strukturationstheoretischer Technologie-Forschungsbeiträge steht Barleys Untersuchung der strukturellen Auswirkungen der Einführung der CT-Scanner-Technologie in zwei Kliniken. Dabei beschreibt er ein Strukturkonzept, das nicht abstrakte, formale Beziehungen und deren informelle, reale Gegenpole zum Inhalt hat, sondern Organisationsstrukturen als „patterned action, interaction, behaviour and cognition“ (Barley 1986, 79) betrachtet. Struktur steht dann nicht ausserhalb von bzw. über sozialen Beziehungen, sondern „structure is understood as an emergent property of ongoing action“. Sie hat dabei mehrere Funktionen. Barley beschreibt „structure as template for action“ und „structure as contour of human action“ (1986, 79). Seine Untersuchung zeigt, dass bei Einführung neuer Technologien die strukturellen Ausgangssituationen der unterschiedlichen Organisationen verändert wurden, weil die dort implementierten Technologien an sich die Verkörperung bestimmter Strukturausprägungen darstellen, die durch Entwickler eingebracht bzw. angelegt und schliesslich durch Nutzer mit Leben erfüllt werden.

Für eine Untersuchung ERP-induzierter Strukturierungsprozesse kann das auf Organisationsstrukturen übertragene Konzept einen wertvollen Beitrag liefern. Ein Strukturbegriff, mit dem Struktur ebenso als Prozess wie auch als Form verstanden werden kann, scheint für die Entstehung neuer Handlungsmuster und Handlungsrahmen durch die Anwendung von ERP-Systemen wertvoll zu sein. Schliesslich sind die dort abgebildeten Geschäftsprozesse selbst keine materiell fassbaren, beständigen, mess- und beobachtbaren Fakten, die gesetzmässig in ein Unternehmen transferiert bzw. gesetzmässig dort entstehen würden. Geschäftsprozesse manifestieren sich täglich neu in der Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens, mit Mitarbeitern und Kunden sowie in verschiedenen systembezogenen Handlungen. Andererseits ist erst durch das Verständnis, die Kenntnis und damit die Existenz dieser Prozesse die Möglichkeit zum Handeln – in Form der Nutzung des ERP-Systems – gegeben.

Der Begriff der Organisationsstruktur wird demzufolge in Anlehnung an Ranson et al. (1980), Barley (1986), Orlikowski & Robey (1991) und Orlikowski (1992) in der vorliegenden Arbeit wie folgt definiert:

Organisationsstrukturen stellen eine abstrakte Eigenschaft von Organisationen als sozialen Beziehungsgefügen dar. Organisationsstrukturen sind für sich alleine nicht konkret, nicht materiell und weder zeitlich noch räumlich fassbar. Erst durch Akteure, die ihre Dimensionen interpretieren und innerhalb dieser agieren, d. h. Handlungen vollziehen, werden Organisationsstrukturen ständig neu fassbar. Die Bedeutung dieser sozial konstruierten, abstrakten Organisationsstrukturen manifestiert sich in ihrer Fähigkeit, Konformität und Widerspruch zu erzeugen und so sowohl Kontinuität als auch Veränderung zu ermöglichen.

Giddens (1997, 76) hat bei seiner Erklärung von Struktur und Strukturen eine interessante Analogie zur Sprache hergestellt, indem er darauf hinweist, dass Strukturen mit Sprache zu vergleichen sind: Diese sei abstrakter Besitz einer Gemeinschaft von Sprechenden, deren Fortbestand und Fortentwicklung nur durch ihr tägliches Benutztwerden seitens der Sprechenden sichergestellt wird. Sprechen erfordert eine zeitliche und kontextbezogene Aktion durch Personen, während Sprache unabhängig von Zeit, Raum und Akteur Bestand hat. Und doch ist Sprache (Struktur) nur in Form von Sprechen (Handlung) real.

3.2 Strukturierung als Erzeugung von Organisationsstrukturen

Organisationsstrukturen existieren nach dem hier vorliegenden Verständnis unabhängig von Raum, Zeit und Akteur und werden doch erst real durch Handlungen. Strukturen prägen diese Handlungen, indem sie die für deren Vollzug notwendigen Regeln und Ressourcen liefern, durch welche Akteure erst ihre eigenen Handlungen und die anderer Akteure mit Sinn versehen können. Handlungen sind es auch, die Strukturen zeitlich fortbestehen lassen und diese ständig verändern, ständig neu erfinden. „It is more appropriate to speak of social systems as exhibiting structural properties that are produced and reproduced through the interaction, rather than having structures“ (Orlikowski & Robey 1991, 147).

Der in Abschnitt 2.5.3 beschriebene Prozess der Strukturierung als Verbindung zwischen der Sphäre der Handlung und der Sphäre der

Strukturdimensionen stellt den Prozess der Erzeugung dieser Strukturen dar und nimmt damit sowohl von dezisionistischen als auch von voluntaristischen Sichtweisen zur Gestaltung versus Entstehung von Organisationsstrukturen Abstand. In dieser Arbeit wird das Zustandekommen von Organisationsstrukturen verstanden als ein Prozess der gegenseitigen Erzeugung von Handlung und Struktur. Die folgende Definition fasst diese Sichtweise zusammen:

Strukturierung ist ein sozialer Prozess, der die sich gegenseitig bedingende Interaktion zwischen rational handelnden menschlichen Akteuren und strukturellen Momenten einer Organisation beinhaltet. Die strukturellen Momente sind nur wahrnehmbar durch Handlungen, die an ihnen ausgerichtet sind oder sich von ihnen distanzieren. Die Verfestigung und auch die Veränderung dieser strukturellen Momente vollzieht sich mittels der an ihnen ausgerichteten bzw. von ihnen distanzierenden Handlungen. Strukturierung ist immer ein kontinuierlicher Prozess, dessen Wirkung nur im Zeitablauf beobachtet werden kann.

In Bezug auf die Frage, ob durch Strukturierung neue Strukturen entstehen oder bestehende Strukturen stabilisiert werden, gibt Archer zu bedenken, dass die dualitäre Konzeption von Struktur nicht mit Stabilität konnotiert sei. Strukturation werde von Giddens immer als Prozess und nicht als Stadium beschrieben, daher könne auch nicht erklärt werden, wann und unter welchen Umständen diese Dualität nun Stabilität oder Wandel erwirke. „This oscillation between contradictory images derives from Giddens not answering ‚when‘ questions – when can actors be transformative (which involves specification of degrees of freedom) and when are they trapped into replication (which involves specification of the stringency of constraints)“ (Archer 1982, 461).

In diesem Punkt scheint weniger eine Schwäche der Strukturationstheorie oder die Unmöglichkeit ihrer Übertragung auf den organisationalen Kontext zu bestehen; vielmehr bietet sie einen Ansatzpunkt, im konkreten organisationalen Umfeld mit einer strukturationstheoretischen Perspektive zu untersuchen, wann und unter welchen Umständen das sich gegenseitige Bedingen und Prägen von Struktur und Handlung zu Stabilität führt und wann es organisationalen Wandel bewirkt. Tatsächlich ist diese Frage im Wesen von

Organisationen verankert: „Change, or its potentiality, is thus inherent in all moments of social reproduction“ (Giddens 1979, 114).

3.3 Organisationen als Schauplätze für Strukturierung

Als Beleg für ein Bewusstsein für die wachsende Komplexität von Organisationen, zumindest aber als Folge einer ständigen Verfeinerung und Konkretisierung der Interessen der Forschenden kann spätestens seit den 1980er Jahren eine zunehmende Vielfalt innerhalb der Organisationsliteratur festgestellt werden. Vor diesem Hintergrund soll das dieser Arbeit zugrunde liegende Organisationsverständnis betrachtet bzw. offengelegt werden.

In Anlehnung an Archer (1982) und Astley & Van de Ven (1983) werden bei einer solchen Offenlegung zwei wesentliche Dimensionen adressiert: „the level of organizational analysis“ und „the relative emphasis placed on deterministic versus voluntaristic assumptions about human nature“ (Astley & Van de Ven 1983, 246).

In Bezug auf den Level of Analysis ist zu unterscheiden, ob für eine vorliegende Forschungsfrage eine Organisation als in sich abgeschlossene, isolierte Einheit untersucht werden kann („Micro Level“, Astley & Van de Ven 1983, 247) oder ob eine Untersuchung mehrere Organisationen – im Sinne einer Population – oder gar ganze Gesellschaften einbeziehen sollte, durch die sie geprägt sind und innerhalb derer die untersuchten Organisationen als Einheit agieren, trotzdem aber offene Systemgrenzen haben und Einflüsse an ihre Umwelt abgeben („Macro Level“, ebd., 247).

Mit der Unterscheidung zwischen deterministischen und voluntaristischen Sichtweisen auf die menschliche Natur beziehen sich Astley und Van de Ven auf den klassischen Konflikt zwischen sozialer Determiniertheit und freiem Willen. Existierende Beiträge zu interpretieren, aber auch selbst in Organisationen zu forschen, verlangt die Auseinandersetzung mit der eigenen Sichtweise und Position in Bezug auf die Einflussmöglichkeit menschlicher Akteure auf ihre eigenen Rollen und die Gestaltung ihrer Organisationen bzw.

auf die Einflüsse externer Kräfte auf Organisationsmitglieder sowie deren Verwurzelung im grösseren sozialen Kontext.

Das dieser Arbeit zugrunde liegende strukturationstheoretische Grundverständnis verlangt eine Überbrückung dieser Gegensätze durch eine „integrative theoretical perspective [...] [that] provides a higher level of synthesis that permits us to see the connection between ongoing human activities, social processes, contexts of use, and enduring social structures“ (Orlikowski & Robey 1991, 165).

Giddens unterstreicht in Bezug auf sein Verständnis sozialer Systeme, dass diese „Zusammenballungen sozialer Beziehungen“ darstellen, deren „Grad von ‚Systemhaftigkeit‘ [...] sehr variabel“ sei (Giddens 1997, 218). Damit kommt zum Tragen, dass ein soziales System – im konkreten Fall eine Organisation – zwar aufgrund der dort vorzufindenden Struktur ein gewisses Mass an Systemhaftigkeit besitzt, diese Struktur aber nur dadurch entstehen konnte, dass Akteure durch ihr Handeln dieselbe (re-)produziert haben. Menschliche Akteure sind aber niemals nur Teil eines Systems, sondern integriert in eine Vielzahl von Systemen wie Familien, Verbände, Interessengemeinschaften, Parteien, Vereine, Religionsgemeinschaften etc., auf deren Strukturen sie prägend einwirken, durch deren Strukturen aber auch ihr eigenes Handeln geprägt wird. Organisationen als soziale Systeme zeichnen sich dadurch aus, dass sie eigene Strukturen aufweisen, an denen sich die Handlungen ihrer Akteure ausrichten. Durch die Eingebundenheit der Akteure in unterschiedliche Systeme ist aber eine Isolation eines Systems von den es umgebenden Systemen nicht möglich. Damit ist die Mikroebene von der Makroebene nicht klar trennbar.

Strukturationstheoretische Untersuchungen betrachten weder die Ebene eines sozialen Systems alleine noch untersuchen sie isoliert individuelles zielgerichtetes Handeln. Ihr Untersuchungsgegenstand ist das sich gegenseitige Bedingen von menschlichem Handeln und sozialer Struktur. Damit überwindet die Strukturationstheorie mit ihrem Strukturbegriff als ‚Zwang und Ermöglichung‘ und ihrem Konzept menschlichen Handelns die Notwendigkeit zwischen voluntaristischer und dezisionistischer Konzeption menschlichen Handelns. Die Handlungen menschlicher Akteure werden durch

Strukturen geformt, aber aufgrund der Kontingenz menschlicher Handlung kann ein Akteur immer auch anders handeln, als es von ihm erwartet wird. Ebenso kommen diese einschränkenden Strukturen erst durch menschliches Handeln zustande, so dass eine Zurückführung struktureller Veränderungen alleine auf externe Kräfte ebenso widersinnig erscheint wie eine ausschliessliche Zurückführung auf die Handlungen der Akteure. Vielmehr ist es das Wechselspiel zwischen beiden, durch das eine Annäherung an soziale Phänomene möglich erscheint.

Eine Beschreibung oder konkrete Definition sozialer Systeme ist aufgrund der Auslegung der Strukturationstheorie als Meta-Theorie nicht Gegenstand. Vielmehr ergibt sich die Notwendigkeit zur Beschreibung sozialer Systeme aus der Übertragung dieser Theorie auf den organisationalen Kontext.

Diejenigen Untersuchungen, die eine solche Übertragung vornehmen, verstehen Strukturierung als wesentliche Komponente von Organisationen. Das Vorhandensein bzw. die (Re-)Produktion von Strukturen auf dem Weg menschlicher Handlungen scheint dabei konstituierend für das Vorhandensein von Organisationen zu sein. Gleichwohl wird regelmässig auf die Bedeutung des gesellschaftlichen Umfelds hingewiesen, das diese Organisationen umgibt (z. B. Barley & Tolbert 1997, Orlikowski 2000). Organisationsmitglieder sind immer auch in verschiedene soziale Gruppen eingebunden und agieren als Akteure in unterschiedlichen Kontexten. Damit sind Organisationen keine geschlossenen, klar von ihrem Umfeld abgrenzbaren Entitäten, sondern eingebettet in ein soziales Umfeld.

Im Folgenden wird der Begriff der Organisation wie folgt definiert:

Organisationen sind Schauplätze für Strukturierung. Sie bestehen aus menschlichen Akteuren und deren sozialen Beziehungen. Ihr spezifischer Charakter entspringt einem Repertoire an strukturellen Momenten, das durch ihre Akteure (re-)produziert wird und das deren Handlungen einen Rahmen gibt. Die Systemgrenzen von Organisationen sind fließend. Aufgrund der Einbettung der Akteure in mehrere andere Systeme findet immer ein Austausch zwischen sozialen Systemen statt. Organisationen heben sich von den sie umgebenden Beziehungsgefügen ab, weil ihnen ganz bestimmte

Strukturmomente dazu verhelfen, ein zeitweise beständiges Gefüge von Institutionen zu bilden, das ein Bewusstsein von Zugehörigkeit ermöglicht.

Im Rahmen dieser Arbeit wird die Veränderungsinitiative GPD/ERP 2 innerhalb der Organisation DissCo AG beschrieben. Dabei wird die DissCo AG als soziales Beziehungssystem mit sich ständig verschiebenden Grenzen verstanden. Die dabei relevanten Akteure sind bewusst handelnde und gleichzeitig institutionell geprägte Individuen, die durch ihr Handeln das institutionelle Repertoire selbst verändern und nicht zuletzt dadurch die ständige Verschiebung von Systemgrenzen ermöglichen.

Entsprechend sind auch alle Ausführungen zur Entstehungs- und Weiterentwicklungsgeschichte der DissCo AG zu interpretieren. Auch hier wird weder unterstellt, dass die Gründung der DissCo AG, ihr Wachstum und ihre Weiterentwicklung nur Ergebnis menschlichen Handelns sind, noch werden diese Etappen als konsequente Verdinglichung institutioneller Momente verstanden. Vielmehr bedingen und ermöglichen sich beide Einflüsse gegenseitig – und wirken als Teil eines weiter gefassten gesellschaftlichen Umfelds.

3.4 Struktureller Wandel

Die oben beschriebene Kritik Archers (1992) hinsichtlich der Unmöglichkeit, auf Basis der Strukturationstheorie Bedingungen zu definieren, die für die Beständigkeit oder Variabilität von Strukturen innerhalb sozialer Systeme stehen, rückt das Interesse Forschender an dieser Frage in den Mittelpunkt.

Wenn Giddens Strukturierung als Prozess beschreibt, so macht er dabei tatsächlich zunächst keine Aussage zur eher stabilisierenden und reproduzierenden, oder aber zur verändernden Wirkung von Strukturierung. Allerdings kommt dem Phänomen der Routinisierung, also dem gewohnheitsmässigen Charakter vieler alltäglicher sozialer Handlungen, in seiner Theorie eine zentrale Rolle zu. Durch den Wiederholungscharakter von Handlungen begründet er das rekursive Wesen sozialer Systeme.

Aus psychologischer Sicht vermittelt Routinisierung, d. h. „die Reproduktion von Gewohnheiten“, eine gewisse Erwartungssicherheit, Vertrautheit und „Seinsgewissheit“ (Rüegg-Stürm 2001, 102) und bildet die Basis für die „Regelmäßigkeit des gesellschaftlichen Lebens“ (Giddens 1997,112). Ihre Bedeutung kommt insbesondere in sogenannten kritischen Situationen zum Tragen. Hieraus liesse sich ableiten, dass soziale Handlungen eher zur Reproduktion institutionalisierter Regeln und Ressourcen neigen, als zu deren Veränderung⁵. Giddens bezeichnet solche Situationen, die ein scheinbar stabiles soziales Gefüge erschüttern, als „kritische Situationen“ (1997, 112).

Kritische Situationen sind „Ereignisse, die sich durch einen radikalen, nicht vorhersehbaren Bruch auszeichnen, der eine beträchtliche Zahl von Individuen betrifft; Situationen, die die Gewissheiten der institutionalisierten Routinen bedrohen oder zerstören“ (Giddens 1997, 112). Seitens der Beteiligten lösen solche kritischen Situationen Angst und Unsicherheit aus. Es besteht ein Bestreben, wieder zu einer Situation des Vertrauens und der Erwartungssicherheit zu gelangen.

Wenn aber existierende Strukturen vor dem Hintergrund aktueller kritischer Situationen kohärentes Handeln nicht möglich machen, werden mittels neu entstehender Handlungsmuster und deren eventuell stattfindender Routinisierung neue Regeln und Ressourcen geschaffen, anhand derer wiederum ein gewisses Mass an Seinsgewissheit hergestellt wird. Wann aber und unter welchen Bedingungen diese Wiederherstellung passiert, kann nicht pauschal beantwortet werden. Das Ausmass des Einschnitts, die Komplexität der Veränderung, die Eigenheiten individueller Persönlichkeitsstrukturen und der Kontext sind massgeblich für die Form und Geschwindigkeit des vollzogenen Wandels.

Struktureller Wandel steht also insbesondere für die Vorgänge, die als Reaktion auf kritische Situationen stattfinden. Bislang habituelle Handlungsweisen werden nicht länger durch ein existierendes institutionelles Gefüge legitimiert, so dass Handlungen in einem Zustand der Ungewissheit

⁵ Wegen der Kontingenz menschlichen Handelns kann dies aber nicht gesetzmässig unterstellt, sondern lediglich als wahrscheinliche Beschreibung des Alltagsgeschehens angenommen werden.

stattfinden. Durch Erfindung und Reproduktion neuer Alltagspraktiken werden diese institutionalisiert und damit veränderte Strukturen erzeugt. Die Ausrichtung zukünftiger Handlungen an diesen veränderten Strukturen ist fortan möglich, was zur Stabilisierung dieser neuen Strukturen führt. Inhalt und Geschwindigkeit solchen strukturellen Wandels in Organisationen sind situations- und kontextabhängig.

Es liegen zahlreiche Untersuchungen zu Art und Inhalt strukturellen Wandels vor. Ende der 1980er Jahre häuften sich Beiträge, die technologischen Wandel bzw. die Einführung und Nutzung neuer Technologien in Organisationen als kritisches Ereignis interpretierten und Technologie-induzierten Wandel zu ihrem Untersuchungsgegenstand machten.

Die vorliegende Arbeit reiht sich in diese Tradition ein. Sie sieht in der Einführung eines neuen ERP-Systems bei DissCo ein solches kritisches Ereignis. Das existierende strukturelle Repertoire bei DissCo wurde aufgrund der technischen und sozialen Eigenschaften des Systems in Frage gestellt und es mussten völlig neue Formen der Zusammenarbeit und Koordination gefunden werden. Hierbei stellte sich die Frage nach der eigentlichen Rolle dieser Technologie innerhalb dieses Wandelprozesses sowie der Art des vollzogenen Wandels⁶.

4 Technologie-induzierter struktureller Wandel in Organisationen

4. Technologie-induzierter struktureller Wandel in Organisationen		
4.1 Organisationaler Wandel als Folge technischen Wandels	4.2 Verlauf Technologie-induzierten Wandels	4.3 Das Konzept der Technological Frames

⁶ Im Verlauf dieser Arbeit wird organisationaler Wandel bei ERP-System-Einführung untersucht, wobei organisationaler Wandel als struktureller Wandel im o. g. Sinne analysiert und im Rahmen des Systems ‚Organisation‘ interpretiert wird.

4.1 Organisationaler Wandel als Folge technischen Wandels

4.1.1 Determinismus und Varianztheorien

Spätestens seit der Veröffentlichung von Leavitts und Whislers Prognosen zum ‚Management in the 1980’s‘ im Jahr 1958 haben Aussagen über die Rolle neuer Technologien in Organisationen und ihre Auswirkungen auf Organisationsstrukturen Wissenschaftler unterschiedlicher Disziplinen beschäftigt. Bislang konnte wenig Einigkeit über das Zusammenspiel von Technologie und Struktur erreicht werden. Nach wie vor beschäftigen sich Forschende aus Organisationsforschung, Managementforschung, Soziologie und Informationswissenschaften mit Fragestellungen aus diesem Bereich, wobei jeder seine eigenen theoretischen und methodischen Herangehensweisen hat.

Die Anfänge der Technologie-Wandel-Forschung verstanden neue Technologien als objektive Gegebenheit oder externen Einflussfaktor mit deterministischen Auswirkungen auf die Arbeitsstrukturen in Organisationen (z. B. Hickson et al. 1969, Leavitt & Whisler 1958, March & Simon 1958).

Markus & Robey bezeichnen die bei diesen Untersuchungen dominierende theoretische Grundannahme als „technological imperative“ (1988, 585). Ihr Fokus liegt auf dem „impact“ (ebd.) technologischer Neuerungen auf organisationales Verhalten und organisationale Grundordnungen. Technologie hat dann den Charakter einer externen Einflussgröße auf das Verhalten von Individuen in Organisationen. Es werden unterschiedliche Kontingenzfaktoren und ihre Bedeutung für das Zusammenspiel von Technologie und Organisation(sstruktur) identifiziert und evaluiert, wobei die Annahme zugrunde liegt, dass unterschiedliche Technologien Hand in Hand gehen mit unterschiedlichen Arten, die Zusammenarbeit menschlicher Akteure in Organisationen auszugestalten (Leavitt & Whisler 1958, March & Simon 1958, Hickson et al. 1969, Robey 1977). Die Einflussmöglichkeit menschlicher Akteure auf dieses Zusammenspiel besteht in der Entscheidung darüber, ob bestimmte Technologien eingeführt werden oder nicht. Einmal eingeführt, setzen Technologien aber ihre Effekte ohne weitere menschliche Einflussmöglichkeit als logischen Ursache-Wirkungszusammenhang in Szene.

Im Gegensatz zum „technological imperative“ interpretieren „organizational imperative“-Theorien (Markus & Robey 1988, 587) Technologie als Ergebnis menschlicher Entwicklungsarbeit sowie als Instrument zur Erreichung organisationaler Ziele. Wesen und Wirkung von Technologien sind somit abhängig von den Bedürfnissen der Organisation und den Entscheidungen hinsichtlich ihrer Befriedigung. Die Auswirkungen einer Technologie-Einführung im organisationalen Kontext können durch Berücksichtigung technologischer und sozialer Kontextfaktoren durch Systementwickler gesteuert werden. Technologie ist ein bewusst eingesetztes Instrument zur Lösung organisationaler Probleme (Galbraith 1977, Daft & Macintosh 1978, Tushman & Nadler 1978).

Sowohl der „technological imperative“ als auch der „organizational imperative“ gehen von einer logischen und verlässlichen Beziehung zwischen Technologie und Organisationsstruktur aus.

Mohr bezeichnet diese „earlier studies“ (1971, 444) wegen des unterstellten logischen Verhältnisses zwischen Technologie und Struktur als Varianztheorien (Fry 1982, Hickson et al. 1969, Mohr 1971, Pugh et al. 1968). Varianztheorien gehen bei Vorhandensein bestimmter Ursachefaktoren grundsätzlich vom Eintreten bestimmter Folgen aus, so z. B. würde zunehmende Zentralisierung aus einem steigenden IT-Einsatz resultieren (Leavitt & Whisler 1958). Dieser Grundannahme schliessen sich auch neuere Beiträge zur Rolle von Informationstechnologien in Organisationen an, indem sie z. B. bestimmte IT-Produkte als Basis für die Schaffung von Prozessorganisationen charakterisieren (Hammer 1990, Hammer & Stanton 1999, Seltsikas 1985) oder bestimmte organisatorische Regelungen als kritische Erfolgsfaktoren für die Einführung von ERP-Systemen identifizieren (Al-Mashari et al. 2002, Ifinedo 2007, Nah & Lau 2003).

4.1.2 Dualitäres Technologieverständnis und emergenter Wandel

Die Erkenntnis Barleys (1986)⁷, dass der Einsatz gleicher Technologien in unterschiedlichen Organisationen völlig unterschiedliche Auswirkungen gehabt hatte und die Technologien auch hinsichtlich ihres Erfolgs sehr unterschiedlich beurteilt wurden, war Anlass zu einer Veränderung der Untersuchungsperspektive und der Entwicklung alternativer Grundannahmen in Bezug auf IT.

Der Thematisierung inhomogener Auswirkungen identischer Technologien in verschiedenen organisatorischen Kontexten folgten Untersuchungen, die sich eher mit den menschlichen Aspekten von Technologie auseinandersetzen. Technologien – speziell Informationstechnologien – werden hier als Ergebnis strategischer Entscheidungen menschlicher Akteure sowie als Ergebnis sozialer Interaktion verstanden. Konstruktivistische, empirische Untersuchungen, die sich mit dem Entstehen und der Veränderung von Interpretationsmustern rund um Technologie und Organisation beschäftigen, sind Beispiele für Theoriebeiträge dieser Gruppe (z. B. Bijker 1987, Fulk 1993, Pinch & Bijker 1984, Prasad 1993).

IT als sozial konstruiertes Objekt zu konzeptualisieren, stellt die Frage in den Mittelpunkt, wie sie im sozialen Umfeld platziert und mit Bedeutung versehen wird. IT ist insofern kein technologisches Produkt, sondern vielmehr ein soziales Element innerhalb eines Systems ‚Organisation‘, das seine Wirkung nur im Zusammenspiel mit menschlichen Akteuren erzielt (z. B. Hirschheim 1986, Heracleous & Barrett 2001, Barley & Tolbert 1988, Scott 1987). Die spezifische Bedeutung erhält die IT erst durch die Perspektiven und Interessenslagen derer, die mit ihr – genauer mit *ihrer* IT – interagieren.

Aus konstruktivistischer Sicht stellt die Einführung von IT einen sozialen Prozess dar, innerhalb dessen neue Interpretations- und Interaktionsmuster, neue Praktiken entstehen. Dabei stehen nicht die technologischen Verbesserungen oder prozessualen Vereinfachungen, sondern die Veränderungen auf sozialer und interpretativer Ebene im Mittelpunkt.

⁷ Vgl. Kapitel 2.3.2.

Das konstruktivistischen Beiträgen zugrunde liegende emergente Wandelverständnis (Markus & Robey 1988) betrachtet die Nutzung von IT und die Folgen ihrer Einführung als ein komplexes soziales Zusammenspiel. Die technologische Infrastruktur, das Zusammenspiel konkurrierender Ziele und Einstellungen, das Vorhandensein eher intuitiver und emotionaler Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse sowie letztlich die Unterschiedlichkeit organisationaler Umfeldler sind die Basis für die repräsentative Aussage Barleys, „[that] the identical technologies can occasion similar dynamics and yet lead to different structural outcomes“ (Barley 1986, 105). IT stellt demgemäss eine „occasion for structuring“ (ebd.) dar, die aber nicht determinieren kann, welche alternative Form der Zusammenarbeit sich – aus einer Vielzahl an alternativen Strukturierungsformen – als Ergebnis des Strukturierungsprozesses entwickeln wird.

Eine Vorhersage struktureller Veränderungen infolge der Implementierung von IT würde die detaillierte Kenntnis aller organisationalen Zusammenhänge sowie das Wissen um die Motivationen und Einstellungen der mit der IT interagierenden Akteure erfordern.

Markus & Robey (1988) bezeichnen eine Beschreibung und Erklärung dieser komplexen Wechselwirkungen als „process theory“. In Prozesstheorien sind Zusammenhänge oft nicht durch lineare Bezüge erklärbar und Kontextfaktoren haben einen massgeblichen Einfluss auf die Art der Beziehungszusammenhänge von Technologie und organisationaler Veränderung. Im Unterschied zu Varianztheorien beschreiben Prozesstheorien, dass bei Vorhandensein bestimmter Ursachefaktoren bestimmte Folgen eintreten *können*, diese aber nicht gesetzmässig eintreten *müssen*. Grundsätzlich scheinen die Folgen technologischer Neuerungen in Organisationen nur bei exakter Prozess- und Kontextkenntnis erklärbar, aber nie vorhersagbar, also emergent, zu sein. Dies bedeutet nicht, dass in Prozesstheorien die Herausarbeitung übertragbarer Erkenntnisse und Muster grundsätzlich ausgeschlossen wird. Vielmehr wird der Komplexität und Kontextabhängigkeit Technologie-induzierter Veränderungen in stärkerem Masse Rechnung getragen. „Since technology is but one among many elements of social context that influence patterns of action, even identical

technologies may occasion processes that lead to [...] different organizational structures in different settings“ (Barley 1986, 84).

In Bezug auf die hier behandelte Forschungsfrage scheint die Annahme eines emergenten Zusammenhangs zwischen organisationalem Wandel und IT sowie die daraus abgeleitete Aufforderung zur Entwicklung von Prozesstheorien plausibel zu sein. „Yet, the notion of emergence is particularly relevant today as unprecedented environmental, technological, and organizational developments facilitate patterns of organizing which cannot be explained or prescribed by appealing to a priori plans and intentions“ (Orlikowski 1996, 65).

Die Besinnung auf die sozialen Aspekte von Technologie wurde zwar als willkommene Neuausrichtung innerhalb der Technologie-Wandel-Forschung aufgenommen, jedoch erfuhr sie wegen ihrer ausschliesslichen Betonung der sozial konstruierten Seite der IT auch nachdrückliche Kritik (Orlikowski & Robey 1991, Orlikowski 1992, Gash & Orlikowski 1994, Robey & Azevedo 1994, Robey & Sahay 1996, Robey & Boudreau 1999, Orlikowski & Barley 2001).

Robey et al. (2002) untersuchten geeignete Konzeptualisierungen von ERP-Systemen als komplexe Management-Technologien zur Beschreibung der Konsequenzen ihrer Einführung in Organisationen. Dabei distanzieren sie sich vom klassischen konstruktivistischen Technologieverständnis und fordern, ERP-Implementierungen unter Zugrundelegung alternativer theoretischer Grundannahmen zu untersuchen.

Die scheinbar völlige Ausblendung der materiellen und technischen Eigenschaften von Technologie ist einer ihrer wichtigsten Kritikpunkte: „Information Technology is produced through human action; it does not and cannot appear naturally“ (Robey & Sahay 1996, 96). Die materiellen Eigenschaften und Charakteristika von Technologien, auch wenn diese doch immer das Ergebnis menschlicher Entwicklungsarbeit blieben, könnten nicht völlig vernachlässigt werden. In einer kritischen Auseinandersetzung Orlikowskis (1992) mit der Untersuchung der Auswirkungen der Einführung von CT-Scanner-Technologien in zwei Kliniken (Barley 1986) kritisiert sie,

dass dort Technologie als „social object with fixed material features, but indeterminate social implications“ beschrieben werde. „Technology is not regarded as causing or even constraining structure. Rather technology is seen as an ‚occasion for structuring‘ because its presence provokes human interactions that may subsequently effect revised structures“ (Orlikowski 1992, 151). Trotz ihrer grundsätzlichen Übereinstimmung mit der Annahme eines emergenten Zusammenhangs zwischen Technologie und organisationalem Wandel fordert Orlikowski (1992) wie die anderen oben genannten Autoren, zu verstehen und aufzuzeigen, wie Technologie selbst durch menschliche Arbeit im sozialen Kontext entwickelt und genutzt wird. Im Falle der CT-Scanner-Technologie sei der Einfluss der Anwender auf die Form und Einsatzmöglichkeit der Technologie selbst beschränkt.

„Perhaps the traditional focus of organization theory on production technologies has masked the possibilities for conceiving of technology in more dynamic terms. In the case of information technology, system developers and users may exercise considerable influence over the nature of information technology. Users often continually shape and reshape applications, so that technology ceases to be a fixed tangible constraint“ (Orlikowski & Robey 1991, 151).

IT steht dabei für Technologien, die durch Produzenten als „general-purpose computing capability“ (Orlikowski 1992, 421) entwickelt und vertrieben werden. Auf dieser Basis werden schliesslich durch Kunden oder in Zusammenarbeit mit ihnen unterschiedliche Anwendungen geschaffen und ständig weiterentwickelt. Die Technologien unterschieden sich aufgrund der weitergehenden Einflussmöglichkeiten der Anwender von industriellen Technologien in ihrer Herstellung und ihr Einsatz scheint effizienter zu sein als bei „fixed and standardized components“ (ebd.).

Diese neuen Einsichten in Bezug auf die Wesensmerkmale von Technologie, speziell IT, führten bereits Anfang der 90er Jahre zur Entwicklung von Technologiekonzepten, die mit den bisher beschriebenen materiellen versus sozial konstruierten Technologiebildern brachen und „hybrid explanations“ (Orlikowski & Barley 2001) suchten, die einerseits die Bedeutung menschlicher Handlung und Entscheidung, aber andererseits auch die Funktionen und Eigenschaften einer speziellen Technologie als physische Eigenschaften berücksichtigten.

4.1.3 Strukturationstheoretisches Technologieverständnis und emergenter Wandel

Zur Untersuchung sozialer Phänomene hat sich die IT-Forschung unterschiedlicher sozialer Theorien bedient. Jones & Karsten (2008, 127) verweisen hierbei insbesondere auf „symbolic interactionism“, „institutional theory“, „critical social theory“, „actor network theory“ und „structuration theory“.

Speziell für IT-Forschende scheint die Strukturationstheorie (Giddens, 1979, 1984, 1997) besonders hilfreich zu sein, so dass auch dieser Forschungszweig, neben zahlreichen anderen, zur Popularität und Verbreitung der Strukturationstheorie beigetragen hat (Bryant & Jary 2001). Auch wenn die Strukturationstheorie selbst nur wenige Bezüge zu Technologie herstellt, sondern vielmehr soziale Phänomene auf einem hohen Abstraktionsgrad beschreibt und erklärt, scheinen aus Sicht von Jones & Karsten die folgenden Aspekte IT-Forschende in besonderer Weise anzuziehen:

- „The provision of a non dualistic account of the structure/agency relationship which may be seen to avoid determinism of either the technological or social kind (Markus & Robey 1988);
- Its dynamic conceptualization of structure as being continuously shaped and reshaped through situated practice, which facilitates the study of change (Orlikowski 2000);
- And its broad-ranging account of social processes, which takes in many phenomena of interest to IS researchers“ (Jones & Karsten 2008, 128).

Walsham & Han (1990) sehen in Bezug auf die „informating aspects“ von IT, mittels derer sie den verbesserten und erweiterten Informationsgehalt und die höhere Transparenz beschreiben, die durch neue, computerbasierte Systeme geboten würden, einen Weg zur besseren Arbeitsüberwachung und -verfolgung und damit zur Steigerung organisationaler Effizienz. Zu diesem Aspekt habe Giddens speziell Bezug genommen, indem er erklärt habe, dass das Speichern von Informationen „a fundamental phenomenon permitting time-space distancing and a thread which ties together various

sorts of resources in reproduced structures of domination“ (Walsham & Han 1990, 84) darstelle. Hieraus leiten sie ab, „[that] using the time-space concepts of structuration theory would be a valuable area for future IS research“ (84)⁸.

IT stellt eine interessante und möglicherweise auch bisher nie da gewesene Gelegenheit zur Neuverteilung von Wissen, Macht und Konventionen in Organisationen dar. Diese Erkenntnis nahmen Orlikowski & Robey (1991) und Orlikowski (1992) zum Anlass, Technologie, speziell IT, auf Basis der Strukturationstheorie neu zu konzeptionieren.

Ein Meilenstein für die Entwicklung des geforderten, neuen Technologiekonzepts war die Entwicklung des „structural model of technology“ mit dem Kernelement der „duality of information technology“ (Orlikowski & Robey 1991, 151, Orlikowski 1992, 406⁹).

Das ‚structural model of information technology‘ ist als Ausgangspunkt für eine Untersuchung der Implikationen von ERP-Systemeinführungen (oder Enterprise-Systemeinführungen)¹⁰ besonders interessant, weil ERP-Systeme eine ausgeprägte Verbindung materieller und nicht materieller Eigenschaften darstellen (Dery et al. 2007) und eine Überbrückung objektiver und subjektiver Sichtweisen herausfordern (Devadoss & Pan 2006). „In the context of ES use, where the individual is implicated centrally in relation to their interaction with technology, we believe structuration theory is one approach to theorizing this domain, albeit it may not be the only available approach“ (Devadoss & Pan 2006, 361).

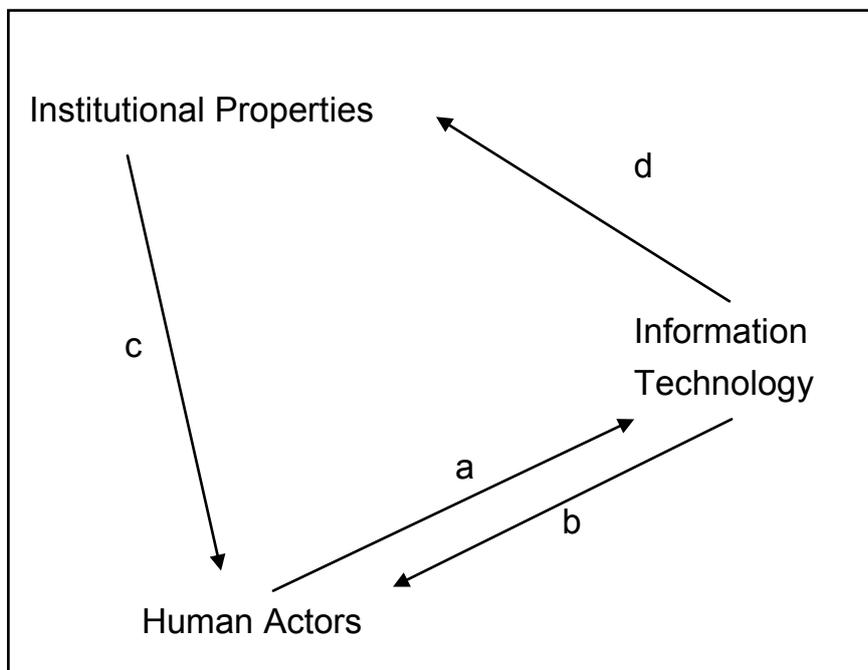
Ohne an dieser Stelle die Konzeptionierung von ERP-Systemen weiter auszuführen, gibt die o. g. Argumentation Anlass, das ‚structural model of information technology‘ aufzugreifen und mit seinen Elementen darzustellen.

⁸ IS steht für information systems.

⁹ Orlikowski spricht in ihrem „structural model of technology“ etwas allgemeiner von „Duality of Technology“ (1992, 406).

¹⁰ Eine Unterscheidung zwischen ERP-Systemen und Enterprise-Systemen findet sich in Abschnitt 5.1.1.

Zentrales Element des Modells ist die Dualität der IT, mittels derer Orlikowski & Robey (1991) die Beziehung zwischen Organisationen und IT adressieren: „This duality is expressed in its *constituted* nature – information technology is the social product of subjective human action with specific structural and cultural contexts – and its *constitutive* role –, information technology is simultaneously an objective set of rules and resources involved in mediating (facilitating and constraining) human action and hence contributing to the creation, recreation, and transformation of these contexts. Information technology is both antecedent and consequence of organizational action“ (151).



Arrow	Type of Influence	Nature of Influence
a	Information Technology as a product of Human Action	Information Technology is an outcome of such human action as design and development, appropriation and modification
b	Information Technology as a Medium of Human Action	Information Technology facilitates and constrains human action through the provision of interpretive schemes, facilities and norms
c	Conditions of interaction with Information Technology	Institutional Properties influence humans in their interaction with information technology, such as intentions design standards, professional norms state of the art in materials and knowledge, and available resources (time, money, skills)
d	Consequences of interaction with Information Technology	Interaction with information technology influences the institutional properties of an organization, through reinforcing or transforming the systems of signification, domination and legitimation

Abb. 2: Structural model of information technology

(Orlikowski & Robey 1991, 152)

Nachfolgend seien die einzelnen Komponenten des Modells kurz erläutert:

Pfeil A:

IT wird durch menschliches Handeln entwickelt und erhalten. Um in Organisationen Wirkung zu zeigen, muss sie durch menschliche Akteure interpretiert und genutzt werden.

Die hier angesprochenen menschlichen Akteure sind eingebettet in einen sozialen, organisationalen und gesellschaftlichen Kontext, welcher sie bei ihrer Entwicklungs- und Interpretationsarbeit prägt. Im Fall von IT stellt das

Ergebnis dieser Entwicklungsarbeit weniger ein fertiges Produkt als vielmehr einen Einstieg in eine langfristige Auseinandersetzung von Organisationen mit dieser IT dar. Innerhalb dieser Auseinandersetzung werden Nutzer die IT interpretieren, in ihre Arbeit einbinden und diese in unterschiedlicher Weise manipulieren. Nutzer haben ständig die Möglichkeit, ihre IT in sozialer, aber auch technologischer Hinsicht zu verändern, sie sind sogar aufgerufen, Beiträge zu deren Weiterentwicklung zu leisten.

IT ist also das Ergebnis menschlicher Entwicklungsarbeit, wobei ‚Ergebnis‘ weniger einen zeitpunktgenauen Produktstatus meint als vielmehr das Zusammenwirken von Mensch und Technologie über den gesamten Entwicklungs- und Nutzungszeitraum. Orlikowski stellt heraus, dass die Dualität der IT, also ihre Eigenschaften als Ergebnis und Medium menschlichen Handelns, vielfach zeitlich getrennten Stadien zugeschrieben werden: „[...] many of the actions that *constitute* the technology are often separated in time and space from actions that are *constituted by* the technology, with the former typically occurring in vendor organizations, and the latter occurring in customer sites“ (Orlikowski 1992, 407). Demnach behandeln die Anwender einer Technologie diese häufig als geschlossenes System oder „black box“, während Entwickler die Technologie eher als offenes System betrachten.

„Even the most ‚black box‘ has to be apprehended and activated by human agency to be effectual, and in such interaction users shape technology and its effects“ (Orlikowski 1992, 408). Wenngleich eine grössere Beeinflussbarkeit der Technologie durch menschliches Handeln während des Entwicklungsstadiums vermutet werden kann, soll dieses nicht von den Möglichkeiten der Anwender ablenken, eine Technologie durch ihre Nutzung physisch und sozial ständig neu zu formen und zu platzieren. Sollten dabei auch scheinbar feste, routinisierte Sichtweisen und Nutzungsmodi entstehen, seien diese nicht eine feste Eigenschaft der Technologie selbst, sondern das Ergebnis der Interaktion zwischen Technologie und Organisation.

Vor diesem Hintergrund plädiert Orlikowski dafür, technologische Produkte während ihrer gesamten Lebenszeit als veränderbar anzusehen, also die oben beschriebene „Time-Space-Discrepancy“ aufzugeben. Es besteht zu jedem

Zeitpunkt und in jedem Modus der Technologieeinführung die „interpretive flexibility“ (Orlikowski 1992, 409) als

„attribute of the relationship between humans and technology [...] influenced by characteristics of the material artifact (e.g. the specific hardware and software comprising the technology), characteristics of the human agents (e.g. experience, motivation), and the characteristics of the context (e.g. the social relations, task assignment, resource allocations)“ (ebd).

Unterschiedliche Technologien unterscheiden sich hinsichtlich ihres jeweiligen Grades an interpretativer Flexibilität. Informationstechnologien sind „probably most susceptible to reinterpretation and social construction than other technologies“, denn aus ihrer Sicht sei IT „susceptible to more and varied uses, interpretations, and reinventions than fixed, heavy equipment“ (Robey & Sahay 1996, 30).¹¹

Das Aufgeben der „Time-Space-Discrepancy“ zugunsten einer Sichtweise von Technologie, die die beiden Interaktionsmodi „design“ und „use“ (Orlikowski 1992, 408) iterativ miteinander verbindet, ist für eine Untersuchung organisationalen Wandels bei ERP-System-Implementierung hilfreich. ERP-Systeme sind gegenüber traditioneller IT in vieler Hinsicht komplexer und erzwingen tiefer greifende Einschnitte in die strategische Ausrichtung der Organisation, ihre Kultur und die Form der Zusammenarbeit ihrer Mitglieder sowie den Inhalt einzelner Tätigkeitsgebiete (Devadoss & Pan 2007).

Auch wenn Dery et al. (2006, 230) den Einfluss der Anwender aufgrund der Komplexität dieser Systeme als gering einschätzen – „the level of user involvement with ES is different from that of traditional large software projects, as users are only involved in customization and configuration“ – so ist diese Einflussnahme aufgrund immer neuer Release-Stände über die gesamte Einführungs- und Nutzungszeit hinweg gegeben. Weiterhin kann IT – und dies

¹¹ Ähnlich argumentieren auch Orlikowski & Robey bei der Entwicklung des „structural model of information technology“, welches auf dem „structural model of technology“ (Orlikowski 1992) basiert. Orlikowski erachtet das Konzept der „interpretive flexibility“ als besonders relevant im Zusammenhang mit computerbasierten Technologien in Organisationen: „Such technologies operate by manipulating symbols, and as a consequence, vendors and designers have found it more cost-effective to construct more ‚open-ended‘ technologies, than has been the case with industrial ones“ (Orlikowski 1992, 421).

trifft auf ERP-Systeme zu – für sich genommen keine Wirkung erzielen. Erst ihr Einsatz in Organisationen und ihre Anwendung und Interpretation durch ihre Anwender setzt ihre Wirkung frei. Damit ist Interpretationsarbeit über die gesamte Entwicklungs-, Einführungs- und Nutzungsdauer hinweg gefordert.

Pfeil B: IT ist Medium menschlichen Handelns, weil sie im Zuge ihrer Einführung und Nutzung in Organisationen Einfluss auf die Aktivitäten der jeweils beteiligten Akteure nimmt.

Menschliche Akteure setzten sich mit IT auseinander und messen ihr bzw. ihren Elementen Bedeutung bei. Ihre individuelle oder kollektive Sichtweise auf die IT führt dazu, dass Akteure unterschiedlichen Aspekten der IT unterschiedliche Bedeutung einräumen sowie einzelne Handlungsoptionen innerhalb des Systems stärker zum Einsatz bringen als andere. Durch das Herausbilden dieser Sichtweise auf IT entwickeln die Akteure eine Haltung, die ihr Handeln beeinflusst, es aber niemals völlig determiniert. Immer werden die Handelnden als ‚agents‘ ihrer eigenen sozialen Praktiken die Option haben, IT in einer bestimmten oder in einer völlig anderen Weise einzusetzen oder sich ihrem Einsatz ganz zu verweigern. IT ist damit zwar Medium menschlichen Handelns, kann dieses aber nicht im Sinne eines Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs steuern. Weiterhin hat IT sowohl ermöglichenden als auch beschränkenden Einfluss auf menschliches Handeln. Indem sie die Ausführung einer Tätigkeit in einer bestimmten Weise ermöglicht, nimmt oder erschwert sie auch die Möglichkeit des Benutzers zu andersartiger Ausführung. „The structurational model allows us to realize that information technology necessarily has both restricting and enabling implications“ (Orlikowski & Robey 1991, 154).

Neben der Konzeptionierung der Beziehung zwischen menschlichen Akteuren und IT als ‚Dualität der IT‘ leitet das ‚Structurational Model of Information Technology‘¹² die Aufmerksamkeit der Forschenden auf den sozialen Kontext

¹² Die Bezeichnung des Modells wird ab diesem Punkt als Eigenname aufgefasst und entsprechend großgeschrieben.

und die sozialen Prozesse, die die Nutzung der IT umgeben, also ihren strukturellen Kontext bilden.

Pfeil C & D: Eine weitere im ‚Structurational Model of Information Technology‘ beschriebene Dualität besteht in der Wechselwirkung zwischen institutionellem organisationalem Kontext und IT. Diese Dualität wird mit den Aspekten ‚Institutionelle Rahmenbedingungen‘ und ‚Institutionelle Konsequenzen der Interaktion mit IT‘ bezeichnet.

Sowohl menschliche Entwicklungsarbeit als auch die Anwendung von IT sind nicht losgelöst vom institutionellen Kontext, innerhalb dessen sich die Akteure bewegen. Die institutionellen Rahmenbedingungen der Interaktion mit IT ermöglichen überhaupt erst, dass Akteure in Interaktion mit der IT treten; darüber hinaus greifen Akteure sowohl im Interaktionsmodus ‚Design‘ als auch ‚Use‘ immer auf ihren institutionellen Hintergrund zurück. Beispielsweise ist die Entscheidung zum Erwerb und zur Einführung eines neuen ERP-Systems nur möglich, wenn die institutionellen Rahmenbedingungen einer Organisation diese Entscheidung begünstigen, wenn also die gemeinsame Wahrnehmung neuer Bedürfnisse nach vielfältigeren Informationen, schnelleren Informationsflüssen und höherer Transparenz eine solche Entscheidung zulässt und entsprechende Ressourcen zur Umsetzung dieser Entscheidung vorhanden sind.

Die institutionellen Konsequenzen der Interaktion mit IT meint die Wirkung der Auseinandersetzung von Akteuren mit ihrer IT auf das institutionelle Gerüst des Unternehmens. Die Interaktion mit IT wird damit einerseits durch das institutionelle Rahmenwerk einer Organisation bzw. deren Akteure ermöglicht und beeinflusst, zugleich aber nimmt diese Interaktion Einfluss auf das institutionelle Rahmenwerk, indem sie dieses erhält oder auch kontinuierlich weiterentwickelt. Beispielsweise wird die Interaktion von Benutzern und Entwicklern während der Implementierung eines neuen ERP-Systems auf Basis eines gemeinsamen Verständnisses dieser Zusammenarbeit stattfinden, welches dann im Sinne einer gemeinsamen Sprachregelung die Koordination der Tätigkeiten beider Gruppen ermöglicht und ihrer gegenseitigen Wertschätzung zugrunde liegt.

Die Eignung des ‚Structurational Model of Information Technology‘ (Orlikowski & Robey 1992) zur Erklärung Technologie-induzierten Wandels wird mit der folgenden Aussage zusammenfassend beurteilt: „Structuration theory fits the class of theory recommended by Markus & Robey (1988) for research into the interaction of IT and organisations. It is an emergent, process theory which accommodates different levels of analyses, it is contextually and temporally situated and avoids the blinders of ahistorical accounts of social phenomena“ (Orlikowski & Robey 1991, 164).

Strukturationstheoretisch verankerte Beiträge gehen von einem Technologiebild aus, das im Gegensatz zu konstruktivistischer Technologieforschung die materiellen Eigenschaften von Technologie würdigt und Technologie und die dort verankerten „embodied“ und „appropriated structures“ (Orlikowski 2000) als Ausgangspunkt organisatorischer Veränderungen versteht.

Robey (1991) und Orlikowski (1992) haben in ihrem ‚Structurational Model of Information Technology‘ herausgestellt, dass die organisationalen Konsequenzen des Einsatzes von Technologien sowohl als eine Folge deren materieller als auch deren sozialer Dimensionen zu begreifen sind und immer innerhalb eines bestehenden institutionellen Kontexts stattfinden.

Die nachfolgende Tabelle stellt die bisher beschriebenen Stossrichtungen der Technologie-Wandel-Forschung im Überblick dar und leitet die abschliessende Darstellung des Konzepts der ‚technologies-in-practice‘ ein.

Wandel- verständnis	Technologie- Konzept	Beschaffen- heit der Technologie	Theorie	Wirkungs- beziehung	Strukturen
Technological- imperative	Externe Einflussgrösse auf Organisationen	Materiell	Varianz- theorien	kausal	embodied
Organizational Imperative	Mittel zur Ziel- erreichung	Materiell	Varianz- theorien	kausal	embodied
Emergenter Wandel	Soziale Konstruktion	Sozial konstr.	Prozess- theorien	situativ	embodied
Emergenter Wandel	Materielle und soziale Komponente	Materiell und sozial konstr.	Prozess- theorien	situativ, kontingent	enacted

Abb. 3: Stossrichtungen der Technologie-Wandel-Forschung

4.1.4 Technologies-in-practice als inszenierte Strukturen

Im ‚Structurational Model of Information Technology‘ wurde unterstellt, dass Technologie durch soziale Prozesse entwickelt wurde und die IT letztlich ein materielles und soziales Produkt mit „embedded structures“ darstellt. Diese Sichtweise schien insbesondere deshalb wertvoll, weil mit ihr die diversen Auswirkungen der Einführung und Nutzung einer speziellen Technologie in unterschiedlichen Kontexten erklärt werden konnten.

Wenn aber die Weiterentwicklung der Technologien selbst zum Thema in Organisationen wird, ist diese Perspektive unzureichend. „This insufficiency is particular acute in the context of internet worked and reconfigurable technology (such as groupware, [ERP-Systeme], and the Web), the use of which is becoming increasingly prevalent in organizations today“ (Orlikowski 2000, 405).

Statt von einer bestimmten Technologie auszugehen und die Konsequenzen ihres Einsatzes in Organisationen zu beobachten, legt Orlikowski (2000) ihren Beobachtungsschwerpunkt darauf, „how people, as they interact with technology in their ongoing practices, enact structures which shape their emergent and situated use of that technology“ (404).

Durch Entwicklung eines „practice-oriented understanding of the recursive interaction between people, technologies, and social action“ (ebd., 405) sollen die Veränderungen sowohl der Technologien selbst als auch ihrer Anwendungssituationen besser erklärbar werden.

Hierzu werden zwei Grundannahmen des ‚Structurational Model of Information Technology‘ weiterentwickelt:

- Das Konstrukt der ‚embodied structures‘ wird durch ‚emergent structures‘ ersetzt.
- An die Stelle von ‚appropriation‘ bestimmter Strukturen tritt deren ‚enactment‘.

Dem Konstrukt der „embodied structures“ wohne nach Orlikowski (2000) das Problem inne, diese Strukturen in der Technologie selbst zu verankern. Dies sei zum einen aus Sicht Giddens‘ problematisch, da dieser Strukturen als ausschliesslich virtuell existent beschreibe, wonach sie „no reality except as they are instantiated in activity“ (Whittington 1992, 696) aufwiesen.

Wird nun eine Technologie als Verkörperung von Strukturen bezeichnet, so würden damit der Struktur materielle Eigenschaften zugeschrieben. „An accurate incorporation of technology into the structurational perspective poses a challenge for researchers, in that they need to account for the material nature of technology without treating technology outside the duality of structure“ (Devadoss & Pan 2007, 363).

Am Beispiel zahlreicher Softwarepakete zeigt Orlikowski, dass diese bis zum Zeitpunkt ihrer tatsächlichen Einführung und Nutzung durch organisationale Akteure bestenfalls „potential structuring elements“ (Orlikowski 2000, 406), vielleicht aber auch nur eine ungenutzte, vergessene, als unbrauchbar

abgelegte und Hardware blockierende Ansammlung von Programmcodes, Bits und Daten seien. Sicherlich sei es ungewöhnlich, Regeln und Ressourcen als nur im menschlichen Handeln existent anzusehen. Dennoch können aus strukturationstheoretischer Sicht externe und interne Regeln und Ressourcen nicht losgelöst davon betrachtet werden, das und wie sie durch die organisationale Praxis zur Existenz gelangen.

Insofern können auch Technologien lediglich symbolische oder materielle Eigenschaften, niemals aber Strukturen in sich tragen. Durch ihre Interaktion mit einer Technologie setzen sich menschliche Akteure mit einigen oder allen ihren materiellen und symbolischen Attributen auseinander. Im Zuge dieser Auseinandersetzung werden einige der Attribute in einen laufenden Strukturierungsprozess einbezogen. Die sich hieraus ergebenden, ständig wiederkehrenden sozialen Praktiken erzeugen und reproduzieren eine sogenannte „structure of technology use“ (Orlikowski 2000, 407). Diese Strukturen sind emergent, d. h., sie ergeben sich aus der laufenden Bezugnahme von Akteuren auf jedwedes Attribut einer Technologie, sei es vom Entwickler konzipiert, vom Nutzer¹³ hinzugefügt, verändert oder spontan entstanden.

Bezogen auf die Annahme von „appropriated structures“ gibt Orlikowski zu bedenken, dass „the notion of appropriation well captures the importance of human action in shaping the situated use of technology, it nevertheless frames such human agency in terms of interaction with the structures embedded within technology“ (Orlikowski 2000, 407).

Dies, so führt sie fort, komme auch in ihrer früheren Formulierung in Bezug auf IT zum Ausdruck, mit der sie beschrieb, wie die in IT-Systemen verinnerlichte Struktur menschliches Handeln forme, indem sie bestimmte Handlungsformen erleichtere und andere erschwere bzw. einschränke. Diese Beobachtungsweise gehe von Strukturen aus, die in Technologien eingebettet zu sein scheinen, und analysiere, wie diese Strukturen durch organisationale Handelnde in unterschiedlichen Kontexten eingesetzt, missbraucht oder umgangen würden.

¹³ Wenn hier vom Entwickler und Nutzer die Rede ist, werden diese nicht als getrennte Personen, sondern vielmehr als Handelnde innerhalb der Modi ‚design‘ und ‚use‘ verstanden.

Eine Fokussierung auf „emergent structures“ statt auf „embodied structures“ erlaube aber eine Sicht auf Technologien, die ihre Nutzung durch menschliche Anwender als „enactment“ (Orlikowski 2000, 407) interpretieren. Dann könne ausgehend von menschlicher Handlung untersucht werden, wie diese emergente Strukturen in Szene setze, indem sie sich laufend einer bestimmten Technologie bedient. Dabei werde insbesondere berücksichtigt, dass Anwender eine Technologie im Sinne ihrer Entwickler einsetzen, ebenso aber auch intendierte Anwendungsweisen umgehen und bestimmte Attribute einer Technologie ignorieren, umgehen oder durch neue, eigene ersetzen könnten. Damit werde deutlich gemacht, dass Technologiestrukturen nicht – wie bisher unterstellt – irgendwo „out there, embodied in technologies simply waiting to be appropriated“ sind, sondern vielmehr „virtual, emerging from people’s repeated and situated interaction with particular technologies“ (ebd. Orlikowski 2000, 407). Diese „enacted structures of technology use“ nennt Orlikowski „technologies-in-practice“ (ebd.).

Die so entwickelte ‚practice-perspective‘ stellt den bisher vorherrschenden Beobachtungsblickwinkel auf den Kopf und untersucht nicht die Auswirkungen der in Technologien eingebetteten Strukturen auf Organisationen, sondern die Inszenierung und Verkörperung von Strukturen einer Technologie durch menschliche Anwendungshandlungen im jeweiligen Kontext.

‚Technologies-in-practice‘ kommen zustande, indem Nutzer bei der Anwendung einer Technologie Bezug nehmen auf ihnen zur Verfügung stehende Ressourcen und die Normen und Regeln, die ihrem Handeln zugrunde liegen. Die Nutzer wenden diese Normen und Regeln an, um ihre laufende Auseinandersetzung mit dieser Technologie zu ‚strukturieren‘. Durch diese rekursive Verwendung der Regeln und Ressourcen werden diese real und sind nicht länger nur virtuell. ‚Technologies-in-practice‘ sind demnach das Ergebnis eines Strukturierungsprozesses. Dieser vollzieht sich nicht isoliert vom organisationalen Kontext, sondern ist eingebettet in einen oder mehrere sich überschneidende soziale Kontexte. Deshalb wird die Auseinandersetzung von Anwendern mit einer Technologie immer auch andere soziale Strukturen neben den ‚technologies-in-practice‘ evozieren.

Die folgende Darstellung verdeutlicht diesen Zusammenhang:

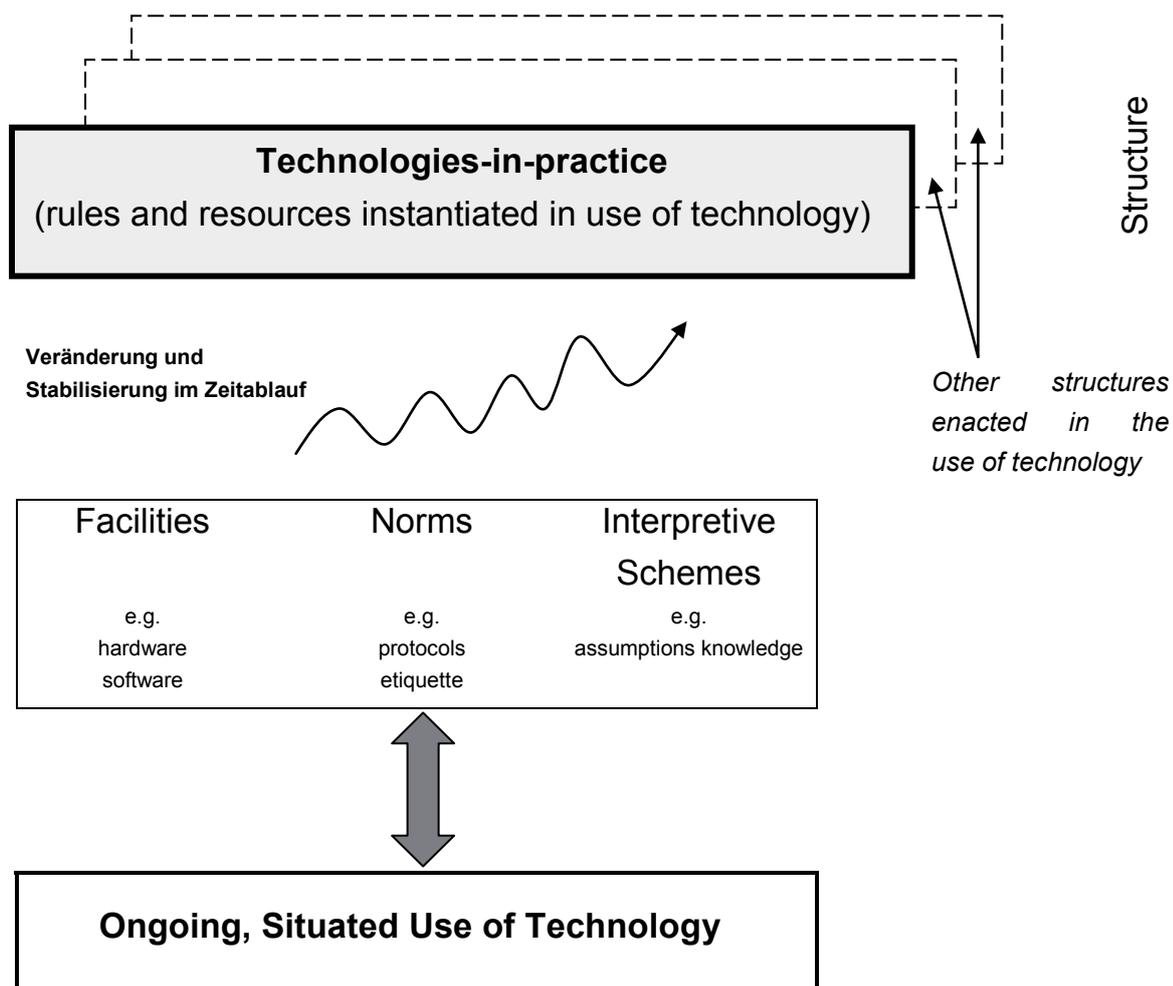


Abb. 4: Enactment of technologies-in-practice

(Orlikowski 2000, 410)

Den hier dargestellten Strukturierungsprozess sieht Orlikowski als zeitlich wiederkehrend und aufeinander aufbauend: „Even as users constitute a ‚technology-in-practice‘ through their *present* use of a technology, their actions are at the same time shaped by *previous* technologies-in-practice they have enacted in the past“ (Orlikowski 2000, 410, Hervorhebungen durch P.K.).

Regelmässige Nutzung einer Technologie wird dazu tendieren, dieselben ‚technologies-in-practice‘ wiederkehrend zu verfertigen und ihnen damit eine stabilisierende, routinisierende Wirkung zu verleihen. Dennoch kann diese Stabilisierung nicht grundsätzlich unterstellt werden. Anwender können wissentlich, z. B. weil sie zwischenzeitlich ihre technischen Fertigkeiten

verbessern konnten oder weil sie eine andere Funktion wahrnehmen, Strukturen generieren und stabilisieren oder aber dies unwissentlich tun, z. B. durch spontane Entwicklung neuer Anwendungsvarianten infolge unerwarteter Herausforderungen, die sich eventuell als die effektiveren herausstellen und die ursprünglichen Anwendungsweisen ablösen. Demnach sind technologies-in-practice, auch wenn diese über den Zeitablauf hinweg institutionalisierte Arbeitspraktiken geworden sind, immer nur ‚stabilized-for-now‘:

„The stability of the technology and its applications is only provisional. It is provisional because different elements continue to be developed, existing functions fail or are fixed, new materials are invented, new standards are set, and users modify the artefact and/or its content for new and different uses“ (Orlikowski 2000, 411).

Die Fähigkeit menschlicher Akteure, sich jederzeit bewusst oder unbewusst für eine andere Handlungsalternative zu entscheiden, birgt die Chance zu Veränderung, organisationalem Lernen und Wandel.

Wenn ‚technologies-in-practice‘ das existierende strukturelle Repertoire untermauern, indem sie aktuelle Regeln, Normen und Ressourcen in der Form widerspiegeln, wie sie im Vorfeld der Technologieeinführung bereits bestanden haben, wird ihre Einführung innerhalb der Organisation als eine Fortführung und Ergänzung bestehender Praxis wahrgenommen werden. Entstehen durch die Einführung von Technologien aber Handlungsmuster, von denen ausgehend auf veränderte strukturelle Komponenten geschlossen werden kann, so fügen sich diese ‚technologies-in-practice‘ nicht nahtlos in ein existierendes strukturelles Repertoire ein, sondern entwickeln dieses weiter. Werden solche ‚technologies-in-practice‘ regelmässig inszeniert und damit routinisiert, erwecken sie den Anschein objektiver Verhaltens- und Arbeitsvorgaben, die dann ihrerseits zumindest vorübergehend stabil sind.

Solche ‚stabilized-for-now‘ ‚technologies-in-practice‘ sind Ausdruck *organisationalen Wandels durch Nutzung neuer Technologien*. Über die Beobachtung dieser Anwendungshandlungen im Zusammenhang mit neuen Technologien kann auf veränderte Regeln der Sinnkonstitution, Regeln und Ressourcen der Machtverteilung und/oder auf veränderte Legitimationsregeln geschlossen werden. Damit eröffnen sie den Weg zur Identifikation und zur Interpretation strukturellen organisationalen Wandels.

Für die vorliegende Arbeit ist diese Weiterentwicklung des ‚Structurational Model of Information Technology‘ in Form der durch Orlikowski vorgeschlagenen „practice lens“ (Orlikowski 2000) mit dem Kernkonstrukt der ‚technologies-in-practice‘ in mehrererlei Hinsicht relevant:

- Das zugrunde liegende Bild von Technologie trägt der Veränderbarkeit von Technologien, ihrer Offenheit für die Einflussnahme der Anwender auf die Technologie selbst Rechnung. ERP-Systeme sind „industry-specific, customizable software packages that integrate information and business process in organizations“ (Devadoss & Pan 2007, 352). Die in ERP-Systemen abgebildeten Prozesse stehen vielfach im Konflikt zu existierenden organisationalen Praktiken und fordern entweder eine Anpassung dieser Praktiken an das System oder aber eine Anpassung des Systems an existierende Geschäftspraktiken bzw. Mischungen aus beiden. (Krumbholz & Maiden 2001). Da Geschäftspraktiken immer in Veränderung begriffen sind, werden auch ERP-Systeme sich geschäftlichen Entwicklungen immer wieder anpassen müssen.
- Im Beobachtungsfokus stehen menschliche Anwendungshandlungen, von denen ausgehend auf strukturelle Veränderungen geschlossen wird. Die hier untersuchte Technologie – ein globales ERP-System – wird derzeit in vielen Organisationen mit sehr unterschiedlich wahrgenommenem Erfolg eingesetzt (Markus & Tanis 2000). Die Einnahme einer auf Nutzungspraktiken basierenden Perspektive verdeutlicht, dass sich die Auswirkungen einer Technologie immer erst durch ihre konkrete Anwendung im organisationalen Kontext vollziehen und nicht Ergebnisse der Attribute der Technologie selbst sind: „Technology per se can’t increase or decrease the productivity of workers’ performance, only use of it can“ (Orlikowski 2000, 425). Erst auf Basis einer kontextsensitiven Untersuchung der Anwendungshandlungen einer Technologie in einem spezifischen organisationalen Kontext kann Technologie-induzierter Wandel auf seine strukturellen Konsequenzen hin beschrieben und erklärt werden. „Researchers and managers measuring technical investment will get more meaningful results if they look for returns on the *use* of technology rather than only at returns of the *technology*“ (Orlikowski 2000, 425).

-
- Wenn Organisationen die Technologie selbst in ihren Überlegungen einen zentralen Platz einräumen, tendieren sie dazu, diese in der Bereitstellung von finanziellen Ressourcen und in der Orientierung der Aufmerksamkeit der Organisation überzubewerten. Zahlreiche Untersuchungen haben gezeigt, dass Wandel und/oder Effizienzsteigerung nicht von einer Technologie alleine abhängig ist, sondern davon, ob, wie und welche ‚technologies-in-practice‘ durch diese inszeniert werden (Orlikowski 1993, Orlikowski 2000, Dery et al. 2006).

Dery et al. (2006) sehen einen Schwerpunkt der Literatur zu ERP auf dem Prozess bzw. Stadium der Implementierung und den Kriterien deren Erfolgs. Wenig, wenn nicht sogar zu wenig Aufmerksamkeit sei bisher auf die ständige Wirkung von ERP-Systemen vor und während ihrer Implementierung sowie auf die Phase ihrer Nutzung und Weiterentwicklung verwendet worden.

Die vorliegende Untersuchung baut auf Orlikowskis ‚technologies-in-practice‘-Framework auf und untersucht die Einführung und Nutzung eines globalen ERP-Systems bei einem internationalen Werkzeughersteller. Einerseits stört die Einführung des ERP-Systems existierende strukturelle Gebilde, andererseits manifestieren die neu entstandenen bzw. veränderten Handlungsmuster der Anwender, dass das ERP-System selbst als Struktur innerhalb existierender Strukturen in der betrachteten Organisation zum Tragen kommt, dass also struktureller Wandel stattgefunden hat.

Bevor im folgenden Kapitel detailliert auf ERP-Systeme eingegangen wird, soll der zeitliche Prozess strukturellen Wandels bei Technologieeinführung genauer in Augenschein genommen werden.

4.2 Verlauf Technologie-induzierten Wandels

„The process of technological adaptation is not yet well understood, and an important area of uncertainty involves the timing of adaptations“ (Tyre & Orlikowski 1994, 98).

Zwar existieren verschiedene Ansätze der zeitlichen Darstellung Technologie-induzierten Wandels, diese gehen aber weniger auf die zeitliche Abfolge an sich als vielmehr auf die Notwendigkeit zur Beobachtung von Wandel im Zeitablauf ein. Barley (1986) und Barley & Tolbert (1997) schlagen unter Bezug auf Archer (1982) diachrone Analysen vor. Sie begründen diesen Ansatz damit, „[that] social behaviours constitute institutions diachronically, while institutions constrain actions synchronically“ (Barley & Tolbert 1997, 100). Dabei werden menschliche Handlungen innerhalb temporaler Phasen untersucht, die als Zeitpunkte zwischen exogenen oder strategischen Veränderungen beschrieben werden. Bei Beobachtung dieser Veränderungen im Zeitablauf liegt der Schwerpunkt nicht auf dem Erkennen allgemeiner Trends im zeitlichen Ablauf technologischer Anpassung, sondern auf der Dokumentation der zeitlichen Ausdehnung von Wandelprozessen.

Die Beobachtung und Interpretation Technologie-induzierten Wandels verlangt indes nach einer Beschreibung des Wandelprozesses im Zeitablauf. Da – wie in Kapitel 2.4.1 beschrieben – keine Beobachtung ohne Beobachtungsvoreinstellung vonstatten geht, ist es speziell für Langzeit-Untersuchungen wichtig, sich die eigene Erwartungshaltung bewusst zu machen bzw. diese offenzulegen. Wegen der strukturationstheoretischen Verankerung dieser Arbeit sollen im Folgenden solche Sichtweisen dargestellt werden, die Technologie-induzierten Wandel als strukturellen Wandel im Zeitablauf beschreiben.

4.2.1 Episodischer Wandel

Innerhalb der Strukturationstheorie finden sich kaum detaillierte Aussagen zur zeitlichen Abfolge von Wandel. Dennoch lässt sich aus den Erörterungen

Giddens' bezüglich der Rolle von Routinen sowie bezüglich der Störung routinierter Abläufe durch ‚kritische Situationen‘ ein episodisches Verständnis von Wandel ableiten.

Aufbauend auf der Vorstellung diskontinuierlichen Wandels stellen Orlikowski & Tyre die zeitliche Abfolge von Anpassungsreaktionen bei Einführung und Nutzung neuer Technologien in den Mittelpunkt ihrer Untersuchung. Sie erarbeiten ein Anpassungsmuster, welches sie als „distinctly discontinuous, or episodic“ (Orlikowski & Tyre 1994, 113) bezeichnen. Seine wesentliche Aussage ist, dass Anpassungsreaktionen im Zeitablauf weder gleichbleibend intensiv sind noch langsam abflauen. Vielmehr konzentrieren sich Veränderungen auf kürzere zeitliche Spitzen, sogenannte „Windows of Opportunity“ (Tyre & Orlikowski 1994).

Ein besonders wichtiges ‚window of opportunity‘ scheint die erste Phase direkt nach Einführung neuer Technologien darzustellen. Innerhalb dieser Zeit sehen Anwender die neue Technologie als „distinct artifact“ (ebd., 114). Anwender haben dann die Möglichkeit – teilweise unterstützt durch Techniker –, ins System einzugreifen oder bestimmte Grundeinstellungen vorzunehmen. Bereits in einem frühen Stadium der Einführungsphase entwickeln sich Einstellungen, Verhaltensmuster und Arbeitsweisen in Bezug auf neue Technologien, die anschliessend schnell institutionalisiert werden.

Spätere Anpassungen scheinen selten aufzutreten, wenn sie nicht durch sogenannte „interruptions“ (ebd., 114) eingeleitet werden. „Interruptions create opportunities for organizational actors to mobilize their accumulated experience in order to redefine their task, their approach, or the tools applied“ (ebd.). Dennoch stellen solche Unterbrechungen nur ein „window of opportunity“, also nur eine *Chance* zur Veränderung dar, die durch die Akteure erst als solche genutzt werden muss.

Im Nachgang einer Veränderung oder Unterbrechung scheinen Anwender meist sowohl fähig als auch bereit zu sein, ihre Arbeits- und Verhaltensweisen zu überdenken, anzupassen oder zu verändern. Mangels existierender Routinen und aufgrund des vorübergehend ausgeschalteten Drucks des alltäglichen Arbeitspensums sind sie offen für Experimente und Anpassungen.

Wenn aber das Tagesgeschäft wieder bewältigt werden muss, der Produktivitätsdruck wieder steigt und die bisher bewerkstelligten Veränderungen die Verrichtung der Tagesarbeit (wieder) ermöglichen, nimmt die Bereitschaft zu nachträglichen Optimierungen gravierend ab.

„This finding suggests that what appears, at an aggregate level, to be ‚continuous improvement‘ may more accurately be described as the sum of discrete episodes of adaptive activity carried out at different times and applied to different technologies“ (Tyre & Orlikowski 113).

Möglicherweise liegt diese Erkenntnis der Tatsache zugrunde, dass Untersuchungen von ERP-Systemen in Organisationen einen besonderen Fokus auf die Phase ihrer Einführung legen. Prozess-Modelle teilen die Implementierung von ERP-Systemen in mehrere Phasen ein. Während ihre Anzahl mit drei bis sechs Phasen unterschiedlich beschrieben wird, besteht Konsens in der Existenz einer Planungs-, Implementierungs-, Stabilisierungs- und Aufrechterhaltungs- bzw. Verbesserungsphase (Robey et al. 2002). Robey et al. gehen zudem von einer sequenziellen Abfolge dieser Phasen i. S. zeitlich aufeinander aufbauender Sequenzen innerhalb des Veränderungsprozesses aus, wobei die jeweiligen Veränderungen kumulativ wirken.

4.2.2 Situativer Wandel

Ihre ‚situated change perspective‘ versteht Orlikowski (1996) als Ergänzung der vorangegangenen Untersuchung diskontinuierlicher Anpassungen.

Die ‚situated change perspective‘ stellt Organisations- und Arbeitspraktiken in den Mittelpunkt und untersucht organisationale Transformation als einen laufenden Improvisationsprozess, innerhalb dessen Akteure laufend darauf ausgerichtet sind, ihr Tun sinngebend und anschlussfähig innerhalb ihrer Organisationsumwelt einzubetten.

„Such organizational transformation is grounded in the ongoing practices of organizational actors, and emerges out of their (tacit and not so tacit) accommodations to and experiments with the everyday contingencies, breakdowns, exceptions,

opportunities, and unintended consequences that they encounter“ (Orlikowski 1996, 65).

Die enge Anbindung an die laufenden Arbeitspraktiken organisationaler Akteure stellt einen Kontrast zu funktionalistischen und deterministischen Theorien organisationalen Wandels dar. Daher ist es für die so beschriebene Form organisationalen Wandels charakteristisch, dass er nicht nach einem vorgefertigten Ablaufplan wissender Akteure stattfindet oder gar als Konsequenz der technologischen Logik. „Rather, organizational transformation is seen here to be an ongoing improvisation enacted by organizational actors trying to make sense of and act coherently in the world“ (Orlikowski 1996, 65). Bezug nehmend auf Eschers Metamorphose-Darstellung (Escher 1986) wird herausgearbeitet, dass auch kontinuierliche, aufeinander aufbauende situative Anpassungen und Veränderungen im Zeitablauf zu fundamentaler Veränderung führen können. „There is no deliberate orchestration of change here, no technological inevitability, no dramatic discontinuity, just recurrent and reciprocal variations in practice over time“ (Orlikowski 1996, 66). Jede dieser kleinen Veränderungen schafft die Voraussetzung für neue Anpassungen und Veränderungen. Dabei handelt es sich um einen kontinuierlichen Prozess, der weder einen Anfangs- noch einen Schlusszeitpunkt hat.

Grundsätzlich könnte aus dieser Sicht organisationaler Transformation die Notwendigkeit zur Existenz „kritischer Situationen“ (Giddens 1997, 112) für das Zustandekommen von Veränderung in Frage gestellt werden. Dies ist aber nicht die Absicht Orlikowskis. Vielmehr will sie aufzeigen, dass sich Organisationen nicht *nur* unter der Voraussetzung gravierender Einschnitte verändern und weiterentwickeln, sondern dass sich Veränderung auch als Summe der tagtäglich neu vollzogenen, situativen Handlungen ergeben kann.

Orlikowski (1996) ficht mit dieser Untersuchung weniger existierende Erkenntnisse in Bezug auf „Windows of Opportunity“ (Tyre & Orlikowski 1994) an, als dass sie diese ergänzt. Nicht jede Veränderung muss die Folge eines radikalen Einschnitts sein und nicht jede Einführung neuer Technologien wirkt in Organisationen als radikaler Einschnitt. Beide Formen von Wandel – situativer und episodischer Wandel – können in ein- und derselben Organisation auch verbunden mit derselben Technologie beobachtet werden.

In Bezug auf das hier untersuchte Phänomen des ERP-Systems konstatieren Devadoss & Pan zur zeitlichen Entfaltung von Wandel:

„[...] While ES implementations may be episodic changes in organizations, we suggest that instead of viewing them in terms of stability in organizations, we consider the intermediate periods to be that of situated change due to the continuous enactment of structures in the organization“ (Devadoss & Pan 2007, 372).

Auch sie sehen keinen Widerspruch zwischen situativem und episodischem Wandel, vielmehr sei die Untersuchung situativer Transformation bei ERP-System-Nutzung eine Ergänzung zum eher episodischen oder gar radikalen Wandel bei ihrer Einführung.

„This view is consistent with Tyre and Orlikowski's (1994) concept of ‚windows of opportunity‘, or brief periods corresponding to the introduction of a new technology. [...] The adaptation to a new technology tapers substantially after the initial activity within a window of opportunity“ (ebd., 373).

Demgegenüber scheinen spätere Anpassungen eher unwahrscheinlich – „unless some sort of unusual event or discovery [...] triggers subsequent episodes of adaptive activity“ (Tyre & Orlikowski 1994, 114).

Die Problematik von „Multisite-Implementierungen“ und die dort gegebene Ko-Existenz mehrerer Implementierungsprojekte mit Einführungs- und Nutzungsphasen ist Gegenstand von Kapitel 5.1.4.

4.3 Das Konzept der technological frames

Zur Untersuchung Technologie-induzierten Wandels – speziell bei Einführung und Nutzung von IT – führen Gash & Orlikowski (1994, siehe auch Orlikowski & Gash 1994) das Konzept der ‚technological frames‘ ein: „We use the term technological frame to identify that subset of members' organizational frames that concern the assumptions, expectations, and knowledge they use to understand technology in organizations“ (Orlikowski & Gash 1994, 178). Solche Positionen und Einstellungen, die von einzelnen Individuen oder einer Gruppe von Akteuren in Bezug auf eine Technologie eingenommen werden, sind immer ein Ausschnitt aus einem grösseren strukturellen Repertoire einer Organisation und adressieren alle Strukturkomponenten, die einer

Technologie zuzuordnen sind. Die Untersuchung dieser ‚technological frames‘ scheint aus Sicht von Gash und Orlikowski einen Zugang zur Untersuchung des Prozesses und der teilweise komplexen Veränderungen bei Einführung von Technologien zu liefern. „Specifically, one can examine patterns of organizational change occasioned by different types of technological interventions in terms of changes in technological frames over time“ (Gash & Orlikowski 1994, 189).

Innerhalb einer Organisation können unterschiedliche ‚technological frames‘ beobachtet werden.

Einerseits spielt dabei die Zugehörigkeit von Akteuren zu bestimmten sozialen Gruppen eine wesentliche Rolle (Pinch & Bijker 1987). Wird eine neue Technologie eingeführt, so bringen unterschiedliche Gruppen verschiedenartige, diese Technologie betreffende Zielsetzungen, Wissensstände, Einflussmöglichkeiten und Kontexte mit. Wenngleich solche Erwartungsrahmen immer auf Ebene des einzelnen Akteurs entwickelt und eingesetzt werden und damit Teil seiner Persönlichkeit sind, können dennoch verschiedene Elemente dieser Rahmen herausgearbeitet werden, die als Folge von Sozialisierung, Aushandlung oder durch Interaktion von mehreren Individuen einer sozialen Gruppe gemeinsam gehalten werden.

Hinsichtlich neuer IT in Organisationen existiert nach Kling & Gerson eine bestimmte Anzahl kritischer sozialer Gruppen, deren Handlungen den Prozess und die Ergebnisse Technologie-induzierten Wandels massgeblich beeinflussen. „Managers, system developers, and users, at a minimum, will be key actors, and by dint of their membership in particular social groups and the different roles and relationships they have with the technology, will tend to share their group’s technological frame“ (Kling & Gerson 1978, 179).

Die (Nicht-)Übereinstimmung von ‚technological frames‘ bestimmter sozialer Gruppen ist Ausgangspunkt für die Suche nach den Ursachen für Erfolg bzw. Misserfolg von Implementierungsprojekten.

Kongruenz steht für „the alignment of frames on key elements or categories. By congruent, we do not mean identical, but related in structure and content“

(ebd., 180). Inkongruenz läge z. B. dann vor, wenn Manager von einer neuen Technologie eine völlig neue Aufstellung der Geschäftsprozesse erwarten, während Anwender nur von der Beschleunigung einzelner Bearbeitungsschritte und der Möglichkeit zusätzlicher Kontrollen ausgehen.

Neben der Existenz unterschiedlicher sozialer Gruppen ist auch die Berücksichtigung des zeitlichen Stadiums von Technologie-induziertem Wandel für die Ko-Existenz unterschiedlicher ‚technological frames‘ verantwortlich. Da sich die Interpretationen, Erwartungen und Erfahrungen der Mitglieder bestimmter sozialer Gruppen im Zeitablauf verändern können, werden sich auch die ‚technological frames‘ dieser Gruppen weiterentwickeln.

Dabei scheinen ‚early interpretations‘ einer Technologie besonders bedeutsam zu sein, da sich ‚technological frames‘ schnell entwickeln und die durch sie ermöglichten Handlungsmuster ebenso schnell externalisiert und institutionalisiert werden. Orlikowski & Gash sprechen in diesem Zusammenhang von „institutionalizing influence of shared technological interpretations“ (Orlikowski & Gash 1994, 200) oder vom „often unacknowledged structural influence of shared interpretations“ (ebd.). Demnach hielten bestimmte, innerhalb von ‚windows of opportunity‘ entwickelte ‚technological frames‘ schnell Einzug in das strukturelle Regelwerk, dessen sich bestimmte soziale Gruppen bedienen. Spätere Anpassungen dieser Erwartungsrahmen scheinen eher selten und weniger markant zu sein (Orlikowski & Gash 1994).

Ungeachtet der zeitlichen Entfaltung veränderter ‚technological frames‘ lässt sich ableiten, dass die Beobachtung unterschiedlicher Erwartungsrahmen und die Aufzeichnung und möglichst weitgehende Beseitigung von Inkongruenzen nicht nur eine Aufgabe im Einführungsstadium neuer Technologien ist, sondern dass sich einmal als kongruent beurteilte, parallel existierende ‚technological frames‘ bestimmter relevanter Gruppen im Zeitablauf immer auch gegensätzlich entwickeln und zu späteren Zeitpunkten Konfliktpotenzial bergen können. Demnach wäre die möglichst harmonische Koexistenz verschiedener ‚technological frames‘ über die gesamte Dauer der Einführung und Nutzung von Technologien in Organisationen erstrebenswert.

Das Konzept der ‚technological frames‘ spielt in der vorliegenden Arbeit eine wichtige Rolle, da die Beobachtung ERP-induzierten Wandels bei DissCo an Veränderungen dieser ‚technological frames‘ festgemacht und auf diese zurückgeführt wird. Als Ausschnitt aus dem strukturellen Repertoire einer Organisation sind sie für bestimmte Individuen als Teil sozialer Gruppen natürliche Sichtweisen und ermöglichen kohärentes Handeln.

Der von Orlikowski und Gash (1994) aufgezeigte Zusammenhang zwischen relevanten sozialen Gruppen und deren spezifischen ‚technological frames‘ erscheint dennoch unterspezifiziert. Insbesondere bleibt offen, ob Individuen klar zu diesen Gruppen zugeordnet sind und was – ausser gemeinsamen ‚technological frames‘ – solche Gruppen ausmacht. Wenn Inkongruenz zwischen den ‚technological frames‘ mehrerer Gruppen als Ursache für Probleme bei der Einführung und Nutzung von Technologien interpretiert wird, ist ein klareres Verständnis der Eigenschaften dieser Gruppen bzw. dem Grad ihrer ‚Systemhaftigkeit‘ notwendig. In der empirischen Untersuchung wird dieser Aspekt nochmals aufgegriffen.

Ebenso unterliegt die Entwicklung des Konzepts der ‚technological frames‘ der zu dieser Zeit dominierenden Forschungsannahme, dass in Technologien bestimmte strukturelle Eigenschaften quasi als Eigenschaft der Technologie selbst verankert sind. In späteren Ausführungen wurde die Unterstellung von „embodied structures“ zugunsten der Untersuchung von „emergent structures“ (Orlikowski 2000) aufgegeben und damit der Fokus auf die menschliche Handlungsebene gelegt. Erst durch Nutzung einer Technologie werden diese Strukturen rekursiv erzeugt und inszeniert und existieren nicht losgelöst vom Akt der Anwendung.

Da die vorliegende Arbeit auf die durch Orlikowski (2000) geprägte ‚practice lens‘ Bezug nimmt, jedoch die Darstellung struktureller Konsequenzen der Einführung und Nutzung von Technologie mittels ‚technological frames‘ zu greifen versucht, ergibt sich die Notwendigkeit, dieses Konzept entsprechend anzupassen.

‚Technological frames‘ werden im Folgenden verstanden als

Verständnismuster, Interpretationsrahmen und Machtmittel, die Nutzer einer Technologie im Zuge der Einführung und Anwendung derselben entwickeln und zum Ausdruck bringen.

Zwar scheinen solche Voreinstellungen „powerful effects in that people’s assumptions, expectations, and knowledge about the purpose, context, importance, and role of technology will strongly influence the choices made regarding the design and use of those technologies“ (Orlikowski 2000, 410) zu haben, jedoch soll in der vorliegenden Arbeit das Konzept der ‚technological frames‘ eher dazu verwendet werden, emergente Strukturen, die im Zuge der Einführung und Nutzung der Technologie durch menschliche Anwendungshandlung erst zu Tage treten – also nicht deren Ausgangssituation, sondern deren Manifestation und Ergebnis –, zu benennen und damit greif- und vergleichbar zu machen.

Orlikowski selbst hat bei der Einführung der „technologies-in-practice“ keine Referenz auf „technological frames“ genommen. Sie selbst betrachtet „technologies-in-practice“ als die strukturelle Komponente des Technologie-induzierten Wandels, wobei weniger die strukturellen Eigenschaften dieser „technologies-in-practice“ als ihr emergentes und rekursives Zu-Tage-Treten im Mittelpunkt stehen. Die in ihren Untersuchungen identifizierten ‚technologies-in-practice‘, z. B. „Collaboration Technology-in-practice“, „Limited use technology-in-practice“ etc., werden anhand der ihnen zugrunde liegenden Handlungen sowie der jeweiligen Strukturierungsmodalitäten beschrieben. Auf die „institutional consequences“ und „structural consequences“ (Orlikowski 2000, 422) geht Orlikowski aufgrund ihres Fokus auf die emergente Entstehung dieser ‚technologies-in-practices‘ nur sehr beschränkt ein.

Dery et al. (2006) sehen in der Unterrepräsentanz der strukturellen Komponente der ‚technologies-in-practice‘ einen wesentlichen Kritikpunkt an diesem Konzept, denn ‚technologies-in-practice‘ beschreiben nur den engen, direkt mit der Technologie einhergehenden strukturellen Hintergrund, während

alle anderen für die Anwendung der Technologie relevanten strukturellen Komponenten unberücksichtigt blieben.

„This appears to downplay the potential role of other structures that Orlikowski (2000) explicitly recognizes as sitting alongside technologies-in-practice, play in shaping technologies-in-practice. [...] [T]he interaction between technologies-in-practice and other structures is under-developed in Orlikowski's account and we question whether all relevant structures can be accommodated within her notion of ‚other social structures‘” (Dery et al. 2006, 233).

Diese Lücke soll mit der vorliegenden Arbeit geschlossen werden, indem das Konzept der ‚technologies-in-practice‘ zur Beschreibung Technologie-induzierten organisationalen Wandels ergänzt wird um eine mittels ‚technological frames‘ dargestellte Konkretisierung emergenter struktureller Komponenten.

5 Theoretischer Grundbaustein: ERP-System

5. Theoretischer Grundbaustein: ERP-System	
5.1 ERP-Systeme: Inhalt, Relevanz und Probleme	5.2 Forschungsansätze im Bereich ERP-Forschung

5.1 ERP-Systeme: Inhalt, Relevanz und Probleme

5.1.1 ERP-Systeme: Definitionen und Inhalt

Bis hierher wurde das Konstrukt der Technologie allgemein gefasst. Einzelne Theoriebeiträge wie z. B. das ‚Structurational Model of Information Technology‘ (Orlikowski & Robey 1991) unterscheiden zwischen traditionellen Produktionstechnologien, welche vorrangig als hardwarebasierte Technologien verstanden werden, und Informationstechnologien, bei denen sie eher auf die Veränderbarkeit vor allem ihrer Software-Komponenten abstellen. DeSanctis & Poole stellen als Hauptunterschied zwischen „advanced information technologies“ und „their more traditional counterparts“ heraus, dass „advanced information technologies“, welche sie auch als „systems“ (DeSanctis & Poole 1994, 126) bezeichnen, eine eher lose Zusammenfügung

von Möglichkeiten sind, die auf mehrere unterschiedliche Weisen implementiert werden können. Diese Vielfalt möglicher Wege der Implementierung sehen sie als Hauptargument für die Entwicklung neuer Forschungsperspektiven zur Untersuchung der organisationalen Konsequenzen des Einsatzes neuerer IT, z. B. strukturationstheoretischer Ansätze.

Als konkrete Beispiele für moderne IT führen Lucas & Baroudi „computers, communications, video conferencing, artificial intelligence, virtual reality, fax, cellular and wireless phones and pagers, and so on“ (Lucas & Baroudi 1994, 13) an.

ERP-Systeme sind moderne IT-Systeme. Ihre wirtschaftliche Bedeutung und ihre organisationalen Auswirkungen sind Anlass dafür, innerhalb der IT-Forschung ganz speziell auf ERP-Systeme einzugehen und damit ihrer Besonderheit Rechnung zu tragen: „Studying ERPs is, we believe, central to an understanding of contemporary changes in work and organisations“ (Grant et al. 2006, 197).

Die Entwicklung von ERP-Systemen baut auf MRPII-Systemen¹⁴ auf, die die Abwicklung von Produktionsaufträgen, die Erstellung von Produktionsprogrammen und die Bestandsführung zum Inhalt hatten. Ihre Ausweitung fand in den 1990er Jahren statt. ERP-Systeme integrieren Bestandsdaten mit Finanz-, Vertriebs- und Personaldaten und stellen damit die Basis für eine Bewertung von Produkten, für die Erstellung von Finanzabschlüssen sowie für das Management von Mitarbeiterressourcen, materiellen und finanziellen Ressourcen dar. Nicht zuletzt stellen alle Informationen, die diese Systeme bezüglich der verschiedenen unternehmerischen Ressourcen generieren und bereitstellen können, selbst eine – wenn nicht die wichtigste – Ressource dar, deren Zugänglichkeit und Verteilung eine zentrale Frage jeder ERP-Einführung ist.

Die Steuerung unterschiedlichster Ressourcen mittels dieser Systeme lässt diese zu einem wichtigen Untersuchungsgegenstand in der

¹⁴ MRP ist die Abkürzung für „Manufacturing Resource Planning“.

Organisationsforschung werden, da mit dem Zugriff, der Verteilung und Koordination von Ressourcen der Kern einer Organisation, seine Kommunikations- und Koordinationsstrukturen massgeblich betroffen sind. Aus Sicht der IT-Forschung sind ERP-Systeme nicht nur technologisch interessant, sondern insbesondere ihre Rolle in Organisationen und als wesentliches Merkmal ihr nicht vorhersagbares Veränderungspotenzial sollten erkannt werden und Anlass für eine kontextorientierten Betrachtung dieses Phänomens sein.

Robey et al. beschreiben ERP-Systeme als

„integrated sets of software modules linked to a common database, handling basic corporate functions such as finance, human resources, materials management, sales, and distribution. Most ERP Packages also provide multiple language and currency capabilities, enabling integration of global operations“ (Robey et al. 2002, 18).

Dem fügen Grant et al. (2006) hinzu, dass ERP-Systeme einer Organisation standardisierte Prozeduren für Dateninput, Nutzung und Datenauswertung auferlegen. Rosemann (1999) stellt in seiner Definition ausserdem auf die Anpassungsfähigkeit („customizable“) der Systeme ab und auf die Bearbeitung der wichtigsten Business-Funktionen sowie der bedeutendsten Verwaltungsfunktionen wie Finanz- und Personalmanagement.

Die besonderen, mit der Einführung von ERP-Systemen angestrebten Einschnitte in Organisationen werden aus Sicht von Herstellern und Beratern wie folgt umschrieben:

„Because of this capacity for integration and standardisation, ERP-Systems are supposed to transform the nature, structure and management of work (thereby delivering significant cost savings and increased profits) regardless of organisational context“ (Grant et al. 2006, 2).

Wenn auch die Kontextunabhängigkeit solcher Veränderungen einer der Hauptkritikpunkte von Grant et al. an solchen Darstellungen ist, so sind doch die einschneidenden Veränderungen in Arbeits-, Kooperations-, Kommunikations- und Führungsprozesse auch aus Sicht dieser Arbeit die wesentlichen Einschnitte in Organisationen, die mit ERP-Einführungen verbunden sind.

Mit der ERP-System-Einführung sind folgende konkrete Zielsetzungen verknüpft: Kosteneinsparungen, Gewinnerhöhung durch gesunkene Beschaffungskosten, durch niedrigeren Verwaltungsaufwand und durch effektivere Verkaufsstrategien, bessere Entscheidungsprozesse durch ‚Real Time‘-Informationen in vielfältigen massgeschneiderten Berichtsformaten und Bestandsreduzierung durch optimierte Vertriebs- und Beschaffungsplanung (Grant et al. 2006, Grant et al. 2006a, Devadoss & Pan 2007, Dery et al. 2006, Dery et al. 2006a).

ERP-Systeme als industriespezifische, sich an Kundenbedürfnisse anpassende Systeme sollen die Integration von Information und Geschäftsprozessen in Organisationen ermöglichen (Rosemann & Watson, 2002). Ihre Anpassungsfähigkeit an Kundenbedürfnisse und Industriespezifika drückt sich aus in der Offenheit dieser Systeme¹⁵, die aus Sicht von Tyre & Orlikowski darin besteht, dass „users (with or without assistance) have the means to make changes“ (Tyre & Orlikowski 1994, 100). Während ERP-Systeme als höchst standardisierte Systeme konzipiert sind, erfordern sie im Sinne ihrer Anpassungsfähigkeit an die Bedürfnisse der Kunden bestimmte Konfigurationen. Grant et al. beschreiben diese wie folgt:

„The ERP configuration process involves choosing from a range of inbuilt options and completing parameters and tables and is very different from changing the software code so that ERP processes operate differently from their original design – a process normally referred to as ‚customisation‘“ (Grant et al. 2006a, 4).

Als noch umfänglichere Systeme werden Enterprise Systems (ES) beschrieben, die neben ERP-Systemen auch Customer Relationship Management, „sales force automation“- sowie „knowledge management“- und „product configuration“-Pakete umfassen (Devadoss & Pan, 352). Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis werden beide Begriffe jedoch nicht konsequent voneinander getrennt. So beschreiben Robey et al. in ihrem Aufsatz mit dem Titel „Learning to Implement Enterprise Systems“ eine „comparative case study of 13 industrial firms that implemented an enterprise resource planning (ERP) system“ (Robey et al. 2002, 17), ohne je den Begriff ‚enterprise system‘ nochmals aufzugreifen. Al-Mashari et al. führen als

¹⁵ Tyre & Orlikowski sprechen in diesem Zusammenhang von „open-ended“-Technologien (Tyre & Orlikowski 1994, 100).

synonyme Begriffe für ERP-Systeme „integrated standard software packages, enterprise systems, enterprise wide systems, enterprise business-systems, integrated vendor software, and enterprise application systems“ (Al-Mashari et al. 2003, 353) an.

Bei DissCo wurde die Einführung eines Teilsystems zur Sales Force Automation als fester Bestandteil der Gesamtimplementierung des ERP-Systems interpretiert:

„Wir hatten vor Einführung von GPD/ERP 2 als zentrales System das R2 von SAP in Betrieb. Und das wurde jetzt durch das R3 abgelöst und an diesem R2 hatten wir als System ein dezentrales Betriebssystem für unseren Aussendienst. [...] Also wir haben eine Vielzahl von Systemen gehabt, die alle durch das GPD/ERP 2 und Einführung von ERP 2 dann gegenstandslos wurden, abgelöst wurden“ (LPE).

Im Folgenden ist mit „ERP-System“ der gesamte Umfang der bei DissCo unter dem Begriff „GPD/ERP 2“ gefassten Hard- und Software gemeint, ohne mit dieser Begriffswahl bewusst eine Abgrenzung zu ES anzustreben. Beide Begriffe, ERP-System und ES, werden im Rahmen dieser Arbeit synonym verwendet und beziehen sich auf das untersuchte System GPD/ERP 2.

5.1.2 Relevanz von ERP-Systemen und Motivation zur Einführung

Davenport (1998) sieht in der Entwicklung von ERP-Systemen das „most important development in the corporate use of information technology in the 1990s“ (122). Al-Mashari et al. (2003) vergleichen das zunehmende Interesse von Industriebetrieben an diesen Systemen mit der zunehmenden Bedeutung des Internets auf dem Kommunikationsmarkt.

Seit Mitte der 90er Jahre hat die Zahl der ERP-System-Einführungen dramatisch zugenommen. Ende der 90er Jahre hatten ca. 60 % aller US-amerikanischen Grossunternehmen und 40 % aller mittleren und kleinen amerikanischen Betriebe ERP-Systeme implementiert. Hauptgrund für die intensive ERP-Implementierungsphase war zu diesem Zeitpunkt die Ablösung überholter „legacy information systems“ (Dery et al. 2006, 200), die in den meisten Fällen nicht ‚Jahr-2000-fähig‘ waren.

Aber auch nach dem Jahr 2000 hielt das Wachstum der ERP-Implementierungen weiter an.

Gefen & Ragowsky quantifizieren den weltweiten ERP-Markt im Jahr 2004 mit 79 Millionen US\$ jährlich (Gefen & Ragowsky 2004, 19).

Anfang dieses Jahrtausends erreichte die Verbreitung von ERP-Systemen weltweit ein Niveau von 19 % aller Unternehmen, wobei der Fertigungssektor nach wie vor führend ist. Noch immer scheint die Ausweitung von ERP-Systemen weiter zuzunehmen, wobei sich zwischenzeitlich auch Dienstleistungsbetriebe, Banken und öffentliche Betriebe, z. B. Bildungseinrichtungen, dieser Systeme bedienen (Dery et al. 2006, 233).

Die führenden Anbieter von ERP-Systemen sind SAP, Oracle, Peoplesoft und Baan, deren modular aufgebaute Systeme aus den Modulen Finance, Sales, Manufacturing, Supply Chain und Human Resources bestehen, die in unterschiedlichem Umfang, mit unterschiedlicher Zusammensetzung und unterschiedlicher Sequenz eingeführt werden können (Robey et al. 2002, Grant et al. 2006, Dery et al. 2006a).

Bei DissCo wurde das System SAP/R3 der Firma SAP AG¹⁶ eingeführt. Insofern sind Ergebnisse existierender Untersuchungen von ERP-Einführungen als Erkenntnisquelle relevant (Robey et al. 2002; Nah et al 2003; Dery et al. 2006). Ebenso dürften die im Rahmen dieser Untersuchung erarbeiteten Ergebnisse existierendes Wissen und Erfahrungen ergänzen.

5.1.3 Unterschiede zwischen traditionellen IT- und ERP-Systemen

Ein Hauptgrund für die ERP-Implementierungswelle Mitte bis Ende der 90er Jahre war das Auslaufen von Wartungsverträgen für Altsysteme, bei denen

¹⁶ Die Verbreitung dieses ERP Systems – v. a. auch in mittleren Unternehmen – lässt sich aus Robey et al. ableiten, die zur Definition der Gruppe von Unternehmen, die in ihre Untersuchung gingen, zunächst die Kriterien ‚nordamerikanisches Industrieunternehmen‘, ‚abgeschlossene Implementierung eines ERP-Systems von SAP, Oracle, Baan oder Peoplesoft‘ und ‚Umsätze über 500 Mio US\$‘ anlegten, „but that criterion was later relaxed in order to include more companies adopting ERP solutions from vendors other than SAP“ (Robey et al. 2002, 23).

man mit dem Jahrtausendwechsel enorme oder gar unlösbare technische Probleme verband. Dass der ERP-Markt auch nach dem Jahrtausendwechsel weiter zunahm, scheint in erster Linie mit den den Systemen zugeschriebenen Vorteilen gegenüber traditioneller IT in technischer und Business-Hinsicht begründet zu sein. Devadoss & Pan (2007) stellen diese wie folgt dar:

System Characteristics	Traditional Information Systems	ERP Systems
Strategy	Lower organizational scope, limited functional units	High complexity requiring organizational wide resources that impact productivity
Flexibility	High flexibility due to lower integration	Low flexibility due to greater integration
Scope	Integrates selected functions	Integrates all or most processes; Modules encompass individual functional units
Business Logic	Systems developed to suit processes or packaged software to suit some processes	Best practices built in ES are adopted in the organization or customized
Development	Developed in house or by vendors according to requirements	Developed by vendors based on knowledge of industry best practices
Driver of Adoption	IT driven adoption of software	Business driven adoption of software
Complexity	Low or medium	High due to greater integration and standardization
Deployment	Myriad systems developed to different processes	One or more packages which suit the specific functional units
Industry Commonality	Individual systems, low commonality	Increasingly common across industry verticals
Risk	Low, due to lesser demand on organizational resources; relative low risk of failure	High, due to greater demand on organizational resources; many projects are curtailed or fail

Abb. 5: Unterschiede zwischen traditionellen IT- und ERP-Systemen

(Angelehnt an Devadoss & Pan 2007, 358)

Besonders bedeutsam scheinen die Aspekte „Business-Logic“, „Driver of Adoption“ und „Development“ zu sein. So sehen Slooten & Yap (1999) als entscheidenden Vorteil von ERP-Systemen, dass diese der erste Ansatz zur Kombination von Business Management und IT-Konzepten seien. Infolgedessen kann eine ERP-System-Einführung niemals ausschliesslich aus technischer Sicht heraus betrachtet werden, sondern stellt immer auch einen erheblichen Einschnitt bzw. eine Weiterentwicklung der Geschäftslogik und damit existierender Formen der Zusammenarbeit dar.

Wegen der besonderen Bedeutung der in solchen Systemen verankerten Business-Prozesse wird die Einführung von ERP-Systemen oft mit ‚business process redesign‘ verbunden, wobei hinsichtlich der zeitlichen Sequenz beider Schritte unterschiedliche Positionen existieren. Devadoss & Pan sehen speziell in der Einführung von ‚best practice‘-Prozessen eine besondere Herausforderung seitens der einführenden Organisation: „Processes in ES, by virtue of the best practices embedded in them, are often potentially in conflict with an organization’s existing practices“ (Devadoss & Pan 2007, 354), wobei das Reengineering der existierenden Prozesse oder die Anpassung des Systems an organisationale Gegebenheiten (Customization) bzw. Kombinationen aus beiden als Lösungswege beschriften würden.

In der Anpassung von Systemlogik und organisationaler Logik scheint eine der besonderen Schwierigkeiten bei ERP-Systemeinführung und -Nutzung zu liegen. Davenport (1998) beobachtet, dass ERP-Systeme „impose its own logic on a company’s strategy, organization, and culture“ (121). Dass Strategien und Geschäftslogiken nicht einfach übernommen, sondern im jeweiligen Kontext erst verstanden und erprobt werden müssen, werde dabei vielfach unterschätzt. Dies scheint einer der Hauptgründe für die wahrgenommenen Misserfolge bei ERP-Einführungen zu sein (Markus & Tanis 2000).

Aus Sicht von Robey et al. (2002) liegt die Problematik der Einführung von ERP-Systemen darin, den technologischen und organisationalen Wandel in gleicher Weise zu bewerkstelligen. In dieser Herausforderung sehen sie auch einen Anstoss zur Entwicklung neuer Forschungsansätze in Bezug auf ERP-

Systeme. „As a fundamental difference between traditional IS and ES is the organizational change that ES induce, examining ES use in organizations may provide us with new research directions to study organizational change“ (Devadoss & Pan 2007, 357)¹⁷.

Ungleich bedeutender als bei traditionellen IT-Systemen ist letztlich der Aspekt, dass ERP-Systeme in den Kern eines Unternehmens, nämlich seine Kommunikations-, Koordinations- und Führungsprozesse eingreifen. Wenn z. B. mit ERP-Systemen die Vereinheitlichung von Datenformaten über ganze Organisationen hinweg angestrebt wird, so wird durch die damit erreichte höhere Transparenz und einfachere Zugänglichkeit von Daten eine Veränderung im Umgang mit diesen Daten stattfinden, sei es die Verstärkung von Kontrolle seitens der Konzernzentrale, sei es die offenere Kommunikation zwischen Konzernmutter und -töchtern, sei es die Zunahme von Konkurrenzdruck zwischen Geschäftseinheiten oder etwas ganz anderes.

5.1.4 Globale ERP-Systeme und Systemumfang

In ihrer Definition von ERP-Systemen stellen Robey et al. (2002) auf deren Fähigkeit ab, die Integration globaler Geschäftsaktivitäten sicherzustellen. Diese Fähigkeit basiert auf technischen und logischen Charakteristika, die keineswegs ohne Aufwand und Schwierigkeiten seitens der einführenden Organisation zum Einsatz gebracht werden können. So weisen Markus et al. darauf hin, dass ERP-Systemeinführungen „quite straightforward“ sein können, wenn Organisationen eine einfache Struktur aufweisen und an nur wenigen Standorten operieren. „But when organizations are structurally complex and geographically dispersed, implementing ERP-Systems involves difficult, possibly unique, technical and managerial choices and challenges“ (Markus et al. 2000, 42).

Im Folgenden sollen die möglichen Schwierigkeiten in Zusammenhang mit sogenannten ‚Multisite‘-ERP-Systemeinführungen beschrieben werden, da die

¹⁷ Ihr Hinweis auf die Notwendigkeit zur Identifikation geeigneter Forschungspositionen zur Untersuchung von ERP-System-Nutzung wird an späterer Stelle aufgegriffen.

untersuchte Organisation DissCo aus Sicht von Markus et al. (2000a) zweifellos in die Kategorie der strukturell komplexen Organisationen einzuordnen ist.¹⁸

Hierfür wird zunächst inhaltlich auf die einzelnen Bestandteile des Begriffs ‚ERP‘ näher Bezug genommen.

Die Komponenten des Begriffs „ERP-System“, Enterprise, Resources und Planning, werfen mehrere Fragen auf:

„What exactly is an enterprise? A manufacturing plant composed of multiple cost centers? A business unit with profit and loss responsibility? A collection of business operations in a single geographic location? A legal entity? An entire corporation consisting of multiple business units and legal entities?“ (Markus et al. 2000a, 43)

Die Vielzahl der Möglichkeiten, „Enterprise“ zu definieren, findet ihren Niederschlag in einer Vielzahl von Integrationslevels innerhalb komplexer Organisationen.

Die Unterschiedlichkeit der in der Praxis vorzufindenden Integrationsgrade lässt sich zurückführen auf

- die Andersartigkeit des mit der Einführung angestrebten Nutzens,
- den Einfluss des Integrationslevels auf Managementstrukturen und die Trennung bzw. Zusammenführung von Arbeitsgebieten sowie
- die mit steigender Systemintegration einhergehende Komplexität des Projektmanagements zur Einführung des Systems.

Markus et al. (2000a) stellen fest, dass unternehmensweit integrierte Implementierungen von ERP-Systemen in grossen, komplexen Organisationen eher die Ausnahme als die Regel zu sein scheinen.

Wie aber stellen sich unterschiedliche Integrationsgrade dar?

Zum einen ist vor einer Implementierung die Frage nach der Beziehung zwischen der Organisationszentrale und den dezentralen Einheiten zu klären.

¹⁸ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 7.4 über Aufbau und Entwicklung der DissCo AG.

Als mögliche Konstellationen sind von völliger lokaler Autonomie über verschiedene Zwischenstufen bis hin zur völligen Zentralisierung unterschiedliche Beziehungsmuster denkbar. Jede hier mögliche Konstellation geht einher mit einer quasi natürlichen Art, das System zu konfigurieren und die Implementierung zu gestalten.

Die Anbieter von ERP-Systemen haben ihre Softwarepakete so gestaltet, dass diese eine Vielzahl von Beziehungsmodellen abbildet und unterstützt. Ein ERP-System zu konfigurieren, heisst, eine logische Struktur aufzubauen, die eine oder mehrere „legal entities“ und eine oder mehrere „operational sites“ (Produktions- oder Vertriebseinheiten) umfasst. Von „single financial/single operation“ bis „multiple financial/multiple operation“ sowie Kombinationen dieser Möglichkeiten sind verschiedene Software-Konfigurationen möglich (Markus et al. 2000a, 45).

Auch hinsichtlich der Technologieplattform führen verschiedene Auffassungen von „Enterprise“ zu unterschiedlichen Konstellationen. „Here, site refers to a combination of central database and one or more application servers“ (Markus et al. 2000a, 45).

Erfahrungen bei ERP-Systemeinführungen sind schon alleine aufgrund der unterschiedlichen, vom Verständnis einer „Enterprise“ abgeleiteten Integrationsgrade nur bedingt auf andere Organisationen übertragbar.

Aber auch in Bezug auf die im ERP-System gesteuerten Ressourcen ergeben sich Fragen zu Umfang und Art. Wenn Organisationen alle Ressourcen, also materielle, finanzielle und personelle Ressourcen, im ERP-System abbilden und steuern möchten, ist die Implementierung aller Module notwendig. Manche Organisationen entscheiden sich jedoch für die teilweise Beibehaltung von Altsystemen z. B. Vertriebssystemen oder Personalsystemen, wobei einige Organisationen planen, diese Module im Zuge eines ‚phased rollout‘ zu einem späteren Zeitpunkt abzulösen.

Hinsichtlich der Komponente ‚Planung‘ gilt, dass der Schwerpunkt von ERP-Systemen das Management – die Abwicklung von Geschäftsprozessen mit integrierten Daten – ist. Um das laufende Geschäft v. a. in Fertigungsbetrieben

abzuwickeln, basierten operative Entscheidungen lange Zeit auf Fertigungsplänen (Material Resource Plans). Im Zuge der Einführung von bedarfsorientierten Fertigungskonzepten ist die Bedeutung von Fertigungsplänen deutlich gesunken, so dass der Fertigungsplan als zentrales Element traditioneller MRP-Systeme in ERP-Systemen eine eher untergeordnete Rolle spielt. Daneben werden ERP-Systeme auch in anderen Bereichen als Fertigungsbetrieben eingesetzt. Dennoch spielt Planung innerhalb von ERP-Systemen eine gewisse Rolle, z. B. für die Bewertung von Beständen, für die Erstellung von Verkaufsplänen, für die Ermittlung von Vorkalkulationen. Der Umfang der mit ERP-Systemen adressierten Funktionen geht aber weit über den operativen Bereich hinaus.

Devadoss & Pan (2007) und Davenport (2000) sehen in ERP-Systemen eine Voraussetzung für globale Wettbewerbsfähigkeit, da nur durch globale und integrierte Systeme auch globale Daten produziert und zugänglich gemacht werden können. Im Zuge der Globalisierung von Kunden sei global koordiniertes Marktverhalten auch für Anbieter quasi ein Muss.

Nah und Lau (2001) gehen davon aus, dass in ERP-Systemen aufgrund ihres funktionalen und technischen Aufbaus eine prozessorientierte Unternehmenssicht immanent verankert sei. Indem sie den Informationsfluss über die traditionellen Funktionseinheiten hinweg mittels einer gemeinsamen IT-Infrastruktur vereinfachen, helfen ERP-Systeme, die Beziehungen zwischen diesen Einheiten aufzuzeigen und deren Tätigkeiten nach der Logik von Businessprozessen so zu bündeln, dass sie letztlich als Einheit fungieren – also prozessorientiert handeln.

Globale ERP-Systeme scheinen für global agierende Unternehmen demnach Voraussetzung für wettbewerbsorientiertes Auftreten am Markt und für eine interne Prozessausrichtung auf Basis von ‚best practices‘ zu sein. Damit würden ERP-Systeme zum Werkzeug bzw. zur Grundvoraussetzung für strategisches Handeln.

5.1.5 ERP-System-Implementierung

Markus et al. beurteilen die Implementierung eines ERP-Systems wie folgt: „The implementation of ERP systems in organizations is an enormously complex undertaking“ (Markus et al. 2000, 263). Der Erfolg dieses komplexen Unterfangens wird – je nach Rolle des Beurteilenden – unterschiedlich bewertet. Personen, die mit der Einführung des Systems betraut sind, werden sich eher an Budget- und Zeitplaneinhaltung messen lassen, während spätere Nutzer und Initiatoren eher die Stabilität der Prozesse nach Systemablösung und das Erreichen von Business-Zielen im Auge haben.

Alleine vor dem Hintergrund unterschiedlicher Implementierungsziele ist genau zu erfragen, was mit ‚ERP-System-Implementierung‘ gemeint ist. Auch in der Literatur wird ‚Implementierung‘ unterschiedlich verstanden, beginnend mit der technisch-organisatorischen Einführungsphase solcher Systeme – oft in Form eines Implementierungsprojekts – (Dery et al. 2006a, Martin & Huq 2007) bis hin zum kompletten ERP-Lebenszyklus (Markus et al. 2000, Robey et al. 2002, Newell et al. 2000).

Im Weiteren wird Bezug nehmend auf Dery et al. (2006a) unter dem Begriff ‚Implementierung‘ zunächst der Prozess der Systemeinführung und der Durchführung erster organisatorischer Anpassungen im Sinne der ersten Phase/n eines ‚life cycle‘ verstanden, wobei dieses Stadium bei Multisite-Implementierungen aus mehreren, hintereinander geschalteten Implementierungen bestehen kann.

Innerhalb der aktuellen Literatur zu ERP dominieren solche Beiträge, die sich ganz speziell mit dem Beginn des ‚life cycle‘ von ERP-Systemen in Organisationen, also ihrer technischen und eventuell organisatorischen Einführung beschäftigen. Dery et al. (2006a) gehen in ihrer Analyse der Literatur zu ERP davon aus, dass 50 % aller Beiträge vor 2000 aus Fallstudien von Implementierungen oder aus Beschreibungen und Erläuterungen von Implementierungsmethodiken bestünden. Aufgrund der Verbreitung dieser Systeme sei ein natürliches Interesse an Untersuchungen der sich

anschliessenden ERP-Nutzung und -Wartung entstanden, aber nach wie vor dominiere die Literatur zur Implementierung.

In Anbetracht der zwischenzeitlich hohen Verbreitung von ERP-Systemen und aufgrund teilweise negativer Erfahrungen in späteren Stadien des ‚life cycle‘ entspricht die Dominanz der Literatur zur Implementierung nicht immer den Bedürfnissen und Fragestellungen der organisationalen Praxis (Markus & Tanis 2000, Robey et al. 2002, Dery et al. 2006). „Yet, it is during *use* that many ES problems are manifested, even if they might have originated from *implementation*“ (Devadoss & Pan 2007, 354, Hervorhebungen durch PK). Ähnlich argumentieren auch Markus et al., wenn sie für ERP-Einführungen und deren Nutzung Untersuchungen in unterschiedlichen Stadien fordern: „The organizations that adopt ERP-Systems need to be concerned with success, not just at the point of adoption but also further down the road“ (Markus et al. 2000, 246).

Trotz der sicherlich berechtigten Kritik am Umfang der Literatur zur Implementierung sollen zunächst einige ihrer Erkenntnisse vorgestellt werden:

Im Gegensatz zu Untersuchungen der Auswirkungen von ERP-Systemen und der für die Einführung kritischen Erfolgsfaktoren – die in erster Linie varianztheoretisch verankert sind – scheinen Beiträge zur Implementierung oft prozesstheoretisch verankert zu sein. Ihr Anliegen besteht weniger im Erarbeiten von Beziehungen zwischen Inputfaktoren und Ergebnissen als vielmehr in der Erforschung, wie – in welchen Schritten und welcher Abfolge – Wandel entsteht und sich im Zeitablauf vollzieht (Robey et al. 2002).

Die Einführung von ERP-Systemen wurde anhand unterschiedlicher Phasenmodelle beschrieben (Bhattacharjee 2000, Deloitte Consulting 1998, Ross 1999).

Den unterschiedlichen Modellen ist gemeinsam, dass sie den Implementierungsprozess als Abfolge aufeinander aufbauender Phasen verstehen – vergleichbar den Phasen eines Projekts.

Alle diese Modelle gehen von der Existenz einer Planungs-, einer Implementierungs-, einer Stabilisierungs- sowie einer Nutzungs- und Verbesserungsphase¹⁹ aus, teilweise ergänzt durch ein bis zwei weitere Phasen unterschiedlichen Inhalts.

- Während der Implementierungsphase (project phase) stehen die Konfiguration der Software und ihr Roll-out innerhalb der Organisation im Mittelpunkt.
- Die Stabilisierungsphase (shakedown phase) wird gekennzeichnet durch den Übergang vom ‚Go live‘ zum normalen Geschäftsalltag.
- In der Nutzungs- und Verbesserungsphase (onward and upward phase) sollen schließlich die mit dem ERP-System angestrebten Geschäftsziele realisiert und Pläne für Prozessverbesserungen und Systemupgrades entwickelt werden (Markus et al. 2000).

Für die vorliegende Untersuchung interessant erscheint die Ergänzung von Markus et al. (2000), vor der Planungsphase die sogenannte „Chartering phase“ (264) zu beschreiben, innerhalb derer die obere Führungsebene – unter Zuhilfenahme verschiedener beratender Personen – wichtige Business-Entscheidungen in Bezug auf die Ziele des Projekts trifft, das Aufbrechen des Gesamtprojekts in überschaubare Teile und die Zuteilung von möglichen Budgets auf einzelne Teilprojekte vornimmt und mögliche Implementierungspartner identifiziert.

Wenngleich solche Phasenmodelle eher beschreibend als erklärend zu sein scheinen, dienen sie der Praxis zur Antizipation jeweils zu erwartender Herausforderungen und Schwierigkeiten.

Ihnen liegt die Annahme zugrunde, dass struktureller Wandel eher eine Folge der ERP-Systemeinführung ist, als dass er dieser vorangeht bzw. sich parallel vollzieht.

19 Diese Phasen wurden von verschiedenen Autoren unterschiedlich benannt. Markus et al. (2000) bezeichnen die Implementierungsphase als „project phase“, die Stabilisierungsphase als „shakedown phase“ und die Nutzungs- und Verbesserungsphase als „onward and upward phase“.

Ebenso unterstellen aus Sicht von Robey et al. (2002) alle Phasenmodelle einen „life cycle mechanism“ (21). Wandel ist innerhalb solcher „life cycles“ dadurch charakterisiert, dass „the developing entity has within it an underlying form, logic, program or code that regulates the process of change and moves the entity from a given point of departure toward a subsequent end that is prefigured in the present state“ (Van de Ven & Poole 1995, 515).

Die Bedeutung einzelner Phasen für die Entfaltung strukturellen Wandels wurde bisher in Phasenmodellen nicht explizit adressiert, auch wenn Verknüpfungen zum Konzept der „Windows of Opportunity“ (Tyre & Orlikowski 1994) denkbar wären und durchaus auch hergestellt werden. So stellen Robey et al. diesen Bezug her und zeigen, dass ERP-induzierter Wandel nicht gleichmässig über alle diese Phasen verteilt ist, sondern Organisationen sich an neue Technologien wie ERP-Systeme innerhalb eines kurzen Zeitraums nach deren Einführung anpassen. „Once, these ‚windows of opportunity‘ are closed, learning is likely to stop as new routines become established. Applied to ERP-Systems, [...] deferred changes may never occur as planners hoped they will“ (Robey et al. 2002, 41). Aufgrund mangelnder Untersuchungen zu „post-implementation adaptations“ (ebd.) bleibt diese Schlussfolgerung allerdings zunächst eine theoretische Erkenntnis ohne praktische Untermauerung.

Die vorliegende Arbeit betrachtet eine Multisite-Implementierung anhand der Systemimplementierungen sowie der anschliessenden Phasen der Nutzung dieses Systems in einzelnen Geschäftseinheiten der DissCo AG. Dabei wird dem Implementierungsprozess eine besondere Bedeutung eingeräumt, ohne dass dadurch die ohnehin beobachtete Dominanz an Implementierungsliteratur weiter verstärkt werden soll. Vielmehr wird innerhalb der vorgestellten Untersuchung eine kritische Position zu den beschriebenen Phasenmodellen eingenommen und die Trennung von Implementierung und Nutzung grundsätzlich kritisch hinterfragt.

5.1.6 Kritische Erfolgsfaktoren und Probleme bei der Einführung von ERP-Systemen

Trotz der enormen Verbreitung von ERP-Systemen und der zwischenzeitlich kumulierten Erfahrung mit der Einführung und Nutzung dieser Systeme scheint ihre Einführung keineswegs selbstverständlich zum Erfolg zu führen. Nach Aussage von Robey et al. (2002, 19) scheitert gar die Hälfte aller ERP-Systemeinführungen nach Ansicht der Verantwortlichen.

Wahrgenommene Misserfolge bei der Einführung von ERP-Systemen können unterschiedlicher Natur sein:

- Nach Martin werden 40 % aller ERP-Einführungsprojekte nur teilweise abgeschlossen und
- 20–50 % der Projekte werden gar wegen Misserfolgs komplett abgebrochen (Martin 1998, 150).

Projektabbruch oder Reduzierung des ursprünglichen Projektumfangs sind die Konsequenzen von finanziellen oder organisatorischen Problemen unterschiedlicher Form und unterschiedlichen Ursprungs:

- Nach Marbert et al. (2001, 71) belaufen sich die Kosten von ERP-Implementierungen auf 300 000 US\$ für kleine und 500 000 US\$ für grosse Unternehmungen. Laut Krumbholz & Maiden (2000, 186) übersteigen die tatsächlichen Kosten von ERP-Einführungen in vielen Fällen die budgetierten Kosten erheblich; konkret sprechen sie von durchschnittlichen Budgetüberschreitungen von 178 %.
- Wegen Budgetüberschreitungen, die in erster Linie darauf zurückzuführen sind, dass Manager den Aufwand für Change Management unterschätzen, werden die erwarteten Produktivitätsziele nicht erreicht (Appleton 1997, 50). Krumbholz & Maiden (2000, 186) beobachten eine durchschnittliche Produktivitätszielerreichung von nur 30 %.
- Auch Überschreitungen von Projekt-Deadlines oder Abweichungen von anfänglich verankerten Projektspezifikationen werden als Gründe für Projektabbrüche angeführt (Zerega 1998, 98).

Die teilweise negativen Erfahrungen mit ERP-System-Einführungen haben die Untersuchung der Faktoren forciert, die den Erfolg dieser Systeme bzw. ihres Einsatzes in Organisationen ausmachen (z. B. Al-Mashari et al. 2002, Ifinedo 2007, Nah & Lau 2003).

Als Ergebnis dieser Untersuchungen traten zunächst solche Erkenntnisse zu Tage, die traditionell mit Projektmanagement-Qualität assoziiert werden:

- volle Unterstützung des Projekts seitens der oberen Führungsebene und
- eine ausgewogene Zusammensetzung des Projektteams möglichst aus Vollzeit-Business- und IT-Know-how-Trägern (Robey et al. 2002, 20).

Daneben scheinen insbesondere diejenigen Faktoren von Bedeutung zu sein, die die positiven Auswirkungen von ERP-Systemen auf den eigentlichen Geschäftsablauf adressieren. Hierzu zählen:

- Die Definition von Kennzahlen, mittels derer die durch das ERP-System angestrebten Ziele des Managements verdeutlicht werden,
- die Definition von Prozessen und Strukturen zum Management funktionsübergreifender Fragestellungen und Probleme,
- die Sicherstellung ausreichender Mittel für Training und Change Management, um die schwierige Aufgabe des „painful organizational unlearning“ (Robey et al. 2002, 37) zu meistern,
- die Möglichkeit, Erfolge einzelnen Mitgliedern oder Sub-Teams zuzuordnen sowie
- die Einbeziehung von Consultants bei gleichzeitiger Vermeidung einer Abhängigkeit von diesen.

Solche als ‚kritische Erfolgsfaktoren‘ bezeichneten Erkenntnisse und Erfahrungen sollten i. S. eines Leitfadens die Einführung von ERP-Systemen erleichtern bzw. gegenseitiges Lernen ermöglichen. Zur Akkumulation und Weitergabe dieser Einsichten trug insbesondere Davenport (1998, 2000) bei, der aber gleichzeitig zu erkennen gab, dass trotz all dieser unterstützenden Ratschläge ERP-Implementierungen weiterhin nicht die versprochenen bzw. erwarteten organisatorischen und finanziellen Verbesserungen gewährleisten.

Die Zuhilfenahme von Erfahrungen aus anderen organisationalen Kontexten sowie das Befolgen von Empfehlungen von Beratern alleine scheint den Erfolg von ERP-Systemen nicht auszumachen.

Robey et al. sehen eine Hauptursache für die Unzulänglichkeit solcher Erfahrungsbeiträge in ihrem varianztheoretischen Ansatz,

„which speculates about the process connecting antecedents with outcomes“. [...] In sum, studies of ERP's critical success factors offer few insights beyond conventional wisdom. Most studies lack a theoretical framework that adequately explains why the investigated project and business outcomes occur“ (Robey et al. 2002, 20).

Die vorliegende Untersuchung schliesst sich dieser Sichtweise an. Vor dem Hintergrund der einschneidenden Veränderungen von Arbeitsinhalten, Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit in Organisationen scheint die Dominanz deterministischer Beiträge mit Fokus auf Reengineering die Auswirkungen von ERP-Systemen in Organisationen nicht erschöpfend zu erklären. So wird die Forderung von Esteves und Pastor (2001) nach „more in-depth case studies that examine the impact of ERPs for organisations“ in dieser Arbeit aufgegriffen und verfolgt.

5.2 Forschungsansätze im Bereich ERP-Forschung

5.2.1 Traditionelle deterministisch-varianztheoretische Forschung

In ihrem Review von Literatur zu ERP konstatieren Robey et al. (2002) eine Dominanz varianztheoretischer Theoriebeiträge. Dabei existieren zwei Hauptfragestellungen, nämlich die nach den kritischen Erfolgsfaktoren für ERP-Implementierungen und die nach den Auswirkungen von ERP-Systemen in Organisationen.

Ziel ist es, unterschiedliche Ergebnisse oder ERP-Effekte auf unterschiedliche technische oder organisationale Ausgangszustände bzw. Projektkonstellationen zurückzuführen. ERP-Systeme sind dann Ausgangspunkt oder Anlass für Veränderungen in Organisationen, wobei Art und Ausmass dieser

Veränderungen auf technische Systemeigenschaften oder auf bestimmte andere ‚kritische‘ Faktoren zurückzuführen sind.

Unterstützt wird diese Sichtweise durch Hersteller und Vertreiber dieser Systeme, die deren organisatorische und technische Errungenschaften proklamieren. Grant et al. (2006) weisen darauf hin, dass auf dem Wege der Fokussierung auf scheinbar sicher zu erwartenden Vorteile – ungeachtet des organisationalen Kontexts – ein „technologically determinist discourse“ um diese ERP-Systeme entstanden sei. Dieser findet auch in der Literatur weite Verbreitung (z. B. Al-Mashari et al. 2002, Ifinedo 2007, Nah et al. 2003).

Auch die von Robey et al. als prozesstheoretisch bezeichneten Untersuchungen von ERP-Implementierungen, die von einem relativ einheitlichen, in Phasen untergliederten Einführungsprozess ausgehen, bleiben eher beschreibend und können – ähnlich wie die varianztheoretischen Beiträge zu ERP-Folgen und Erfolgsfaktoren – nicht erklären, warum beobachtete organisationale Folgen eintreten. „Thus, their contribution to understanding the ERP implementations is limited“ (Robey et al. 2002, 20).

Ähnlich wie nach ihnen mehrere Forschende (Dery et al. 2006, 2006a, Grant et al. 2006, Devadoss & Pan 2007) fordern Robey et al. die Annahme neuerer, alternativer Forschungsperspektiven:

„Little attention has been paid to developing a compelling theoretical explanation of ERP implementation, which is needed to explain contradictory findings and to permit generalization of findings to related phenomena. It seems appropriate, therefore, to investigate ERP implementation using alternative theoretical assumptions“ (Robey et al. 2002, 21).

5.2.2 Ruf nach alternativen Forschungsansätzen

Interessant ist, dass hinsichtlich der Wechselwirkung zwischen IT im Allgemeinen und den jeweiligen organisationalen Kontexten innerhalb der existierenden Literatur eine grosse Vielfalt existiert²⁰. Die auf Leavitt & Whisler (1958) zurückgehenden deterministischen Beiträge, die Technologie im

²⁰ Vgl. Kapitel 4.1.

Wesentlichen als Hardware begreifen, wurden durch die konstruktivistische Forschung und die Entwicklung des SCOT-Ansatzes ergänzt. Dieser adressiert in besonderer Weise die soziale Seite von Technologie (Pinch & Bijker 1984, Bijker & Pinch 1987, Bijker & Law 1992, Bijker 1995).

Insbesondere die Beiträge von Barley (1986), Orlikowski & Robey (1991), Orlikowski (1992) und DeSanctis & Poole (1993) haben bei ihren Untersuchungen Technologie-induzierten Wandels ein strukturations-theoretisches Grundverständnis zugrunde gelegt und damit die Überbrückung der sozialen versus materiellen Eigenschaften von Technologie – speziell IT – (Orlikowski & Robey 1991) angestrebt.

Die Tendenz, Technologie auf ihre materiell physischen Charakteristika zu reduzieren, ist aber nach wie vor in der Mehrzahl der Untersuchungen von ERP-Implementierungen bzw. deren Erfolgen vorzufinden (z. B. Nah et al. 2003, Al-Mashari et al. 2002, Markus et al. 2000, Ifinedo 2007).

In solchen Untersuchungen werden die Einflussmöglichkeiten der Anwender auf die ERP-Funktionalität und auf die ERP-basierten Arbeitsprozesse ausgeklammert, womit eine weitergehende Generalisierbarkeit der Forschungsergebnisse erreicht werden soll (Orlikowski & Barley 2001).

Dery et al. beobachten in jüngster Zeit auch zunehmend kritische ERP-Beiträge, die eher den langfristigen, ständigen Einfluss von ERP-Systemen in Organisationen betrachten: „This literature tends to stress the constraints that ERPs place on organizations, but has little to say about the reasons why ERP softens fail to deliver anticipated benefits“ (Dery et al. 2006, 230). In diesen Untersuchungen wurden ERP-Systeme verstanden als „streamroller for managerial politics“ (Koch 2001), die zwar auf niedrigerer Ebene, z. B. der Gestaltung von Nutzerprofilen, durch die jeweils einführende Organisation beeinflusst werden könnten, darüber hinaus aber eine festgelegte Logik in allen Organisationen verankern.

Nach Kallinikos (2004) und Hall (2002) sind mit einer ERP-Systemeinführung tief greifende Veränderungen von Arbeitsstrukturen wie ‚Downsizing‘, Reduzierung von Hierarchieebenen, Verantwortungsdezentralisierung und

Integration zu erwarten, welche – abgesehen von organisationsbedingten Abweichungen – bei allen ERP-Systemeinführungen grundsätzlich einzutreten scheinen.

Wenn die genannten Untersuchungen auch die Wirkung von ERP-Systemen weit über den Zeitraum ihrer Implementierung hinweg untersuchen, betonen sie doch die materielle Seite dieser Systeme, indem sie die jeweils untersuchten organisationalen Effekte als Konsequenz ihrer technischen Eigenschaften erwarten liessen, z. B. „ES, by design, support a process-oriented view of the enterprise“ (Nah & Lau 2001, 285). Die Einflussmöglichkeiten der Nutzer während der Entwicklungsphase oder deren Möglichkeit, kontinuierlich während der Phase der IT-Nutzung innerhalb ihrer Organisation an Systemverbesserungen mitzuarbeiten, bleiben in diesem Forschungszweig völlig ausgeklammert.

Indem aber die technologischen, materiellen Eigenschaften von ERP-Systemen in besonderer Weise hervorgehoben werden, scheinen der soziale Kontext ihrer Nutzung und die Einflussmöglichkeiten der Nutzer, die Rolle der Technologie durch ihre regelmässige Anwendung neu zu definieren, völlig ausgeklammert zu werden. Möglicherweise liegt hierin der Schlüssel dafür, warum diese Forschungsbeiträge das häufige Scheitern von ERP-Systemeinführungen nicht zu erklären vermögen.

Vielmehr scheint die Problematik der Einführung von ERP-Systemen darin zu bestehen, den technologischen und organisationalen Wandel in gleicher Weise zu bewerkstelligen (Robey et al. 2002). Dieses verlangt Forschungsansätze, die sowohl die materiell-technischen als auch die sozialen Aspekte von ERP-Systemen würdigen und ihre Wirkung nicht alleine auf ihre technischen Aspekte beschränken, sondern gleichzeitig die Wechselwirkungen zwischen System und organisationalem Kontext adressieren. „As a fundamental difference between traditional IS and ES is the organizational change that ES induce, examining ES use in organizations may provide us with new research directions to study organizational change“ (Devadoss & Pan 2007, 357).

Aufgrund der wirtschaftlichen Bedeutung und der enormen Verbreitung von ERP-Systemen, aber auch aufgrund der wachsenden Probleme mit diesen Systemen bzw. dem Nichterreichen gesetzter Ziele ist es erstaunlich, dass bislang wenige Forschende durch Änderung der Forschungsperspektive einen neuen Zugang zu ERP-spezifischen Fragestellungen gesucht haben.

„While there is a wealth of literature that examines the impact of various forms of *IT* on work and organisation, there are few such studies of *ERPs*. [...] The significance of ERP's in terms of their economic impact and high rates of adoption by companies worldwide is well documented. It thus seems odd that those interested in the relationships between *IT* and work and organisation should not be particularly interested in *ERPs* when they have the potential to touch the every-day working lives of large numbers of workers globally” (Dery et al. 2006a, 203).

5.2.3 ERP-in-practice und ‚Structurational Model of ERP-induced Organizational Transformation‘

Die Unterschiede zwischen ERP-Systemen und traditionellen IT-Systemen in Bezug auf ihre Rolle innerhalb organisationaler Wandelprozesse nehmen Devadoss & Pan zum Anlass, ihr ‚Structurational Model of ES-induced organizational transformation‘ zu entwickeln. Mittels dieses Modells soll „the relationship between specific characteristics of ES and the nature of change occasioned through their use by human agents within a historically shaped organizational context“ (Devadoss & Pan 2007, 352) dargestellt und erklärt werden.

Basierend auf dem Strukturbegriff Giddens' betrachten Devadoss & Pan die Wechselwirkungen zwischen den strukturellen Komponenten von ERP-Systemen und ERP-Anwendungshandlungen als Dualität. Strukturen sind dabei „an abstract notion“ (361). Sie bestehen aus Regeln und Ressourcen, die aber nicht materiell fassbar sind, sondern nur als „memory traces“ (361) existieren und durch menschliche Handlung spontan sichtbar werden. Solche Strukturen zeichnen eine Organisation aus und sind für ihre Existenz und ihr spezifisches Wesen massgeblich. Besonders solche Organisationsdefinitionen, in denen das ‚Organisieren‘ im Mittelpunkt steht (z. B. Weick

2001), betonen die Inszenierung von Strukturen durch menschliche Akteure in Organisationen.

Das ‚Structurational Model of ES-induced Organizational Transformation‘ greift das ‚Structurational Model of (Information) Technology‘ (Orlikowski & Robey 1991, Orlikowski 1992) auf, das die Wechselwirkungen zwischen Technologie und menschlichen Akteuren als „a negotiated process between technologies and human agency within organizational environments“ (Devadoss & Pan 2007, 357) beschreibt. Die Weiterentwicklung dieses Modells durch die Einnahme einer ‚Practice Lens‘ (Orlikowski 2000), gemäss derer Technologiestrukturen nicht eine Eigenschaft der Technologie i. S. eines ‚material artifact‘ sind, sondern durch inszenierte Handlungen (‚technologies-in-practice‘) zu Tage treten, prägt das ‚Structurational Model of ES-induced Organizational Transformation‘.

Aufbauend auf diesen Ergebnissen von Orlikowski (1991, 1992, 2000) und Robey (1991) identifizieren Devadoss & Pan ERP-Systeme, genauer ihre Nutzung durch menschliche Akteure, als zentrale Elemente bzw. Störfaktoren innerhalb organisationaler Strukturierungsprozesse: „We apply technologies-in-practice equivalently to the installation of the ES through use in organizations. Hence, ES-in-use and ES-in-practice refer to the enactment of structures by users, where they engage the material aspects of ES through use“ (Devadoss & Pan 2007, 364).

Die Nutzung von ERP-Systemen hat Einfluss auf ein existierendes strukturelles Repertoire der jeweiligen Organisation. Existierende Strukturen werden verändert oder verstärkt. Solche Veränderungen bzw. solches Fortbestehen manifestiert sich in den täglichen ERP-Anwendungshandlungen der Akteure. Ihre Handlungen bringen aber nicht nur aktuelle Strukturen zum Ausdruck, sondern sind gleichzeitig die Voraussetzung für das Entstehen neuer oder das Fortbestehen existierender Strukturen. Damit sind ERP-Systeme Ausgangs- und Mittelpunkt strukturellen Wandels in Organisationen. „The nature of ES in use, their influence on human action, and the ongoing emergent enactments of ES use impact organizations“ (ebd., 366).

Diese Zusammenhänge werden im nachfolgenden Modell detailliert dargestellt:

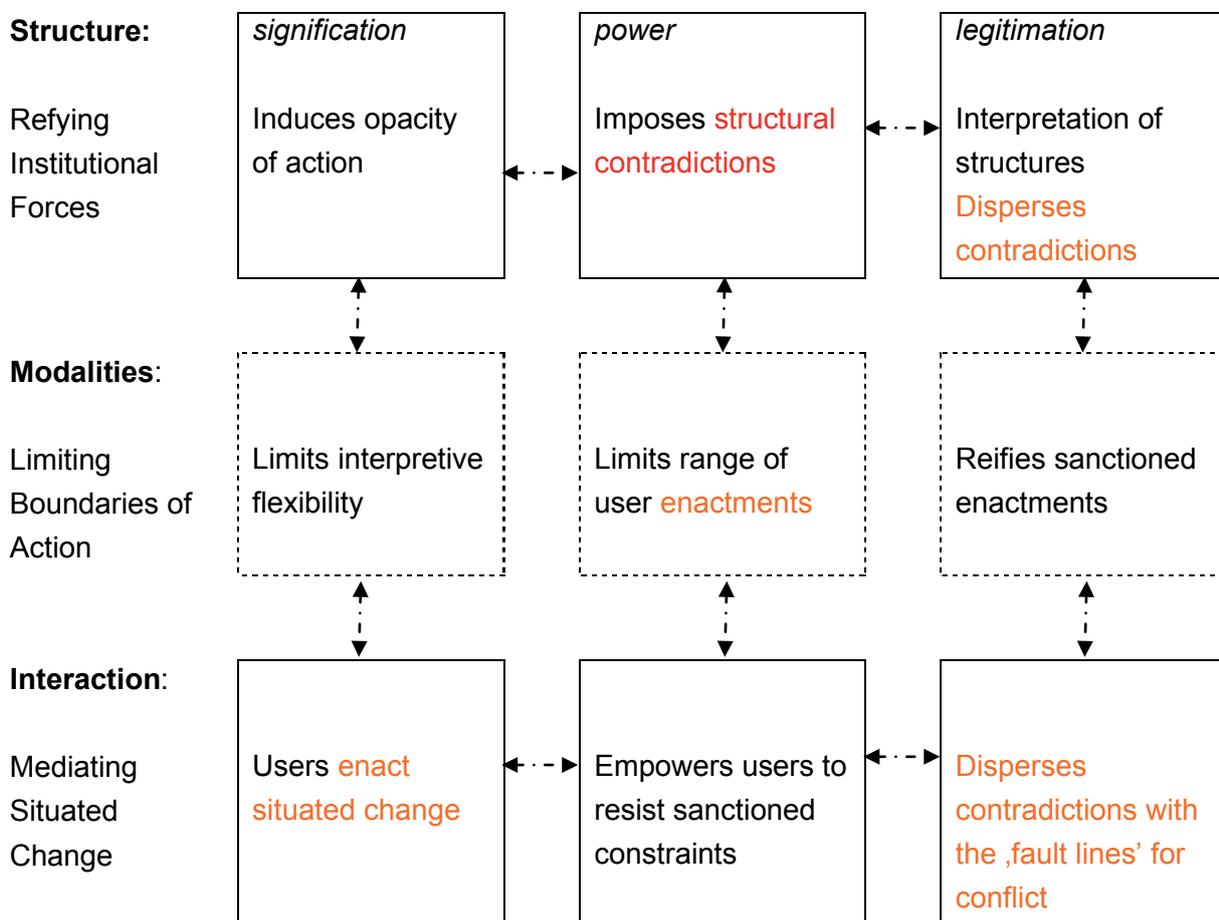


Abb. 6: Structurational Model of ES-induced Organizational Transformation

(Angelehnt an Devadoss & Pan 2007, 369)

Im Folgenden werden die Elemente des Modells aufgegriffen, die für die hier vorgestellte Untersuchung besonders relevant erscheinen.

Bezogen auf die Ebene der „institutional forces“ stellen Devadoss & Pan fest: „Through ES-in-Practice, ES as integrated enterprise-wide information systems serve to constrain patterns of organizational practices, thus sanctioning some enactments while ignoring others“ (Devadoss & Pan 2007, 366). Bezogen auf die Rolle solcher institutionellen Rahmenbedingungen für organisationalen Wandel bzw. deren stabilisierende Wirkung ergänzen sie, „as users enact certain aspects of ES-in-practice, their enactments reify structures

of ES-in-practice. It is not a question of limiting their actions, but that of limiting space for users to enact deviant structures“ (ebd., 366). Auf der Ebene der „institutional forces“ soll das vorgestellte Modell Aufklärung darüber ermöglichen, inwieweit – aufgrund der besonderen Eigenschaften von ERP-Systemen – durch deren Anwendung Veränderung der Sinnkonstruktion, Ressourcenverteilung oder Legitimationsregeln möglich ist oder eher an existierende Strukturen angeschlossen wird.

Zentral in diesem Modell ist die Komplexität von ERP-Systemen. Die damit verbundene, eher eingeschränkte Systemkenntnis mancher Akteure führt zu „opacity of action“ (ebd., 366), schränkt also die Fähigkeit der Nutzer zu radikalen Änderungen ein. „Opacity of action“ meint ein niedriges Verständnisniveau der Akteure in Bezug auf die Strukturen, die sie selbst durch ihre Anwendungshandlungen evozieren. Durch das niedrige Verständnisniveau ist auch die Möglichkeit, diese Strukturen bewusst zu verändern, eingeschränkt. „ES implementations thus impose boundaries of knowledgeability on users in enacting ES-in-practice“ (ebd., 367). Wenn ERP-Systeme durch Nutzer bewusst oder auch unbewusst anders eingesetzt werden, als dies durch Entwickler, Initiatoren, Sponsoren oder Prozessverantwortliche intendiert wurde, werden die Regeln der Sinnkonstitution beeinflusst.

Als eine weitere Folge der Komplexität dieser Systeme und unterschiedlicher Zielsetzungen beteiligter Akteure sind „structural contradictions“ (ebd., 367) in Form unterschiedlicher auf die Nutzer einwirkenden Zielsetzungen festzustellen. Gemeint ist damit der vielfach beschriebene Druck seitens der Prozessverantwortlichen, die ERP-Systeme möglichst stabil und effizient zum Einsatz zu bringen, während die Anwender oft noch mit dem Lernen neuer und dem Vergessen alter Abläufe beschäftigt sind. Devadoss & Pan führen in diesem Fall auch Erfahrungsberichte von ERP-Einführungen an, in denen enorme Erfolge (z. B. in Form von Personalreduzierung) beschrieben werden, während intern die Wahrnehmung von Wissensverlust (aufgrund der Personalreduzierung) und dadurch mangelnde Expertise – auch in Bezug auf die effektive Nutzung des Systems – vorherrscht.

Nutzer von ERP-Systemen können in solchen Situationen ERP-in-practice inszenieren, die ihrem jeweiligen Anliegen am ehesten entsprechen. Damit verfügen sie über Möglichkeiten der Machtausübung, indem sie aus unterschiedlichen, ihnen verfügbaren ERP-in-practice auswählen.

In solchen Situationen *struktureller Widersprüche* sehen Devadoss & Pan einen Ansatzpunkt zur Untersuchung der teilweise paradoxen Wandelgeschichten im Zusammenhang mit ERP-Systemen. Dieser Gedanke ist für die vorliegende Arbeit zentral und wird in Kapitel 10.4 in Bezug auf DissCo aufgegriffen.

Hinsichtlich der Rolle von ERP-Systemen auf Ebene der Strukturierungsmodalitäten wird die Einflussnahme der spezifischen Eigenschaften von ERP-Systemen auf die Handlungen der Akteure als limitierend eingestuft. Devadoss & Pan 2007, „ES thus represent a duality where they are influenced by institutional forces, and also serve to preserve institutional rules by constraining human action“ (ebd., 372).

Die in Orlikowskis (1992) ‚Structurational Model of Technology‘ geforderte Aufgabe der ‚Time-Space-Discrepancy‘ ist im ‚Structurational Model of ES induced Organizational Transformation‘ ein zentrales Moment. Orlikowski selbst habe, so Devadoss & Pan, diese in Bezug auf bestimmte Technologien relativiert: „[the] greater the temporal and spatial difference between the construction of a technology and its application, [the] greater the likelihood that the technology will be interpreted and used with little flexibility“ (Devadoss & Pan 2007, 421). Solche Bedingungen sehen Devadoss & Pan bei ERP-Systemen insofern gegeben, als „the packaged nature of ES results in a significant time lag between the design and use of the systems“. Hieraus leiten sie ab, dass „the level of user involvement with ES is different from that with traditional large software projects, as users of ES are only involved in customization and configuration“ (Devadoss & Pan 2007, 370). Die Folge ist eine im Vergleich zu traditioneller IT eingeschränkte interpretative Flexibilität von ERP-Systemen bzw. deren Anwendungshandlungen. Ebenso scheinen der hohe Integrationsgrad und die Einbindung von ERP-Systemen in eine geschlossene Systemlandschaft die Möglichkeiten der Anwender in Form technischer bzw. materieller Grenzen einzuschränken.

Bezogen auf die Ebene der menschlichen Handlung betrachtet das Modell die kontinuierliche Inszenierung von ERP-in-practice als „situated change“ (Orlikowski 1996, 63).

„Hence, while ES implementations may be episodic changes in organizations, we suggest that instead of viewing them in terms of stability in organizations, we consider the intermediate periods to be that of situated change due to the continuous enactment of structures in the organization“ (Devadoss & Pan 2007, 372).

Organisationen sind Schauplatz tagtäglicher Inszenierung von Strukturen. Damit ist Wandel fester Bestandteil des alltäglichen Handelns menschlicher Akteure in Organisationen. Handlungen in Organisationen werden sich hinsichtlich ihrer Relevanz in Bezug auf strukturellen Wandel zwar dem Grad nach unterscheiden, nicht aber dem Grundsatz nach.

Wie oben beschrieben, wird die interpretative Flexibilität der Anwender von ERP-Systemen eingeschränkt. Dennoch müssen sie sich mit dem System auseinandersetzen, um dem Druck, angestrebte Produktivitätsziele zu erreichen, standzuhalten: „Though ES limit interpretive flexibility, users are under pressure to deliver“ (Devadoss & Pan 2007, 373). Robey et al. beschrieben die Erarbeitung von „workarounds“ (Robey et al. 2002, 27) als einen Weg, mit dem Anwender solchen Situationen begegnen. Dabei scheinen solche ‚workarounds‘ häufig eine Wiederbelebung herkömmlicher Arbeitsweisen zu sein oder die Übertragung der alten Arbeitslogik auf die neue Technologie anzustreben. ‚Workarounds‘ gewinnen schnell den Status sanktionierter Arbeitsweisen und werden so institutionalisiert. Hierzu stellen Devadoss & Pan fest, „as users cope with embedded processes in ES, users enact situated change through ES-in-practice“ (Devadoss & Pan 2007, 372).

ERP-Systeme statten ihre Anwender mit der Kontrolle über Informationsflüsse und Entscheidungsgewalt aus, geben ihnen scheinbar eine gewisse Macht. Dem stehen aber die Ziele standardisierter Abläufe und Informationsflüsse über sämtliche Einheiten einer Organisation gegenüber – mit der bereits beschriebenen Folge struktureller Widersprüche, z. B. zwischen den durch die ERP-Nutzung inszenierten Strukturkomponenten und dem existierenden strukturellen Repertoire, welches aber aufgrund des „institutional memory“ nicht schnell gelöst werden kann. Markus et al. (2000) sehen den Ursprung

solcher Widersprüche oft in ungelösten oder nicht wahrgenommenen Implementierungsproblemen. Die Nutzung von ERP-Systemen bringt diese ans Tageslicht.

„Institutional memory and ES-in-practice become conflicting sources of modalities potentially resulting in multiple interpretive schemes“ (Devadoss & Pan 2007, 374). Volkoff et al. (2005) fanden heraus, dass ERP-Systeme Akkuratheit teilweise über Produktivität stellen, was zu Konflikten führen kann, wenn seitens der Organisationsleitung der Druck steigt, Produktivitätserhöhungen zu realisieren. Solche Widersprüche, die durch verschiedene, sanktionierte ERP-in-practice zu Tage treten, bilden potenzielle Konfliktherde, die Devadoss & Pan als „fault lines for potential conflict“ (374) bezeichnen.

Zusammenfassend trägt dieses Modell dazu bei, den bisher auf der *Implementierung* liegenden Fokus von ERP-Studien zu lösen und die *Nutzung* von ERP-Systemen *im organisationalen Kontext* zu beleuchten. Damit beschreibt das Modell, wie die (Nicht-)Übereinstimmung von existierenden strukturellen Kontexten und ERP-Systemeigenschaften die Inszenierung von ERP-in-practice beeinflusst. Mit der Betonung von ERP-Systemeigenschaften distanziert sich das Modell vom SCOT-Ansatz und adressiert die materiell-technischen Eigenschaften von ERP-Systemen als wesentliche Komponente ERP-induzierten Wandels. Gleichzeitig lässt das Modell Raum für die Verschiedenartigkeit der Wandelprozesse, die durch die Einführung eines ERP-Systems und dessen Nutzung ausgelöst wurden. Mittels der strukturationstheoretischen Perspektive werden die unterschiedlichen Aspekte von ERP-Systemen adressiert. ERP-Systeme als Artefakte haben bestimmte Eigenschaften, z. B. ihre Komplexität und Integriertheit, die – ähnlich materiellen Eigenschaften – Einfluss auf menschliches Handeln nehmen. Die Betrachtung von ERP-in-practice lokalisiert den Ursprung strukturellen Wandels auf der Ebene des organisationalen Akteurs, der durch Systemnutzung emergenten Wandel – egal welchen Ausmasses – inszeniert. Durch Einbettung dieser Inszenierung in einen existierenden organisationalen Kontext muss auch jede Form strukturellen Wandels als Auseinandersetzung von ERP-Nutzungspraktiken mit diesem Kontext verstanden werden.

Aus Sicht der Organisationspraxis kann dieses Modell dazu beitragen, die Aufmerksamkeit von Managern darauf zu lenken, dass künftige Anwender im Hinblick auf Sinn und Rolle eines ERP-Systems im jeweiligen organisationalen Kontext ausführlich geschult werden sollten. Diese Trainingsmassnahmen sind ein Ansatzpunkt zur Vermeidung bzw. Reduzierung von Widersprüchen, die Nutzer vielmals aufgrund mangelnder Systemkenntnis oder aufgrund von Informationsdefiziten wahrnehmen.

Da das beschriebene ‚Structurational Model of ES-induced organizational change‘ bislang nur ein theoretisches Modell ist, das aus Sekundärdaten ausgewählter Artikel entwickelt wurde, steht die praktische Untermauerung noch aus. Auch wenn einige der hier aufgestellten Zusammenhänge schlüssig zu sein scheinen, unterstreicht der Artikel von Devadoss und Pan letztlich den Ruf von Hitt et al. (2002) nach Langzeitstudien über ERP-Nutzung in Organisationen, ohne die die Rolle der ERP-Nutzung in Organisationen nur unzureichend erklärt werden könne.

Die hier vorliegende Arbeit unternimmt den Versuch, die Rolle von ERP-Systemen über das Stadium der Einführung und Nutzung in einer Organisation zu beobachten. Das ‚Structurational Modell of ES-induced Organizational Transformation‘ hat dabei insofern Einfluss genommen, als es die Form der Beobachtung gelenkt und die ständige Bewusstmachung der technischen Eigenschaften im Kontext der Nutzung des Systems sichergestellt hat.

Nahezu zeitgleich zur Entwicklung des ‚Structurational Modell of ES-induced Organizational Transformation‘ setzen sich Dery et al. mit dem häufig wahrgenommenen Scheitern von ERP-Systemeinführungen auseinander. Sie argumentieren, „theories of technology in organisations might benefit from retaining an analytical place for structures in addition to, and alongside, the spaces created for the agency of social actors and the materiality of technological artefacts“ (Dery et al. 2006, 230).

Basierend auf Orlikowskis (2000) Ansatz der ‚technology-in-practice‘ untersuchen Dery et al. die Nutzung eines kurz zuvor eingeführten ERP-Systems in einer neuseeländischen Grossbank. Dabei soll über die

Identifikation neuer ‚technologies-in-practice‘ auf die Rolle von ERP-Systemen in Organisationen geschlossen werden.

Wenn ERP-Systeme auch eine objektiv materielle Seite haben, die von jeglicher Interpretation im sozialen Kontext losgelöst ist, so können ihre Auswirkungen doch nur durch ihren Einsatz in der Praxis beobachtet und verstanden werden.

„Technologies-in-practice‘, then, are rules and resources instantiated by users as they use technology in a recurrent way. The process of using the technology involves users interacting with ‚facilities‘ (such as the properties of the technological artefact), ‚norms‘ (such as protocols for using the technology) and ‚interpretive schemes‘ (such as the skills, knowledge and assumptions about the technology as might be possessed by the user). Technologies-in-practice are the result of this interaction.“ (Dery et al. 2006, 232).

Die von Dery et al. erhobenen Daten beziehen sich auf zwei Phasen innerhalb des ‚Lebenszyklus‘ des ERP-Systems. In der ersten Phase wurden Daten bezüglich der mit der Systemeinführung verfolgten Ziele erhoben und der Implementierungsprozess untersucht. Die technischen Eigenschaften des Systems im Sinne eines technologischen Artefakts sowie der organisationale Kontext im Sinne des institutionellen Hintergrunds waren weitere Untersuchungsgegenstände dieser Phase.

Während der zweiten Phase wurden die technologies-in-practice identifiziert, die mit der Nutzung des ERP-Systems zu Tage traten und Aufschluss über strukturelle Veränderungen zulassen sollten.

Als Ergebnisse wurden einerseits die strategischen Ziele der ERP-Einführung aufgezeichnet, die gewählten Implementierungsmethodik dargelegt sowie auf die auf die Systemeinführung zurückzuführenden veränderten Beziehungen bestimmter Personengruppen innerhalb der Bank zueinander (z. B. Manager, Finance-Mitarbeiter, Personal-Mitarbeiter und Einkäufer) beschrieben.

Die Beobachtung der ERP-Nutzer ergab, dass unterschiedliche Anwender das System auf völlig unterschiedliche Weise verstanden und inszenierten – mit dem Ergebnis, dass erwartete Konsequenzen der Systemeinführung und Nutzung nicht eintraten, dafür aber unerwartete Wendungen stattfanden.

Die beschriebenen technologies-in-practice, die „limited-use technology-in-practice“ und die „individual productivity-in-practice“, sind einleuchtende Modelle für die Verschiedenartigkeit möglicher Inszenierungen desselben technischen Artefaktes.

Wenngleich die Schlussfolgerungen von Dery et al. eher allgemeiner Natur sind²¹, so motiviert diese Untersuchung doch, weitere, evtl. umfangreichere Untersuchungen von ERPs als ‚ERP-in-practice‘ durchzuführen,

ERP-in-practice stehen für durch Anwendung inszenierte Regeln und Ressourcen. Sie sind Ausdruck und Ergebnis der Interaktion menschlicher Akteure mit den materiellen und sozialen Eigenschaften einer Technologie, mit ihrem Wissen und ihren Assoziationen in Bezug auf diese Technologie sowie mit einem existierenden strukturellen Kontext. Mit der Untersuchung von ERP-in-practice werden nicht ERP-Systeme an sich untersucht, sondern es wird die Relevanz von ERP-Systemen für Akteure und Organisationen in den Fokus gerückt.

6 Zusammenführung der Konzepte und Ableitung der Forschungsfrage

6. Zusammenführung der Konzepte und Ableitung der Forschungsfrage				
6.1 Besonderheiten von ERP-Systemen und ihre Relevanz für strukturellen Wandel	6.2 Entfaltung strukturellen Wandels bei ERP-System-Einführung und -Nutzung	6.3 Problematik der Untersuchung von Multisite-ERP-System-Implementierungen	6.4 ERP-System als Verkörperung von Strukturen oder Strukturen als inszenierte ERP-in-practice	6.5 Struktureller Wandel durch veränderte ERP-in-practice

²¹ Z. B. „a research approach that examines the situated use of ERPs provides important insights into the factors that shape the impact of these technologies in organisations“ (Dery et al. 2006, 239) oder „a [...] main finding of this study is the significance that organisational factors play in shaping how users enact technologies“ (ebd., 240).

6.1 Besonderheiten von ERP-Systemen und ihre Relevanz für strukturellen Wandel

ERP-Systeme sind die wichtigste Entwicklung der 1990er Jahre im Bereich industrieller IT. Ihr Verbreitungsgrad und ihre hohe Akzeptanz lassen umfangreiche Kenntnisse der organisationalen Auswirkungen ihrer Einführung erwarten. Trotz der weiten Verbreitung und der hohen Akzeptanz werden viele ERP-Systemeinführungen aus Sicht verantwortlicher Akteure als Misserfolg wahrgenommen. Die Konsequenzen der Einführung und Nutzung eines ERP-Systems in Organisationen scheinen nach wie vor nicht ausreichend – oder auf Basis einschränkender Prämissen – untersucht worden zu sein. Zunehmend gehen Forschende davon aus, dass generelle Erwartungen an ERP-System-Einführungen im allgemeinen Sinne nicht formuliert, sondern nur im jeweiligen Kontext verstanden und erklärt werden können. Noch grössere Zweifel herrschen bezüglich der Vorhersagbarkeit solcher Konsequenzen. Die Besonderheiten dieser Systeme sowie die vielfältigen und teilweise widersprüchlichen Erfahrungen mit ERP-Systemen verlangen eine weitergehende, umfassende Auseinandersetzung mit den Folgen ihres Einsatzes in Organisationen. Alternative Forschungsansätze sollen einen Gegenpol zu den bisher vorherrschenden varianztheoretischen Untersuchungen bilden.

ERP-Systeme unterscheiden sich von klassischen IT-Systemen. Ihr Eindringen in organisationale Ordnungen und Regelungen geht weit über dasjenige bisheriger Technologien hinaus. Führungsstrukturen, Regeln der Zusammenarbeit, Kompetenzen, Arbeitsinhalte, Transparenz und damit verbundene Möglichkeiten der Kontrolle und des Vergleichs – letztlich dringen ERP-Systeme ins Innere von Organisationen ein und fordern dazu heraus, das Selbstverständnis, die immanenten Werte und Regeln offenzulegen und neu zu definieren. Durch die in ERP-Systemen verankerten ‚best practice‘-Prozesse müssen seitens der einführenden Organisation aber nicht nur existierende Regeln offengelegt und reflektiert werden, sondern es gilt auch, die im System verankerten potenziell abweichenden Regelungen für die jeweilige Organisation zugänglich zu machen. Davenport überschreibt einen Artikel mit der These „putting the enterprise into the enterprise system“ (Davenport 1998, 121) und adressiert damit den Aushandlungsprozess

zwischen bisherigem Selbstverständnis und den scheinbar auf Basis von ‚best practice‘-Erfahrungen formulierten Regeln innerhalb des Systems. Die Einführung eines ERP-Systems stellt zwangsläufig einen solchen Aushandlungsprozess dar.

ERP-Systeme können als strukturelle Komponenten innerhalb des strukturellen Repertoires einer Organisation verstanden werden. Sie verkörpern Regeln und Ressourcen, an denen sich die Anwender bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten orientieren. Umgekehrt treten diese Strukturen nur durch Anwendungshandlungen zu Tage und können auch nur auf dem Wege veränderter Anwendung weiterentwickelt werden.

Immer wenn eine Organisation erstmals mit diesen Systemen konfrontiert wird, werden bestehende Strukturierungsprozesse gestört. Nutzer müssen ihr Handeln neu interpretieren und legitimieren und nehmen hierbei zunächst Bezug auf die Strukturkomponenten ihrer bisherigen Welt, während sie zusätzlich versuchen, die im System verankerten Regeln und Ressourcen einzubinden. Dabei finden Aushandlungsprozesse statt, die letztlich zu neuen Formen der Zusammenarbeit führen oder bisherige Formen bestärken. Wenn neue Verhaltensmuster und Arbeitspraktiken also wiederkehrend beobachtet werden können, so sind sie Ausdruck strukturellen Wandels.

Verschiedene Autoren haben bereits auf die Wahrscheinlichkeit strukturellen Wandels bei Einführung neuer Technologien – speziell IT – hingewiesen (Barley 1986, Orlikowski & Robey 1991, Orlikowski 1993, DeSanctis & Poole 1994, Orlikowski 1994, 1996, 2000). ERP-Systeme als ‚offene Systeme‘ mit einem hohen Mass an interpretativer Flexibilität sowie als Systeme mit signifikantem Einfluss auf wesentliche Führungs- und Kommunikationsprozesse fordern strukturellen Wandel scheinbar besonders nachdrücklich heraus (Dery et al. 2006, Grant et al. 2006a, Devadoss & Pan 2007).

6.2 Entfaltung strukturellen Wandels bei ERP-System-Einführung und -Nutzung

Traditionelle Literatur zu ERP geht bei Implementierung dieser Systeme von einem Phasenansatz aus, der – ausgehend von einer Planungsphase – mehrere sukzessiv aufeinander aufbauende Phasen unterstellt. Dabei scheint jede dieser Phasen durch bestimmte Tätigkeiten, Probleme und durch eine jeweils spezifisch ausgeprägte Veränderungsbereitschaft der involvierten Akteure gekennzeichnet zu sein (Robey et al. 2002).

Ähnlich dem Aufbau eines Projekts scheinen Organisationen bei ihrer Auseinandersetzung mit ERP-Systemen innerhalb bestimmter Phasen Veränderungen in besonderer Weise zu ermöglichen (vgl. ‚windows of opportunity‘ i. S. von Orlikowski & Gash 1994), während andere Phasen eher der Stabilisierung bereits erfolgter Veränderungen dienen. In diesem Zusammenhang wird besonders die Implementierungsphase, also die Phase des Übergangs vom bisherigen IT-System zum neuen ERP-System, als eine Phase betrachtet, die Wandel besonders begünstigt (Devadoss & Pan 2007). Hierbei lassen der vorübergehende Wegfall des Produktivitätsdrucks in Bezug auf individuelle Tagesarbeitspensen und die technische Notwendigkeit zur Etablierung neuer Arbeitspraktiken strukturelle Neuorientierung scheinbar nicht nur zu, sondern fordern diese sogar heraus. Nach Abschluss dieser Phasen scheinen die bis dahin entwickelten Strukturen wieder institutionalisiert und gegenüber Veränderungen weitgehend unempfindlich zu sein. Erst bei Eintreten tiefer gehender Einschnitte wie z. B. personeller Veränderungen oder technischer Neuerungen ist die Möglichkeit zu neuen Veränderungen gegeben.

ERP-Systeme werden auch als ‚off-the-shelf‘-Software bezeichnet, womit zum Ausdruck kommen soll, dass sie keine individuell geschaffenen Systeme für einzelne Organisationen sind, sondern ein Standardprodukt mit vielfältigen Möglichkeiten zur Anpassung an Kundenbedürfnisse (Robey et al. 2002). Solche Anpassungen werden i. d. R. nicht alle mit dem Tag der technischen Einführung realisiert, sondern erst im Zuge der Anwendung und dann zu Tage tretender Probleme und Veränderungswünsche. Gewöhnlich werden diese

gesammelt, evaluiert und priorisiert und im Rahmen von Release-Upgrades technisch realisiert. Möglicherweise bieten diese Upgrades – zusätzlich zu anderen in der jeweiligen Organisation vorkommenden einschneidenden Ereignissen – die besondere Chance zur Veränderung.

Neben solchem episodischen oder diskontinuierlichen Wandel entwickeln Nutzer ihre Nutzungspraktiken ständig weiter und mit ihnen auch die sie ermöglichenden Regeln und Ressourcen. Dieser situative kontinuierliche Wandel kann aufgrund seiner kumulativen Wirkung durchaus auch über die Zeit betrachtet zu spürbaren Veränderungen führen und strukturellen Wandel mit sich bringen (Orlikowski 1996). Möglicherweise ist dies die Form strukturellen Wandels, der sich zwischen einschneidenden Ereignissen eher unspektakulär im tagtäglichen Handeln abspielt (Devadoss & Pan 2007).

Die nachfolgende Tabelle stellt die in den genannten Quellen beschriebenen Formen erwarteten Wandels während der verschiedenen Phasen von ERP-Einführungen dar.

Phase	Inhalte	Veränderungs- bereitschaft	Situativer Wandel	Episodischer Wandel
Planung	Zieldefinition, Prozessdesign, Systemdesign	Hoch, geplant		wahr- scheinlich (Orlikowski & Gash 1994)
Implementierung	Go-Life, Nutzung des Systems im Alltag	Hoch, Neu- orientierung		wahr- scheinlich (ebd.)
Nutzung	Bearbeitung von Alltagsaufgaben bei Nutzung des neuen Systems	Niedrig, routinehaftes Arbeiten	wahr- scheinlich (Devadoss & Pan 2007)	
Verbesserung	Kleine System- anpassungen	Niedrig, routinehaftes Arbeiten	wahr- scheinlich (ebd.)	
	Grosse System- anpassungen bei Releasewechsel	Eher hoch, kurzfristige Bereitschaft und Fokussierung		wahr- scheinlich (abgeleitet aus Orlikowski & Gash 1994 und Devadoss & Pan 2007)

Abb. 7: Phasen bei ERP-System Implementierungen und erwartete Wandelform

Inwieweit nun beide Formen strukturellen Wandels – episodischer und situativer Wandel – bei Einführung und Nutzung von ERP-Systemen nebeneinander und / oder kumulativ koexistieren, wurde in der Literatur kaum

thematisiert. Insbesondere aber im Kontext von Implementierungsprojekten mit längerer Dauer oder im Kontext von Multisite-Implementierungen scheint diese Frage relevant zu sein. Dort ist eine klare Trennung der einzelnen Phasen nicht eindeutig möglich, was ein Verschwimmen episodischen und situativen Wandels erwarten lässt.

Grundsätzlich ist der Fundus an praxisbezogenen kontextsensitiven Langzeit-Fallstudien über ERP-induzierten strukturellen Wandel in Organisationen beschränkt, wobei sich die existierenden Studien weniger mit der Art der (zeitlichen) Entfaltung dieses Wandels beschäftigen als mit den inhaltlichen Komponenten. Insofern scheint eine Thematisierung des Modus der Entfaltung ERP-induzierten strukturellen Wandels eine sinnvolle Ergänzung der existierenden Langzeit-Fallstudien zu sein.

6.3 Problematik der Untersuchung von Multisite-ERP-System-Implementierungen

Die Motive zur Einführung und Nutzung von ERP-Systemen sind vielfältig und umfassen beispielsweise bessere Kundenorientierung, effizientere Prozesse oder höhere Transparenz. Insbesondere die effizientere Durchführung von Prozessen sowie die Erhöhung der Transparenz sind Argumente dafür, möglichst viele Einheiten einer Organisation mittels gemeinsamer Nutzung des ERP-Systems zu ‚integrieren‘. Integration wird dann verstanden als Erarbeitung gemeinsam genutzter Standards sowie die möglichst weitgehende Bindung aller Organisationseinheiten an diese Standards.

Insbesondere grosse Organisationen mit mehreren nationalen und / oder internationalen Standorten werden bei Einführung von ERP-Systemen mit der Frage konfrontiert, wie stark sie die Einführung des Systems innerhalb der unterschiedlichen Einheiten sowohl in zeitlicher als auch inhaltlicher Hinsicht verbinden oder entkoppeln möchten. Markus et al. (2000a) fanden heraus, dass globale Einführungen eher die Ausnahme sind, sondern vielmehr Organisationen unterschiedliche Formen erarbeiten, sowohl den Einführungsprozess selbst in zeitlicher Hinsicht zu entzerren als auch die technische und inhaltliche Standardisierung bzw. Verbindlichkeit gemeinsamer

Standards den jeweils spezifischen Gegebenheiten anzupassen. Inwieweit globale Organisationen mit mehrjährigen Implementierungszeitplänen letztlich *eine* mehrjährige oder *mehrere* einzelne Implementierungen zu bewältigen haben, kann zweifellos unterschiedlich beurteilt werden. In jedem Fall können einfache Phasenmodelle mit einer Planungs-, einer Implementierungs-, einer Stabilisierungs- und einer Nutzungsphase die Komplexität und zeitliche Struktur dieser Aktivitäten und Prozesse nicht zufriedenstellend abbilden.

Sicherlich sind aber die stattfindenden Aushandlungsprozesse zwischen eigenem existierendem strukturellem Regelwerk und den im System verankerten Regeln und Ressourcen deutlich umfangreicher und vielschichtiger als bei sogenannten ‚single site‘-Implementierungen.

Multisite-Implementierungen sind mit eigenen, sowohl kulturellen als auch organisationalen, Fragestellungen konfrontiert. Eine wesentliche Aufgabe ist hier neben der neuen Aushandlung von Machtstrukturen auch die Erarbeitung gemeinsamer Standards. Hinsichtlich der Verbindlichkeit gemeinsamer Standards existieren unterschiedliche Positionen. Unter dem Gesichtspunkt hoher Transparenz und Vergleichbarkeit sind nach Möglichkeit bindende Standards anzustreben. Wenn aber solche gemeinsamen Standards mit einem lokal existierenden strukturellen Rahmen inkongruent sind, lösen sie Ablehnung und Widerstände aus, so dass erwartete Ergebnisse ausbleiben und nicht beabsichtigte Veränderungen stattfinden können.

Ein angemessenes Mass an Standardisierung bei gleichzeitiger Anpassungsfähigkeit an unterschiedliche Kontexte zu finden, scheint eine besondere Herausforderung bei sogenannten „globalen“ ERP-Implementierungen, d. h. bei Einführung eines Systems in Organisationen mit mehreren internationalen Standorten, zu sein. Davenport beschreibt als möglichen Kompromiss eine sogenannte „federalist alternative“ (Davenport 2000). Föderalismus in Bezug auf IT wurde bisweilen verstanden als Einführung unterschiedlicher Softwareprodukte oder im Fall der ERP-Systeme mindestens unterschiedlicher ‚Legal Entities‘ und unterschiedlicher ‚Data-bases‘ an unterschiedlichen Standorten.

Auf Basis eines strukturationstheoretischen Vorverständnisses von ERP-induzierten Wandelprozessen formulieren Devadoss & Pan eine abweichende Interpretation:

„The federalist alternative [...] should no longer be associated with different ES software across locations/business units; rather, [...] the same software needs to be implemented across the organization, with careful attention to what remains uniform versus what can be tailored across multiple sites. In short, the choice of customizations should ensure that contradictions or inconsistencies are sufficiently dispersed to prevent conflicts“ (Devadoss & Pan 2007, 376).

Damit adressieren Devadoss & Pan die besondere Herausforderung, die das Erarbeiten globaler Standards – die meist innerhalb globaler Teams vor der sogenannten Pilotimplementierung erarbeitet werden – an globale ERP-Implementierungen stellt.

Bei der Untersuchung globaler ERP-Einführungen muss also im Vergleich zur Untersuchung von ‚single site‘-Implementierungen ein Schwerpunkt darauf gelegt werden, wie jede Organisation innerhalb ihres globalen Systems ein angemessenes Mass an Standardisierung findet und verankert. Zusätzlich werden globale Konfigurierungen nicht nur inhaltlich von unterschiedlichen Nutzern vor ihrem jeweiligen lokalen Hintergrund interpretiert, sondern auch hinsichtlich ihres Zustandekommens mit bestimmten Einstellungen und Erwartungen versehen. Insofern sind bei globalen ERP-Systemeinführungen vielfältige Strukturierungsprozesse mit unterschiedlichsten Konsequenzen zu erwarten.

Kontextsensitive Langzeitstudien ERP-induzierten strukturellen Wandels bei *globalen* Systemeinführungen sind erforderlich, um die besondere Problematik solcher Einführungen nachzuvollziehen. Hinsichtlich der Problematik der Formulierung von Standards als auch hinsichtlich der zeitlichen Entfaltung von Veränderungen könnten sie existierendes Wissen über Single-Site-Implementierungen ergänzen und das Bewusstsein Verantwortlicher in Organisationen auf die spezifischen Aspekte und Schwierigkeiten von Multisite-Implementierungen lenken.

6.4 ERP-Systeme als Verkörperung von Strukturen oder Strukturen als inszenierte ERP-in-practice

Das Resümee der wichtigsten theoretischen Aspekte dieser Arbeit hat in vielerlei Hinsicht Bezug auf die Strukturen in bzw. von ERP-Systemen genommen. Dabei wurden diese Strukturen als ‚im System verankert‘ beschrieben. Aus dieser Perspektive wurde die scheinbar objektive, materielle Seite von ERP-Systemen angesprochen. ERP-Systeme wurden von menschlichen Akteuren entwickelt und haben technische bzw. materielle Eigenschaften. Die in ihnen verankerten Regeln und Ressourcen stellen sich ihren Nutzern zunächst als ein objektives Regelwerk dar, an dem sie ihre Nutzungspraktiken ausrichten müssen.

Innerhalb der SCOT-Forschung (Pinch & Bijker 1984, Bijker & Pinch 1984) wurden die sozial konstruierten Seiten technischer Produkte beschrieben. Jedes technische Produkt wird letztlich immer, um in einem sozialen Umfeld überhaupt Wirkung zu zeigen, durch Akteure interpretiert und mit Sinn versehen. Ohne diese Leistung ist eine Nutzung neuer Technologien meist nicht möglich. Erst durch ihre Einordnung und die Reflexion ihrer Rolle und Funktion innerhalb des Organisationsgefüges werden technische Produkte einsatzfähig.

Strukturtheoretisch verankerte Forschende nehmen zu beiden Positionen isoliert betrachtet eine distanzierte Position ein. Sie arbeiten heraus, dass technische Produkte – speziell IT – sowohl materielle, scheinbar objektive Seiten aufweisen als auch sozial konstruierte. Erst durch Überbrückung dieser gegensätzlichen Sichtweisen könne Technologie-induzierter Wandel tatsächlich verstanden und erklärt werden (Barley 1986, Orlikowski & Robey 1991, Orlikowski 1992, DeSanctis & Poole 1994).

Dabei wurde ein Verständnis von Technologien geprägt, nach dem Technologien bestimmte strukturelle Eigenschaften *verkörpern*. Orlikowski bezeichnet diesen Zusammenhang als „embodiment“ (Orlikowski 2000, 408). Diese verkörperten Strukturen haben aber solange keinen Effekt, bis menschliche Akteure sich einer Technologie bedienen: „It is only through the appropriation of technology by humans [...] that it plays a significant role and

hence exerts influence. It is only through human action that technology *qua* technology can be understood“ (Orlikowski 1992, 409 f.).

Das ‚Structurational Model of Technology‘ stellt die Verbindung zwischen menschlichem Handeln einerseits und in Technologien verkörperten Strukturen andererseits als ein ‚Zum-Ausdruck-Bringen‘ dar. Demnach werden Strukturen, die in Technologien verankert (embedded) sind, im Handeln menschlicher Akteure zum Ausdruck gebracht (appropriated).

Durch Veränderung der Perspektive und Einnahme einer ‚practice lens‘ erarbeitet Orlikowski (2000) die Beziehung zwischen Handlungen und Strukturen auf neue Weise. Sie arbeitet heraus, dass Technologiestrukturen nicht eine Eigenschaft der Technologie i. S. eines ‚material artifact‘ sind, sondern durch inszenierte Handlungen zu Tage treten. Es werden nicht etwa verankerte Strukturen durch menschliche Handlungen zum Ausdruck gebracht, sondern menschliche Handlungen inszenieren (enact) die hinter ihnen verborgenen Strukturen. Strukturen sind also nicht in Technologien verankert, sondern kommen erst im Handeln zum Tragen (emergent).

Mittels der Einnahme der ‚practice lens‘ verändert Orlikowski die Perspektive auf Strukturierungsprozesse bei Technologie-Einführung:

„Rather than starting with the technology and examining how actors appropriate its embodied structures, this view starts with human action and examines how it enacts emergent structures through recurrent interaction with the technology at hand“ (Orlikowski 2000, 497).

Von dieser Perspektive ausgehend wird auch deutlich, dass Anwender eine Technologie im Sinne ihrer Entwickler nutzen können, aber andererseits auch vorgesehene Wege verlassen und bestimmte Möglichkeiten der Technologie vernachlässigen oder diese anders als intendiert zum Einsatz bringen können. Damit werden Akteure ins Zentrum der Hervorbringung von Strukturen gestellt. Strukturen sind dann nicht ausserhalb der Person existent und warten auf ihre Verkörperung, sondern sie entstehen durch wiederholte und kontextbezogene Interaktion menschlicher Akteure mit einer bestimmten Technologie. Solche inszenierten Strukturen oder „technologies-in-practice“ stehen für die Regeln und Ressourcen, die auf dem Weg der Nutzung einer Technologie durch menschliche Akteure rekursiv erzeugt und reproduziert werden. Die Rekursivität dieser Beziehung beruht darauf, dass Anwender mit ihrer

aktuellen Handlung zwar eine ‚technology-in-practice‘ generieren, andererseits aber nur zum Handeln befähigt sind, weil vorangegangene ‚technologies-in-practice‘ dieses Handeln ermöglicht bzw. diesem Handeln eine Form verliehen haben.

Das Konzept der ‚technologies-in-practice‘ ist für die vorliegende Arbeit zentral und das Anliegen der Arbeit – die Beschreibung und Interpretation struktureller Veränderungen bei Einführung eines ERP-Systems – verlangt eine Vorstellung hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Handlung und Struktur, auf der aufbauend erst eine Beobachtungs- und Auswertungsstrategie entwickelt werden kann.

Das bei DissCo eingeführte ERP-System ERP 2 ist zwar ein Standard-Software-Produkt, aber sein Einsatz und die ihm entgegengebrachten Erwartungen und Einstellungen sind vielfältig. Zu dem Zeitpunkt, als der empirische Teil der vorliegenden Arbeit durchgeführt wurde, war ERP 2 an manchen Standorten bereits eingeführt worden. Einführung und Nutzung von ERP 2 hatten bereits vielfältige angestrebte, aber auch völlig unerwartete Veränderungen hinsichtlich der beobachteten Formen der Zusammenarbeit, des Selbstverständnisses einzelner Organisationsteile und der konkreten Arbeitsinhalte evoziert. Eine Untersuchung, die von im System verankerten Strukturen ausgeht, die von den Nutzern nur verkörpert werden, könnte diese Vielfalt nicht ausreichend erfassen. Erst durch das ‚Ins-Zentrum-Stellen‘ der Akteure und die vorrangige Untersuchung von ERP-Nutzungspraktiken kann ein Zugang zu den damit einhergehenden bzw. sich ergebenden strukturellen Veränderungen gefunden werden. Strukturen, die mit der Einführung und Nutzung von ERP-Systemen entstehen und sich verändern, werden als ‚ERP-in-practice‘ bezeichnet.

6.5 Struktureller Wandel durch veränderte ERP-in-practice

Zusammenfassend kann Folgendes als Ziel der vorliegenden Arbeit definiert werden: Aufbauend auf der Beobachtung und kontextorientierten Interpretation von ERP-Nutzungspraktiken sollen emergente Strukturen (ERP-in-practice) identifiziert und im Zeitablauf beobachtet und interpretiert werden.

ERP-in-practice stellen sich als Teil des strukturellen Repertoires einer Organisation dar – neben anderen Strukturen wie z. B. Herrschaftsstrukturen, Kooperationsstrukturen etc. Daher muss die Einführung des Systems nicht immer und alleine Ursache der beobachteten Nutzungspraktiken sein. Das Rückschliessen von inszenierten Handlungen auf emergente Strukturen kann damit nie alleine die Strukturen der Technologienutzung adressieren, sondern schliesst einen weiteren strukturellen Kontext ein.

Die Identifizierung und Interpretation dieser emergenten Strukturen sowie die Beschreibung von Veränderungen derselben im Zeitablauf ist ein Hauptanliegen dieser Arbeit. Sie will die Komplexität der Beziehungszusammenhänge aufzeigen, die die Basis für die teilweise unintendierten und unerklärten Konsequenzen sind, welche Einführungen von ERP-Systemen bislang zu Tage gebracht haben. Dabei steht nicht nur die Frage der inhaltlichen Veränderung von Strukturen in Mittelpunkt, sondern auch die Frage nach dem (zeitlichen) Prozess ihrer Veränderung.

Die Forschungsfragestellung dieser Arbeit lautet daher:

Wie manifestiert sich organisationaler Wandel bei der Einführung und Nutzung einer komplexen neuartigen Management-Technologie?

7 Forschungsstrategie und Forschungspartner

7. Forschungsstrategie und Forschungspartner							
7.1 Beobachtungsleitender Bezugsrahmen	7.2 Forschungsdesign: Kontextsensitive Langzeit-Einzelfallstudie	7.3 Forschungspartner und Forschungsumfeld: Einführende Darstellung	7.4 DissCo:Das Unternehmen	7.5 Strategische und historische Hintergründe für GPD/ERP 2	7.6 Annäherung und Verschmelzung von Business- und IT-Strategie	7.7 Die Veränderungsinitiative GPD/ERP2 mit ihrer Business- und ihrer IT-Komponente	7.8 GPD/ERP 2 als Verzahnung von Business- und IT-Strategie

7.1 Beobachtungsleitender Bezugsrahmen

Gemäss Kubicek (1977) bestimmt der beobachtungsleitende Bezugsrahmen einer Arbeit ihre Grundrichtung und legt erst die Basis für die notwendige Abgrenzung und Beschreibung des Forschungsgegenstands. Mit der Konstruktion eines Bezugsrahmens werden die Annahmen des Forschenden als Basis für die Formulierung eines angemessenen Forschungsdesigns expliziert. Weiterhin ermöglicht der Bezugsrahmen die Ableitung konkreter Forschungsfragen und die Auswahl einer methodischen Vorgehensweise mit dem Ziel der Erarbeitung relevanter Antworten.

Forschung kann, auch wenn sie sich eher als induktive Forschung versteht, nie voraussetzungslos beginnen. Die Rolle von Alltagstheorien bei der Beobachtung sozialer Phänomene wurde in Kapitel 2.4 erörtert. Wichtig ist bei der Definition eines Bezugsrahmens, sich der eigenen impliziten Annahmen bewusst zu sein und diese dem Leser offenzulegen und zu erläutern.

In der vorliegenden Untersuchung wird ERP-induzierter organisationaler Wandel untersucht. Das Phänomen organisationalen Wandels wird dabei auf Basis eines strukturationstheoretischen Grundverständnisses aufgefasst als ein Prozess im Zeitablauf, der durch Interaktion zwischen Nutzungspraktiken von Akteuren und institutionellen Rahmenbedingungen geprägt ist. Durch diese Handlungen ergeben sich Strukturen.

Diesen Prozess zu untersuchen, verlangt eine zeitliche und inhaltliche Präzisierung der Untersuchungseinheit sowie eine nachvollziehbare Auswahl der beobachteten Gruppen von Akteuren, was hier als ‚räumliche Präzisierung‘ bezeichnet wird.

7.1.1 Zeitliche Präzisierung

Der Zeitablauf des gesamten Projekts gestaltete sich wie folgt:

2001	<i>Initiierung GPD/ERP 2</i>
2002	<i>Pilotimplementierung</i>
2003/2004	<i>Beginn Roll-out</i>
2004/2005	<i>Fortsetzung Roll-out; Felduntersuchung</i>
2006/2007	<i>Abschluss Roll-out; laufende Verbesserungen</i>

Das Forschungsprojekt „DissCo Organizational Excellence“ wurde gemeinsam mit einem führenden europäischen Werkzeugproduzenten und -vertreiber durchgeführt, der im Forschungszeitraum eine Phase tief greifender Veränderung durchlief. Die Wahl der DissCo AG als geeigneter Forschungspartner wurde zum einen getroffen aufgrund ihrer Eignung zur Untersuchung der zentralen Fragestellungen beider Forschungs-Teilprojekte; zum anderen bot sich die DissCo AG auch an, weil sie laufend und zuverlässig den Zugang zu allen notwendigen Daten sicherstellen konnte (Yin 2003) und zum geeigneten Zeitpunkt für eine solche Zusammenarbeit zur Verfügung stand, was mit den Worten Pettigrews als „planned opportunism“ (Pettigrew 1990, 274) bezeichnet werden kann.

Die notwendige Stabilität in der Verbindung zwischen DissCo und dem Forschungsteam wurde durch einen direkten Ansprechpartner für die Forschenden innerhalb der DissCo AG gewährleistet, der sowohl den Zugang zu allen notwendigen Daten sicherte als auch bei der Auswahl von Interviewpartnern und relevanten Events unterstützend war. Die Rolle des Ansprechpartners wurde durch den globalen Projektleiter der untersuchten Veränderungsinitiative GPD/ERP 2 wahrgenommen. Daneben fungierte das für IT, Finanzen und Personal zuständige Vorstandsmitglied als Projektsponsor für die Initiative GPD/ERP 2 und auch für das Forschungsprojekt „DissCo Organizational Excellence“.

Die Beobachtung von Strukturierungsprozessen als Prozesse der Stabilisierung oder Veränderung von Strukturen erfordert deren Beobachtung über die Zeit (Barley 1986, Barley & Tolbert 1997). Die Phase ERP-induzierten strukturellen Wandels wurde im Jahr 2001 mit der Initiierung des Projekts

GPD/ERP 2 offiziell angestoßen. Dieser Zeitpunkt kann als einschneidendes Ereignis oder „social breakpoint“ im Sinne Pettigrews (1992, 6) bezeichnet werden und scheint daher der Beginn einer Phase von Veränderung zu sein. Durch die Definition von sechs globalen Business-Prozessen und deren Implementierung im Zuge der Einführung einer globalen IT-Infrastruktur ab der Pilotimplementierung im Jahr 2002 scheinen erste beobachtbare Veränderungen angestoßen worden zu sein, welche sich in den Jahren 2003 bis 2004 als Teil der so genannten Roll-out-Phase fortgesetzt haben. Die Berichte aus dieser Phase, in denen das vorgestellte Forschungsprojekt noch nicht lanciert war, stellen Interpretationen von damals Beteiligten oder überlieferte Berichte an neu hinzugekommene Akteure dar und fließen in die Beschreibung der Ausgangssituation bzw. des historischen und inhaltlichen Kontexts ein. Im Sinne einer Bemühung um die Offenlegung zeitlicher Verknüpfungen ist dieser Aspekt durchaus wichtig. Solche Erinnerungen als Konstruktionen der Vergangenheit sind nicht einfach nur Gegebenheiten vergangener Tage: „History is [...] alive in the present and may shape the future“ (Pettigrew 1990, 270).

Der offizielle Start des Forschungsprojekts „DissCo Organizational Excellence“, mit der Unterschrift eines Forschungsagreements zwischen der DissCo AG und dem Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen, im Juli 2004 bildete den Beginn der Felduntersuchung.

Die Felduntersuchung wurde durch ein Forschungsteam bestehend aus Florian Kappler und die Autorin durchgeführt, wobei beide Forschende unterschiedliche Forschungsschwerpunkte setzten. Während Florian Kappler sich in erster Linie auf die Prozessdimension strategischen Wandels konzentrierte, steht in der vorliegenden Arbeit die Untersuchung Technologie-induzierten organisationalen Wandels im Mittelpunkt.

Die Unterzeichnung des Forschungsagreements im Sommer 2004 stellt auch den Bezugspunkt für die Beschreibung der ‚Historie und der Ausgangssituation‘ dar. Der betrachtete Zeitraum erstreckt sich über insgesamt zwölf Monate, die von unterschiedlicher Präsenz gekennzeichnet waren. Zeitweise wurden bewusst Wochen der Abwesenheit vor Ort eingeplant, um Veränderungen erkennbar zu machen. Die Monate Juli 2004

bis Juni 2005 bilden daher den untersuchten Wandelzeitraum, dessen Ende gleichzeitig Ausgangspunkt für die Formulierung erwarteter weiterer Veränderungen war.

Bei der Untersuchung unterschiedlicher ‚levels of analysis‘ werden auch unterschiedliche zeitliche Muster sichtbar. Scheinbar kann sich eine Organisation schneller oder langsamer wandeln als die Sektoren, denen sie zugehört (Pettigrew 1990). In der praktischen Beobachtung, in der nicht alleine DissCo als Gesamtorganisation, sondern auch unterschiedliche Unternehmenseinheiten oder Teams beobachtet wurden, stellte sich heraus, dass diese Erkenntnis auch in Bezug auf Organisationen und deren Einheiten zutrifft.

Im Beobachtungszeitraum wurden strukturelle Veränderungen gesucht. Wenn Veränderung ein Prozess im Zeitablauf ist, so kennzeichnen unterschiedliche markante Zeitabschnitte innerhalb eines Beobachtungszeitraums unterschiedliche Etappen innerhalb des Prozesses.

Der Beobachtung lag zunächst die Annahme zugrunde, dass ERP-induzierter Wandel möglicherweise sichtbar wird, wenn die Strukturen vom Anfang der Initiative, d. h. in der Vorbereitungsphase, mit denen in der eigentlichen Implementierungsphase und der anschließenden Nutzungsphase verglichen werden²². Ob die Auswahl und der Detaillierungsgrad dieser Zeitabschnitte letztlich angemessen sind, d. h. die Offenlegung struktureller Veränderungen ermöglicht wird, und ob strukturelle Veränderungen überhaupt innerhalb bestimmter Etappen im Sinne von Projektabschnitten ausgemacht werden können, ist Bestandteil der Untersuchung.

²² Dieses wurde erreicht, indem bei der Auswahl der untersuchten Marktorganisationen (MO) auf deren Unterschiedlichkeit hinsichtlich des jeweiligen Implementierungsstadiums geachtet wurde. Es konnte Zugang zu einer MO im Vorbereitungs-, einer MO im Implementierungs- und einer MO im Nutzungsstadium gewährleistet werden.

7.1.2 Räumliche Präzisierung / Levels of analysis

Mit der räumlichen Präzisierung der ‚unit of analysis‘ ist nicht alleine eine Festlegung auf Wandelorte im Sinne regionaler Niederlassungen gemeint, sondern hier soll die Systemgrenze beschrieben werden, die der vorgestellten Untersuchung zugrunde liegt.

Mit der Lancierung des Projekts GPD/ERP 2 wurde eine offizielle Projektorganisation geschaffen, die sowohl personelle als auch finanzielle Ressourcen umfasste. Aus dieser Projektorganisation, die sicherlich mehrere Veränderungen durchlaufen hat, sind für die vorliegende Untersuchung folgende ‚Einheiten‘ von besonderer Bedeutung:

‚Globale Einheiten‘, d. h. Personen und Personengruppen, die die Veränderungsinitiative aus Sicht der Gesamtorganisation begleitet und vorangetrieben haben und die über Organisationseinheiten hinweg Verantwortung hatten:

GPD Board

Coordination Team

Process Expert Team des Prozesses Supply Chain Management

Process Expert Team des Prozesses Market Reach

Process Owner bzw. Deputy Process Owner sowie Process Manager

Projektmanager

Projektsponsor

‚Lokale Einheiten‘, d. h. solche Personen und Personengruppen, die als Marktorganisationen die globale Initiative bereits umgesetzt hatten oder sich im Prozess der Vorbereitung bzw. Implementierung befanden:

MO-Teams Deutschland

MO-Teams Frankreich

MO-Teams Italien²³

²³ Neben den o. g. MOs konnten weitere MOs für kürzere persönliche Interviews oder fernmündliche Gespräche gewonnen werden.

Einige dieser Einheiten haben nicht die bisherigen organisatorischen Zugehörigkeiten ersetzt, sondern stellen zusätzliche, neue Gruppierungen dar. Wegen der räumlichen Verteilung ihrer Mitglieder auf unterschiedliche Organisationseinheiten konnten diese Einheiten nicht regelmässig an einem Ort beobachtet werden (GPD Board, Coordination Team, Process Expert Teams). Diese Teams trafen sich in ‚Meetings‘, ‚Process Weeks‘ oder ‚Workshops‘, wo Akteure von unterschiedlichen DissCo-Standorten zusammenkamen. Solche Treffen fanden entweder in der Konzernzentrale oder in lokalen Organisationen wie z. B. in der deutschen DissCo-Niederlassung statt und wurden von Akteuren aus den verschiedenen weltweiten Standorten besucht.

Da sowohl die Akteure innerhalb der Teams wechselten als auch der Kreis der betroffenen oder zum Projekt gehörenden Akteure sich je nach ERP- und Prozess-Implementierungsphase mehrfach änderte, konnten die Systemgrenzen nicht zu jedem Zeitpunkt klar gezogen werden. Wenn der bisher beschriebene Teil des GPD-Projekts als das beobachtete soziale System bezeichnet wird, so darf dies nicht so verstanden werden, als liesse sich dieses Projekt klar von anderen abgrenzen. Vielmehr sind „Ausdehnung“ und „Geschlossenheit“ des beobachteten Systems variabel (Giddens 1997, 218).

Die oben aufgeführten ‚Einzelakteure‘ wie Process Owner, Process Manager und Projektsponsor spielen in der durchgeführten Untersuchung in zweifacher Hinsicht eine Rolle. Einmal wurden ihre Sichtweisen in Form von Interviews ausgewertet, zweitens spielten sie als Mitglieder organisatorischer Einheiten, z. B. des GPD Boards, eine Rolle. Sie konnten also als mitverantwortliche Akteure adressiert werden oder als Player in ihren eigenen Process Expert Teams bzw. in übergreifenden Teams.

Die beobachtete Organisation besteht aus den bisher erwähnten Teams des Projekts GPD/ERP 2 als Teilelementen der DissCo AG. Unterschiedliche Aggregationsstufen ermöglichten die Gewinnung miteinander verwobener Aspekte. „[Hence], it was necessary that the research methodology slice

vertically through the organization, obtaining data from multiple levels and perspectives“ (Leonard-Barton 1990, 249).

Organisationale Strukturen werden durch Handlungen verändert oder bestätigt. Eine entsprechend auf die Handlungssphäre ausgerichtete Beobachtung bezieht sich auf die aktuellen Beziehungsgefüge, Aushandlungsprozesse und Ereignisse im täglichen Ablauf. Daher ist für die Beschreibung der konkreten, den Wandelprozess ausmachenden Handlungen die Untersuchung eher auf niedrigerer Ebene, nämlich auf der Ebene des individuellen Akteurs, anzusetzen.

Eine Untersuchung von organisationalem strukturellem Wandel verlangt demnach die Verknüpfung unterschiedlicher Untersuchungsebenen, nämlich sowohl der organisationalen oder institutionellen Ebene hinsichtlich der Beobachtung und Interpretation struktureller Momente zu verschiedenen Zeitpunkten als auch der individuellen Ebene hinsichtlich der Handlungen sozialer Akteure (Orlikowski & Robey 1991).

7.1.3 Inhaltliche Abgrenzung – units of analysis

Struktureller Wandel umfasst neben zeitlicher Prozesshaftigkeit auch die Prozesshaftigkeit der Interaktion von Struktur und Handlung.

Um diese Interaktion zu beschreiben, sollen zunächst die institutionellen Momente, welche zumindest vorübergehend die objektive Dimension sozialer Realität abzubilden scheinen, dargestellt werden. Anschliessend wird auf deren Inszenierung in Form von Nutzungspraktiken eingegangen und damit der Prozess des sich gegenseitigen Bedingens und Ermöglichens beschrieben.

Die vorliegende Studie betrachtet die institutionellen Momente innerhalb der Initiative GPD/ERP 2 innerhalb der oben benannten Teileinheiten der DissCo AG. Dabei liegt jeweils die Dreiteilung der strukturellen Momente sozialer Systeme zugrunde, die Rüegg-Stürm in Anlehnung an Giddens (1992, 81) und Ortmann et al. (1997, 325) als „Sensemaking“, „Ressourcen der

Machtausübung“ und „Legitimationsregeln“ (Rüegg-Stürm 2001, 101) bezeichnet hat. Im Rahmen dieser Arbeit werden diese drei Strukturdimensionen als „rationale Begründungen“, „Sinnempfindungen“ und „Machtausdrucksformen“ bezeichnet, da diese Begriffe den Akteuren im Feld bekannt und sie daher besser nachvollziehbar sind.

Die zu einem bestimmten Zeitpunkt für eine Gruppe von Akteuren beobachtbaren relevanten Strukturdimensionen werden als „Technological Frames“ (Gash & Orlikowski 1994, Orlikowski & Gash 1994) oder „Verankerungspunkte“²⁴ bezeichnet. Sie sind nicht auf die direkt mit der Anwendung einer Technologie adressierten strukturellen Komponenten beschränkt, sondern berücksichtigen,

„[that] the enactment of a technology-in-practice is situated within a number of nested and overlapping social systems, people’s interaction with technology will always enact other social structures along with the technology-in-practice, for example, a hierarchical authority structure within a large bureaucracy [...]“ (Orlikowski 2000, 411).

Inszeniert und damit beobachtbar werden diese Dimensionen durch menschliches Handeln in Form von Kommunikation zur Sinnkonstitution, Machtausübung und Sanktionierung. Die sogenannten Strukturierungsmodalitäten vermitteln zwischen den Dimensionen der menschlichen Anwendungshandlung und der Strukturdimensionen.

Solche Verankerungspunkte sind demnach nicht direkt beobachtbar, sondern bereits Ergebnis einer Interpretationsleistung seitens der Forschenden, die aus beobachteten Nutzungspraktiken bestimmte Verankerungspunkte rekonstruieren.

In der vorliegenden Studie wird bei der praktischen Beobachtung mit „ERP-in-practice“ (Dery et al. 2006a) oder ‚Nutzungspraktiken‘ als zentralen ‚units of analysis‘ gearbeitet. Ihre Definition ähnelt dem durch Barley (1986) und Barley & Tolbert (1997) geprägten Konzept der ‚scripts‘: „Scripts are observable,

²⁴ Die Begriffe ‚Verankerungspunkt‘, ‚Nutzungspraktik‘ sowie die Bezeichnungen für die ‚strukturellen Repertoires‘ bestimmter Teams als ‚rationale Begründungen‘, ‚Sinnempfindungen‘ und ‚Machtausdrucksformen‘ werden in Abschnitt 10 detailliert eingeführt.

recurrent activities and patterns of interaction characteristic of a particular setting“ (Barley & Tolbert 1997, 98).

In Bezug auf die Forschungsfrage dieser Arbeit sind nur solche Handlungen von Interesse, die im Zusammenhang mit der Einführung und Anwendung des ERP-Systems ERP 2 beobachtbar waren und die damit letztlich die Auswirkungen des Einsatzes des ERP-Systems auf das strukturelle Repertoire einzelner Teams oder der Gesamtorganisation demonstrieren. Neben der tatsächlichen physischen Nutzung bestimmter Systemfunktionalitäten waren dies in erster Linie Interpretationsleistungen hinsichtlich der Rolle des Systems, der eigenen Rolle in Bezug auf die Systemeinführung, die Nutzung von Ressourcen auf Basis von ERP-generierten Informationen etc.

Grundsätzlich kann jede soziale Handlung eines Akteurs innerhalb einer Organisation, die durch seine Auseinandersetzung mit GPD/ERP 2 zustande kommt, als ERP-2-Anwendungshandlung verstanden werden. Als zentrale Prämisse der Beobachtung von Handlungen fungierte die Annahme Giddens' (1992), dass Handlungen durch Rationalisierung und reflexive Steuerung charakterisiert sind. Durch die täglichen Handlungen rationaler Akteure werden schliesslich Interaktionsmuster etabliert, die den Status standardisierter Praktiken in Organisationen gewinnen können.

Wenn also bestimmte Anwendungshandlungen wiederkehrend durch verschiedene Akteure praktiziert und zu standardisierten Praktiken werden, können sie Ausdruck struktureller Veränderung oder Verfestigung sein. Dann verfertigen sie bestimmte Strukturen und fungieren als ‚ERP-in-practice‘. Anwendungshandlungen sind also der Fundus für Nutzungspraktiken, wenn auch nicht jede Anwendungshandlung als Nutzungspraktik aufzufassen ist. Vielmehr ergeben sich Nutzungspraktiken als Verdichtung von Anwendungshandlungen nach dem Gesichtspunkt ihrer Strukturhaftigkeit.

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht diesen Zusammenhang:

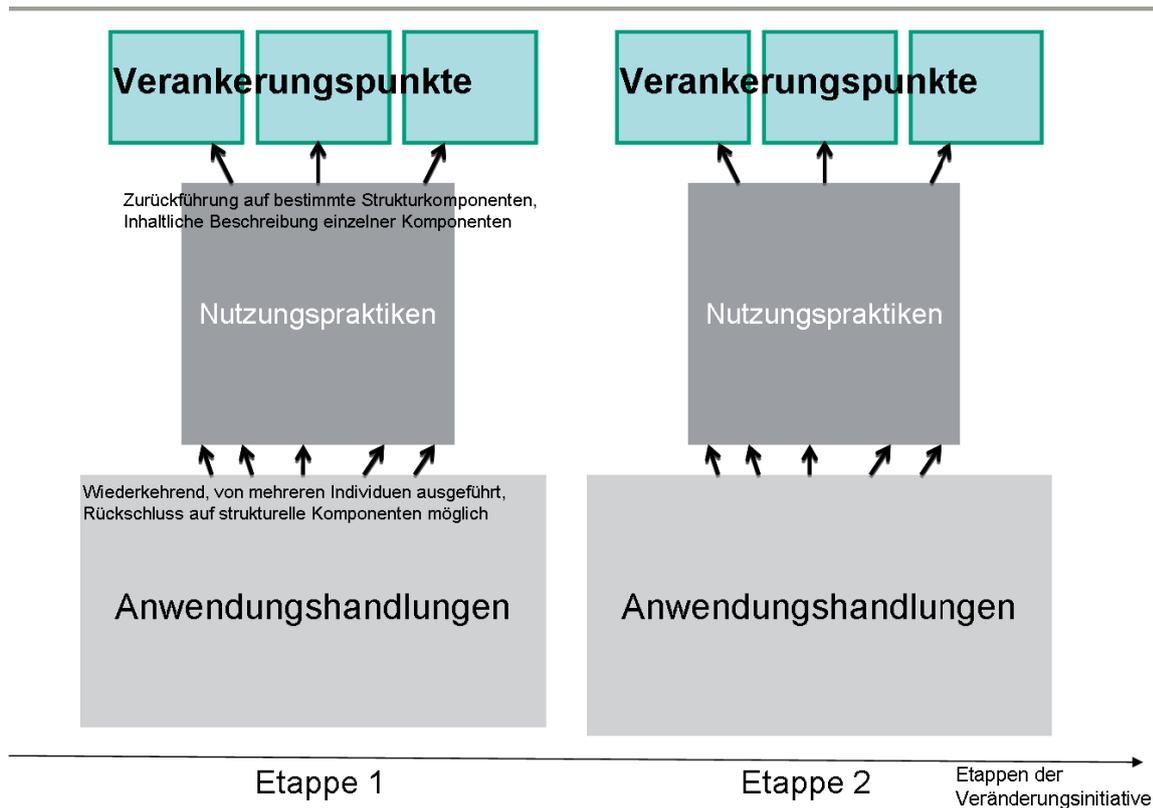


Abb. 8: ERP-in-practice und technological frames

Anhand von Nutzungspraktiken wurde demnach ein erster Zugang zu den an bestimmten Projektetappen vorzufindenden strukturellen Momenten (Verankerungspunkten) der Organisation DissCo bzw. ihrer Teileinheiten gesucht. Hierauf wird in der Darstellung der Forschungsmethode näher eingegangen²⁵. Wie zuvor beschrieben wurde, können Nutzungspraktiken, da sie aufgrund regelmäßiger Ausführung durch unterschiedliche Akteure einen Rückschluss auf veränderte oder gefestigte Strukturen zulassen, als eine Inszenierung dieser Strukturen interpretiert werden.

Wie nun kann aber anhand einzelner Nutzungspraktiken konkret auf eine bestimmte oder auf mehrere Strukturdimensionen geschlossen werden?

Machtausübung in Organisationen kann sich in der Fähigkeit ausdrücken, „outcomes“ zu kontrollieren (Ranson et al. 1980, 7, Orlikowski 1992, 405). Diese Kontrolle ist u. a. verankert in der Unterschiedlichkeit des Zugangs zu knappen Ressourcen. Bezüglich der Beobachtung von Machtausdrucksformen

²⁵ Siehe hierzu Kapitel 8.3.

wurden hauptsächlich solche Nutzungspraktiken berücksichtigt, die auf die Kontrolle und Manipulation knapper Ressourcen in Form von Manpower und Information verwiesen.

Beispielhaft genannt sei ein Coordination Team Meeting, das die Priorisierung von HRTs zum Inhalt hatte:

Durch ein Mitglied der IT-Entwicklungsgruppe und engen Mitarbeiter des Projektleiters wurde ein Kriterienkatalog vorgestellt, anhand dessen künftig eingehende Änderungsanträge aussortiert und die verbleibenden Anträge priorisiert würden. Die Vertreter der Prozessteams nahmen diese Priorisierungskriterien unter Gemurmel zur Kenntnis, es entstand aber keine offene Diskussion, obwohl damit für viele Prozessteams wünschenswerte Änderungen durch das Raster fielen.

Hieraus konnte auf die massgebliche Rolle des Zugangs zu Systemanpassungsressourcen als Mittel der Machtausübung geschlossen werden.

Macht drückt sich jedoch nicht alleine in der Verfügung über knappe Ressourcen aus, sie kommt insbesondere auch zum Tragen durch „the design and imposition of paradigmatic frameworks“ (Brown 1978, 376). Hier besteht Macht in der Fähigkeit zur Prägung von Werten und Normen und damit in der Fähigkeit zur Kontrolle von Verhalten. Insofern ist die Analyse der Machtdimension nicht unabhängig von der Analyse der rationalen Begründungen.

Die Analyse von Nutzungspraktiken in Bezug auf rationale Begründungen bezieht sich konkret auf solche Verhaltens- und Interaktionsmuster, die die Herausarbeitung und Prägung von Legitimationsregeln im Sinne akzeptierter Werte und Massstäbe zum Inhalt haben. In diesem Zusammenhang stehen Werte für „standards of desired ends or preferences“ (Ranson et al. 1980, 6), also für wünschenswerte oder erstrebte Zustände oder Entwicklungen.

Um dies zu illustrieren, sei auf eine Situation während eines Process Expert Team Meetings verwiesen, in der sich die Teilnehmenden hauptsächlich mit der Klärung der Rolle lokaler Prozessexperten beschäftigten:

Es entstanden heftige Diskussionen über die Bedeutung der Vertretung lokaler Länderinteressen versus Mitarbeit an der globalen Prozessverbesserung im Sinne des gegenseitigen Lernens und gemeinsamen Vorankommens. Diese Diskussion konnte am ersten Tag der Veranstaltung nicht zu Ende geführt werden. Im Laufe der Woche kristallisierte sich zunehmend die Bedeutung der Verbesserung globaler Prozesse im Sinne des Gesamtoptimums als Priorität innerhalb der Arbeit von lokalen Prozessexperten heraus. Besonders eine Teilnehmerin (Prozessexpertin aus Land A) überzeugte durch ihre Argumente und ihre positiven Erfahrungen mit der Übernahme globaler Handlungsabläufe in ihrer Länderorganisation.

Sie inszenierte die Nutzungspraktik ‚globale Optimierung‘, die solche Handlungen beschrieb, die die Nutzung gemeinsamen Wissens und gemeinsamer Erfahrungen anderer selbstverständlich in eigenes Arbeiten einband und damit auch die individuelle Lern- und Veränderungsbereitschaft demonstrierte. Bereitschaft zur Veränderung und zum Lernen von anderen verweist auf die Legitimationsregel der Weltzugewandtheit in Form der Überwindung lokaler Grenzen und des für alle gleichsam nutzbringenden Austauschs.

Am letzten Tag stiess interessehalber ihr Vorgesetzter (Funktionsverantwortlicher der Länderorganisation A) dazu, um zu sehen, inwieweit während der Woche Lösungsmöglichkeiten für seine lokalen Probleme herausgearbeitet werden konnten. Er unterstrich regelmässig, welche einschneidenden Verschlechterungen im Abwickeln täglicher Abläufe durch das System entstanden seien. (Teilnehmerin X machte an diesem Tag keine weiteren Beiträge zur Veranstaltung.)

Die beschriebene Inszenierung des Vorgesetzten betraf die Nutzungspraktik ‚Lokale Perfektionierung‘, die auf der Legitimationsregel der lokalen Einzigartigkeit, Expertise und Marktkenntnis beruht, sich klar aus der Historie von DissCo ableiten lässt und innerhalb derer die Nähe zum Kunden auch mit

der Unabhängigkeit der lokalen Marktorganisationen zu erreichen versucht wurde.

Grundsätzlich ist eine klare Differenzierung zwischen den Verweisen einzelner Nutzungspraktiken auf eine jeweilige Strukturdimension schwierig. Besonders im Fall der Dimensionen ‚Rationale Begründungen‘ (‚Legitimationsregeln‘) und ‚Sinnempfindungen‘ (‚Regeln der Signifikation‘) sieht Giddens (1997) deutliche Überschneidungen, die er unter der Bezeichnung „accountability“ adressiert (82): „Für die eigenen Handlungen verantwortlich zu sein, heißt sowohl die Gründe für sie zu explizieren als auch die normativen Fundamente zu liefern, durch die sie ‚gerechtfertigt‘ werden können“ (83).

In der vorgestellten Studie ergaben sich diese Überschneidungen in gleicher Weise, da die oben genannte Situation ebenso auf Sinnempfindungen verweist, indem sich die Mitarbeit an einer global wünschenswerten, aber lokal nachteiligen Prozessveränderung sowohl als persönlicher Beitrag zum grossen Ganzen wie auch als Vernachlässigung bisheriger lokaler Prioritäten interpretieren liesse. Insofern wurden Nutzungspraktiken teilweise in zweierlei Hinsicht analysiert, nämlich einerseits hinsichtlich der Frage akzeptierter Werte und Massstäbe, andererseits hinsichtlich der Erkennbarkeit verallgemeinerbarer Sinnkonstruktionen.

Der bis hier unternommene Versuch einer Operationalisierung der Strukturmomente stellt die Elemente der ‚objektiven‘ Komponente sozialer Realität, also die Sphäre der Struktur in eher statischer und einseitiger Weise als Entstehung von Strukturen durch Handlungen dar.

Die vorgestellte Studie will aber neben der Herausarbeitung inhaltlicher struktureller Gegebenheiten in verschiedenen Stadien des Projekts auch einen Bezug zum dynamischen Prozess der Strukturierung herstellen, der sich auf die *Verbindung und Interaktion* von Handlungs- und Struktursphäre bezieht.

Zur Nachzeichnung des Prozesses, durch den Strukturmomente und Handlungen sich gegenseitig formen, fordert Archer (1982) diachrone Analysen. Strukturmomente und Handlungen werden dann für empirische Zwecke getrennt untersucht, wobei soziale Handlungen Strukturmomente

diachron formen, während Strukturmomente Handlungen synchron beschränken²⁶.

Um auch der prozessualen Komponente der Entstehung und Veränderung solcher Strukturen Rechnung zu tragen, wurden gezielt solche MO-Teams ausgewählt, die sich in unterschiedlichen Stadien der Implementierung befanden. Durch den Abgleich ihrer strukturellen Repertoires, mit denen der globalen Teams ergaben sich (In-)Kongruenzen, welche als Ursache für nicht harmonische Entwicklungen und für unerwartete und konfliktäre Implementierungsfolgen identifiziert werden konnten.

Nicht zuletzt trägt auch der Langzeitcharakter dieser Untersuchung der prozessualen Komponente Technologie-induzierten Wandels Rechnung.

7.2 Forschungsdesign: Kontextsensitive Langzeit-Einzelfallstudie

7.2.1 Durchführung einer Langzeit-Untersuchung

Ausgehend von den epistemologischen Annahmen des konstruktivistischen Paradigmas sowie den dieser Arbeit zugrunde liegenden Elementen der Theorie der Strukturierung ist unter Berücksichtigung des beobachtungsleitenden Bezugsrahmens eine geeignete Forschungsmethode auszuwählen, die eine Annäherung an die Forschungsfragestellung erlaubt.

Die Theorie der Strukturierung ist, wie bereits erläutert, eher als Meta-Theorie ausgelegt und setzt ihren Schwerpunkt nicht in erster Linie auf die Untersuchung organisationaler Fragestellungen. Entsprechend offen sind auch die Ausführungen Giddens' zur Auswahl von Forschungstypen (1997). Untersuchungen von Strukturierungsprozessen in Organisationen, die sich auf die Annahmen der Strukturierungstheorie berufen, haben den Versuch unternommen, „to translate Giddens' essentially static portrayal of structuration

²⁶ Wie bereits erwähnt wurde, sieht Giddens (1997) in der vorübergehenden Beschränkung auf die Analyse der Strukturmomente eine ‚epoché‘, also eine einstweilige Einklammerung des reflexiv gesteuerten Handelns.

into a more dynamic model [...] that provides a framework for empirical research“ (Barley & Tolbert 1997, 100)²⁷.

Mehrere Forschende, die Wandel auf Basis eines konstruktivistischen Vorverständnisses zu interpretieren anstreben, plädieren im Zusammenhang mit der Beobachtung und Rekonstruktion von Veränderung und Stabilisierung für die Anwendung qualitativer Forschungsansätze und -methoden (Pettigrew 1992, Morgan & Smircich 1980, Van de Ven 1990). Qualitative konstruktivistische Beiträge repräsentieren demnach „an interpretively exercise, a sense-making activity in which truth is defined by the rules of intelligibility embodied in theoretical schemata“ (Astley 1985, 498).

Auch speziell zur Beobachtung struktureller Veränderungen mit Hilfe strukturierungstheoretischer Erklärungsansätze hat sich der Einsatz qualitativer Methoden durchgesetzt (Ranson et al. 1980, Archer 1982, Riley 1983, Bartunek 1984, Barley & Tolbert 1997).

Für die Untersuchung ERP-induzierter struktureller Veränderungen innerhalb der DissCo AG bzw. ihrer Teileinheiten empfahl sich auf Basis des zuvor Erläuterten die Anwendung einer feldnahen, kontextsensitiven Forschungsmethode (Burr 2001, Rüegg-Stürm 2001, 2002, Pettigrew 1990, Van de Ven 1990). Dabei soll die Komplexität und Kontextbezogenheit der untersuchten sozialen Prozesse mittels detaillierter Beschreibungen des Forschungsfelds erfasst werden.

Der Beginn der Initiative GPD/ERP 2 markiert einen „social breakpoint“ (Pettigrew 1992, 6), der eine Phase von Stabilisierung oder Veränderung einleitet, woraus sich die Eignung einer Langzeit-Einzelfallstudie zur Untersuchung des Phänomens Technologie-induzierten Wandels bei DissCo ableitet.

Der Langzeit-Charakter der vorliegenden Studie bezieht sich auf die Analyse des historischen Kontexts, kombiniert mit Real-Time-Beobachtung des

²⁷Siehe hierzu auch Barley 1986, Ranson et al. 1989, Orlikowski & Robey 1991, Orlikowski 1992. Einen Überblick bieten Walsham & Chun-Kwong 1990, Orlikowski & Baroudi 1991, Orlikowski & Barley 2001, Jones & Carstens 2006.

laufenden Veränderungsprozesses, den Pettigrew als „a search to catch reality in flight“ (1990, 270) bezeichnet. Besonders stellt er die Bedeutung der zeitlichen Verflochtenheit von Ereignissen heraus, indem er die Bedeutung vergangener Ereignisse für Entwicklungen der Gegenwart unterstreicht und sie als massgebliche Einflussfaktoren für zukünftige Prozesse deutet. Anhand von Daten, die einen längeren Zeitraum umfassen, können gegenwärtige Entwicklungen in Bezug auf die Vergangenheit und auf die sich bereits abzeichnende Zukunft interpretiert werden.

Der Start des GPD/ERP-2-Projekts markiert einen Einschnitt in das strukturelle Gefüge, dessen Untersuchung im Idealfall genau zum selben Zeitpunkt begonnen hätte. Wenngleich dies nicht möglich war, erschien der Einstieg in die praktische Beobachtung auch noch in der ‚heissen Roll-out-Phase‘ sinnvoll. Letztlich prägt der historische Einschnitt des GPD/ERP-2-Beginns die im Untersuchungszeitraum stattfindenden Strukturierungsprozesse sowie die sich damals abzeichnenden zukünftigen Strukturierungsprozesse bei DissCo nachhaltig, und dies nicht zuletzt, weil um den GPD/ERP-2-Beginn sozial konstruierte Zeitraster gebildet werden konnten.

7.2.2 Eignung einer kontextsensitiven Einzelfallstudie

Die Beobachtung und Interpretation von ERP-Anwendungshandlungen sowie die Reflektion der daraus abgeleiteten strukturellen Hintergründe erfordern eine reichhaltige und fundierte Beschreibung der im Feld beobachteten Vorgänge. Ihre Kenntnis und Reflektion kann nur aufbauend auf einer detaillierten Auseinandersetzung mit dem spezifischen historischen und kulturellen Kontext entstehen.

Yin definiert eine Fallstudie als „an empirical enquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident“ (Yin 1994, 13). Er empfiehlt die Durchführung von Fallstudien immer dann, wenn bewusst auf die Kontextbezogenheit des untersuchten Phänomens eingegangen werden soll.

Aufgrund der Komplexität des Forschungsgegenstands, der epistemologischen Basis der Untersuchung sowie zeitlicher und kapazitiver Ressourcen empfahl sich die Durchführung einer explorativen Langzeit-Einzelfallstudie (Rüegg-Stürm 2001, Yin 1994), die auf den Empfehlungen von Pettigrew hinsichtlich kontextsensitiver und prozessualer Forschung aufbaut (Pettigrew 1985, 1990).

Eine Analyse von Veränderung (und Stabilisierung) muss der Bedeutung von „embeddedness“ und „temporal interconnectedness“ (Pettigrew, 1990, 269) Rechnung tragen. Weiterhin besteht die Notwendigkeit, Kontext und Aktion sowie deren gegenseitiges Bedingen zu analysieren und multiple und facettenreiche Kausalzusammenhänge zu berücksichtigen. Auch die Notwendigkeit zur Analyse unterschiedlicher, miteinander verwobener Untersuchungsebenen leitet sich aus diesen Empfehlungen ab.

Die besondere Eignung von Langzeit-Einzelfallstudien zur Untersuchung kontextsensitiver sozialer Veränderungs- und Stabilisierungsprozesse sowie ihre Tauglichkeit zur Entwicklung bzw. Weiterentwicklung dekontextualisierbarer und generalisierbarer Erkenntnisse wurde in der Literatur umfangreich diskutiert (Eisenhardt 1989, Pettigrew 1985, Yin 1994, Dyer Jr. & Wilkins 1991, Rüegg-Stürm 2001).

Neben den o. g. pragmatischen Überlegungen hinsichtlich zeitlicher Ressourcen sowie Kapazitäten empfahl sich die Konzentration auf einen Fall auch aufgrund eines wichtigen Anliegens dieser Arbeit, nämlich der Ko-Produktion von Wissen durch das Forschungsteam und die Akteure aus dem Forschungsfeld.

Wie oben beschrieben, wurden die DissCo AG als Gesamtorganisation sowie einzelne ihrer Teileinheiten und Teams untersucht. U. a. stand dabei auch die Untersuchung dreier Ländergesellschaften im Mittelpunkt, die aufgrund unterschiedlicher Implementierungsphasen und scheinbar stark divergierender Veränderungsbereitschaft ausgewählt wurden. Diese Informationen wurden zum Zweck der Herausarbeitung der Vielfalt intendierter und nicht intendierter Veränderungen teilweise auch verglichen, allerdings nicht, um die dort festgestellten Entwicklungen als in sich geschlossene Wandelprozesse zu

betrachten, sondern um ein möglichst umfängliches Bild der Veränderungen zu erhalten, die um das ERP-2-System stattfanden. Bei der Veränderungsinitiative GPD/ERP 2 handelt es sich um eine globale Initiative, wobei der ‚technische‘ Teil der Initiative, also die Einführung des ERP-Systems, als „Multisite ERP Implementierung“ (Markus et al. 2000) bezeichnet werden kann.

Die vorliegende Untersuchung stellt demnach eine explorative Langzeit-Einzelfallstudie einer Multisite-ERP-Implementierung dar. Ihr Anliegen ist eine möglichst umfängliche Darstellung und Interpretation von Veränderung und Stabilisierung bei der Einführung und Nutzung eines ERP-Systems in einer global agierenden Organisation.

7.3 Forschungspartner und Forschungsumfeld: Einführende Darstellung

Die hier vorgestellte Untersuchung fand in Zusammenarbeit und mit grosser Unterstützung der DissCo AG statt. Die DissCo, die hier aus Gründen der Vertraulichkeit nicht namentlich vorgestellt werden soll, durchlief im Beobachtungszeitraum eine Phase gravierender Veränderungen mit nachhaltigen strukturellen Implikationen. Diese fanden statt im Zusammenhang mit einer grundlegenden Neuausrichtung im Bereich IT, nämlich der konzernweiten Einführung eines neuen ERP-Systems. Mit Bezug auf die o. g. Forschungsfragen schien die beobachtete Initiative GPD/ERP 2 eine ideale Konstellation für eine praxisbezogene Untersuchung zu bieten.

GPD/ERP 2 war im Beobachtungszeitraum die zentrale Veränderungsinitiative bei DissCo. Unter dem Titel GPD (Global Processes and Data) verbirgt sich die konsequente Identifizierung und konzernweite Durchsetzung globaler Geschäftsprozesse, die nach eingehender Analyse als vorbildliche ‚best practice‘-Prozesse entwickelt worden waren und ständig weiter optimiert wurden. Konkretes Ziel der unternehmensweiten Geschäftsprozessstandardisierung war das Erreichen nachhaltiger Verbesserungen in den Bereichen ‚operational excellence‘, ‚customer satisfaction‘ und ‚productivity‘, wobei diese drei Schwerpunkte das Ergebnis eines fundierten strategischen

Neuausrichtungsprozesses waren. Am Ende, und gleichzeitig im Zentrum, stand die explizit formulierte Absicht der Schaffung einer weltweiten Geschäftsprozess-Organisation (PO).

Zur Realisierung dieser ehrgeizigen Zielsetzungen, aber auch aus pragmatischen Gründen wie z. B. dem Ende der Supportphase für Altsysteme, war die Einführung eines neuen ERP-Systems (ERP 2) zentraler Pfeiler des Projekts GPD/ERP 2. Dieses unternehmensweit einheitliche, in die täglichen Arbeitsabläufe integrierte System sollte die Einführung unternehmensweiter ‚best practice‘-Geschäftsprozesse ermöglichen und deren Wirkung zum Tragen bringen sowie ihre ständige Optimierung durch die Analyse standardisierter Daten ermöglichen.

Die nachfolgende Darstellung der DissCo AG ist wie folgt aufgebaut:

Nach einer kurzen Vorstellung des Unternehmens werden zunächst die Hintergründe des Projekts GPD/ERP 2 erläutert. Dazu gehören die strategische Einbettung des Projekts, seine konkrete Zielsetzung, historische Vorläufer sowie personelle und organisatorische Rahmenbedingungen.

Im Anschluss wird die Veränderungsinitiative GPD/ERP 2 detailliert vorgestellt. Hierzu gehört neben ihren Vorläufern sowie den bereits im Vorfeld stattgefundenen Überlegungen hinsichtlich einer Verzahnung von Business- und IT-Strategien insbesondere die detaillierte Beschreibung der beiden Komponenten GPD und IT sowie deren Zusammenführung zu der grössten Veränderungsinitiative in der Geschichte von DissCo. Neben der detaillierten Beschreibung des Prozessmodells sowie der einzelnen Prozesse und Teilprozesse sowie daraus entstandener neuer Rollen und Aufgaben fällt hierunter auch die Betrachtung der sich verändernden Rolle der IT als Funktion, Instrument und Anstoss für Veränderung.

Den Abschluss bildet die Vorstellung der Projektetappen, der detaillierten Implementierungspläne sowie bereits installierter Mechanismen und Gremien. Dabei werden auch Ideen und Mechanismen dargelegt, die diese Initiative über die ursprünglich definierte Projektdauer hinaus in der Organisation verankern wollten.

7.4 DissCo – das Unternehmen

Die DissCo AG wurde in den 40er Jahren des letzten Jahrhunderts als kleines Familienunternehmen in Zentraleuropa gegründet. Heute zählt sie als weltweit agierendes Unternehmen zu den führenden Unternehmen in ihrer Branche. Sie entwickelt, produziert und vertreibt qualitativ hochwertige Produkte für professionelle Kunden aus den Branchen Bau und Gebäudeinstandhaltung. Das Angebot von DissCo umfasst die Linien Bohr- und Antriebstechnik, Messtechnik sowie Trenn- und Schraubtechnik.

DissCo agiert in über 120 Ländern mit mehr als 17 000 Mitarbeitern, wobei ein grosser Teil von ihnen als Mitarbeiter von Verkaufsorganisationen, im Bereich Entwicklung oder im Kundendienst direkten Kundenkontakt hat. Die Entwicklung und Herstellung der Produkte findet in eigenen Produktionswerken sowie Forschungs- und Entwicklungszentren in Europa und Asien statt. Am Hauptsitz und Gründungsstandort des Unternehmens, einem für die vorliegende Untersuchung wichtigen Standort in Zentraleuropa, arbeiten heute 1 500 Mitarbeiter.

DissCo operiert als Aktiengesellschaft. Ein Familien-Trust hält alle stimmberechtigten Aktien und nahezu alle Partizipationsscheine, um die Weiterführung des Lebenswerkes des Familiengründers auch langfristig zu sichern.

Ihre Stärken sieht DissCo selbst in ihrer herausragenden Innovation, höchster Qualität, ihren direkten Kundenbeziehungen und ihrem wirksamen Marketing.

7.4.1 Historische Entwicklung und strategische Ausrichtung

Als im Jahr 1941 durch zwei Brüder gegründetes Auftragsfertigungsunternehmen beginnt DissCo bereits Ende der 40er Jahre mit der eigenständigen Entwicklung von Produkten und dem schrittweisen Auf- und Ausbau der Geschäftsfelder. Bereits zu diesem Zeitpunkt unternimmt DissCo erste Schritte zur Erschliessung internationaler Märkte. Eher aus

technologischen Notwendigkeiten, wie der Erklärungsbedürftigkeit der Produkte und Technologie, verschreibt sich DissCo Ende der 40er Jahre einer Direktvertriebsstrategie, die bis heute unverändert besteht. Diese Strategie erweist sich als äusserst effektiv und sichert DissCo zunächst konstantes Wachstum. Mittels einer verbindlichen Deklaration aller Vertriebspartner will DissCo eine einheitliche Vertriebs- und Marketingstrategie sicherstellen.

Bis in die 70er Jahre ist DissCo eher funktional aufgestellt und versucht, diese Struktur mittels unterschiedlicher Initiativen, wie der Entwicklung eines Management-Modells, effektiv auszurichten. Dennoch kommt es immer wieder zu Unstimmigkeiten in der Führung, denen zunächst durch personelle Veränderungen und durch die Formulierung von ‚Leadership Principles‘ begegnet wird.

Die Rezession in der Bauindustrie Europas und der USA Anfang der 80er Jahre macht auch vor den Toren von DissCo nicht Halt und so stagniert 1982 der Umsatz bei 817,6 Mio. Euro. Die Leitung des Unternehmens, die zu diesem Zeitpunkt noch immer in den Händen eines der beiden Gründer liegt, entschliesst sich daraufhin, zur Erreichung einer besseren Kundennähe die bisher funktionale Ausrichtung des Unternehmens aufzugeben zugunsten einer Matrixstruktur, bestehend aus drei Regionen und vier Business Units. Weiterhin sollen neu geschaffene Verkaufsräume in Ballungsgebieten, die sogenannten DissCo Centers, die Präsenz beim Kunden erhöhen sowie die Erreichbarkeit von DissCo für die Kunden erleichtern.

Wieder auf Erfolgskurs, reflektiert die Führung von DissCo Mitte der 80er Jahre die überstandene Krise und initiiert eine „kulturelle Evolution“ (Sackmann 2004, 138). Als wesentliche Veränderung gegenüber der bisherigen Gründerorientierung soll zukünftig eine Unternehmenskultur entwickelt und gelebt werden, die die Firmenwerte klar zum Ausdruck bringt und diese nicht alleine in der Führung, sondern in jedem einzelnen Mitarbeiter verankert sieht. Zur Unterstützung dieser Evolution kommen erstmals Kulturtrainings zum Einsatz.

Während die Geschäftsleitung von DissCo gemeinsam mit den Leitungen der Länderorganisationen im Jahr 1984 ihr erstes einwöchiges Strategiemeeting

abhält, kommt sie zu der Erkenntnis, dass DissCo als Gesamtheit bisher keine gemeinsame Vision hat, keine gemeinsame Strategie verfolgt und dementsprechend auch keine Einheitlichkeit in ihrem internen Agieren und Auftreten am Markt zeigt.

Der Startschuss für die Entwicklung einer neuen Strategie, der ‚Strategy 2000‘ war gelegt. Diese sollte die länderspezifischen bzw. regional unterschiedlichen Geschäftsprozesse insbesondere in den Bereichen Marketing und Vertrieb vereinheitlichen. Einerseits sollten damit Synergien zwischen den einzelnen Organisationseinheiten ausgenutzt werden, andererseits sollte eine solide Basis für weiteres Unternehmenswachstum geschaffen werden. Innerhalb der ‚Strategy 2000‘ wurden auch die Kernkompetenzen von DissCo identifiziert und zum Ausdruck gebracht. Diese sind:

- ihr Direktvertrieb
- ihre segmentierte Marketing- und Vertriebsmethode
- ihre hohe Innovationskraft
- die hohen Qualitätsstandards ihrer Produkte und Dienstleistungen

Im Jahr 1987 wird die ‚Strategy 2000‘ offiziell eingeführt.

Kurz zuvor, im Jahr 1986, fand der Börsengang der nunmehrigen DissCo AG statt, mittels dessen die DissCo AG ihr weiteres Wachstum finanzieren will.

Mit dem Rückzug des Firmengründers aus der Geschäftsleitung übernimmt im Jahr 1994 erstmals in der Firmengeschichte ein Nicht-Familienmitglied die Leitung der DissCo AG. Unter seiner Führung kommt ein Radarsystem zum Einsatz, das bis heute als Frühwarnsystem dient. Es berücksichtigt Daten aus der seither jährlich durchgeführten Mitarbeiterbefragung (GEOS: Global Employee Opinion Survey) und aus der fortan alle sechs Monate durchgeführten Kundenbefragung (ICOS: International Customer Opinion Survey), beides wichtige Erfolgsmaßstäbe seiner Unternehmenspolitik.

Da der neue Vorstandsvorsitzende auf Basis seines Radarsystems Mitte der 90er Jahre erste Signale für strategische Unstimmigkeiten in der Unter-

nehmensausrichtung wahrnimmt, macht er sich zur Aufgabe, im Kreis der Geschäftsleitung eine Überarbeitung der ‚Strategy 2000‘ vorzunehmen.

Die 1996 formulierte ‚Champion 3C‘-Strategie (teilweise auch als ‚Mission 3C‘-Strategie bezeichnet) als Ergebnis dieser Überarbeitung soll einerseits die strategischen Schwerpunkte der ‚Strategy 2000‘ weiter im Unternehmen verankern, andererseits nimmt sie Abstand von der bisherigen reinen Vertriebsfokussierung und der Annahme ständig steigender Umsätze.

Mit den drei Cs ‚Customers‘, ‚Competency‘, ‚Concentration‘ berücksichtigt die ‚Champion 3C‘-Strategie neben ‚Marktauftritt/Kundennähe‘ in gleicher Weise auch die Aspekte ‚Produktführerschaft‘ und ‚Beherrschung der Geschäftsabläufe‘.

Im Jahr 2003 befindet sich die Baubranche in einer Krise, die auch bei DissCo personelle Konsequenzen fordert und das Unternehmen vor eine harte Probe stellt. DissCo trennt sich von dem bis dahin aufgebauten Finanzanlagegeschäft und besinnt sich auf ihr Kerngeschäft. Im gleichen Jahr erwirbt der DissCo-Familien-Trust, der im Jahr 1980 zur langfristigen Unternehmenssicherung gegründet wurde, im Zuge eines ‚Going Private‘ 99 % aller im Umlauf befindlichen DissCo-Partizipationsscheine zurück. Um die notwendige Entscheidungsfreiheit und Handlungsunabhängigkeit sicherzustellen, die zur Fortführung des Lebenswerks der Gründer nötig ist, werden die stimmberechtigten Aktien im Familien-Trust zusammengeführt, der fortan 98,6 % des Grundkapitals hält.

7.4.2 Entwicklung der Organisationsstruktur: Oben steht der Kunde

Die oben genannten Meilensteine in der Geschäftsentwicklung der DissCo AG waren begleitet von entsprechenden Anpassungen der formellen Organisationsstruktur.

Ausgehend von der funktionalen Organisationsstruktur bis zum Ende der 70er Jahre entwickelte die DissCo AG eine dreidimensionale Matrixstruktur.

Die ursprünglichen Dimensionen waren ‚Kundensegment‘, ‚Region‘ und ‚Produktsegment‘. Diese dreidimensionale Matrix erfuhr im Laufe der Jahre unterschiedliche Veränderungen und Weiterentwicklungen. Beispielhaft sei auf den immer stärkeren Teamfokus auch und besonders im Bereich Management hingewiesen, der sich in der Implementierung der Executive Management Group (EMG) und des Executive Board sowie der immer internationaleren Zusammensetzung der Führungsteams manifestiert. In dem Slogan ‚Leadership makes the difference – Our corporate culture‘ kommt auch die immer stärker werdende Ausrichtung auf den Menschen zum Tragen, die bis heute Bestand hat und wesentlicher Teil der Unternehmenskultur von DissCo ist.

Mitte der 90er Jahre wurden auch unterschiedliche Veränderungsinitiativen ins Leben gerufen, die sich mit der Verbesserung der Arbeitsabläufe v. a. in den Produktionsstandorten beschäftigten. Der Continuous Improvement Process (CIP) sowie das ‚factor time‘-Projekt lösten eine Vielzahl von Verbesserungsprojekten und Massnahmen aus, die sich mit einer qualitativen Verbesserung von Arbeitsabläufen (CIP) sowie der Beschleunigung der Produktentwicklung, Auftragsabwicklung und des Vertrieb (factor time) beschäftigten.

Durch sogenannte TTM(time to market)-Projekte, die die Verbesserung und Beschleunigung von Unternehmensabläufen speziell im Bereich der Produktentwicklung zum Ziel haben, wird Kommunikation über alle Unternehmensbereiche und Hierarchiestufen hinweg zum wesentlichen Erfolgsfaktor. Die dreidimensionale Matrix erweist sich als zunehmend schwierige Plattform für solche vernetzten Projekte. Auch führt sie zu Problemen hinsichtlich einer klaren Verankerung von Verantwortungen und einer transparenten Darstellung und Analyse von Ergebnissen und Problemen.

Im Jahr 1997 entschliesst sich die DissCo AG, ihre Struktur neu zu ordnen und sich dabei noch stärker auf ihre Kunden auszurichten. An die Stelle der drei Dimensionen ‚Kundensegment‘, ‚Region‘ und ‚Produktsegment‘ treten jetzt die beiden Dimensionen ‚Business Unit (BU)‘ (Geschäftsbereich) und ‚Market Organisation (MO)‘.

Die Business Unit als Verschmelzung der ehemaligen Produktsegmente und der Marketingaufgaben ehemaliger Kundensegmente agiert weitgehend autonom. In ihrem Verantwortungsbereich liegt die Entwicklung individueller Strategien für die einzelnen Produktlinien, was alle Marketingaufgaben, die Entwicklung der Produktlinien und die Kundenpflege umfasst.

Die zentralen Unterstützungsbereiche wie z. B. Entwicklung werden verschlankt und neu ausgerichtet. Kleine, schlagkräftige Teams sollen jetzt die neu gegründeten Business Units und Marktorganisationen unterstützen. Im Pool der klassischen Zentralfunktionen wie Finanzen, Personal, IT stehen jetzt auch New Business & Technology und Supply Chain.

Von besonderer Bedeutung wird zukünftig die Marktorganisation sein. Sie ist für den Verkauf der DissCo-Produkte in ihrer Region verantwortlich. Aufgrund ihrer Kundennähe ist die Marktorganisation nicht nur der Vertriebskanal für die in den Business Units entwickelten Produkte, vielmehr versorgt sie fortan auch die Business Unit mit den Informationen, die diese zur zeitgerechten Entwicklung von kundenspezifischen Produkten benötigt.

Ziel jeder Marktorganisation ist es, Marktwachstum zu initiieren und ihren Marktanteil auszuweiten. Neben Umsatz- und Gewinnzielen fällt auch die Entwicklung von Mitarbeitern in den Aufgabenbereich der Marktorganisationen, da ca. zwei Drittel aller Mitarbeiter von DissCo in Marktorganisationen beschäftigt sind.

Die DissCo AG betreibt Marktorganisationen in über 100 Ländern, wobei ein grosser Teil 100%-ige Tochterunternehmen sind. Der Rest agiert in Form von Vertriebspartnerschaften. Die Marktorganisationen sind in die sieben Regionen Zentral-/Südeuropa, Deutschland, Nord-/Osteuropa, Nordamerika, Lateinamerika, Nahost/Mittlerer Osten und Afrika/Asien zusammengefasst, an deren Kopf ein Regionsmanager steht. Als Koordinator und fachlicher Berater unterstützt er die Marktorganisationen z. B. in Bezug auf Mitarbeiterentwicklung oder Profitabilitätsstrategien.

Die Führung der DissCo AG liegt bei der Konzernleitung, die aus vier Personen besteht. Neben dem Vorsitzenden der Konzernleitung (CEO) fungiert ein Mitglied als Verantwortlicher für Personal, Finanzen und

Informatik, ein weiteres Mitglied steht den Marktregionen vor. Die Verantwortung für die Geschäftsbereiche liegt beim vierten Vorstandsmitglied, dem auch die komplette Supply Chain (Beschaffung, Fertigung und Logistik) untersteht.

Als zweites Überwachungs- und Führungsorgan fungiert der Verwaltungsrat, dem auch der Sohn einer der Gründer angehört.

Operatives Führungsorgan ist die Executive Management Group (EMG), die aus ca. 10 Mitgliedern der oberen Führungsebene aus MOs und BUs und zentralen Funktionsbereichen sowie den vier Mitgliedern der Konzernleitung besteht.

Die nachfolgende Übersicht zeigt die offizielle Darstellung der Führungsstruktur:



Abb. 9: Konzernorganisation
(Interne Darstellung)

Die formelle Organisationsstruktur stellt bei offiziellen Darstellungen immer den Kunden an oberster Stelle dar. Diese besondere Ausrichtung der Organisation auf ihre Kunden ist stark in den vorherrschenden Strukturen verankert und manifestiert sich quasi täglich z. B. in der Formulierung von Strategien (Champion 3C: Customer, Competence, Concentration), in der weitgehenden Autonomie der Marktorganisationen, ihrer nicht nur personellen Dominanz und in der besonderen Bedeutung der Kundenbefragungen für strategische Entscheidungen.

7.4.3 Finanzielle Ergebnisse

Seit ihrer Gründung im Jahr 1941 verzeichnet die DissCo AG kontinuierliches Umsatz- und Gewinnwachstum. Die oben erwähnten Stagnationsphasen zu Beginn der 90er Jahre und während der Baukrise 2002/2003 haben jeweils zu strategischen Korrekturen geführt, die sich schnell und wie beabsichtigt auf die finanzielle Entwicklung ausgewirkt haben.

Im Jahr 2002 äussert sich der Vorsitzende der Konzernleitung zu der Haltung der DissCo AG zu der damals aktuellen Baukrise:

„Wir betrachten das raue konjunkturelle Klima als Herausforderung [...]. Doch obwohl wir uns 2002 in einem noch schwierigeren Umfeld als im Jahr zuvor bewegten, wussten wir zu jedem Zeitpunkt, was wir erreichen wollten: eine noch bessere Stellung am Markt, eine noch stärkere Position unseres Unternehmens. [...] Unsere Ansprüche auch an das Betriebsergebnis erforderten noch grössere Anstrengungen als bisher. Wir auferlegten uns striktes Kostenmanagement und führten gleichzeitig und konsequent die strategisch wichtigen Projekte weiter. [...] Verlässliche Leitschnur ist nach wie vor unsere Unternehmensstrategie ‚Champion 3C‘: Wir konzentrieren uns auf unsere Kunden und unsere Kompetenz. Neben der Stärkung unserer Marktposition und der Optimierung unserer Geschäftsprozesse setzen wir auf unsere Innovationskraft“ (Geschäftsbericht 2002).

Dieses konsequente Festhalten an einer langfristigen Ausrichtung des Unternehmens schliesst auch die vorübergehende Inkaufnahme von Ergebnisschmälerungen ein, die diese Massnahmen mit sich brachten.

Zwischen 1996, dem Beginn der Champion 3C-Ära, und dem Jahr 2006, in dem die beobachtete Initiative GPD/ERP 2 weit vorangeschritten ist, ist stetiges Wachstum festzustellen.

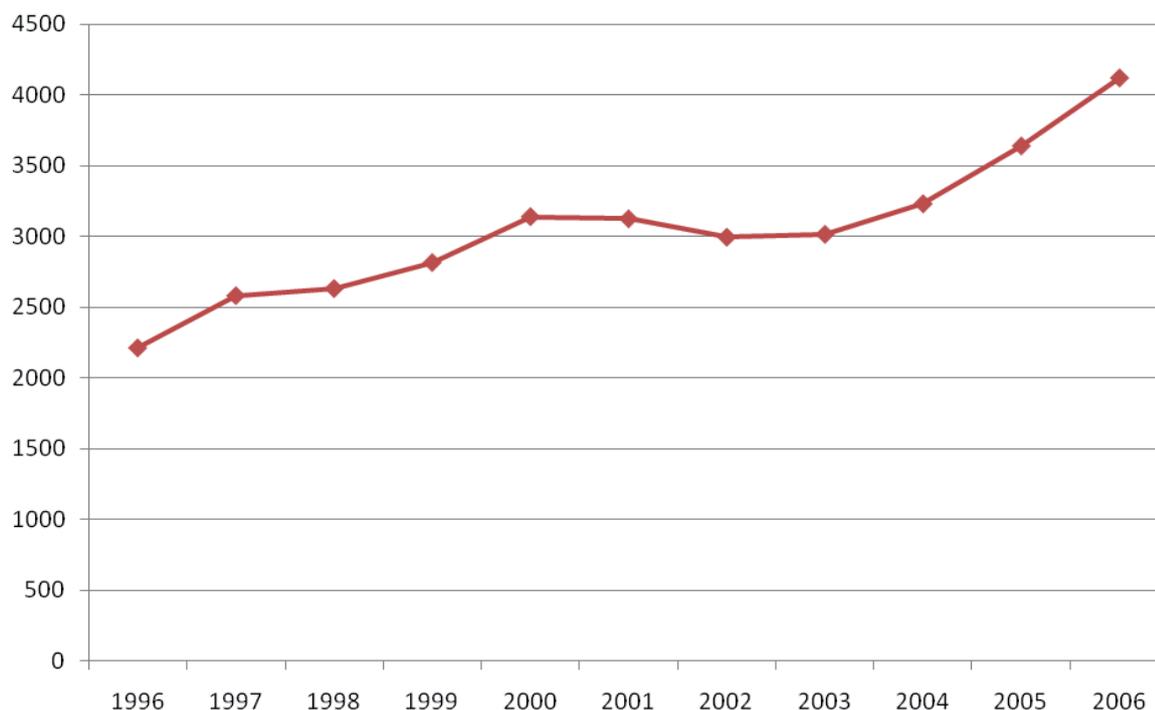


Abb. 10: Entwicklung des Nettoumsatzes zwischen 1996 und 2003
(in Mio. CHF)

(Geschäftsberichte der Jahre 1996–2006)

Auch wenn kontinuierliches Wachstum ein wichtiger strategischer Pfeiler der Strategie von DissCo ist, so hat DissCo durch die ‚Champion 3C‘-Strategie auch die Bedeutung von Produktführerschaft und Beherrschung von Geschäftsprozessen herausgestellt. Damit verschreibt sie sich zwar klar einer zielstrebig verfolgten Wachstumsstrategie, formuliert ihre Wachstumspläne aber konkreter als ein Streben nach *profitablem* Wachstum.

Den Erfolg der Strategie demonstrieren die Steigerungen des Betriebsergebnisses um 130 % und des Finanzergebnisses um 39 % bei

gleichzeitigem Mitarbeiterzuwachs von 12 700 im Jahr 1996 auf über 17 000 im Jahr 2006.

7.5 Strategische und historische Hintergründe von GPD/ERP 2

Die Veränderungsinitiative GPD/ERP 2 leitet sich aus der Unternehmensstrategie ab und adressiert gezielt den Aspekt des *profitablen* Wachstums. Wenngleich in der Vergangenheit immer ein Wachstumstrend verzeichnet wurde, stiegen in gleichem Ausmass auch die operativen Kosten. Zukünftig sollte aber mit Wachstum auch ein Anstieg der Margen erzielt werden. Hierzu schien die Beherrschung von Geschäftsprozessen als eine der drei Säulen der ‚Champion 3C‘- Strategie von besonderer Relevanz zu sein.

Um das Ziel „Beherrschung von Geschäftsprozessen“ klarer einordnen zu können, bedarf es der Kenntnis der Entwicklung der ‚Champion 3C‘-Strategie sowie ihrer Vorläufer.

7.5.1 Die ‚Strategy 2000‘ – ein Vorläufer

Das im Jahr 1984 durchgeführte Strategiemeeting der Leitung der DissCo AG und der Leiter der Länderorganisationen hatte zu der Einsicht geführt, dass die DissCo AG bis zu diesem Zeitpunkt hinsichtlich ihrer internen Arbeitsabläufe ihres Marktauftritts kaum Einheitlichkeit zeigte. Die aus dieser Erkenntnis abgeleitete ‚Strategy 2000‘ hatte die Optimierung und Harmonisierung der Geschäftsprozesse im Bereich Marketing und Vertrieb zum Ziel, um damit die Basis für die ehrgeizigen Wachstumsziele der DissCo AG zu legen. Unter dieser Massgabe ist auch der zunehmende Anteil an Marktorganisationen zu interpretieren, die die DissCo AG aus ihrem ursprünglichen Status als Vertriebspartner heraus akquiriert und fortan als Tochterunternehmen geführt hatte. Damit erlangte die Vereinheitlichung des Auftretens am Markt schliesslich eine solide Basis.

Mit der Einführung der ‚Strategy 2000‘ im Jahr 1987 und ihrer Implementierung bis zum Jahr 1995 hatte die DissCo AG ein wichtiges, zukunftsweisendes Zeichen gesetzt: eine einheitliche Strategie für alle Marktorganisationen.

Inhaltlich hatte diese Strategie zu Veränderungen gegenüber bisherigen, weitgehend autonomen und länderspezifischen Arbeitsweisen geführt, die im Rahmen der Strategieentwicklung von den damals identifizierten Kernkompetenzen der DissCo AG – ihrem Direktvertrieb, ihrer segmentierten Marketing- und Vertriebsmethode, ihrer hohen Innovationskraft und dem hohen Qualitätsstandard ihrer Produkte und Dienstleistungen – abgeleitet wurden.

Um die Wirkung der Direktvertriebsmethode noch stärker zum Tragen zu bringen, wurden organisatorische Veränderungen in der Vertriebsorganisation vorgenommen. Neben die Gebietsbeauftragten (Territory Salesman, TS) treten jetzt zentrale Kundenservice-Abteilungen (Customer Service, CS), die die Vertriebsmitarbeiter im Hintergrund telefonisch unterstützen, sowie DissCo-Vertriebscenter, die in Form kleiner Shops gängige Produkte direkt an DissCo-Kunden abgeben. Zur Optimierung der Vertriebsausrichtung arbeiteten die Vertriebsmannschaften der Marktorganisationen jetzt weniger nach Gebietsaufteilung, sondern organisierten sich neu auf Basis von Produkt-/Kundensegmenten bzw. später Geschäftsbereichen.

Mit diesen Massnahmen war ein erster, wichtiger Schritt in Richtung einer einheitlichen Unternehmensstrategie getan, die der DissCo AG am Markt ein einheitliches, klar ausgerichtetes Auftreten ermöglichte.

Im Inneren der Marktorganisationen, aber auch im Inneren der Produktions- und Logistikstandorte, bestand indes eine Vielzahl an lokalen, höchst individuellen Geschäftsprozessen fort, deren Wirksamkeit anhand finanzieller Grössen gemessen wurde.

Trotzdem bleibt festzuhalten, dass die ‚Strategy 2000‘ im Hinblick darauf, dass ein einheitliches Operieren am Markt ein wesentlicher Pfeiler für das Erreichen der Wachstumsziele der DissCo AG ist, ‚Strategy 2000‘ sicherlich allen darauffolgenden strategischen Neuausrichtungen und strategischen Projekten

den Weg geebnet hat, indem sie ‚Einheitlichkeit‘ und ‚Konzentration auf Kernkompetenzen‘ als Erfolgspotenziale benannte. Der Fokus der Strategie ist zwar weitgehend uneingeschränkt auf der einheitlichen Gestaltung von Vertriebs- und Marketingprozessen zu sehen, aber damit löst sie eine Veränderung der bisher existierenden Betonung von (Markt-)Individualität hin zu einer ständig wachsenden Fokussierung auf Integration und Einheitlichkeit aus. Hieran wird die ‚Champion 3C‘-Strategie anknüpfen.

7.5.2 Die ‚Champion 3C‘-Strategie – strategische Basis

Der Vorsitzende der Konzernleitung erkennt im Jahr 1995 erste Anzeichen, die auf die Notwendigkeit zur strategischen Neuausrichtung hindeuten.

„The levers were no longer working the way we had been used to. We were turning the same knobs but we weren't getting as much out of the effort as we had in the past. So then we got the machinery to go faster but it kept costing us more and more energy just to get the same results as before“ (CEO) (Case study by Heike Bruch and Sabine Brieri for internal use at the University of St. Gallen).

Diese schwachen Signale führten dazu, dass sich die oberen Führungsebene gemeinsam mit den Leitern der Marktorganisationen intensiv mit strategischen Fragen auseinandersetzte. Tausende von Kundeninterviews und Analysen von Markttrends wurden durchgeführt und als Ergebnis wurde die Notwendigkeit zur Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie identifiziert.

„Improvement is always on the agenda, but from time to time, things have to be completely overhauled“ (CEO) (Case study by Heike Bruch and Sabine Brieri for internal use at the University of St. Gallen).

Dem Strategieentwicklungsprozess wurde höchste Priorität eingeräumt, was sich auch daran zeigte, dass vier Mitglieder der Konzernleitung im Jahr 1996 fünf Tage ausschliesslich in diesen Prozess investierten. Als ein Ergebnis stellte sich heraus, dass die ‚Strategy 2000‘ im Wesentlichen richtig war, aber

eine entscheidende Schwäche aufwies, nämlich die ihr zugrunde liegende Annahme stetigen Wachstums.

Diese Umsatz- und Wachstumsfokussierung war tief im Unternehmen verankert. Beispielsweise führte die Bezahlung von Vertriebsmitarbeitern auf Umsatzprovisionsbasis zum Verkauf einer Vielzahl unrentabler, überholter Produkte, zur Aufblähung des Sortiments und zur Erhöhung der Komplexität im Bereich Logistik.

Auf Basis dieser Erkenntnisse entstand mit ‚Champion 3C‘ eine Strategie, die die Stärken der „Strategy 2000“ weiter ausbaute, gleichzeitig aber das Ziel ‚Umsatzwachstum‘ zum Ziel ‚nachhaltiges Umsatzwachstum‘ weiterentwickelte.

Die ‚Champion 3C‘-Strategie basiert auf dem Unternehmensziel und -zweck: *Wir begeistern unsere Kunden und bauen eine bessere Zukunft!*

Als strategische Neuorientierung ist sie verankert in der Vision der DissCo AG:

„Rund um die Welt wollen wir der führende Partner für den Profi am Bau und in der Gebäudeinstandhaltung sein, mit hochwertigen, ausgewählten Geräten sowie abgestimmten Werkzeugen und Befestigungssystemen“.

Hierauf aufbauend stellt sich die ‚Champion 3C‘-Strategie wie folgt dar:



Strategy Champion 3C

Abb. 11: Champion 3C Strategy
(Interne Dokumentation)

Nachfolgend werden die durch die drei Cs repräsentierten strategischen Schwerpunkte aus Firmensicht beschrieben:

Customers: Wir wollen der beste Partner unserer Kunden sein. Ihre Bedürfnisse bestimmen unser Handeln. Hierunter fallen z. B.: potenzialorientierter Vertrieb, Marktpenetration und Marktanteilsausweitung.

Competence: Wir zeichnen uns aus durch wegweisende Innovation, umfassende Qualität, direkte Kundenbeziehungen und ein wirksames Marketing. Hierunter fallen: Qualität, Innovation, direkter Zugang zum Kunden und Markenmanagement. Die Bedeutung von Geschäftsprozessmanagement als wichtiger strategischer Initiative wird hieraus abgeleitet.

Concentration: Wir konzentrieren uns auf Produkte und Märkte, in denen wir Führungspositionen erlangen und halten können. Hierunter fallen: Konzentration auf Produkte und Märkte mit Führerschaftspotenzial.

Auf den drei C's basieren die oben dargestellten strategischen Säulen ‚Marktreichweite‘, ‚Produktführerschaft‘ und ‚Operational Excellence‘, von denen sich seither alle Aktivitäten ableiten (Geschäftsbericht 2003, 4).

Als wesentliche unterstützende Säulen für die ‚Champion 3C‘-Strategie fungieren die Unternehmenskultur sowie die besondere Ausrichtung auf die Mitarbeiter.

Mit der Einführung der ‚Champion 3C‘-Strategie wollte DissCo auch eine gravierende Veränderung des Strategieentwicklungsprozesses herbeiführen. Die ‚Champion 3C‘-Strategie hat nicht den Anspruch, sämtliche strategische Herausforderungen aller DissCo-Einheiten abzudecken. Als strategischer Rahmen sollte ‚Champion 3C‘ aber den nationalen Marktorganisationen als Richtschnur und Unterstützung bei der Formulierung ihrer spezifischen Strategien dienen.

Mittels dieses dezentralen Strategieentwicklungsprozesses erreichte DissCo, dass das Formulieren eigener Strategien seitens der Marktorganisationen zu fruchtbaren Auseinandersetzungen und Diskussionen innerhalb der nationalen Teams, aber auch zwischen zentralen und dezentralen Einheiten führte.

Die Einführung von ‚Champion 3C‘ sollte nur dann als erfolgreich gelten, wenn alle Mitarbeiter wirklich verstanden, was diese Strategie für DissCo bedeutete und wie sie selbst zur Umsetzung dieser Strategie beitragen konnten. Alle damals 14 000 Mitarbeiter wurden in ihren Abteilungen mittels eines vierstündigen Trainings geschult. Weiterhin wurden unterschiedliche Medien zur Visualisierung der Strategie zum Einsatz gebracht. Dieser gesamte Prozess umfasste zunächst ca. 3 Jahre. Wegen ihrer weiter bestehenden Aktualität dauert die Umsetzung der ‚Champion 3C‘-Strategie bis heute an.

Als strategische Basis für das GPD/ERP-2-Projekt wurde von ‚Champion 3C‘ als Konkretisierung ihres Schwerpunkts ‚Competence‘ schliesslich die strategische Säule ‚Operational Excellence‘ abgeleitet. Diese schien gegenüber den beiden anderen Säulen ‚Customers‘ und ‚Concentration‘ am wenigsten weit entwickelt gewesen zu sein, wie folgende Äusserung des CEO aus dem Jahr 2000 zeigt: *„While we have made considerable progress with Product Leadership and Market Reach, we still have quite a lot to do where Operational Excellence is concerned“* (Vorsitzender der Konzernleitung, Management News, No. 6 / Dez. 2000).

Die konzernweite Standardisierung von Prozessen sollte die Zufriedenheit internationaler Kunden, aber auch die interne Effizienz weiter steigern. Um im Bereich ‚Operational Excellence‘ einen neuen Meilenstein zu setzen, wurde im Oktober 2000 das grösste Projekt in der Unternehmensgeschichte lanciert: GPD/ERP 2.

Das Projekt GPD/ERP 2 strebt die Definition und Einführung von ‚best practice‘-Geschäftsprozessen auf Basis einheitlicher Daten und Datenstrukturen (GPD) an. Wesentlich hierfür ist die Einführung eines konzernweit eingesetzten integrierten ERP-Systems. Dass es sich hierbei nicht nur um interne Geschäftsprozesse handelt, sondern auch oder besonders um die Vertriebs- und Marketingprozesse, deren Vereinheitlichung bereits im Zeichen der ‚Strategy 2000‘ stand, geht aus folgender Aussage hervor, die die Bedeutung einheitlicher Prozesse unterstreicht:

„Our customers expect from us a performance that is always high and identical throughout the world“ (Vorsitzender der Konzernleitung, Management News, No. 6 / Dez. 2000, Hervorhebung durch PK).

7.5.3 Das DissCo-Geschäftsmodell – erste Hinweise auf Prozesse

Mit dem Start des Projekts GPD/ERP 2 war eine weitreichende strategische und operative Umorientierung verbunden, die einmal mehr die reine Umsatzorientierung zugunsten einer Ausrichtung auf langfristiges, profitables Wachstum – mittels der Identifikation und Beherrschung von ‚world class‘-Geschäftsprozessen – unterstrich.

Wie in Abschnitt 7.7.1.2 beschrieben wurde, sollte mit der Lancierung des Projekts GPD/ERP 2 letztlich auch eine organisatorische Neuausrichtung der DissCo AG begonnen werden, an deren Ende die DissCo AG als Prozessorganisation agieren sollte.

Interne Präsentationen, die als Kick-off-Präsentationen, Projektdokumentationen und Trainingsmaterial zum Einsatz kamen, waren überschrieben

mit „DissCo’s Way to a Process Organization“ oder „DissCo’s Way to Global Process Management“. Auch die Konkretisierung der ‚Champion 3C‘-Strategie in der Devise „*Sell more, spend less, organize better*“ unterstreicht die Notwendigkeit zur organisatorischen Veränderung.

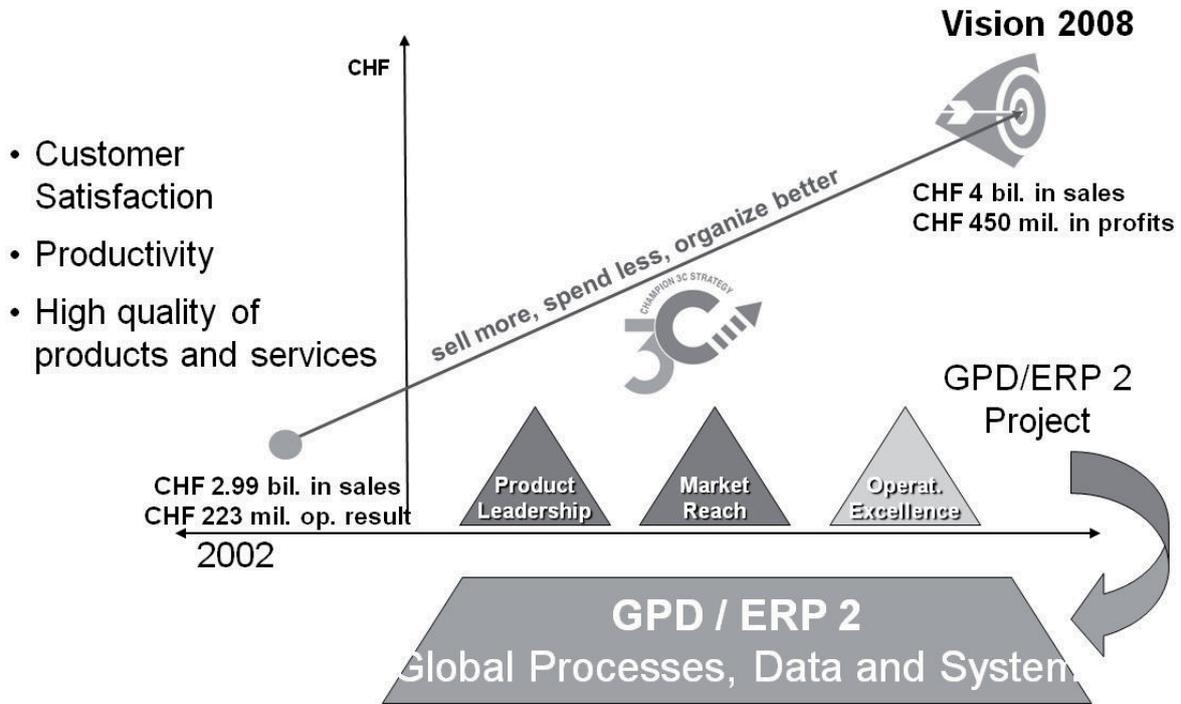


Abb. 12: Sell more, spend less, organize better
(Interne Dokumentation)

Um die genannten Zusammenhänge zu visualisieren, sie Mitarbeitern zu vermitteln und auch selbst ein Bild zu haben, innerhalb dessen zukünftig sämtliche Initiativen eingeordnet und damit hinsichtlich ihrer Wirkung besser erklärt werden sollten, hat DissCo mit Beginn von GPD/ERP 2 auch die Bedeutung der Prozesslogik im Geschäftsmodell verankert.

The DissCo Business Model

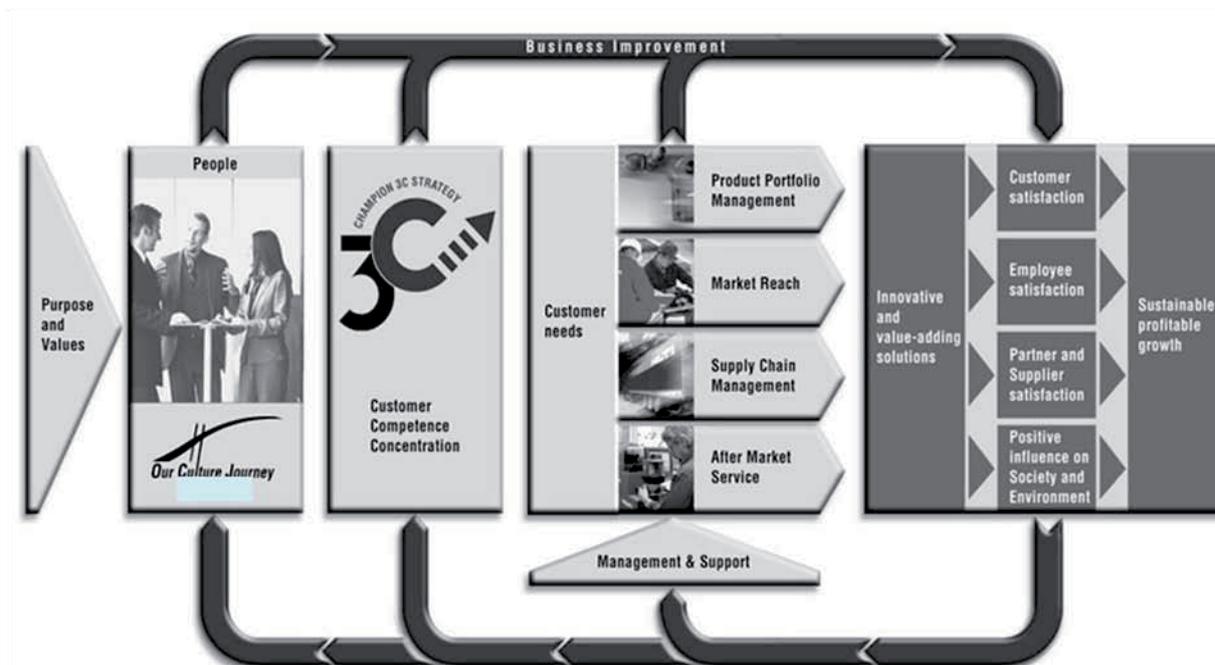


Abb. 13: DissCo-Geschäftsmodell

(Interne Dokumentation)

Das Leitbild der Unternehmung, seine Vision und seine Werte sind die Basis allen Handelns bei DissCo. Dabei sind die Mitarbeiter wesentlicher Pfeiler. Sie sind es, die die Unternehmenskultur prägen und kulturelle Werte mit Leben erfüllen.

Die ‚Champion 3C‘-Strategie soll – fest verankert in der Unternehmenskultur von DissCo – von den Mitarbeitern getragen und beharrlich verfolgt werden.

Eine Initiative, die sich von der ‚Champion 3C‘-Strategie ableitet, ist die Geschäftsprozessentwicklung, -optimierung und -harmonisierung. In Form der vier Haupt-Geschäftsprozesse

- ‚Product Portfolio Management‘,
- ‚Market Reach‘,
- ‚Supply Chain Management‘ und
- ‚After Market Service‘

sowie der Management- und Unterstützungsprozesse, die im Zentrum des Geschäftsmodells dargestellt sind, wird der besonderen Rolle der Prozessorientierung Rechnung getragen.

Mittels innovativer Produkte und Lösungen für ihre Kunden will die DissCo AG zufriedene Mitarbeiter und Lieferanten, begeisterte Kunden und eine positive Wirkung auf die Gesellschaft erreichen. Dies sind die Garanten für langfristiges profitables Wachstum.

Dass diese Zusammenhänge keine statischen sind und ständige Rückkoppelungen erfordern, soll mit dem Stichwort ‚Business Improvement‘, das für einen später genauer zu erläuternden Prozess kontinuierlicher Prozessoptimierung steht, zum Ausdruck gebracht werden.

Nachdem nun die ‚Champion 3C‘-Strategie und ihre Einbettung in das DissCo-Geschäftsmodell dargestellt wurden, sollen der Vollständigkeit halber auch die beiden Komponenten, die in der ‚Champion 3C‘-Strategie neben die drei Cs treten und diese komplettieren, vorgestellt werden: die DissCo-Mitarbeiter und die Unternehmenskultur von DissCo.

7.5.4 Die DissCo-Mitarbeiter – strategische Ressourcen

Innerhalb des DissCo-Leitbildes und der Art, wie dieses mit Leben erfüllt wird, spielen die DissCo-Mitarbeiter eine entscheidende Rolle:

- *„Wir erreichen Unternehmensziel und -zweck mit Menschen.*
- *Wir haben ausgezeichnete Teammitglieder.*
- *Wir erwarten hohe Leistungen und bieten entsprechende Gegenleistungen.*
- *Wir rekrutieren und entwickeln unsere Mitarbeitenden auf der Grundlage ihrer Fähigkeiten, ihrer Leistung und ihres Potenzials.*
- *Wir geben unseren Mitarbeitern die Chance, mit uns als Teil eines Teams zu wachsen und ihre Laufbahn langfristig innerhalb der DissCo Gruppe zu gestalten“ (Geschäftsbericht 2004, 9).*

Ein besonders wichtiger Gesichtspunkt bei der Betrachtung der DissCo-Mitarbeiter ist der Teamgedanke. Mitarbeiter und Unternehmenskultur folgen im Businessmodell von DissCo direkt auf das Unternehmensleitbild. Beide nehmen wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung von DissCo. Bereits im Jahr 1984 wurde das erste Kulturtraining ‚CULT‘ entwickelt und für die nächsten 20 Jahre in fast unveränderter Form eingesetzt.

Die DissCo AG hebt nicht einzelne Mitarbeiter hervor, sondern fördert Teamarbeit und bewertet Teamleistung. Um der besonderen Rolle menschlicher Ressourcen gerecht zu werden und ihr Potenzial optimal ausschöpfen zu können, führt die DissCo AG regelmässig interne Meinungsumfragen durch. Diese zwischenzeitlich für alle Mitarbeiter zur Routine gewordene Umfrage nutzten im Jahr 2006 über 92 % der Mitarbeiter, um ihre Meinung und ihre Befindlichkeiten gegenüber ihrem Arbeitgeber zum Ausdruck zu bringen. 87 % der Mitarbeiter äusserten auf diesem Weg ihren Stolz drüber, bei DissCo beschäftigt zu sein. Ihrem Engagement für ihre Mitarbeiter und dem hohen Wert der Personalpolitik verdankt DissCo ihre niedrige Fluktuationsrate von 13 % in 2006, ihre interne Besetzungsquote bei offenen Managementpositionen von ca. 80 % und ihre hohe Integrationsquote neuer Mitarbeiter von über 80 % (Interne Dokumentationen).

Neben der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Arbeit und ihrem Arbeitsumfeld und der Beliebtheit der DissCo AG als Arbeitgeberin wird auch die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter abgefragt. Die dabei aufgedeckten Schwächen werden von den Vorgesetzten innerhalb ihrer Teams besprochen, um gemeinsam Verbesserungen zu entwickeln und umzusetzen. Damit soll die Qualität des Unternehmens weiter steigen – und mit ihr die Zufriedenheit der Mitarbeitenden sowie der Kunden.

Ein weiterer personalstrategischer Gesichtspunkt ist die Chance zur Weiterentwicklung:

„Wir rekrutieren und entwickeln unsere Mitarbeiter über die unmittelbaren Stellenanforderungen hinaus [...]. Die Personalentwicklung ist nicht nur auf eine spezifische Aufgabe ausgerichtet, sondern genauso auf das berufliche und persönliche Wachstum der einzelnen Person [...]. Wissen und

Fertigkeiten sind die Basis, Persönlichkeit ist entscheidend für den Erfolg“ (DissCo 2002: Das Unternehmen und seine Leistungen, 12).

Die DissCo AG strebt eine langfristige Bindung ihrer Mitarbeitenden an das Unternehmen an. Daher eröffnet sie ihnen immer wieder neue Möglichkeiten zur Weiterentwicklung: Neben Workshops, Trainings und internen Management-Seminaren bietet die DissCo AG interessierten und engagierten Mitarbeitenden die Chance zum Einsatz in anderen Bereichen und Niederlassungen. Allerdings fordert sie dabei Eigeninitiative: *„Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für ihre Entwicklung selbst verantwortlich. Sie haben es in der Hand, was sie aus sich machen möchten. DissCo bietet ihnen die Chance“* (DissCo 2002, Das Unternehmen und seine Leistungen, 13).

7.5.5 Die Unternehmenskultur von DissCo– Inhalte und konkrete Förderung

„Wir leben unsere Werte. Integrität, Mut zur Veränderung, Teamarbeit und hohes Engagement bilden das Fundament unserer Unternehmenskultur“ (DissCo Geschäftsbericht 2004, 9).

Im Jahr 2004 antwortet der Vorsitzende der Konzernleitung auf die Frage nach den Säulen des anhaltenden Wachstumskurses der DissCo AG: *„Wir sind ein weltweites Team und als solches leben wir täglich unsere Werte, auf denen unsere Unternehmenskultur gründet“* (Geschäftsbericht 2004, 11)

Gemeinsame und gelebte Werte machen diese Unternehmenskultur aus. Sie hebt nicht einzelne Mitarbeiter hervor, sondern fördert Teamarbeit. Im täglichen Arbeitsumfeld zeichnen sich die Mitarbeitenden aus durch Integrität, Offenheit, Vertrauen und Selbstverantwortung. Besonders wichtig ist das Verständnis für kulturelle Unterschiede und andere Sichtweisen, welches die Basis für Toleranz und respektvollen Umgang miteinander ist. Um sich innerhalb des dynamischen und ständig internationaler werdenden Umfelds langfristig einzubringen, muss jeder Mitarbeitende sein Leben lang lernfähig sein und Veränderungen positiv begegnen.

Im Jahr 2004 nimmt die DissCo AG ihre eigene, über Jahre etablierte Unternehmenskultur genauer in Augenschein. Die Führung des Unternehmens beabsichtigte, eine Beschreibung dessen zu finden, was den Kern ihres Geschäfts traf und eine Kultur beschrieb, die wesentlich für ein erfolgreiches Agieren auf ihren Märkten ist. Basierend auf ihren Werten Integrität, Mut zur Veränderung, Teamarbeit und hohes Engagement formulierte sie die Unternehmenskultur von DissCo neu:

We live our values

Our culture

We share a common purpose.

We take self responsibility for the development of the business, our team and ourselves.

We encourage, coach and support each other to achieve outstanding results.

**Our culture is a journey –
Our Culture Journey**



Abb. 14: Our Culture Journey
(Interne Dokumentation)

Zur besseren Handhabbarkeit und Verständlichkeit wurden die vier Werte Integrität, Mut zur Veränderung, Teamarbeit und hohes Engagement weiter operationalisiert und in Form sogenannter ‚living pinciples‘ als Leitlinien für Mitarbeiter, Teams und Unternehmenseinheiten zur Verfügung gestellt.



Abb. 15: Unternehmenswerte und living principles
(Interne Dokumentation)

Eine detaillierte Beschreibung der einzelnen living principles findet sich in Anhang 1.

Um den Mitarbeitern zu ermöglichen, diese Werte ständig weiter zu verinnerlichen, wurden drei zusätzliche ‚Culture Voyage‘-Prinzipien formuliert:

- „we do worthwhile work
- we take self-responsibility to achieve our goals
- we encourage each other and recognize results“

(Internes Trainingsmaterial ‚Culture Voyage‘)

Hiervon wurden konkrete Handlungsaufforderungen abgeleitet wie das Ermöglichen von Empowerment, die Definition und Anpassung von Systemen, Prozessen und Strukturen sowie das richtige Messen, Bewerten und Verfolgen von Ergebnissen und die Anpassung von Entlohnungsstrukturen.

Um diese Kultur in der Organisation fest zu verankern, wurden die Kulturtrainings überarbeitet und angepasst. Ein völlig neues Kulturtrainingsprogramm wurde entwickelt, mittels dessen allen Mitarbeitern die Unternehmenskultur erklärt und nahe gebracht werden sollte.

Dieses Trainingsprogramm, die ‚Culture Journey‘, besteht aus einer Folge von ‚Team Camps‘, das alle Mitarbeiter innerhalb ihrer Teams, Abteilungen oder Bereiche durchlaufen, um dort die Werte und Prinzipien und die darauf aufbauende Unternehmenskultur kennen zu lernen und über deren Bedeutung für ihre spezifischen Arbeitsumfelder zu diskutieren. Jedes ‚Team Camp‘ dauerte zwischen zwei und vier Tagen.

Die Durchführung und Ausbreitung der ‚Team Camps‘ begann im Jahr 2004 mit dem Management Team und wurde von dort über die Hierarchiestufen ‚nach unten‘ ausgerollt. Ziel war es, dass alle Mitarbeiter im Zeitraum von ein bis zwei Jahren die nächste Trainingseinheit durchliefen. Im Jahr 2006 kann DissCo die Anzahl der Mitarbeiter, die das erste Camp absolviert haben, von 7 000 auf 15 000 steigern, d. h. 90 % aller Mitarbeiter haben ein ‚Team Camp‘ besucht. DissCo beschreibt den Sinn dieser Camps im Jahr 2006 als ‚Innehalten auf einer Reise‘. Dort erhalten die Mitarbeiter die Gelegenheit, offen darüber nachzudenken und zu diskutieren, wie sie das Unternehmensleitbild weiter in die Tat umsetzen können und welche Hemmnisse bei der Verfolgung der Kernwerte Mut, Integrität, Teamarbeit und Engagement aus dem Weg zu räumen sind.

„Mitarbeiter entwickeln sich persönlich und beruflich weiter. So entwickeln sie auch die Kultur des Unternehmens weiter. Sie vergleichen das mit einer Reise, bei der sie zwischendurch innehalten, um danach bewusster weiterzugehen: Die Reise – Our Culture Journey – wird nie zu Ende sein.“ (DissCo Jahresbericht 2006, 14).

‚Culture Journey‘ und alle damit verbundenen Aktivitäten waren eng verknüpft mit der Mitarbeiterstrategie der DissCo AG. Auch für das Projekt GPD/ERP 2 war die ‚Culture Journey‘ als kultureller Hintergrund und als Ausrichtung an unternehmerischen Werten von höchster Bedeutung. Die Metapher der Reise spielt zunehmend auch in die Sichtweise des GPD/ERP-2-Projekts hinein. Im

Jahr 2007 äussert ein Verantwortlicher einer Region stellvertretend: *„Auch GPD/ERP 2 ist eine Reise. [...] Wir haben Meilen zurückgelegt, seit wir mit GPD/ERP 2 gestartet sind! [...] Wir haben das Werkzeug und den Willen und müssen auf unserem Weg noch einige weitere Bergetappen absolvieren. Einstweilen haben wir nur vom ersten in den zweiten Gang geschaltet, aber unser Ferrari kann natürlich noch viel mehr!“* (Mitarbeitermagazin 3/2007)

Dass bei DissCo die täglich gelebte Unternehmenskultur Mitte der 80er Jahre etabliert und seither – nicht nur in erfolgreichen, sondern auch in weniger erfolgreichen Zeiten – konsequent in der Organisation verankert wurde, wurde auch von Dritten anerkannt und brachte der DissCo AG im Jahr 2003 einen Preis für Unternehmenskultur und Führungsverhalten ein.

7.5.6 Prozesse als neue Dimension

Die Idee der Prozessorientierung bei DissCo bestand bereits längere Zeit vor der Lancierung des Projekts GPD/ERP 2. Basierend auf den Aussagen von Hammer (1990) sowie Hammer & Champy (1995) erkannte DissCo bereits Mitte der 90er Jahre, dass eine Prozessorganisation die Organisationsform für eine sich ständig weiterentwickelnde Welt ist, eine Organisationsform, die sich bestmöglich und weitestgehend auf Kunden ausrichtet.

Bevor die DissCo AG im Jahr 2000 mit dem Projekt GPD/ERP 2 die bisher grösste Veränderungsinitiative initiierte, die mit der Optimierung und Harmonisierung der wichtigsten Geschäftsprozesse alle DissCo-Organisationseinheiten umfasste, sowie die Schaffung einheitlicher Datenstrukturen auf Basis eines konzernweit integrierten IT-Systems zum Inhalt hatte, fanden kleinere, punktuell ansetzende Initiativen statt, die DissCo selbst als Vorläufer auf dem Weg zur Prozessorientierung bezeichnet.

Diese Einzelinitiativen fokussierten jeweils auf einzelne Aspekte des späteren GPD/ERP-2-Projekts, wie die Verbesserung einzelner Geschäftsprozesse (‚Faktor Zeit‘-Projekt, After-Market-Service-Strategie, Shared-Service-Center-Strategie) oder deren Optimierung im Allgemeinen (ISO 9000 ff., DissCo

Prozess-Management-System) sowie die Integration von IT-Systemen (ERP 1).

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit werden nachfolgend einige solcher Initiativen vorgestellt. In ihrer internen Kommunikation stellt die DissCo AG diese selbst als Meilensteine auf ihrem Weg zum Prozessmanagement dar, weil sie einen klaren Bezug zur ‚Champion 3C‘-Strategie aufweisen und insofern wegbereitend für das Projekt GPD/ERP 2 waren, auch wenn – oder gerade weil – manche nicht erfolgreich zu Ende geführt wurden (z. B. ERP 1) oder aufgrund von Restriktionen z. B. seitens der IT-Landschaft auf spätere Zeitpunkte verschoben wurden (z. B. Shared-Service-Center-Strategie).

Dass diese Initiativen aus späterer Sicht als Vorläufer oder Wegbereiter für die das GPD/ERP-2-Projekt interpretiert werden, zeigen folgende Äusserungen aus dem Jahr 2004:

„[E]igentlich hat sich hier das Projekt [GPD/ERP 2] vom Ansatz heraus gebildet, wo wir versucht haben, vor einigen Jahren etwas, das wir jetzt intensiv wieder betreiben, so etwas wie Shared Services aufzubauen, und dann gemerkt haben, dass wir eigentlich zuerst unsere Prozesse standardisieren sollten, bevor wir in die Richtung Shared Services gehen. Das war eigentlich die ursprüngliche Diskussion und Auslöser dieses Projekts. Ich war direkt in dieser Diskussion involviert“ (GPO).

„[V]or ERP 2 gab's ERP 1, das war mehr so eine IT-getriebene Strategie oder Strategie Initiative [...]. Es gibt ne richtige Historie an Versuchen, die Informationsumgebung von DissCo zu vereinheitlichen global. [...] Das [GPD/ERP 2] ist der erste Versuch, der relativ Erfolg versprechend aussieht, zum heutigen Zeitpunkt. Mit Sicherheit nicht der erste Versuch, das zu erreichen, aber der erste Versuch, der das jetzt auch verbindet mit dieser Business-Prozess-Harmonisierung“ (Global Project Manager, GPD/ERP 2).

„Angefangen haben wir mit GPD/ERP 2 in 2000, aber es gab aus meiner Sicht ein paar andere Gründe noch, warum wir überhaupt dahin gekommen sind. Zu dem Zeitpunkt, als wir praktisch dieses DissCo-PMS entwickelt haben, war auch der Zeitpunkt der neuen Strategieentwicklung und das hatte natürlich

auch Einfluss [...] und dann kam eben dieses Operational-Excellence-Ding da raus [...] als eine der drei Säulen der Strategie [...] und dann die Fragestellung natürlich: Was tun wir da? Und wo werden wir wie besser? [...] Hat jetzt mit System zunächst nichts zu tun. Aber dann kam diese Corporate Strategie. After Market Service, E-Business war auch ein Thema, was natürlich dann aufkam. Wie machen wir das und sollen wir das lokal nehmen? Macht eigentlich keinen Sinn: Machen wir global!“ (KBE)

Nachfolgend werden einzelne dieser Vorläufer-Initiativen detaillierter beschrieben.

7.5.6.1 ‚Faktor Zeit‘-Projekt – Optimierung einzelner Prozesse

Als ersten Schritt in Richtung Prozessmanagement sieht die DissCo AG ihr ‚Factor Time‘-Projekt im Jahr 1994. Diese Initiative konzentrierte sich auf einzelne Geschäftsprozesse und deren Verbesserung. Mit Hilfe externer Beratungsressourcen griff man sich einzelne Prozesse heraus, untersuchte deren Potenzial und versuchte, dieses durch gezieltes Prozess-Re-engineering auszuschöpfen.

Immer wieder wird in diesem Zusammenhang auf den ‚Time to Money‘-Prozess hingewiesen, der die Verkürzung der Entwicklungs- und Markteinführungsprozesse zum Ziel hatte. Daneben wurden im ‚Faktor Zeit‘-Projekt aber auch andere Prozesse wie Vertrieb und Reparatur untersucht. Als grosser Erfolg des ‚Faktor Zeit‘-Projekts gilt die Beschleunigung des Produktentwicklungszeitraums auf zwei Jahre.

Grundsätzlich stand beim ‚Faktor Zeit‘-Projekt die Messung und Reduzierung von Zykluszeiten im Mittelpunkt, begonnen beim Kundenwunsch bis hin zu dessen Erfüllung.

7.5.6.2 Qualitätsmanagement- und Prozessmanagement-System – Vom Qualitätsgedanken zur Prozesssicht

Mit dem ursprünglichen Ziel, die Zertifizierung nach DIN ISO 9000 ff. für alle DissCo-Niederlassungen zu erreichen, startete Mitte der 90er Jahre eine neue Qualitätsinitiative. Bereits in den 80er Jahren waren in einzelnen Werken Qualitätsmanagementsysteme nach DIN ISO 9001 eingeführt worden.

Im Jahr 1995 wurde die Abteilung Corporate Quality in einer zweiten Qualitätswelle mit der Aufgabe betraut, die Idee des Qualitätsmanagements jetzt auch in die Marktorganisationen hinauszutragen, auch für Marketing und Sales mit Sinn zu erfüllen und aus der ursprünglichen Qualitätssicherung jetzt ein echtes Qualitätsmanagement zu machen. Der damals Verantwortliche erinnert sich:

„Wir haben versucht, etwas Praktikables für DissCo zu machen und [...] wir wollten ja auf jeden Fall weltweit alle Länder nach ISO 9001 zertifizieren und weiterbringen Richtung Qualitätsmanagement. Und wir haben überlegt, wie wir das am praktikabelsten machen. [...] Wir hatten dann schon Schränke voll von Qualitätshandbüchern und alle nach diesen 20 Kapiteln und in den meisten stand nichts Gescheites drin und das war natürlich nicht ideal. Dann haben wir überlegt: Wenn man sich so die Organisation anschaut, sind eigentlich die grundsätzlichen Prozesse sehr ähnlich. Das haben wir auf High Level auf jeden Fall, in einem mittleren Detaillierungslevel auch noch und im untersten Level sind sie dann doch unterschiedlich – teilweise weil sie effektiv anders sind, teilweise weil sie andere Informationssysteme haben. [...] Aber sagen wir so: [...] Sicher so auf mittlerem Detaillierungsgrad tun wir so ziemlich das Gleiche“ (KBE).

Auch aus Sicht damals eher „Unbeteiligter“ wird diese aus der Qualitätsinitiative heraus entwickelte Einsicht noch heute in Zusammenhang mit GPD/ERP 2 gebracht:

„Das ist ein Phänomen innerhalb von DissCo, das wir eine ungeheuer harmonische Firma sind, wenn man das so high level betrachtet, also die Aufgaben und Arbeitsweisen innerhalb einer Vertriebsgesellschaft sind auf

„einem höheren Level sehr stark harmonisiert und einheitlich global und erst auf einem sehr tiefen Detaillierungsgrad gibt's eigentlich Unterschiede“ (Mitglied Global Project Management Team).

Die Unabhängigkeit, mit der die Marktorganisationen traditionell bei DissCo agierten, sowie die Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen hatte bisher das Augenmerk des Konzerns eher auf deren finanzielle Ergebnisse als auf deren inhaltliche Arbeit gelenkt. Marktorganisationen wurden auch anhand finanzieller Zielvorgaben geführt, so dass das Einsichtnehmen in deren Arbeitsweisen bislang weder gewünscht noch aus strategischer Sicht als sinnvoll anzusehen war.

Mit der neuen Qualitätsinitiative sollte den Marktorganisationen neben der Zertifizierung echte Hilfestellung bei der Verbesserung ihrer Prozessqualität sowie beim Formulieren und Verfolgen von Qualitätszielen gegeben werden. Ausdrückliches Ziel war es, weitere nutzlose Dokumentation zu verhindern.

Das Projektteam identifizierte ca. 20 Prozesse für Marktorganisationen, z. B. Vertrieb, Marketing, Logistik, Reparatur, Personalprozesse. Für jeden Prozess erfolgte eine Definition und Visualisierung am Flip Chart. Diese Prozesse wurden nach Reflexion und Diskussion später dokumentiert und durch einen ‚Process Owner‘ abgesegnet. Es entstand ein Modell, das einen allgemeinen Teil umfasste, in dem beschrieben wurde, wie dieses Qualitätsmanagement grundsätzlich funktionieren sollte, und einen Prozessteil, der je nach Art des Prozesses unterschiedlich detailliert beschrieben wurde. Diese Beschreibungsebene war der generische Prozess, der für jede Organisationseinheit verbindlich war.

„[D]a oben, bis dahin sollte es eigentlich für alle einheitlich sein. Das ist Minimum Requirement! Und das waren im Prinzip unsere generischen Konzernprozeduren und für die gab es einen Konzernowner. [...] Und dann haben wir dieses Package an die Organisationen gegeben, haben gesagt: Du bist eine Marktorganisation, diese 20 Prozesse sind für dich relevant! Und die musst du jetzt adaptieren für dein Geschäft, das heisst, du musst da unten besser auffüllen“ (KBE).

Das so geschaffene Prozessmanagement-System sollte keineswegs nur eine effektive Art sein, die Zertifizierung nach ISO 9000 ff. für möglichst viele Organisationseinheiten durchzusetzen, sondern sollte in ein lebendiges und dynamisches Qualitätsmanagement, aufbauend auf Prozessen, münden. Früh schloss sich daher bereits die Frage an: „*[U]nd wie bringen wir das jetzt an die Mitarbeiter?*“ (KBE)

Trainingsmaterialien und neue Verantwortlichkeiten wurden geschaffen. Lokale Prozessowner waren für die Umsetzung der globalen Prozesse und deren Anpassung auf lokale Gegebenheiten verantwortlich. Die meisten grossen Marktorganisationen waren Ende der 90 Jahre erfolgreich auf Basis dieses prozessorientierten Ansatzes nach ISO 9000 ff. zertifiziert. Aufgrund seiner Einfachheit und seines Bezugs zur Geschäftsrealität wurde das Qualitätsmanagementsystem weitestgehend positiv aufgenommen. Dennoch hatten die dort definierten Prozessstandards noch wenig Einfluss auf die Arbeitsrealität in vielen Marktorganisationen.

Entsprechend der Entwicklung der ‚Champion 3C‘-Strategie und der aus ihr abgeleiteten ‚Operational Excellence‘-Perspektive konnte das Prozessmanagement-System auch strategisch verankert werden. Trotzdem blieb die ursprüngliche Betonung von Zertifizierungserfolgen haften. Das Prozessmanagement-System behielt seinen Projektcharakter und war für viele mit der Zertifizierung der Organisation abgeschlossen.

„[I]m Vergleich zu heute [war es] etwas kurzsichtiger, aber ich denke, es war ein wichtiger Schritt, weil es war natürlich von der Orientierung her schon in Richtung Prozessorientierung“ (KBE).

7.6 Annäherung und Verschmelzung von Business- und IT Strategie

Neben oder mit der aufkommenden Prozessperspektive entwickelte sich auch in Bezug auf die Rolle der IT als Funktion und Instrument ein verändertes Bild, welches sich im Zuge verschiedener Einzelinitiativen und strategischer Überlegungen konkretisierte.

7.6.1 After-Market-Service-Strategie – Verzahnung globaler Prozesse und IT-Systeme

Als Konsequenz ihrer jährlichen Kundenzufriedenheitsumfrage realisierte DissCo, dass der Bereich After Sales Service einer der Hauptkritikpunkte am Markt war. Auch wenn der Umsatz im Bereich Reparaturen keine nennenswerte Bedeutung hatte, wurde den Verantwortlichen deutlich vor Augen geführt, dass die Bearbeitung von Reklamationen und die Ausführung von Reparaturen massgeblichen Einfluss auf die (Un-)Zufriedenheit ihrer Kunden hatten.

Im Jahr 2000 entwickelte die DissCo AG eine neue Strategie zur Bearbeitung von Reparaturen und Ersatzlieferungen. Ausgehend von den Erwartungen der Kunden analysierte ein Projektteam die unterschiedlichen Prozesse in den einzelnen Marktorganisationen und entwickelte einen neuen ‚best practice‘-Prozess, auf dessen Basis eine innovative Service-Idee, das Fleet-Management, entstand.

„Wir sagen den Kunden: Wie im Autopark verkaufen wir nicht jedes Einzelprodukt, sondern wir managen deine Flotte. Und von diesem Flottenmanagement, wenn das jetzt so einschlägt, erhoffen wir uns dann schon einen signifikanten Beitrag. Also mittelfristig 10 % des Umsatzes kommen aus Flottenmanagement, und das ist nicht mehr Peanuts“ (GPM).

Das Ausrollen dieses Prozesses, der zunächst in einem Pilotland erfolgreich getestet wurde, kann als erster globaler Prozess verstanden werden, dessen Ausführung projektartig von einer auf mehrere und schliesslich alle Marktorganisationen übertragen wurde. Ebenso fand im Falle der After-Sales-Strategie ein bewusstes Reflektieren des Zusammenhangs zwischen den Vorteilen standardisierter Prozesse und der Notwendigkeit der Vereinheitlichung der Systemlandschaft und Datenbasis statt. Das Ausrollen globaler Prozesse wurde mit dem Wunsch bzw. der Forderung verbunden, für alle Ausführenden eine einheitliche Datenbasis zu schaffen.

Die weitere konsequente Umsetzung der globalen After-Sales-Strategie ging im Gesamtprojekt GPD/ERP 2 auf, indem der ursprüngliche Unterstützungsprozess AMS (After Market Service) als einer der vier Kern-Businessprozesse definiert und umgesetzt wurde.

„Dieses ‚best practice‘-Modell, das eigentlich die besten Elemente, die besten Stücke aus allen Märkten enthält, das haben wir dann als Idealmodell definiert zusammen mit den Märkten und dann dieses EDV-Konzept oder die EDV-Lösung darum herum gebaut, das war eigentlich das Wichtigste von den Sachen. [...] Für uns vor Ort [im Bereich After Market Service] hätte eigentlich nichts Besseres passieren können als das GPD/ERP 2, weil wir dann im Prinzip nicht mit jeder Marktorganisation vor Ort die EDV-Umsetzung diskutieren mussten, sondern wir haben dann gewusst: Aha, wir bauen dies, die können dasselbe bauen und das einführen“ (GPM).

Mit zunehmendem Wissen um die Vergleichbarkeit der Geschäftsprozesse über die Grenzen einzelner Organisationseinheiten hinaus und mit dem damit einhergehenden ständig wachsenden Interesse an der Art und Weise, wie in einzelnen Organisationseinheiten zum Wohle der Kunden gehandelt wird, gewann auch die Idee einer Vereinheitlichung von Daten- und Systemstrukturen an Attraktivität. Sicherlich haben hier auch technische Notwendigkeiten wie der Ablauf der Wartungsfrist für Altsysteme oder der Umfang erforderlicher Investitionen in deren Upgrade einen Beitrag geleistet. Da traditionell aber viele Marktorganisationen eigene Finanz- und ERP-Systeme mit eigenen EDV-Teams unterhielten, war eine Standardisierung von Systemen oder gar die Nutzung eines weltweiten Systems aus Sicht der meisten Marktorganisationen und Werke mehr als nur eine technische Veränderung.

Bereits in den 60er Jahren hatte einer der Unternehmensgründer einen Versuch zur Vereinheitlichung von Systemen initiiert, der allerdings wegen fehlender technischer Möglichkeiten nicht erfolgreich umgesetzt werden konnte.

7.6.2 ERP 1 – erster globaler Systemansatz

Ein wichtiger Schritt in Richtung einer einheitlichen Systemlandschaft sollte mit der Einführung eines ERP-Systems des Anbieters Oracle in den 90er Jahren erreicht werden. In erster Linie war dieses Projekt bzw. waren diese Projekte getrieben von die Notwendigkeit der Ablösung von Altsystemen vor Ende des Jahrtausends. Vor diesem Hintergrund fanden zeitgleich zwei Projekte statt:

Eines wurde bei DissCo in Nordamerika durchgeführt, und es hatte weniger eine globale Systemlandschaft als eine Systemablösung der dortigen Altsysteme durch ‚Oracle Applications 10.X‘ zum Ziel.

Ein zweites Projekt sollte in den europäischen, japanischen und australischen Märkten durchgeführt werden und hatte dort die Schaffung einer einheitlichen und globalen IT-Systemlandschaft zum Ziel.

Das ERP-1-Projekt in Nordamerika startete Anfang der 90er Jahre und mündete in die Einführung von ‚Oracle Financials‘ bei DissCo USA in den Jahren 1993 und 1994 und in die Einführung von ‚Oracle Applications (Business Module)‘ Mitte 1995. Diese Einführung, die noch heute vielen in Erinnerung ist, war sicherlich aufgrund ihres Misserfolgs in mancher Hinsicht schmerzhaft und prägend:

„Das war ein grosser Flop“ (Mitglied Globales Project Management Team).

„1995 ist ein Disaster-Jahr für DissCo gewesen. [...] [E]ine Baustelle war in den USA, da haben damals umgestellt von einem, ich weiss nicht, von mehreren kleinen Systemen. [...] [E]ndlich können wir zusammenführen, Oracle, das sollte GPD oder ERP 1 werden, die ERP-1-Software dann. Das ist so was von in die Hose gegangen“ (LPM).

Neben internem finanziellem Schaden in Millionenhöhe und hoher Frustration der involvierten Mitarbeiter war der Misserfolg auch für die Kunden deutlich spürbar:

„Wir haben dann mehrfach die Bestände komplett verloren, wir mussten wieder Inventuren machen [...]. Das heisst, die beiden grössten Märkte waren mit IT-Systemen praktisch lahmgelegt“ (LPM).

Nach diesem einschneidenden Fehlschlag wurde das Projekt zunächst gestoppt und grundlegend reflektiert.

Als wesentliche Fehler wurden

- die lokale Verankerung,
- die IT-getriebene Sichtweise,
- der zu hohe Zeitdruck und
- die Auswahl einer zu grossen Marktorganisation für die Erstimplementierung

identifiziert.

Eine auf diesen Erkenntnissen aufbauende Neuauflage des Projekts wurde in die Hand eines globalen Teams gelegt. Diese Neuauflage wurde in mehreren Gesprächen als der eigentliche Vorreiter zu GPD/ERP 2 interpretiert.

Das globale Team sollte ein System entwickeln (ERP 1), welches zunächst in Großbritannien zum Einsatz kommen und später auf andere Organisationseinheiten übertragen werden konnte. Auch aus zeitlicher Hinsicht konnte das globale Team jetzt eine detaillierte Vorbereitung gewährleisten. Aufgrund erheblichen Entwicklungsaufwands fand der ‚Go Live‘ nach mehreren Verschiebungen schliesslich 1997 statt.

Weil diese Umstellung vergleichsweise erfolgreich verlaufen war, wurden Mitglieder des Projektteams aus Großbritannien im Anschluss an diese Einführung in ein globales Team transferiert, um dort an der Entwicklung eines Systemstandards mitzuwirken. Dieser Standard basierte in erster Linie auf IT-Gesichtspunkten und berücksichtigte die Business-Prozesse, die in Großbritannien systemseitig abgebildet worden waren.

In den darauffolgenden Monaten fanden diverse Roll-outs statt, bis schliesslich zehn Marktorganisationen (z. B. Schweiz, Schweden, Dänemark, Australien, Japan) und vier Werke live waren.

Trotzdem wurde das Projekt Mitte 1999 gestoppt. Mehrere Gründe führten zu dieser folgenreichen Entscheidung:

- Die eingeführte Software wurde als Rückschritt, als unkomfortabel im Vergleich zu den Altsystemen gesehen. Diese Unzufriedenheit mündete in Kritik gegenüber dem Implementationsteam.
- Innerhalb des Implementierungsteams musste eine hohe Fluktuation verkraftet werden.
- Beim Projekt ERP 1 herrschte eine IT-Sichtweise vor. Die parallele positive Sichtweise auf globale Prozesse fehlte zu diesem Zeitpunkt noch.

Nachfolgende Äusserungen spiegeln diese Beurteilungen wider:

„Das war vor allen Dingen hier in Europa [...] massive Unzufriedenheit von den Organisationen, die das übernommen haben, also sehr starke Kritik anhand der verfügbaren Qualität der Software und natürlich auch eine Erosion vom Team damals, also vom Projektteam, [...] weil die ein bisschen frustriert waren von der Kritik, die ihnen entgegengeschlagen ist und die Leute viel die Flinte ins Korn geworfen haben“ (Mitglied Globales Project Management Team).

„Ob damals schon der Versuch gemacht wurde, weltweit einheitliche Prozesse einzuführen, kann ich nicht mit Bestimmtheit sagen, ich weiss nur, dass ERP 1 letztlich daran gescheitert ist. [...] Aber die Schwierigkeit war eben die, dass in jeder Marktorganisation andere Prozesse herrschten, dass jeder Marktorganisations-Geschäftsführer andere Vorstellungen hatte. Und da gab's ja auch diese Paradebeispiele. [...] Aufhänger war immer diese Kundenrechnung, wo man in England geglaubt hat, den Standard gefunden zu haben, nächste Station war die Schweiz, und dann hat man festgestellt, dass die Rechnung, wie sie die Engländer sehen und so wie die Schweizer sie sehen, etwa 27 Unterschiede hatte und von beiden Seiten wurde das mit Kundenbedürfnissen begründet“ (GPM).

„ERP 1 war stärker ein Zusammenspiel zwischen globalem IT-Team und den lokalen Teams und es gab nicht die globale Business-Komponente“ (Mitglied Globales Project Management Team).

Hinzu kam, dass das ERP-System Oracle 10.X, das in diesem Projekt als Character-Version genutzt wurde, damals selbst bereits veraltet war.

„So stellte sich dann heraus, wir kommen mit Oracle nicht weiter, ERP 1 nicht weiter [...]. Die ERP-1-Software, die Version 7 oder 8, da haben die gesagt, ihr müsst umsteigen auf 11, [...] es war völlig egal, wohin wir gehen, weil überall war der Umstieg so aufwändig, dass man nicht gesagt hat, das ist eine evolutionäre Entwicklung, sondern das ist ein Bruch“ (LPM).

„Nun hatten wir gleichzeitig auch das Problem, dass diese ERP-1-Software in dem Sinne auch veraltet war und wir innerhalb von Oracle auch einen grösseren Wechsel hätten machen müssen“ (Mitglied Global Project Management Team).

Als Konsequenz aus den Erkenntnissen des ERP-1-Projekts wurde einerseits ein Second Level Support aufgebaut, der die Zufriedenheit der ERP-1-Kunden mit ihrer IT verbessern und das Vertrauen der Anwender in den Service und die Kundenorientierung des IT-Bereichs wieder herstellen sollte. Die Aufgaben dieses Bereichs waren neben der Unterstützung der Organisationen, die ERP 1 nutzten, auch die Konzeption und Durchführung von Trainings, die die sogenannten Super User in den Marktorganisationen ständig auf dem neusten Stand der Systemfunktionalität halten sollte, sowie die Begleitung der zweimal jährlich stattfindenden Upgrades.

Mit der Beendigung des ERP-1-Projekts war auch eine weitreichende Reflexion und Neuausrichtung des IT-Bereichs verbunden. Noch immer stand auch im Raum, dass die nicht ERP 1 nutzenden Organisationseinheiten lokale Systeme nutzen, deren Support auszulaufen drohte oder nur mit hohen Investitionen aufrecht zu erhalten war.

„Jetzt müssen wir erst einmal ein Review halten, wie wir weiter vorgehen“ (Mitglied Global Project Management Team).

7.6.3 Analyse der IT-Landschaft und Entwicklung einer IT-Strategie

Grundsätzlich standen jetzt das Upgrade auf Oracle 11.i oder die völlige Loslösung von Oracle und Einführung von SAP/R3 zur Auswahl. Nach den Erfahrungen, die DissCo im Rahmen des ERP-1-Projekts gesammelt hatte, wurde die Evaluierung zukünftiger IT-Szenarien nicht alleine von IT-Spezialisten vorgenommen.

Ein Mitglied des ERP-1- und später auch des ERP-2-Projekts erinnert sich: *„Da hat der Vorstand dann gesagt, die IT soll das nicht machen, sondern das soll das Business entscheiden.“*

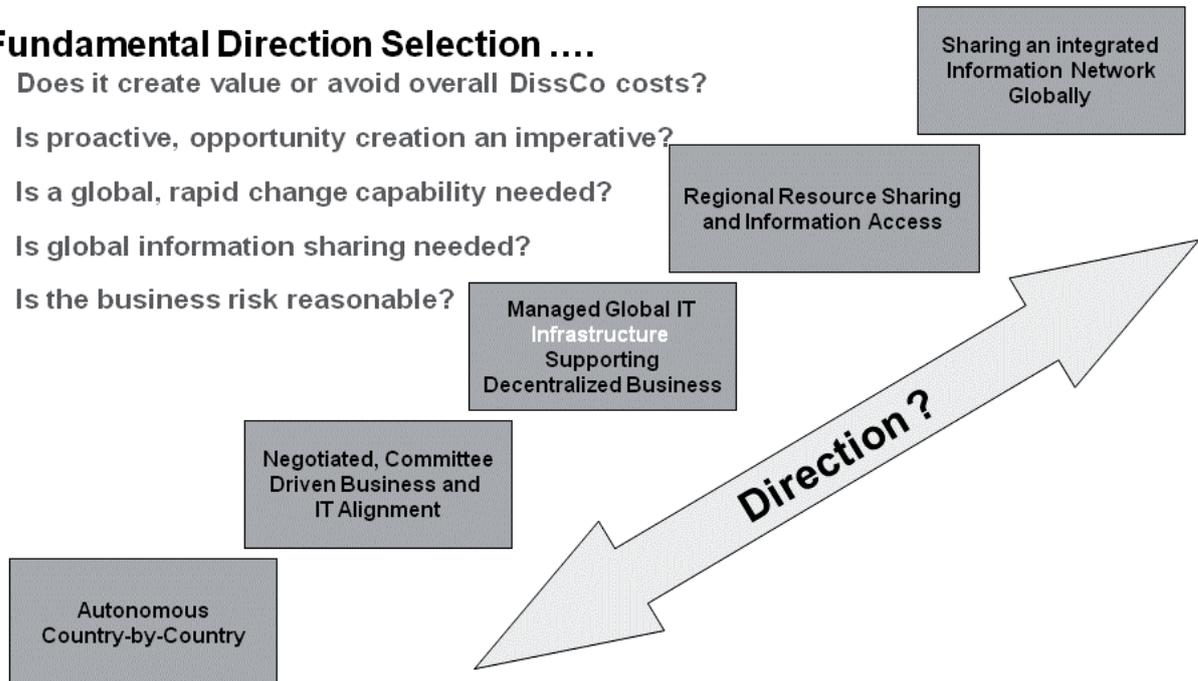
Damit begann eine neue Etappe hinsichtlich der Positionierung der IT innerhalb der Organisation. Nicht technische Gesichtspunkte sollten die zukünftige IT-Strategie dominieren, sondern diese sollte vielmehr aus Business-Sicht heraus ein integraler Bestandteil allen Handelns in der Organisation werden, um die Gesamtstrategie zu verfolgen.

Im Zentrum der Analyse stand die Frage, ob eine globale oder eine dezentrale IT-Lösung gewählt wird.

Global or Decentralized IT solution?

Fundamental Direction Selection

- Does it create value or avoid overall DissCo costs?
- Is proactive, opportunity creation an imperative?
- Is a global, rapid change capability needed?
- Is global information sharing needed?
- Is the business risk reasonable?



Source: 1998, IMD, Donald A. Marchand

Abb. 16: Zentrale Frage: Globale oder dezentrale IT-Lösung?

(Internes Trainingsmaterial)

Zur Beantwortung der zentralen Frage wurden vier Gesichtspunkte analysiert und beurteilt:

- Welche Lösung minimiert oder reduziert Risiken, besonders im technischen Bereich?
- Welche Lösung trägt zur Reduzierung der IT-Kosten bei?
- Welche der Lösungen unterstützt neue, zu dieser Zeit entstehende Geschäftsmodelle und -strategien wie E-Business, globales Key Account Management, Shared-Service-Center-Modelle?
- Welche Lösung schafft Mehrwert für das Unternehmen?

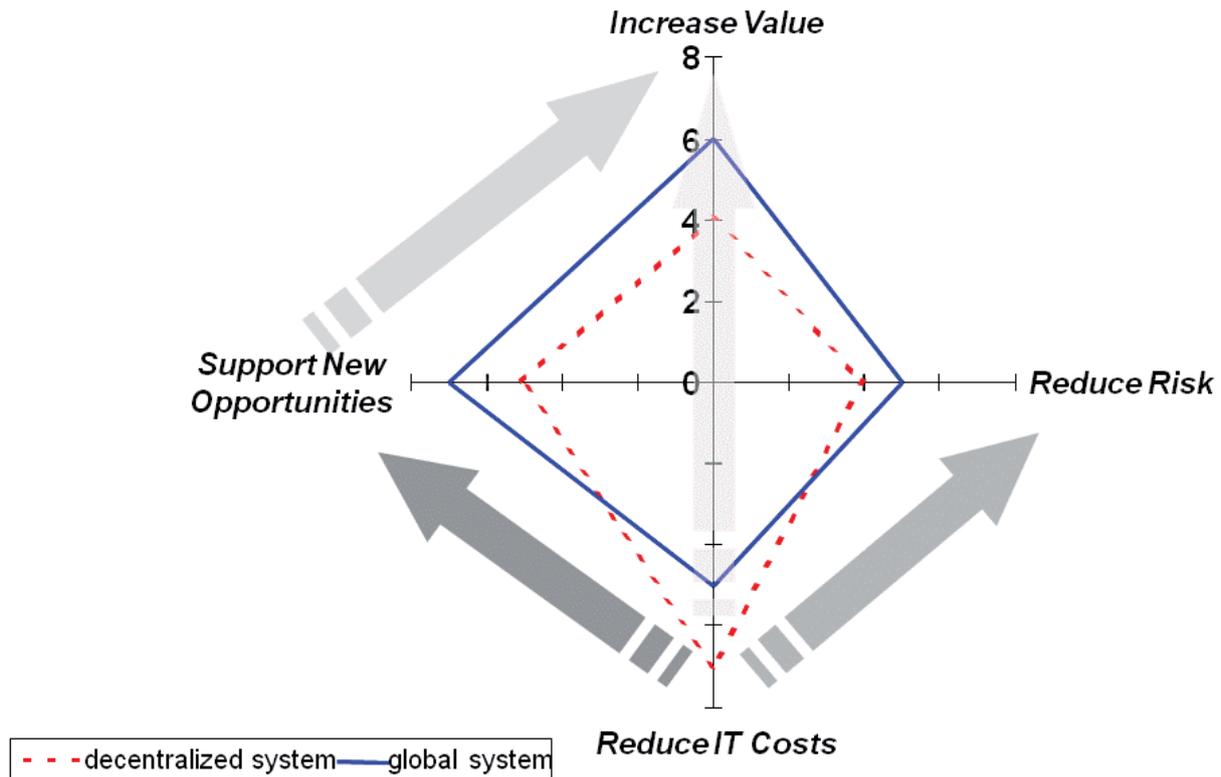


Abb. 17: Gesichtspunkte bei der Entwicklung der neuen IT-Strategie

(Interne Dokumentation)

Aufgrund der Einschätzung, dass ein globales System neue Geschäftsmodelle und -strategien in bester Weise unterstützen und insgesamt für die Organisation einen höheren Mehrwert z. B. in Form von Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und Absatz bzw. Umsatz schaffen kann, wurde die Empfehlung für ein globales System, welches auf globalen ‚best practices‘ basiert, herausgearbeitet. Das Evaluationsteam, das sich dieser Frage annähern sollte, fand seitens der Unternehmensleitung starke Unterstützung. Der globale Projektmanager GPD/ERP 2 erinnert sich, dass eine Person der Unternehmensleitung aufgrund ihrer Erfahrungen mit ERP 1 besonders unterstützend gewirkt hat:

„Wir haben da gewissermassen eine starke Lokomotive gehabt in ihm, weil er auf der einen Seite den direkten Nutzen wahrgenommen hat über die Erfahrung, die er da gesammelt hat über die letzten 5 Jahre mit uns, und auf der anderen Seite hat er auch eine gewisse Meisterschaft entwickelt, wie er

diese Veränderungen, die [...] gezwungenermassen kommen, nutzen kann, um Change Management in seinem eigenen Team zu triggern.“

Vor dem Hintergrund der zukünftig globalen Ausrichtung und Gestaltung der IT wurde 1999 eine neue IT-Strategie entwickelt, die die IT als Service Provider zur konsequenten Verfolgung der ‚Champion 3C‘-Strategie einordnete:



Abb. 18: IT as Service-Provider
(Präsentation Board of Directors)

Zentrales Thema war die Anbindung der IT-Strategie als eine Strategie „to support sustainable profitable growth, a necessity for being competitive and an opportunity to win, globally“ an die Business-Strategie/n (Interne Darstellung).

Unter Massgabe der neuen strategischen IT-Ausrichtung fand im Jahr 2000 die Evaluierung und Auswahl der Systemplattform statt, die zukünftig als „managed global IT infrastructure supporting decentralized business“ (DissCo Präsentation) dienen sollte.

Ein damaliges Mitglied des Auswahlteams erinnert sich: „[D]as war dann im Sommer 2000, drei Monate haben wir das evaluiert, es gab nur 2 Dinge zur Wahl, entweder Oracle 11.i oder SAP R3. Nach drei Monaten hat SAP mit Vorsprung gewonnen, das war schon desaströs, weil wir haben mit Oracle 11.i

niemals auch nur einen einzigen Auftrag zu Ende prozessieren können – in den ganzen 3 Monaten nicht, weil immer irgendetwas nicht funktionierte. Und deswegen war das also dann klar.“

Ende 2000 fiel letztlich die Entscheidung, das zukünftig aufzubauende globale ERP-System auf Basis von mySAP.com, in der Version R3, zu entwickeln. Mittels dieses ERP-Systems sollten unternehmensweite IT-Strukturen entwickelt werden, die die Entwicklung und Optimierung globaler Geschäftsprozesse unterstützen und eine gemeinsame Systemlandschaft und Datenbasis schaffen sollten, um in Bezug auf das strategische Ziel der ‚Operational Excellence‘ spürbare Fortschritte zu erreichen.

Diese Entscheidung war die Basis für die nun beginnende Phase des Projekts GPD/ERP 2, dem bislang grössten Projekt in der Geschichte der DissCo AG.

Das Projekt GPD/ERP 2 hat klare Anknüpfungspunkte an die ‚Champion 3C‘-Strategie und verbindet die Geschäftsprozess-Sicht mit der Entwicklung eines globalen Systems und dem Aufbau globaler Daten.

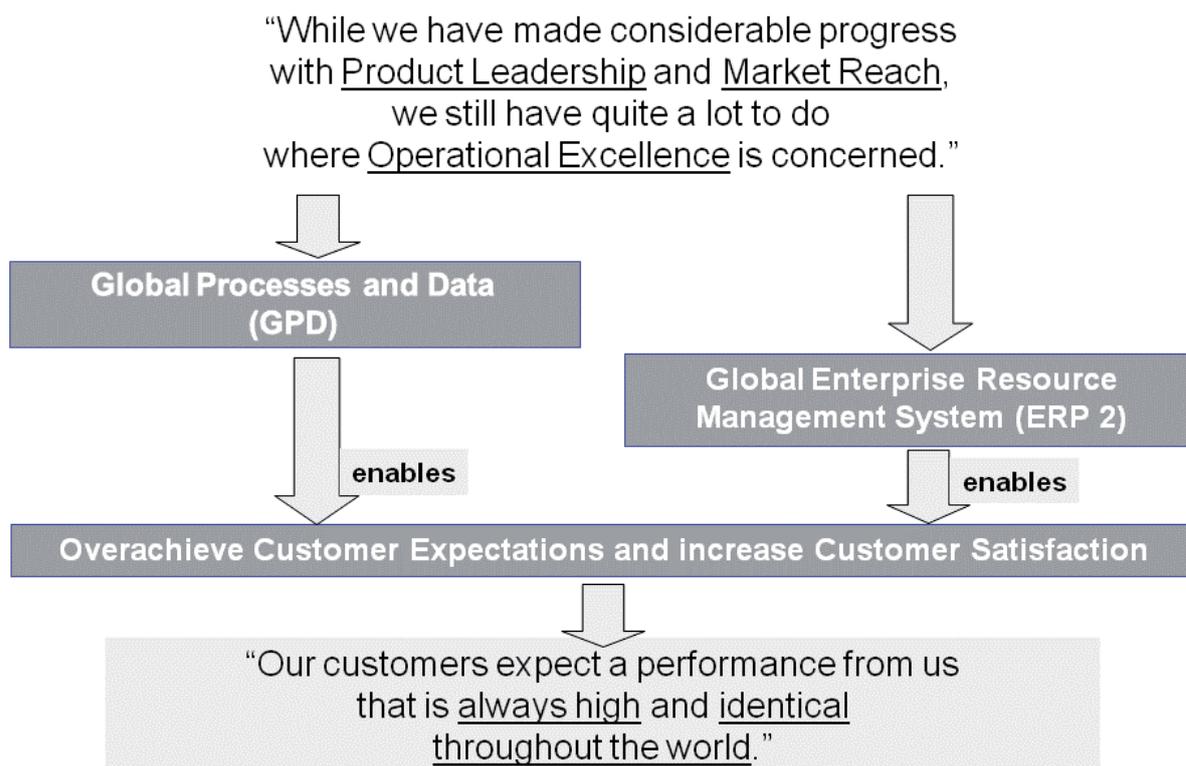


Abb. 19: Strategische Verankerung des Projekts GPD/ERP 2
(Interne Dokumentation)

7.7 Die Veränderungsinitiative GPD/ERP 2 mit ihrer Business- und ihrer IT-Komponente

Das Projekt GPD/ERP 2 entstand auf Basis der zuvor beschriebenen strategischen Entscheidungen im Hause DissCo. Es basiert auf der im Jahr 1996 lancierten Strategie ‚Champion 3C‘ mit ihren Säulen ‚Produktführerschaft‘, ‚Marktreichweite‘ und ‚Operational Excellence‘, wobei es sich in erster Linie auf letztere bezieht. Unterschiedliche zuvor beschriebene Initiativen hatten bereits die Verbesserung im Bereich Operational Excellence adressiert. Aber erst im Zuge der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagement- zum Prozessmanagementsystem sowie im Rahmen der Reflexion der Gründe des Scheiterns der ERP-1-Projekte war bei DissCo die Idee gereift, dass eine grundsätzliche, tief greifende strukturelle Neuausrichtung der Organisation nötig war.

7.7.1 Inhaltliche Schwerpunkte und strategische Ausrichtung von GPD

Basierend auf der Aussage: *„the new business world requires further major changes in the way DissCo does business, but it also creates new global opportunities. [...] [T]he DissCo-World is global!“* (Interne Präsentation) wurde die Idee weiterentwickelt, die Organisation globaler zu betrachten, ihre Aktivitäten stärker unter dem Gesichtspunkt der Gemeinsamkeiten als dem der Verschiedenartigkeit voranzutreiben.

Als Teil dieser Idee rückte auch das Bemühen um Standardisierung in ein völlig neues Licht. Standardisierung hiess nicht mehr Gleichmachen im Sinne der Einigung auf einen kleinsten gemeinsamen Nenner, sondern vielmehr ein Vereinheitlichen im Sinne eines harmonischen, einheitlichen Agierens, sowohl intern als auch im Zusammenwirken mit Kunden.

Die zunächst im Qualitätsmanagementsystem vorherrschenden zwanzig Elemente der DIN ISO 9000 ff. wurden – wie im Abschnitt 7.5.6.2 genauer beschrieben – durch Prozessbeschreibungen ersetzt.

Einer der damaligen Verantwortlichen erinnert sich: *„[W]as damals relativ schwer war natürlich, wir mussten erst mal unseren Zertifizierer [...] überzeugen, dass wir jetzt nicht mehr diese Handbücher haben und uns um die 20 Elemente nicht mehr so kümmern, sondern dass wir Prozessbeschreibungen haben“* (KBE).

Die Verankerung des Prozessgedankens und die daraus entstehende neue Sicht auf die Organisation konnte aber keineswegs alleine durch eine Optimierung der Dokumentation erreicht werden. Jetzt ging es darum, das System mit Leben zu erfüllen:

„Im Prinzip haben wir dann an den Prozessen gearbeitet und haben natürlich dann überlegt: Und wie bringen wir das jetzt an die Mitarbeiter? Und wie passt das Ganze überhaupt zusammen? Und warum tun wir das? Was haben andere Elemente noch damit zu tun? [...] Und warum machen wir eigentlich Prozesse? Machen wir die jetzt nur wegen der Zertifizierung oder hat es noch ein bisschen mehr auf sich und so sind wir eigentlich darauf gekommen: Okay,

wir wollen Excellent Business Results, das erreichen wir mit Customer Satisfaction, um das zu erreichen brauchen wir aber auch zufriedene Mitarbeiter, wir müssen die Gesellschaft um uns rum beachten. Zufriedene Kunden gibt's nur mit guten Produkten und Dienstleistungen. Wo kommen die her? Die kommen aus den Prozessen. Diese Prozesse funktionieren nur, wenn ich motivierte, gut ausgebildete Mitarbeiter habe. So kamen die Employees da rein. Dann – Organisation spielt eine Rolle. Wie ich mich dann aufstellen – organisatorisch!“ (KBE).

Die bis dahin definierten fünf Prozessgruppen erhielten eine zentrale Stellung innerhalb des DissCo-Geschäftsmodells, um die Wichtigkeit der Prozessidee für alle tagtäglichen Handlungen zu manifestieren.

Das Businessmodell, genauer beschrieben im Abschnitt 7.5.3, verortet die Ausrichtung auf Geschäftsprozesse zentral in der Darstellung des DissCo Business und ist für die inhaltliche Ausrichtung von GPD prägend. Dieses erfuhr mit dem Fortschreiten der Prozessidee mehrere Veränderungen.

The DissCo Business Model

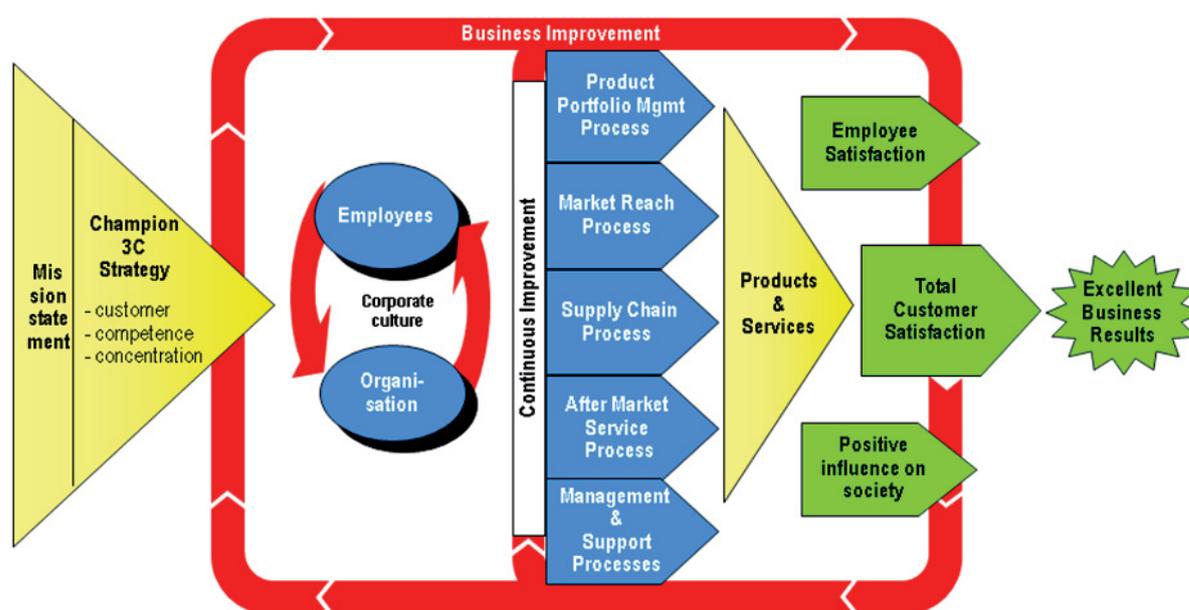


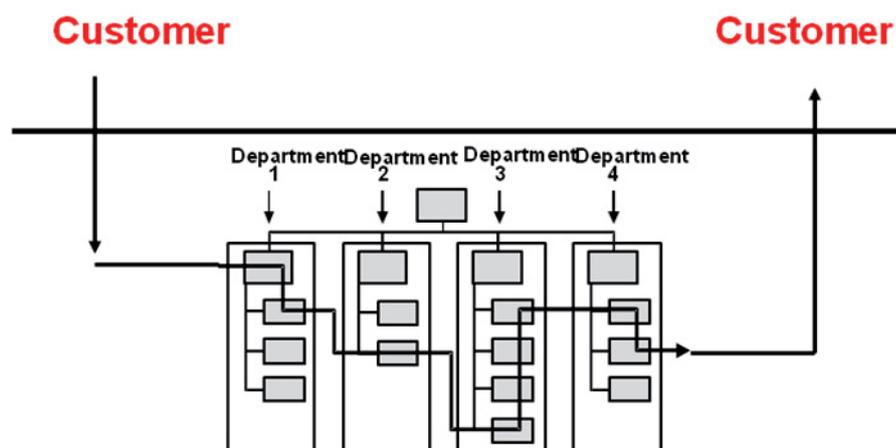
Abb. 20: DissCo-Geschäftsmodell, Stand 2000
(Internes Trainingsmaterial)

Bei ihrer Auseinandersetzung mit den organisatorischen Implikationen der Prozessorientierung stiess die DissCo AG auf die Ausführungen von Hammer (1990, 2001a, 2001b) und Hammer & Stanton (1999) zum Thema der Prozessorganisation, an denen sich GPD orientierte und die regelmässig für Dokumentationszwecke zitiert wurden:

A Process Organisation ...

... **Stresses the customer over turf [e.g. functional silos] and hierarchy**

Hammer, M., Stanton, St., HBR Nov./Dec. 1999



... **Is the organizational form for a world in constant change**

Hammer, M., Stanton, St., HBR Nov./Dec. 1999

Abb. 21: Prozessorganisation nach Hammer & Stanton 1999

(Internes Schulungsmaterial)

Der Begriff ‚Prozessorganisation‘ stand jetzt für alle Bemühungen von DissCo, das Prozessmanagement als Instrument zur globalen, d. h. organisationsweiten, Vereinheitlichung und Optimierung von

Geschäftsprozessen zum Einsatz zu bringen. Unterschiedliche Präsentationen wurden mit der Überschrift „DissCo’s way to Global Process Management“ und auch mit dem Titel „DissCo on the way to a process organization“ oder aber „The global DissCo Process Organization“ in Umlauf gebracht.

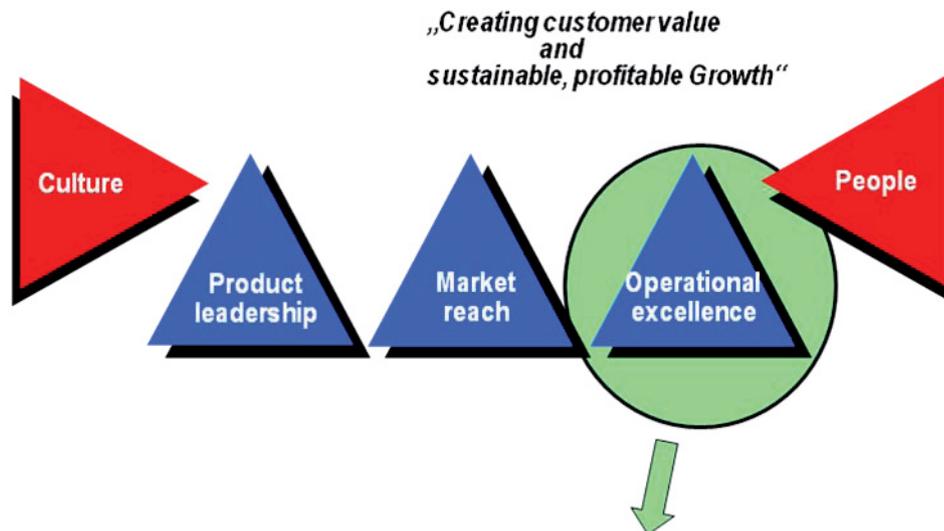
Mit dieser klaren Zielsetzung, globales Prozessmanagement innerhalb einer globalen Prozessorganisation betreiben zu wollen, entstanden erste Entwürfe und Konzepte einer solchen Organisationsform.

7.7.1.1 Prozessperspektive als Basis aller Geschäftspraktiken

Als Business-bezogene Säule innerhalb des GPD/ERP-2-Projekts hatte GPD die Zielsetzung, deutliche Verbesserungen im Bereich Operational Excellence zu erreichen.

Die These *„we need excellent processes which we continuously improve in order to achieve our targets in the other four areas“* (Interne Präsentation) war ihr Anknüpfungspunkt an die Strategie ‚Champion 3C‘.

Strategic Benefits; link to Strategy Champion 3C



We need **excellent processes** which we **continuously improve**
in order to achieve our targets in the other four areas !

Abb. 22: Strategische Einordnung von GPD

(Interne Dokumentation)

Hieraus wurde die GPD-Vision abgeleitet:

We significantly contribute to create permanent DissCo Fans - customers and employees - by establishing an effective and efficient Process Management with global, standardised, system supported Best Practice Processes.

(Interne Dokumentation)

Als Enabler für Operational Excellence sollte GPD folgende Fortschritte herbeiführen:

- „continuously improving and sustaining customer satisfaction by reducing process cycle time,
- improving flexibility
- globally consistent excellence of customer relations management
- continuously improving effectiveness/efficiency and profitable growth
- globally consistent excellence of products and services.“

(Interne Präsentation)

Solche strategischen Ziele und Visionen sowie die organisatorische Vorausschau, am Ende des Prozesses als Prozessorganisation zu agieren, machten eine konkrete inhaltliche Ausgestaltung des Prozessmodells notwendig.

Wie oben beschrieben, wurden die im Prozessmanagement-System beschriebenen Prozesse gruppiert, um sie später ins Geschäftsmodell einzugliedern. Diese Gruppen stehen heute für die vier Haupt-Geschäftsprozesse sowie die Management- und die Supportprozesse.

Die wichtigsten Geschäftsprozesse umfassen heute die folgenden sieben Elemente:

- Product Portfolio Management
- Market Reach
- Supply Chain
- After Market Service
- Management & Support Processes
- Customer Complaint Handling
- Human Resource Management
- Finance and Controlling

Als achter Prozess wurde ‚Business Improvement‘, später umbenannt in ‚Sustainability Management‘ identifiziert. Dieser weniger operative Prozess steht für eine stetige Optimierung und nachhaltige strategische Ausrichtung der anderen Prozesse. Innerhalb des Projekts nimmt dieser Prozess in jeglicher Hinsicht eine Sonderrolle ein.

Für jeden der sieben Business-Prozesse wurden in einer nächsten Stufe Teilprozesse identifiziert, beschrieben und dahingehend untersucht, ob sie als Teil des Projekts Gegenstand einer organisationsweiten Prozessoptimierung und -standardisierung sein sollten.

The DissCo Process Model in detail

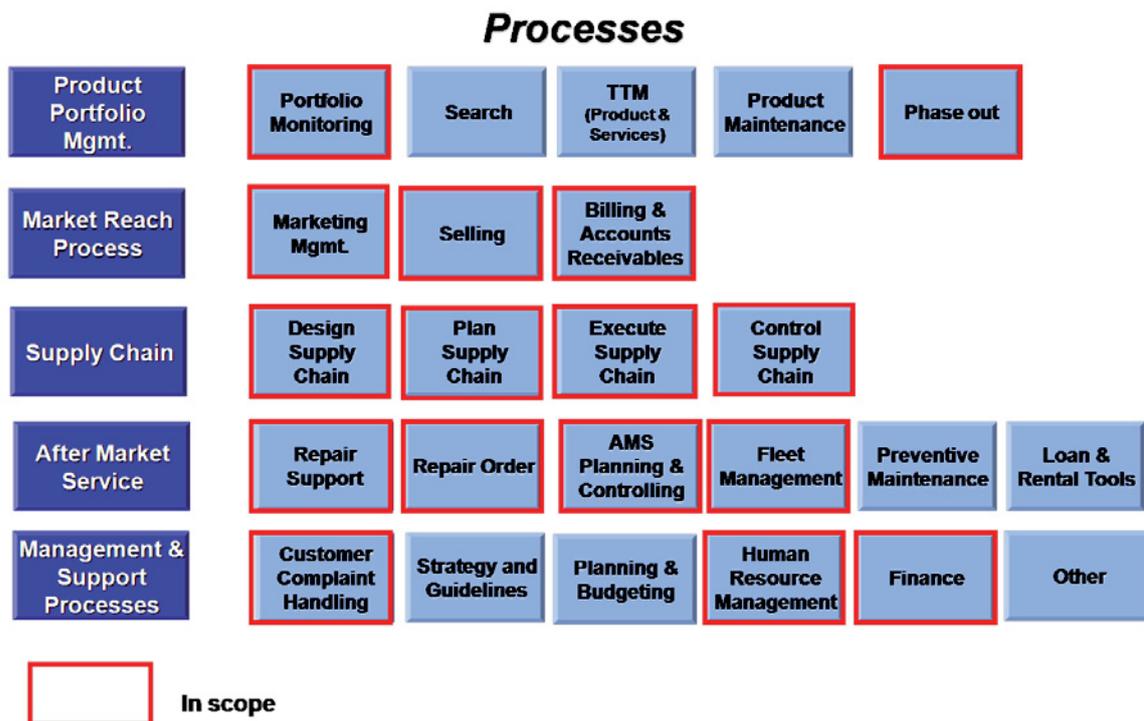


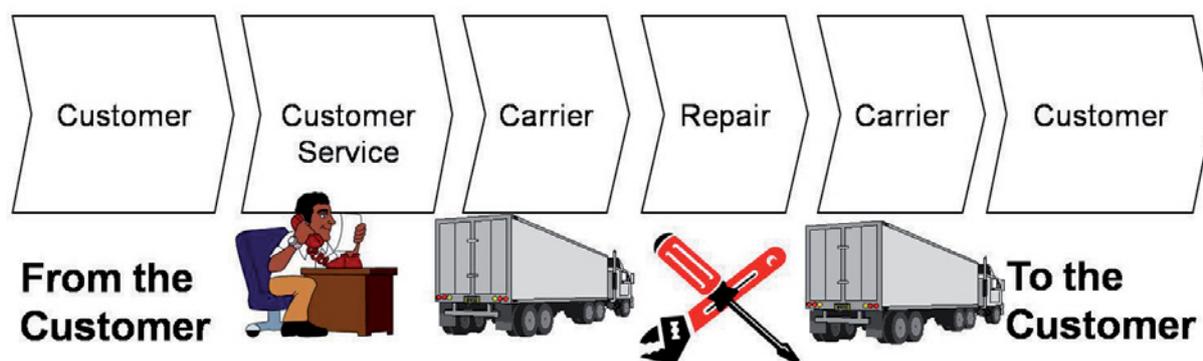
Abb. 23: Business-Prozesse und ihre Teilprozesse
(Internes Trainingsmaterial)

Weiterhin wurden alle Prozesse hinsichtlich ihrer Eignung und Notwendigkeit zur Standardisierung in verschiedene Klassen eingeteilt:

- Alle Prozesse in der Klasse A müssen einem globalen Prozess entsprechend realisiert werden. Hiervon werden keine Abweichungen akzeptiert.
- Prozesse der Klasse B sollten einem globalen Prozess entsprechend realisiert werden oder aber einer der wenigen akzeptierten Prozessvarianten entsprechen.
- Bei Prozessen der Klasse C darf jede Organisation aus einer bestimmten Anzahl global akzeptierter Prozessvarianten wählen.
- Die Prozesse der Klasse D sind von den lokalen Einheiten frei zu gestalten.

Mittels dieser Klassifizierung wurde weit über eine vereinheitlichte Prozessdokumentation hinaus das Erarbeiten und gemeinsame Optimieren von Prozessen als Fundament einer Prozessorganisation manifestiert. Globales Prozessmanagement meint jetzt auch, dass die als A-Prozesse definierten Prozesse von einer solchen Wichtigkeit sind, dass ihr einheitliches Ausführen für das Erreichen der Geschäftsziele massgeblich ist. Als Säulen der angestrebten Prozessorganisation sind sie für die Wahrnehmung des Kunden wesentlich, denn „*process management needs to make the customer the focal point of all our actions*“ (KBE).

Hieraus leitet sich auch bei DissCo existierende Definition eines Prozesses ab, die als Basis für die beabsichtigte Schaffung einer Prozessorganisation zugrunde gelegt wird:



**We define a process as a collection of activities
that takes one or more kinds of input
and creates an output that is of
value to an external or internal customer.**

Abb. 24: Verständnis von Prozessen bei DissCo
(Internes Trainingsmaterial)

7.7.1.2 Prozesse und Daten als Fundamente einer Prozessorganisation

Die DissCo-Prozesse bilden den Kern der Prozessorganisation. Um diese Prozesse bestmöglich zu managen und ständig zu verbessern, müssen ausser globalen Prozessdefinitionen weitergehende Mechanismen zu deren Darstellung und Bewertung existieren. Aus diesem Grund beinhaltet GPD ausser der Definition und Gestaltung globaler Prozesse (GP) auch das Erfassen und Auswerten von Daten (D) über diese Prozesse.

Für jeden Prozess bzw. Teilprozess existieren ein oder mehrere „Key Performance Indicators“ (KPIs), deren Messung durch das Vorhalten globaler Master-Daten ermöglicht wird. Die Definition von KPIs hatte neben höherer Transparenz in Bezug auf einzelne Prozesse auch zum Ziel, deren Vergleichbarkeit über mehrere Marktorganisationen hinweg zu gewährleisten, um dadurch Best Practices zu identifizieren und ständige Prozessverbesserungen anzustossen, gegenseitiges Lernen zu ermöglichen und dadurch letztlich auf der Ebene der Mitarbeiter echte Verhaltensänderungen zu bewirken.

Hierbei spielt neben der Prozessbeherrschung auch das Vorhandensein entsprechender systemtechnischer Unterstützung eine wesentliche Rolle. *„By managing processes and core data, we achieve business excellence“* (KBE).

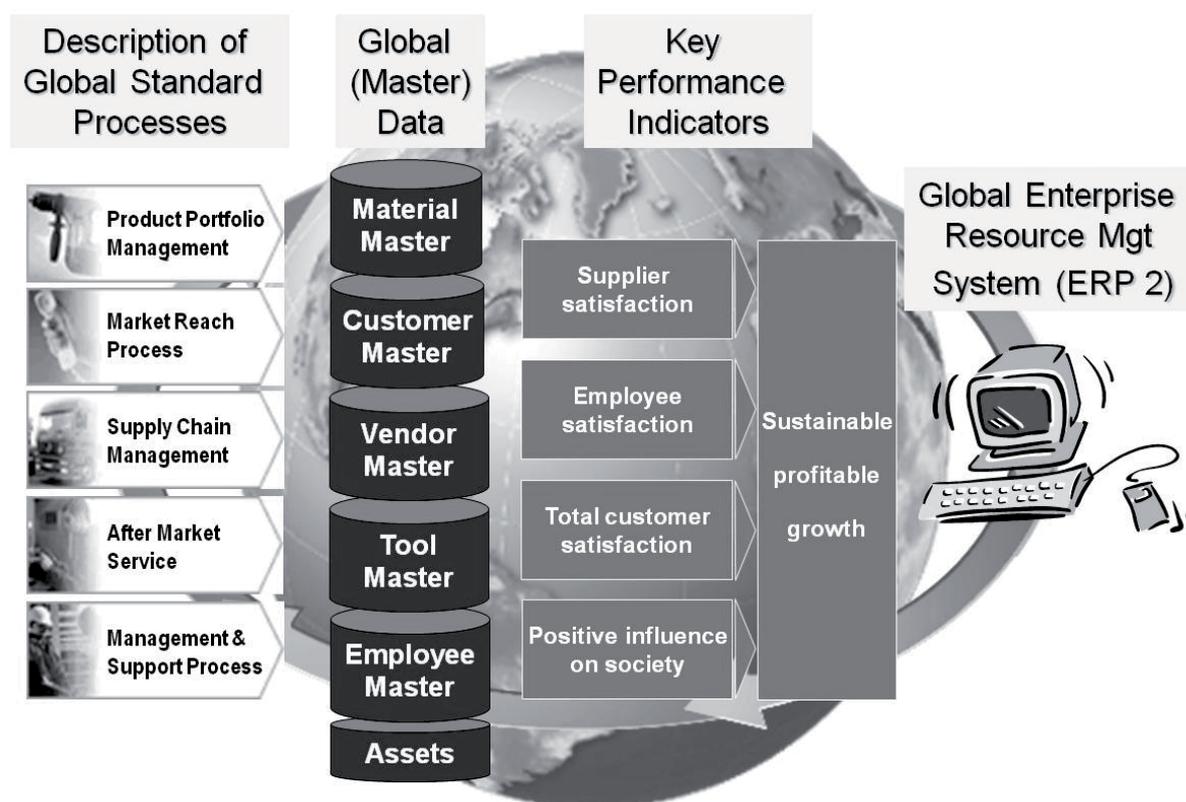


Abb. 25: Globale Prozesse, Daten und KPIs
(Internes Trainingsmaterial)

Aus dieser Darstellung lassen sich die drei Kernaufgaben ableiten, die sich DissCo in Bezug auf die Schaffung einer Prozessorganisation gestellt hatte:

- „Schaffung einer entsprechenden Organisationsstruktur
- Ermöglichung von Erfahrungsaustausch innerhalb der Prozesse
- Gestaltung von Mechanismen zur Prozessüberwachung und Prozessverbesserung.“

(Präsentation für das Board of Directors)

Globale Daten sind eine zentrale Voraussetzung für die Darstellung, Messung, den Vergleich und die Verbesserung globaler Prozesse. Die Gewinnung und Bereitstellung dieser Daten wurde innerhalb des Projekts zu einer der Kernfragen.

IT hatte längst nicht mehr nur den Stellenwert eines Instruments zur Abwicklung von Prozessen und zur Datengewinnung. Für eine – wenn auch in

den Köpfen der Verantwortlichen noch nicht klar ausgebildete – Prozessorganisation war IT der Dreh- und Angelpunkt sowohl bei der Entwicklung und Gestaltung dieser Organisationsform als auch bei deren späterem Funktionieren und Weiterentwickeln.

Vor der Beschreibung des Gesamtprojekts GPD/ERP 2 als kombinierte Business- und IT-Initiative werden zunächst die einzelnen Prozesse im Detail dargestellt und die inhaltlichen Schwerpunkte von ERP 2 präsentiert.

7.7.1.3 Die einzelnen Prozesse und relevanten Daten im Detail

Als Kern des Businessmodells und Basis der angestrebten Prozessorganisation stehen in diesem Abschnitt alle acht Prozesse, die sieben Business- und Managementprozesse sowie der Prozess Sustainability Management im Mittelpunkt. Ihre Definition und Einführung im Rahmen des DissCo-Prozessmanagement-Systems stand am Anfang der Auseinandersetzung von DissCo mit einer prozessorientierten Sichtweise auf die Organisation. Innerhalb des Projekts GPD/ERP 2 sind diese Prozesse nun Ausgangspunkt für die Standardisierung von Arbeitsweisen, Daten und Systemen. Die Teams, die für diese Prozesse Verantwortung tragen, die ihre Gestaltung, ihre Einführung und Ausweitung sowie ihre stetige Weiterentwicklung vorantrieben, waren Schlüsselteams innerhalb des Projekts.

7.7.1.3.1 *Market Reach*

Bei DissCo arbeiten ca. zwei Drittel aller Mitarbeiter im Bereich Marketing und/oder Vertrieb. Dementsprechend verursachen diese Bereiche 60 % der Operational Expenses (OPEX) der Organisation. Die Einführung von Best-Practice-Prozessen im Bereich Market Reach bietet daher das grösste Potenzial zur Erhöhung der Produktivität durch Optimierung der Kostenstrukturen sowie zur Absatz- und Umsatzsteigerung durch stärkere Kundenbindung und Marktdurchdringung. Innerhalb des Gesamtprojekts galt Market Reach als „*the biggest lever [...] to increase productivity*“ (GPO).

Diese zentrale Rolle spiegelte sich auch in der personellen Besetzung des Market-Reach-Teams wider.

Wesentliche Inhalte des MR-Prozesses sind folgende:

- „Marktbeobachtung und Marktanalyse
- Kundenidentifikation und Herstellung von Kundenkontakten
- Werbung für DissCo Produkte und Dienstleistungen
- Vertrieb der DissCo Produkte und Dienstleistungen durch Nutzung der geeigneten Vertriebskanäle
- Identifikation und interne Kommunikation von Kundenwünschen und -bedürfnissen und entsprechenden Absatzpotenzialen
- Überwachung und Verbesserung der Ergebnisse
- Überwachung und kontinuierliche Verbesserung der Wirksamkeit von MR Initiativen“

(DissCo Prozessmanagement-System)

Der Market-Reach-Prozess beinhaltet die Teilprozesse Marketing Management, Selling (Vertrieb) und Billing/Accounts Receivable (Fakturierung und Forderungsmanagement).

Market Reach

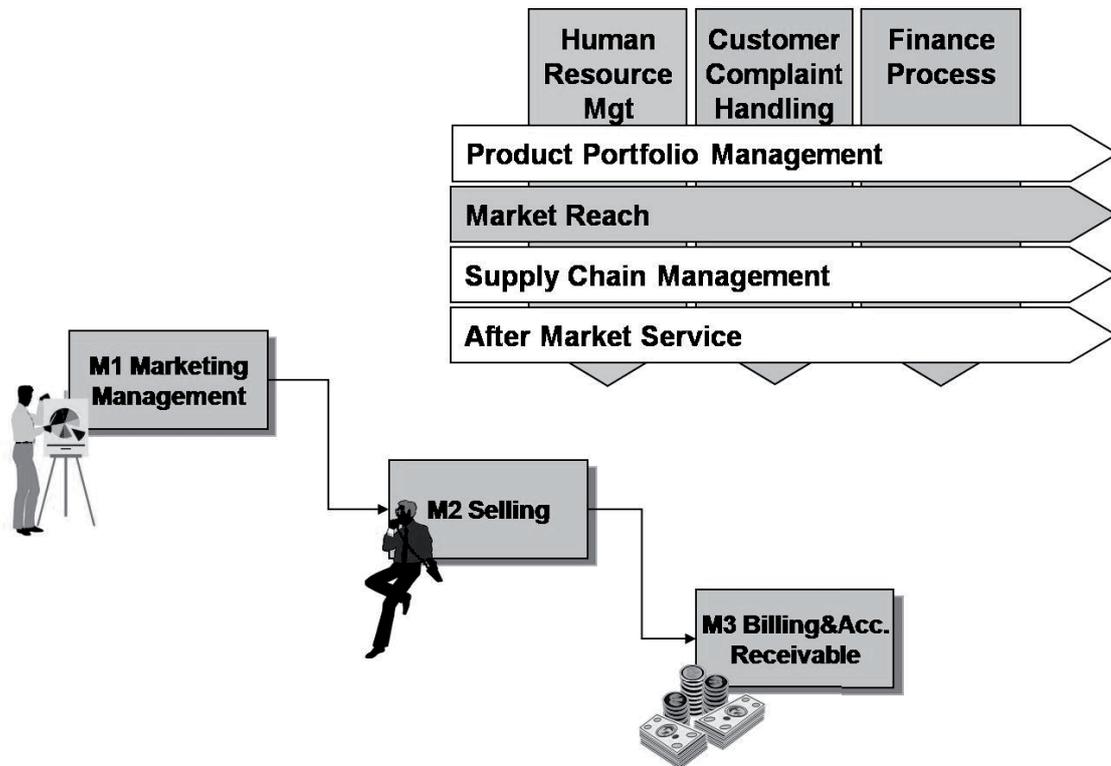


Abb. 26: Teilprozesse des Market Reach
(Internes Trainingsmaterial)

Als Vision des MR-Prozesses haben die Mitglieder des MR-Teams definiert, dass Mitarbeiter der Marktorganisationen als Beitrag zur Verbesserung der Operational Excellence durch

- den Einsatz der richtigen Informationen bei jeder Kundeninteraktion,
- die aktive Gestaltung der Kundenbeziehungen,
- und durch die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und -bindung

Produktivitätssteigerungen in ihrem Bereich erreichen sollten.

Die Abkürzung ‚ACT‘ als strategische Zielsetzung des Market Reach Prozesses steht für ‚Accessibility, Consistency, Transparency‘ (DissCo-Prozessmanagement-System).

Die strategische Zielsetzung mittels ‚ACT‘ geht aus der folgenden Darstellung hervor:

CRM Vision: How do we get our ‚ACT‘ together?



Abb. 27: ACT, strategische Ausrichtung des Market-Reach-Prozesses

(Interne Dokumentation)

Durch ein oder mehrere KPIs soll die Qualitätsüberwachung der Prozesse sichergestellt werden. Für Market Reach wurde mit dem KPI ‚Potential Exploitation Index‘ (PEI) ein umfassender Index gefunden, der die Qualität des gesamten Prozesses und seiner Teilprozesse abbildete. Der PEI ist definiert als „strategic contribution generated by the MR process over total construction market volume as a measure of the current exploitation of the overall market“ (GPMS documentation). Der PEI wird durch die Performance Drivers (PDs) ‚coverage‘ (Marktabdeckung), ‚penetration‘ (Marktdurchdringung), ‚loyalty‘ (Kundentreue), ‚effectiveness‘ (Wirksamkeit) und ‚efficiency‘ (Effizienz) beeinflusst, deren Messung und Überwachung letztlich Rückschlüsse auf die Entwicklung des PEI zulassen.

Aufbauend auf der MR-Strategie, dem KPI sowie dessen PDs hatte das Market-Reach-Team vier ‚building blocks‘ identifiziert, die es als Pfeiler für das Erreichen eines Best-Practice-MR-Prozesses verstand und die die

Schwerpunkte der Bemühungen im Bereich MR während des Beobachtungszeitraums dieser Studie darstellten:

- „Get the fundamentals right: High quality of customer master data.
- Correct customer potential in the system.
- Fully exploit the potential of GPD/ERP 2: Setup a structured pricing procedure.
- Create breakthrough in productivity: install potential-based MCS steering“

(Interne Präsentation).

Diese ehrgeizige Marschroute verlangte nach einer internen Struktur innerhalb des MR-Teams, das die Verbesserung der Teilprozesse durch Performance Messung und gegenseitiges Lernen ermöglichte.

Die sogenannten MR Summits und MR Expert Meetings waren wesentliche Bestandteile dieser Struktur.

Der im Jahr 2001 erstmals durchgeführte und seither drei Mal jährlich stattfindende MR Summit ist eine Meeting-Plattform der Geschäftsführer der elf grössten Marktorganisationen. Da die Hauptaufgabe der Geschäftsführer der MOs im Management von Marketing- und Vertriebsaufgaben besteht, wurden diese automatisch zu MR-Prozess-Managern in ihren Organisationen. *„Die Prozessmanager für Market Reach sind ist der GM, Punkt. Niemand anders. Weil die Hauptaufgaben des General Managers Marketing und Vertrieb sind. Der Rest ist Support“* (GPO). Weiterhin nahmen an den MR Summits die Leiter der Regionen, der Konzernvorstand für den Bereich Marketing und Sales sowie einzelne wichtige Mitglieder des globalen MR Teams teil.

Inhaltlich beschäftigen sich diese Summits mit allen Fragen rund um die MR-Prozesse. Anfänglich standen dabei eher Fragen der Systemfunktionalität im Mittelpunkt. Mit wachsender Systemexpertise und zunehmender Anzahl von Organisationseinheiten, die die Umstellung auf GPD/ERP 2 bereits vollzogen hatten, wandelte sich diese Meetingplattform aber zunehmend zu einem

Forum des Erfahrungsaustauschs und des Diskutierens über inhaltliche Fragestellungen und bot Nährboden für gegenseitiges Lernen.

Der globale Prozessverantwortliche (GPO) für Market Reach brachte 2005 eine weitere Neuerung ein: Während der MR Summit bis 2004 regelmässig in der Zentrale stattfand, plante er, weitere Summits in Marktorganisationen durchzuführen, in denen GPD/ERP 2 schon eingeführt war. Damit verband er eine höhere Visibilität des globalen Charakters des MR-Prozesses sowie eine Erhöhung des gegenseitigen Vertrauens zwischen den einzelnen Organisationseinheiten.

7.7.1.3.2 Supply Chain Management

Der Prozess Supply Chain Management beinhaltet alle Aktivitäten, die sich mit der Bearbeitung und Optimierung der Materialflüsse und Transaktionen von DissCo-Produkten zwischen den 50 DissCo-Marktorganisationen, den über 800 DissCo-Vertriebszentren, den 8 Werken, den Distributionszentren und Lagern sowie den über 3000 Lieferanten abspielten.

Der Prozess Supply Chain umfasst die vier Teilprozesse Supply Chain Design, Planung, Ausführung und Kontrolle:

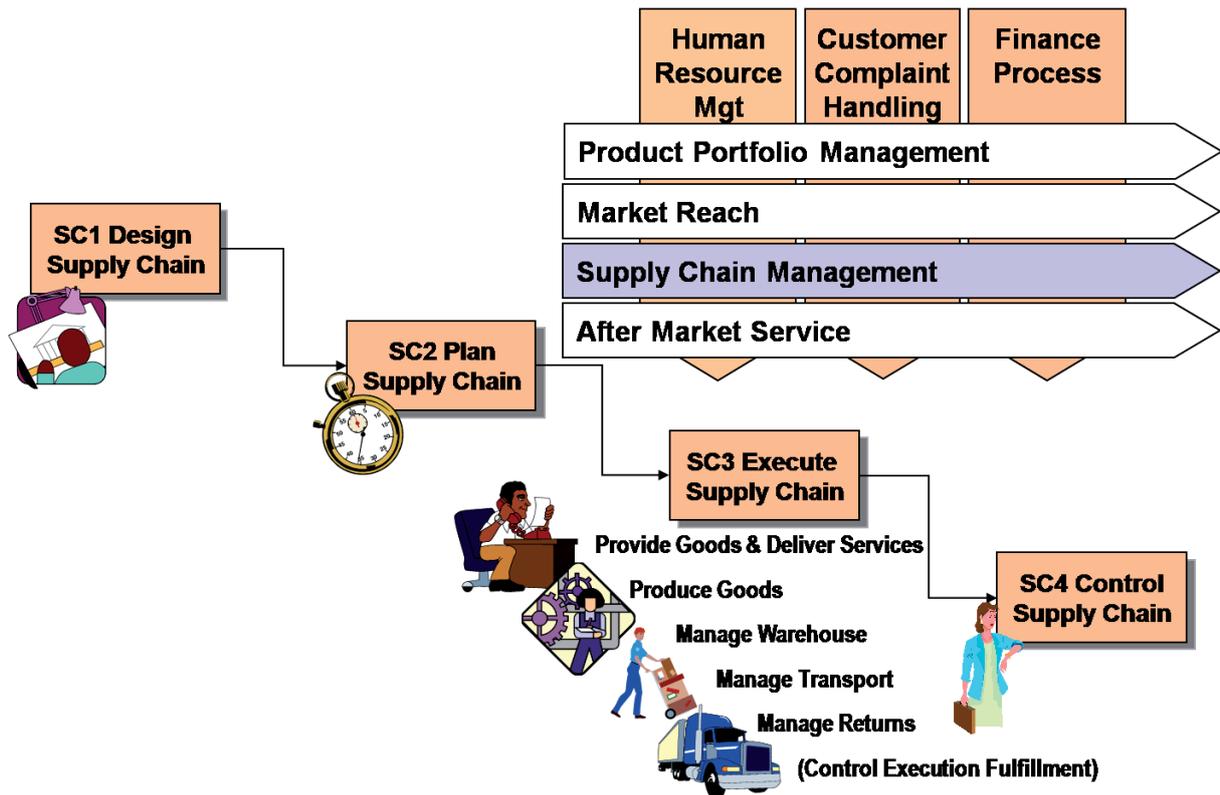


Abb. 28: Teilprozesse des Prozesses Supply Chain Management
(Interne Dokumentation)

Die Vision des SC-Prozesses lautet:

- „Wir streben eine voll integrierte, transparente, hocheffiziente Verknüpfung von Beschaffung, Produktion und Auslieferung an.
- Entlang dieser Kette zwischen Lieferanten und Kunden hilft uns die Transparenz, die wir dank integrierter Prozesse und Systeme gewinnen, unsere Leistung im ganzen Unternehmen ständig zu verbessern.
- Wir halten uns an Service Level Vereinbarungen mit unseren Kunden. Sie können sich überall auf der Welt auf uns verlassen.
- Wir übernehmen Mitverantwortung für die Entwicklung von DissCo Produkten und streben nach Einhaltung von Kosten- und Qualitätszielen.
- Unsere hoch qualifizierten und motivierten Mitarbeiter sind stolz, Teil der Supply Chain zu sein.“

(DissCo Prozessmanagement-System)

Die Prozessteams der einzelnen Teilprozesse sowie das globale Prozessteam für SCM erarbeiteten aufbauend auf der SCM-Strategie folgende Schwerpunkte ihrer Tätigkeiten:

- „Erreichen vereinbarter Leistungsziele
- Erfüllen aller Service Verträge mit den Supply Chain Partnern
- Ausrichten der SCM Aktivitäten auf einen kundenbasierten Forecast
- Klare Fokussierung auf eine ‚Refill‘ Philosophie
- Optimierung der gesamten Supply Chain
- Minimierung der Lagerstandorte“

(Interne Prozessdokumentation)

Zur Analyse und Bewertung der Prozessqualität werden zwei KPIs genutzt: ‚Customer Perfect Order‘ und ‚Productivity of total Supply Chain‘. ‚Customer Perfect Order‘ steht für den Prozentsatz der Kundenaufträge, die ohne Verspätung und ohne Beanstandungen in Bezug auf Produkt, Menge, Preis etc. abgewickelt werden. Unter der Supply-Chain-Produktivität versteht DissCo das Umsatzwachstum verglichen mit dem Anstieg der Supply-Chain-Kosten (DissCo Prozessmanagement-System).

Die Supply-Chain-KPIs werden durch die Performance Drivers ‚Zuverlässigkeit von Transporteuren‘, ‚Auftragsvollständigkeit‘, ‚rechtzeitige Auslieferung‘, ‚Verfügbarkeit gemäss Service Standards‘, ‚Flexibilitätsrate der DissCo AG‘, ‚Einkaufspreisabweichung‘ und ‚Perfekter Lieferantenauftrag‘ beeinflusst (DissCo Prozessmanagement-System).

In den Supply-Chain-Prozess mit seiner hohen Komplexität, seiner Vielzahl an Teilprozessen und PDs sind viele verschiedene, regional verteilte und unterschiedlich eingebundene Organisationseinheiten involviert. Daher erfordert die Koordination der Aktivitäten in diesem Bereich und ihre Integration zu einem bzw. mehreren globalen Prozess/en einen erheblichen personellen und organisatorischen Aufwand. Das globale Prozessteam für SCM umfasste neben dem Globalen Prozessowner einen Stellvertreter für dessen operative Arbeit sowie vierzehn Globale Prozessmanager.

Als wichtige Meeting-Plattformen zur Ermöglichung von Erfahrungsaustausch zwischen den Marktorganisationen, dem globalen Team, SCM-Teammitgliedern der Marktorganisationen und zur kontinuierlichen Optimierung des SCM-Prozesses dienen das internationale Logistikmeeting und die SCM-Prozesswochen.

Das internationale Logistikmeeting wird zwei Mal jährlich durchgeführt und hat den inhaltlichen Schwerpunkt, den Erfahrungsaustausch zwischen den Globalen und Lokalen Prozessmanagern zu ermöglichen sowie strategische Schwerpunkte innerhalb der Supply Chain zu erarbeiten.

Die Prozesswochen richten sich an Mitarbeiter der operativen Ebene innerhalb des SCM-Prozesses. Hier treffen sich lokale Prozessexperten und Implementierungsmanager zum Austausch prozessspezifischen Know-hows. Innerhalb dieser einwöchigen Treffen wurden je nach Status des GPD/ERP-2-Projekts schwerpunktmässig aktuelle Themen wie Implementierungsfragen, Entwicklung und Evaluierung von Prozessvarianten für B- und C-Prozesse, Prozessverbesserung, Systemfunktionalität, Systemweiterentwicklung und Training behandelt. Auch eher kulturelle Fragen wie die der Mitarbeitereinbindung, der Wertigkeit von lokalem Denken versus globalem Prozessdenken, der Loslösung von Systemfragen hin zu einer eher globalen Prozesssicht werden bei diesen Meetings adressiert.

7.7.1.3.3 Product Portfolio Management

Der Prozess Product Portfolio Management umfasst alle Aktivitäten, die sich mit der Generierung neuer Produktideen, deren technischer Entwicklung und Umsetzung sowie deren Einführung beim Kunden beschäftigen. Hierzu gehören auch die kritische Beurteilung des aktuellen Produktportfolios und dessen systematische Bereinigung.

Die Vision des PPM-Prozesses lautet:

- *„Wir setzen unsere Schwerpunkte auf TTM [Time to Market] Projekte, die die ehrgeizigen Kriterien Attraktivität und strategische*

Bedeutung erfüllen. Die konsequente Selektion dieser Projekte liefert einen bedeutenden Beitrag zu hervorragender Effektivität. Der Selektionsprozess basiert auf Vorschlägen, die auf Kundeninput, Produktlebenszyklusmanagement, technologischem Vorwärtstreben oder aus einer Kombination dieser Kriterien basieren.

- *Wir bearbeiten die TTM Projekte durch ergebnisorientierte, unternehmerische Teamarbeit.*

Damit erreichen wir:

- *hervorragende Effektivität. Wir schaffen hervorragenden Kundenwert, der sich in Umsatz- und Ergebnisanteilen neuer Produkte ausdrückt, die über denen der Konkurrenz liegen.*
- *hervorragende Effizienz. Wir entwickeln neue Produkte in kürzest möglicher Zeit, stellen diese zeitgenau zur Verfügung und führen diese in Abstimmung mit unseren ehrgeizigen Einführungsplänen und Kundenpenetrationszielen am Markt ein.*
- *hervorragende Qualität. Wir streben nach Produkten, deren Leistungsfähigkeit und Qualität unsere Kunden zu DissCo Fans machen.“*

(DissCo Prozessmanagement-System)

Der PPM-Prozess umfasst die Teilprozesse Portfolio-Beobachtung, Ideenentwicklung, TTM, Produktunterhaltung, und Produkteliminierung.

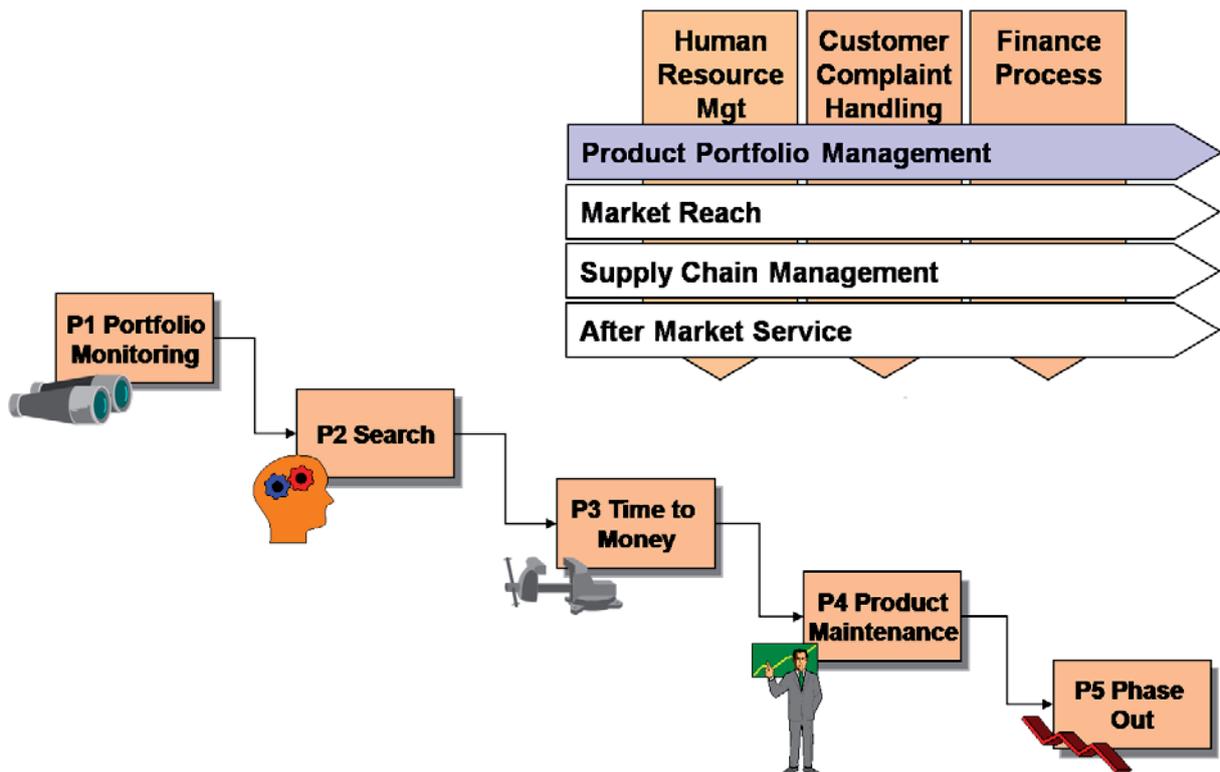


Abb. 29: Teilprozesse des PPM-Prozesses

(Interne Dokumentation)

Auf Basis der Vision des PPM-Prozesses und seiner Teilprozesse ergaben sich die strategischen Zielrichtungen

- „delight our customers“ und
- „passionately drive major innovation to create enthusiastic customers and build a better future“

(DissCo Prozessmanagement-System).

Die Qualität des PPM-Prozesses wird gemessen an den KPIs ‚Reparaturhäufigkeit pro Werkzeug im ersten Lebensjahr‘ und ‚Gesamt-Zykluszeit von TTM-Projekten‘, also der Zeit zwischen dem Projektstart und der Markteinführung. Diese werden beeinflusst von insgesamt zehn PDs, beispielsweise ‚Umsatzanteil mit neuen Produkten‘, ‚Beschwerderate‘, ‚Reparaturwiederholungshäufigkeit‘ und ‚zeitgenaue TTM-Lieferung‘.

Aufgrund der Vielschichtigkeit des PPM-Prozesses wird dieser von einem Globalen Prozessowner geleitet, der durch dreizehn globale Prozessmanager unterstützt wird. Dieses globale Team organisiert das zweimal jährlich

stattfindende PPM Meeting, das zum Erfahrungsaustausch, zum Abgleich der Prozessaktivitäten mit den Marketingplänen und zum gegenseitigen Lernen dient.

7.7.1.3.4 *After Market Service*

Der Prozess After Market Service (AMS) beinhaltet alle Bemühungen von DissCo, ihre Kunden nach abgeschlossener Kauftransaktion bestmöglich zufriedenzustellen – durch Minimierung der Produktausfälle und durch Optimierung des Ersatzteil- und Reparaturservices. Im Rahmen der Optimierung der Ersatzteilbelieferung hat DissCo während der Anfangsphase des GPD/ERP-2-Projekts ein Serviceangebot unter dem Titel ‚Fleet Management‘ entwickelt, das dem Kunden das Management seines kompletten DissCo-Werkzeug- und Maschinenbestands abnimmt. Fleet Management wurde als ein wesentlicher Servicebestandteil in den AMS-Prozess integriert.

Die Vision des AMS-Prozesses lautet: *„DissCo soll die einzige Anbieterin in ihrer Branche sein, deren Kunden ihre professionellen Werkzeuge während derer gesamten Lebenszeit beschwerdefrei einsetzen können“* (DissCo Prozessmanagement-System).

Die Teilprozesse des AMS-Prozesses sind ‚Reparaturunterstützung‘, ‚Fleet Management‘, ‚Reparaturen‘ und ‚AMS Controlling und Optimierung‘.

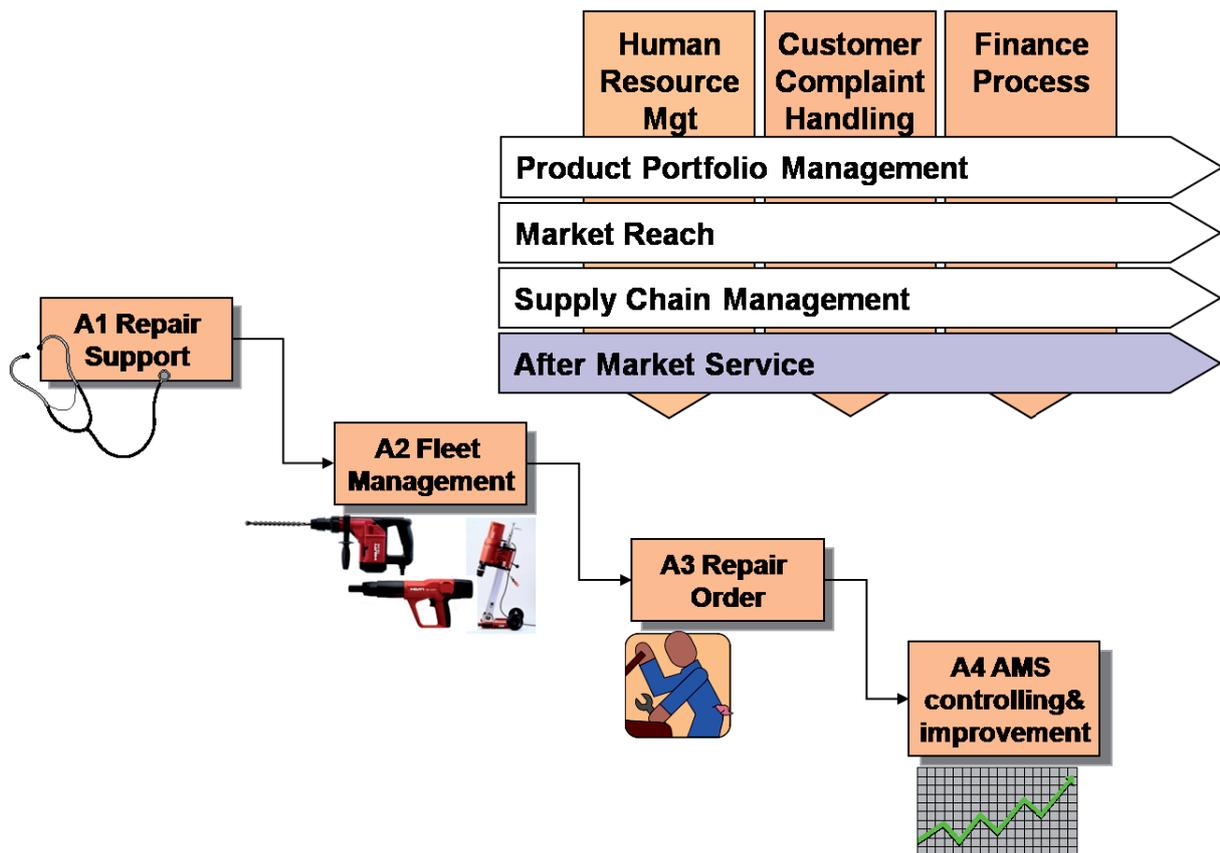


Abb. 30: Teilprozesse des AMS-Prozesses
(Interne Dokumentation)

Als wesentliche strategische Zielsetzungen für den AMS-Prozess bis 2005 wurden durch das AMS-Team identifiziert:

- „100 % Kundenzufriedenheit
- 50 % Reduzierung der physikalischen Produktausfälle.“

Weitere wichtige Zielvorgaben sind:

- „80 % Kostenreduzierung
- Abschaffung von Kleinreparaturen in den Reparaturcentern
- 100 % Verfügbarkeit für Ersatzteile innerhalb bestimmter Wertgrenzen
- Integration der Reparaturcenter in die strategische Ausrichtung des AMS Prozesses“

(DissCo Prozessmanagement-System).

Zur Messung der Leistung des AMS-Prozesses dienen der KPI ‚Zykluszeit der Reparaturaufträge‘ (ROCT) mit sieben PDs, z. B. ‚Fleet Management (FM) Vertragsqualität‘, ‚Anzahl der verkauften Werkzeuge innerhalb von FM Verträgen‘, ‚Reparatur- Wiederholungshäufigkeit‘, ‚Häufigkeit der Reparaturabholungen durch Vertriebsmitarbeiter‘. Mit der Reduzierung der Zykluszeit für Reparaturaufträge reduziert sich auch die Ausfallzeit der Produkte beim Kunden, so dass damit die Zufriedenheit des Kunden direkt beeinflusst werden kann.

Im Gegensatz zu anderen Prozessen waren im AMS-Prozess bereits vor dem Beginn des GPD/ERP-2-Projekts eine Prozessvision und Best-Practice-Prozesse entwickelt worden. Auch bestand unabhängig von GPD/ERP 2 ein breites Bewusstsein für den Sinn und die Notwendigkeit zur Erarbeitung globaler Prozesse. So waren auch die beiden Teilprozesse ‚Reparatur‘ und ‚Fleet Management‘ bereits vor Projektstart relativ gut ausgearbeitet.

Das globale Prozessteam für AMS wird durch einen Globalen Prozessowner und vier globale Prozessmanager geleitet. Zu seinen Verantwortlichkeiten zählte auch die Durchführung der beiden zwei Mal jährlich stattfindenden AMS Meetings, des internationalen Fleet Management Meetings und des AMS Management Meeting, die sowohl dem Erfahrungsaustausch als auch der Weiterentwicklung des Serviceangebots und dessen Abstimmung mit den Businessplänen dienen.

7.7.1.3.5 Customer Complaint Handling

Der Prozess Complaint Handling, dessen Existenz zunächst grundsätzlich fraglich erscheinen mag, geht von der pragmatischen Feststellung aus, dass Kundenrückfragen und -beschwerden zwar grundsätzlich im Idealfall gar nicht existieren sollten, was in der Realität aber weder gegeben ist noch im Hinblick auf die Kosten zusätzlicher Kontrollen und Verbesserungen im Prozess je tatsächlich angestrebt werden dürfte.

Im Rahmen der jährlich durchgeführten Kundenumfragen hatte sich die Behandlung von Kundenreklamationen als wesentlicher Faktor zu Schaffung

und Erhaltung von Kundenzufriedenheit, aber auch zum Entstehen von Kundenunzufriedenheit herauskristallisiert. Ebenso war gemäss dem GPO für CCH die Zufriedenheit der Kunden in Bezug auf diesen Prozess deutlich geringer als in Bezug auf andere Kundenprozesse. CCH bot also ein erhebliches Potenzial zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit.

Insofern hat sich das Team des CCH-Prozesses damit auseinandergesetzt, dass das Bearbeiten von Kundenanfragen, die Herbeiführung von schnellen und informellen Lösungen, Kundenbeziehungen positiv beeinflussen kann.

Der Prozess CCH beschäftigt sich inhaltlich mit allen Formen von Rückfragen und Reklamationen, wobei dabei in erster Linie Servicereklamationen anfallen. Diese beziehen sich auf Unklarheiten oder Fehler bei der Auftragsannahme, Rechnungsstellung oder der Dokumentation. Technische Reklamationen wie z. B. Beanstandungen der Produkt- und Servicequalität fallen ebenfalls unter diesen Prozess.

Die Vision des CCH-Prozesses lautet:

„Unser Ziel ist es, Reklamationen beim ersten Kontakt [eines Kunden mit einem DissCo-Mitarbeiter] zu lösen. Wir sehen Reklamationen als wertvolle Chance, unser Business zu verbessern und als wesentlichen Input zur Gewinnung von DissCo Fans“ (DissCo Prozessmanagement-System).

Der CCH-Prozess lässt sich im Gegensatz zu anderen Prozessen nicht in Teilprozesse, sondern eher in einzelne Elemente zerlegen:

- „Kontaktherstellung und erste Beurteilung
- Bemühung um sofortige Lösung
- Aufzeichnung und Weiterleitung
- Definition der endgültigen Lösung
- Aktive/passive Kommunikation
- Controlling und Verbesserung“

(DissCo internes Trainingsmaterial)

Hinsichtlich seiner Qualität wird der CCH-Prozess anhand eines KPI, der ‚Reklamationszykluszeit‘, gemessen. Diese wird durch die beiden PDs ‚Reklamationshäufigkeit‘ und ‚Anzahl der innerhalb eines Tages abgeschlossenen Reklamationen‘ beeinflusst.

Der CCH-Prozess befand sich ursprünglich in der Verantwortung des KBE-Bereichs, da er eine enge Verbindung mit dem Prozess ‚Sustainability Management‘ aufweist. Im Laufe des GPD/ERP-2-Projekts wurde aber die Eigenständigkeit und Notwendigkeit zur operativen Prozessarbeit im Rahmen von CCH zunehmend deutlich. Heute wird der CCH-Prozess von einem globalen Prozessowner und einem globalen Prozessmanager geleitet, die neben ihrer Rolle als Begleiter lokaler Implementierungsprojekte die ein- bis zweimal jährlich stattfindenden Meetings der CCH Manager der elf grössten MOs organisieren und so für Erfahrungsaustausch und ständiges Optimieren des Prozesses Sorge tragen.

7.7.1.3.6 Finance

Unter dem Prozess Finance werden die klassischen Finanz- und Kostenrechnungsfunktionen gefasst. *„Es sind wirklich die Standard Accounting Funktionen Financial Accounting, Rechnungswesen, Buchhaltungsfunktionen, Kalkulation“* (GPO).

Innerhalb der acht Prozesse des DissCo-Businessmodells stellt Finance den Prozess dar, der die meisten IT-unterstützten Transaktionen hervorbringt und die weitaus meisten Schnittstellen mit anderen Prozessen aufweist. Aufgrund dieser Vielzahl an Schnittstellen mit anderen Bereichen wies der Finanzbereich bereits seit jeher einen hohen Standardisierungsgrad auf.

„[D]er Finanzprozess ist der Prozess, der eigentlich quer durch alle anderen Prozesse rüber geht und von daher war der Prozess schon immer sehr stark globalisiert, [...] also es gibt bei uns ein Finance Manual schon lange Zeit, wo ganz klar festgelegt wird, wie wir Financial Accounting machen in der Gruppe und welche Reports abzuliefern sind. [...] GPD/ERP 2 ist also nichts wesentlich Neues. Jetzt haben wir auch noch ein System oben drüber und

bilden das auch noch im System stark standardisiert ab. Das kam neu dazu, aber was Entscheidungsbefugnisse anbetrifft, dort kam es eigentlich relativ weniger zu Verschiebungen dieser Kompetenzen, die waren eigentlich schon vorher mehr oder weniger so da“ (GPO).

Was ebenso nicht neu ist, durch GPD/ERP 2 jetzt aber erstmals auf Basis einer soliden Systemplattform diskutiert und weitergedacht werden konnte, ist die Idee der Schaffung von Shared Service Centers im Bereich Finance.

„Bevor wir dieses GPD-Projekt gestartet haben, bereits in den 90er Jahren, also 97, 98, war Shared Service ein erstes Projekt, das man analysiert und evaluiert hat und dann zum Schluss gekommen ist, es macht nur Sinn für uns, zuerst die Prozesse zu standardisieren bevor wir diese Richtung gehen. Und jetzt haben wir eigentlich diesen Loop gemacht und jetzt sind wir sehr weit in Richtung Standardisierung der Prozesse und der IT-Systeme, jetzt haben wir eigentlich die Voraussetzung dafür geschaffen. [...] Also wir kommen wieder da zurück wo wir am Anfang gestartet haben bevor wir in dieses GPD-Projekt gegangen sind“ (GPM).

Dem Prozess Finance liegt die folgende Vision zugrunde:

Er soll „eine Grundlage schaffen, um einen Rollenwechsel vom ‚Buchhalter zum Businesspartner‘ zu erreichen, indem robuste und standardisierte Prozesse entwickelt und zur Anwendung gebracht werden, mittels derer Finanzdaten höchster Qualität erzeugt, effektive Management-Überwachungsprozesse ermöglicht und hervorragende finanzielle Ergebnisse erzielt werden“ (DissCo Prozessmanagement-System).

Die folgende Übersicht zeigt die einzelnen Teilprozesse des Prozesses Finance in seiner ursprünglichen Form, nämlich ‚Hauptbuchhaltung‘, ‚Planung und Budgetierung‘, ‚Anlagenbuchhaltung‘, ‚Liquiditätsmanagement Zentrale‘ und ‚Wertschöpfungskette‘. In einem frühen Stadium des Projekts hat man sich entschlossen, den Planungsprozess doch in lokaler Verantwortlichkeit zu belassen:

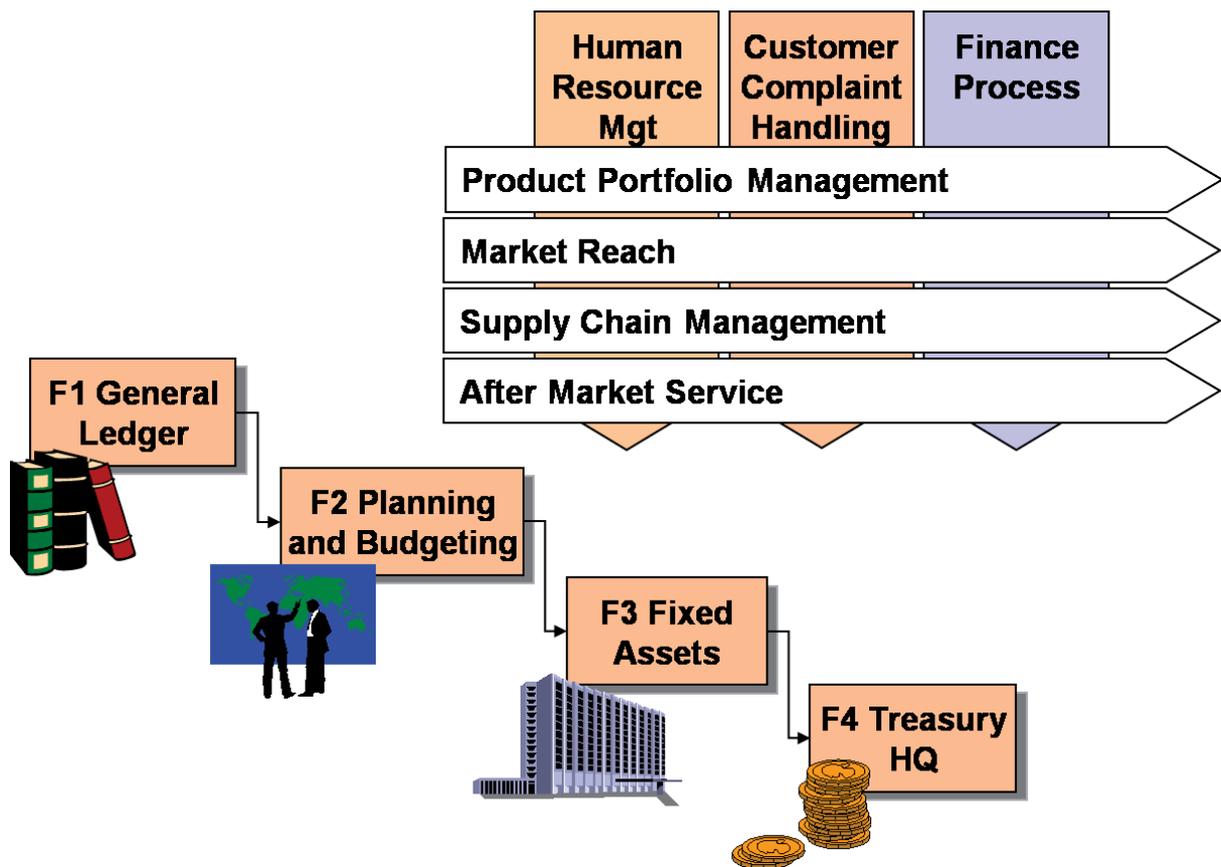


Abb. 31: Teilprozesse des Prozesses Finance
(Interne Dokumentation)

Die Qualität des Finance-Prozesses wird, anders als bei den anderen Prozessen, nicht anhand eines oder mehrerer KPIs gemessen, die explizit für diesen Prozess definiert wurden. Aufgrund der engen Verbindung und der vielen Schnittstellen mit anderen Bereichen wurde hier kein eigener KPI gewählt, vielmehr stellen die Finance-Prozesse meist die finanziellen Spiegelbilder anderer Prozesse z. B. Logistik, Market Reach dar und verstehen sich als Unterstützung für dieselben. Daher soll mittels des Finanzprozesses das Erreichen der prozessspezifischen KPIs der Business- und anderen Supportprozesse unterstützt werden.

Dennoch wurden für Finance zwei PDs definiert, nämlich ‚Fällige Tagesumsätze‘ (Day Sales Outstanding (DSO)) und ‚Finanzproduktivität‘ (Productivity of Finance and Accounting).

Das globale Prozessteam des Finance-Prozesses besteht aus zwei globalen Prozessmanagern und einem globalen Prozessowner, dem Leiter des zentralen Finanzbereichs und Mitglied des erweiterten Führungsteams EMG.

Um den Austausch von Prozess-Know-how zu ermöglichen sowie auch ein Forum zur Diskussion wichtiger finanzspezifischer Fragestellungen zu schaffen, organisiert das globale Team das jährliche Finance Manager Meeting, welches im Laufe des Projekts umbenannt wurde in Finance Summit. Dort treffen sich die Finanzverantwortlichen und/oder Controller der elf grössten Marktorganisationen und der Zentrale mit dem Ziel, eine gemeinsame Sicht auf die Finanzprozesse zu entwickeln und die einzelnen Implementierungsprojekte zu besprechen und abzustimmen.

7.7.1.3.7 Human Resource Management

Der Prozess Human Resource umfasst alle Aktivitäten, die sich mit der Auswahl und Weiterentwicklung von Mitarbeitern sowie mit HR-Planung und -Überwachung beschäftigen.

Die Vision des Human-Resource-Prozesses lautet:

„Linienverantwortliche und HR Business Partner identifizieren und entwickeln gemeinsam die menschlichen Ressourcen, die zur erfolgreichen Weiterentwicklung und Implementierung unserer Strategien benötigt werden. Dies erreichen sie, indem sie die richtigen Kandidaten für eine Position durch einen wirksamen und effizienten Source & Select Prozess auf Basis des Read Thread rekrutieren, und indem sie unsere menschlichen Ressourcen durch einen wirksamen und effizienten Develop und Coach Prozess – PMP und SMD – auf Basis des Read Thread bestmöglich zum Einsatz bringen. Der Read Thread stellt den globalen Rahmen für DissCo dar, mittels dessen die Auswahl und Weiterentwicklung der Mitarbeiter auf die Grundlage Business-bezogener Verhaltensdimensionen gestellt wird und damit ein Beitrag zur Verbesserung der Ergebnisse geleistet wird“ (DissCo Prozessmanagement-System).

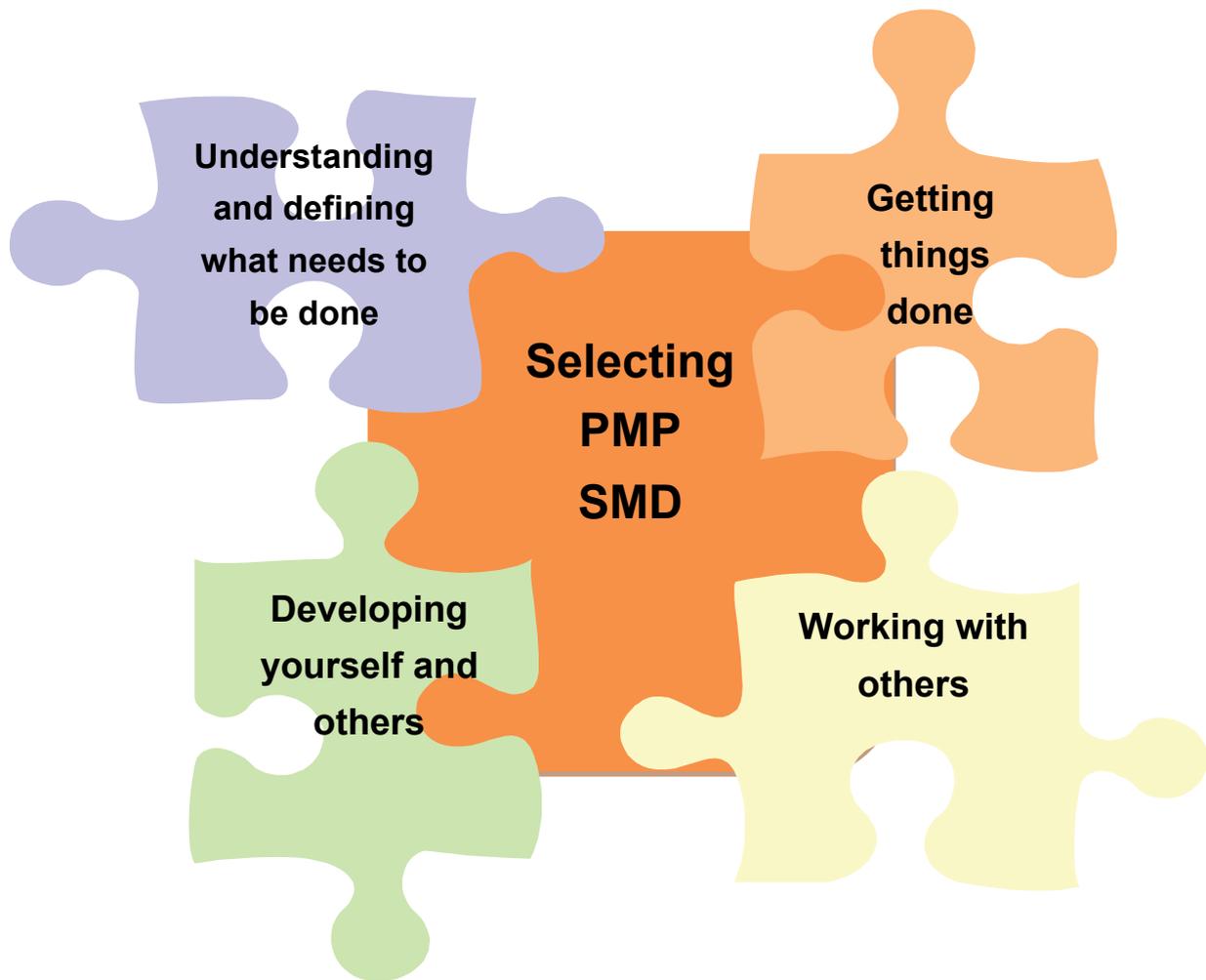


Abb. 32: The red Thread

(Eigene Darstellung in Anlehnung an interne Dokumentation)

Der Human-Resource-Prozess besteht aus den Teilprozessen ‚Planung und Politik‘, ‚Personalbeschaffung und -auswahl‘, ‚Mitarbeiterentwicklung und Coaching‘, ‚Mitarbeiterauszeichnung und Bindung‘ sowie ‚Mitarbeiterinformationsmanagement‘.

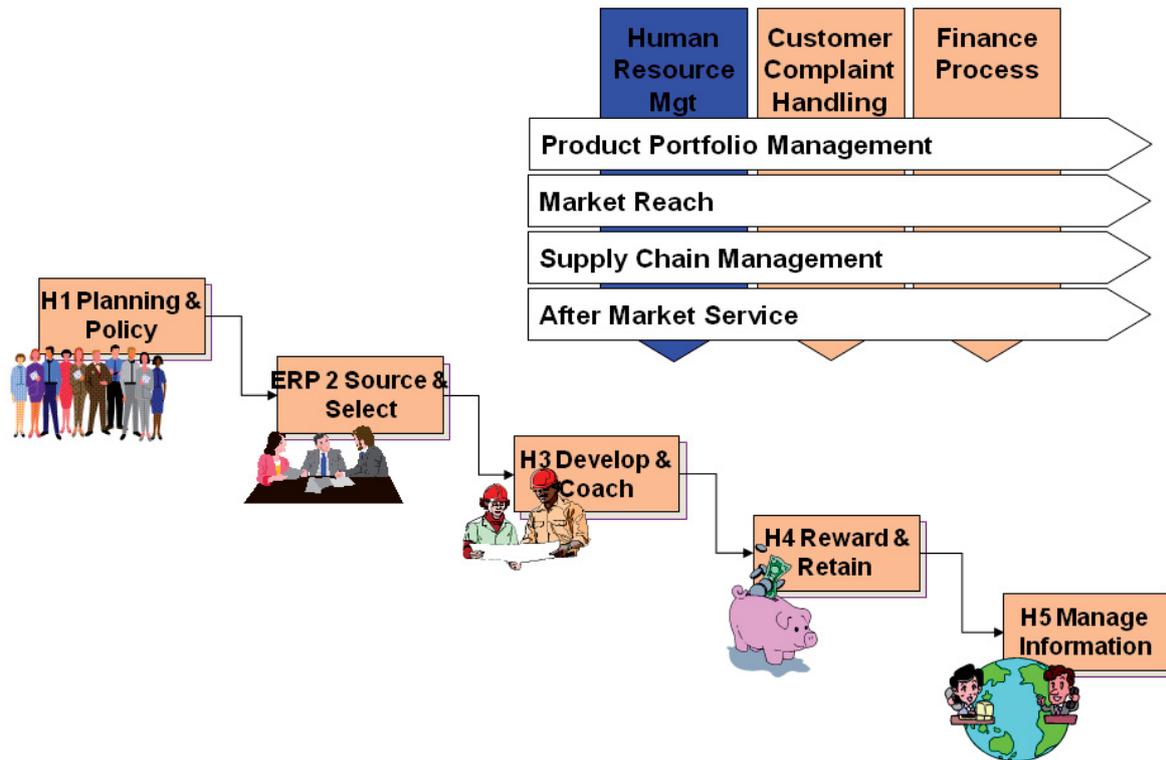


Abb. 33: Teilprozesse des Human-Resource-Prozesses
(Interne Dokumentation)

Der Teilprozess ‚Planung und Politik‘ ist einer der Prozesse, die wenig Systemunterstützung benötigen, dennoch aber als wichtiger Teilprozess für die strategische Ausrichtung des HR-Prozesses wichtig ist. Der Teilprozess ‚Mitarbeiterinformationsmanagement‘ beschäftigt sich mit der Analyse der HR-Prozesse, ihrer KPIs und deren Einflussfaktoren.

Zur Beurteilung des HR-Prozesses dient der KPI ‚GEOS, DissCo Fan Index‘, der auf Basis der jährlich durchgeführten Mitarbeiterbefragung die Zufriedenheit und die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter ausdrückt. Auf ihn nehmen die PDs ‚Bindungsrate‘, ‚Fluktuationsgründe‘, ‚Dauer der Stellenvakanz‘, ‚Integrationserfolgsrate‘, ‚interne Weiterentwicklung versus externe Rekrutierung‘ und ‚Produktivität des Personalbereichs‘ Einfluss (DissCo Prozessmanagement-System).

Das globale HR-Prozessesteam besteht aus acht Teammitgliedern und dem Leiter des zentralen Personalbereichs als globalem Prozessowner. Als Meetingplattformen zum globalen Austausch von Know-how und zur Koordination von Implementierungsaktivitäten existieren das jährliche Key User Meeting und der ca. drei Mal jährlich durchgeführte globale HR-Workshop. Während das Key User Meeting seinen Schwerpunkt eher auf Systemfragen legt, besteht die Aufgabe des HR-Workshops in der Diskussion strategischer HR-Themen und im Erfahrungsaustausch in Bezug auf Prozessfragen. Im Gegensatz zu anderen Prozessmeetings finden diese beiden Meetingformen nicht auf globaler, sondern auf regionaler Ebene statt und führen die Personalleiter und die Prozessexperten einer Region mit den Mitgliedern des globalen Teams zusammen.

In Bezug auf die IT-Implementierung nimmt der HR-Prozess eine Sonderrolle ein. Seine Einführung und die Implementierung des HR-Moduls von mySAP.com findet nicht gemeinsam mit den anderen Prozessen und dem ERP-2-System statt. Human Resource wird in jeder Organisationseinheit als erster Prozess und als erstes IT-Modul eingeführt. Um ein höheres Mass an Datensicherheit und Diskretion zu gewährleisten, wurde entschieden, das HR-Modul von den anderen Modulen zu trennen und als eigenes System zu führen. Dementsprechend wird die Einführung der HR-Prozesse und des HR-Moduls der Implementierung der anderen Prozesse und des ERP-Systems vorangestellt, so dass das HR-Modul bei Einführung der Businessmodule bereits Daten liefern und Prozessunterstützung und -input geben kann.

Innerhalb von GPD/ERP 2 nimmt HR die Rolle eines eigenständigen Projekts mit eigenen Einführungsplänen ein, das aber mit dem Hauptprojekt stets eng verbunden und abgestimmt ist.

7.7.1.3.8 Sustainability Management

Als achter globaler Businessprozess nimmt Sustainability Management eine besondere Rolle ein. Ursprünglich als Business-Improvement-Prozess bezeichnet, repräsentiert Sustainability Management eine Gruppe interner Prozesse, die die Zielsetzungen Erhöhung des Anteils an DissCo-Fans,

Verbesserung der Produkt- und Servicequalität und Steigerung der Produktivität verfolgten. Daneben will der Prozess Sustainability Management ein ausgewogenes Zusammenspiel des ökonomischen Wachstums mit sozialer Verantwortung und Umweltbewusstsein gewährleisten.

Die Vision des Prozesses wurde ausgehend von der ursprünglichen Vision „nachhaltigen, profitablen Wachstums“ später erweitert um die Komponenten „Ausgewogenheit“ und „Prozessverbesserung“.

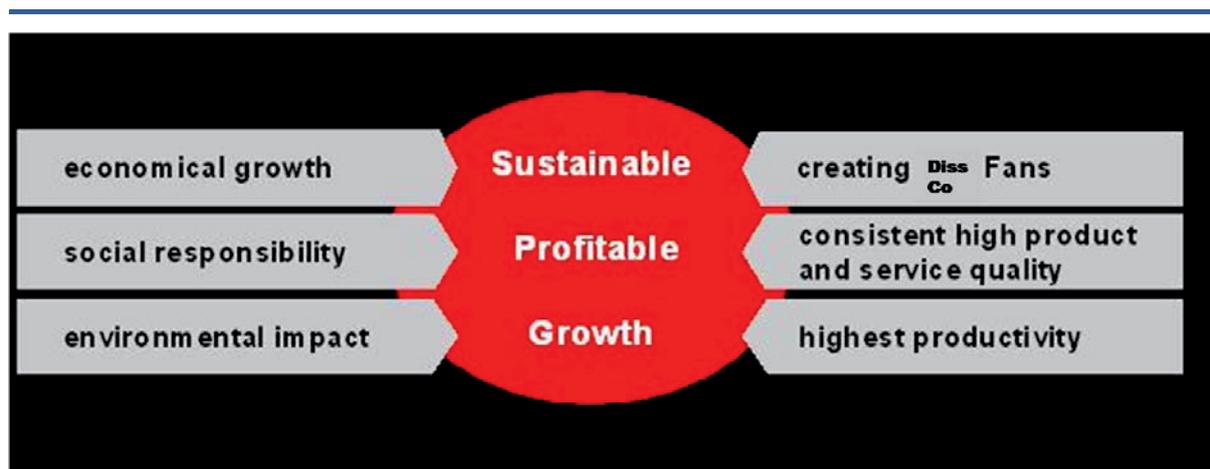


Abb. 34: Vision des Sustainability-Management-Prozesses
(Interne Dokumentation)

Der Sustainability-Prozess ist nicht in einzelne Teilprozesse aufgegliedert, deren Qualität sich anhand von KPIs und PDs bemessen liesse. Vielmehr umfasst der Prozess die folgenden Verantwortungsbereiche:

- Prozessauditierung,
- Prozessüberwachung und
- Prozessverbesserung,
- Überprüfung der gesetzlichen Anforderungen
- Umweltcontrolling und
- Sicherheitsmanagement

(DissCo Prozessmanagement-System)

Für diese Teilprozesse werden keine KPIs definiert, da sich der Sustainability-Prozess als übergeordneter Prozess am Erreichen der Gesamtunternehmensziele orientiert. Innerhalb des DissCo Prozessmanagement-Systems ist der Sustainability-Prozess noch nicht

detailliert ausgearbeitet. Im Laufe des Projekts GPD/ERP 2 und der organisatorischen Weiterentwicklung der DissCo AG mit dem Ziel, als Prozessorganisation zu agieren, erfuhr auch der Prozess Sustainability Management inhaltliche Weiterentwicklung. Der anfänglich geringe Spezifikationsgrad des Prozesses und die nicht vorhandene Prozessdokumentation stellten für das Projekt insofern kein Problem dar, als der Prozess wenig bis keine Systemunterstützung erforderte und daher für die Gestaltung des IT-Systems auf Basis globaler Prozesse unkritisch war.

Auch organisatorisch macht sich die besondere Rolle des Sustainability-Prozesses bemerkbar. Der CEO der Organisation hat selbst die Rolle des globalen Prozessowners inne, auch wenn er nicht – wie die anderen Prozessowner – an den regelmässigen GPD/ERP 2 Meetings teilnimmt. In der Regel wird er vertreten durch den Leiter des Bereichs Corporate Business Excellence (KBE), der auch die Verantwortung für den ersten Teilbereich Prozessauditierung, -überwachung und -verbesserung innehat und als stellvertretender globaler Prozessowner agiert.

Zu den inhaltlichen Weiterentwicklungen des Prozesses im Laufe des GPD/ERP-2-Projekts gehören die Entwicklung unterschiedlicher Prozessüberwachungs- und -verbesserungsmechanismen, die vom Verfolgen und von der Analyse der KPI/PD über die Schaffung von Erfahrungsaustausch- und Lernplattformen bis hin zu Besuchen vor Ort und der Durchführung von Reviews reichen. Dieses System zur ständigen Prozessverbesserung liegt in den Händen des Bereichs Corporate Business Excellence.

7.7.1.4 Zusammenfassende Bemerkungen zur GPD-Komponente

Die oben dargestellte GPD-Komponente des GPD/ERP-2-Projekts stellt die Rolle von GPD als Enabler für Operational Excellence dar. Ursprünglich auf der Basis des Qualitätsmanagement-Systems entstanden, schafft das Prozessmanagement-System neue Prozessgruppen und definiert die Prozesse als globale Prozesse.

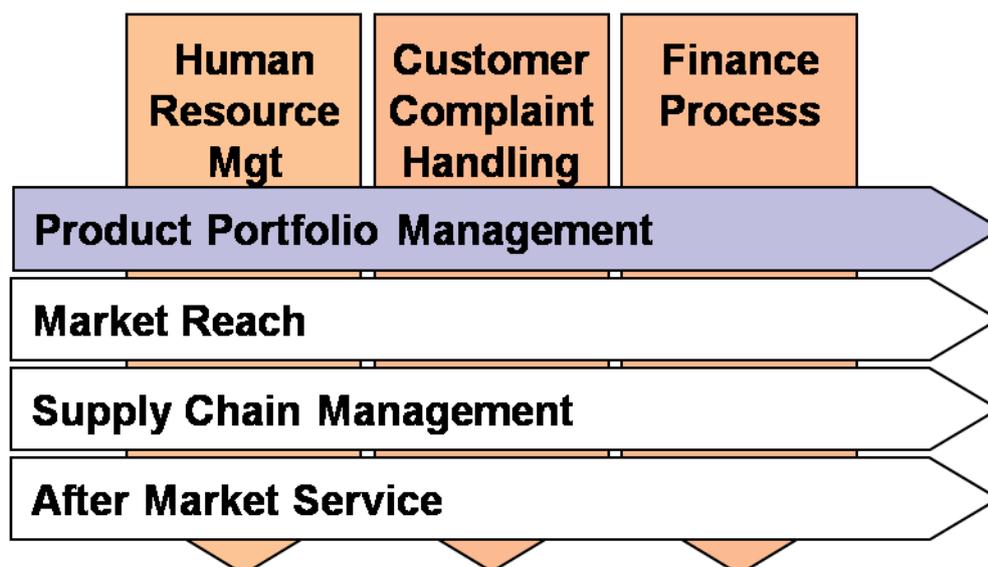


Abb. 35: Prozessgruppen innerhalb von GPD
(Internes Trainingsmaterial)

Durch ihre ständige Verbesserung und Optimierung der Prozesse sieht DissCo sich auf dem Weg zur Prozessorganisation. Hierzu gehört neben der Definition und Vereinheitlichung der Prozesse die ständige Messung ihrer Qualität und kontinuierliche Verbesserung auf Basis globaler Daten. Für jeden Prozess sind Key Performance Indicators definiert sowie die dazu gehörigen Performance Drivers identifiziert. Mit den oben aufgeführten, insgesamt 11 KPIs sowie damit korrespondierenden 60 PDs soll einerseits die Qualität der Prozesse kontrollierbar gemacht werden sowie die Definition von Prozesszielen ermöglicht werden. Daneben erlauben diese den Vergleich der einzelnen Marktorganisationen miteinander. Alle diese Aspekte sollen zu einer Veränderung der Sicht- und Arbeitsweisen der betreffenden Mitarbeiter führen. Die Analyse der KPIs und PDs wird durch operative, teilweise lokale Bewertungskriterien unterstützt sowie durch Berichte und Auswertungen ergänzt.

Performance Measurement / KPIs / PDs

- to improve Processes
- to control and compare DissCo Organizations
- to set Targets

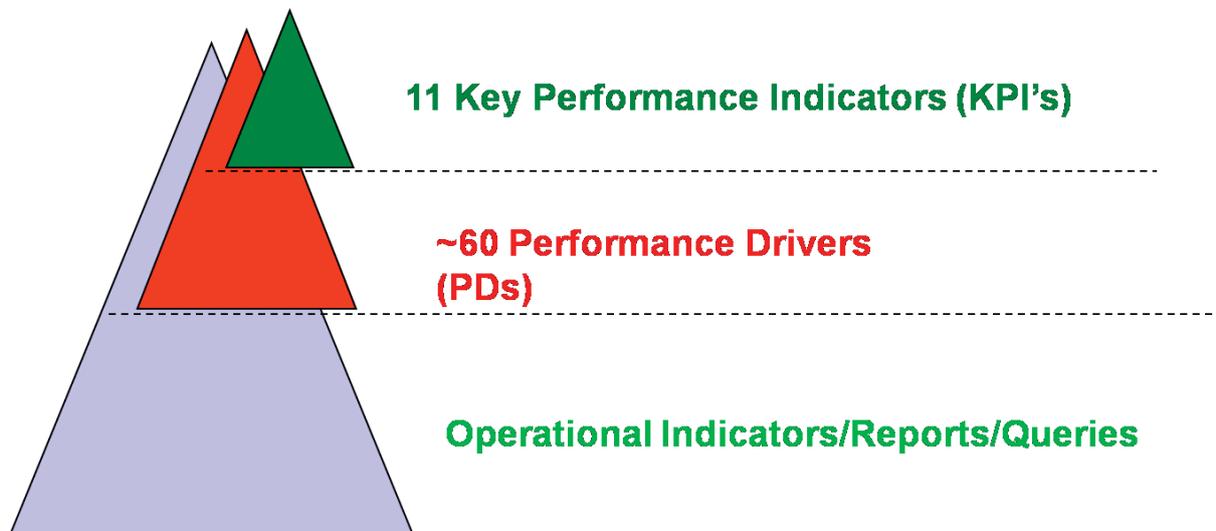


Abb. 36: Messung der Prozessqualität anhand von KPIs und PDs
(Interne Dokumentation)

Neben der Definition von KPIs und PDs wurde ein Bewertungs- und Berichtsprozess entwickelt, der die Bereitstellung der wichtigsten Berichte und Kennzahlen zum Ziel hatte, mittels derer das Business gesteuert werden konnte. Diese wurden den Marktorganisationen bereits während der Implementierungsprojekte präsentiert, so dass diese nicht jeweils neu – bei null beginnend – eine Reportingstruktur aufbauen mussten. Auf diese Weise sollte innerhalb der Marktorganisationen auch auf Reportingseite eine gewisse Einheitlichkeit gewährleistet werden.

Dass dieser Weg nicht losgelöst von einer Evaluierung und neuen strategischen Ausrichtung der IT-Systemlandschaft sowie einer neuen Positionierung von IT innerhalb des organisatorischen Geschehens vonstatten gehen konnte, war bei DissCo von Beginn an offensichtlich. Daher wurde im Zusammenhang mit dem Ziel der globalen Prozessorganisation die Forderung nach einem globalen ERP-System klar formuliert und die gemeinsame Betrachtung der Business- und IT-Komponenten des Projekts von Beginn an realisiert.

Trotz der engen Verzahnung von Prozessen und IT soll im Folgenden zunächst eine fokussierte Betrachtung der ERP-2-Komponente erfolgen, um gezielt auf die Bedeutung der sich wandelnden Rolle von IT als Instrument und Funktion einzugehen.

7.7.2 Inhaltliche Schwerpunkte und strategische Ausrichtung von ERP 2

Aufgrund des Scheiterns des ERP-1-Projekts bzw. aufgrund der Entscheidung, die Einführung von ERP 1 nicht weiter voranzutreiben, entstand in einigen Marktorganisationen kurzfristig die rein operative Notwendigkeit zur Ablösung von Altsystemen.

Ausgehend von den Lehren, die man bei DissCo aus dem ERP-1-Projekt gezogen hatte, war schnell klar, dass die Entscheidung bezüglich der Auswahl eines globalen ERP-Systems ebenso wenig innerhalb der IT und losgelöst vom Business zu treffen war wie die Formulierung einer IT-Strategie und Entwicklung einer Implementierungsmethode. Das im Folgenden beschriebene ERP-2-Projekt stellt daher genau wie GPD kein für sich existierendes Projekt dar, sondern repräsentiert die IT-Komponente des Gesamtprojekts GPD/ERP 2.

Die Vision des GPD/ERP-2-Projekts lautet:

„DissCo's business driven IT strategy and its timely GPD/ERP 2 implementation on a global scale will provide information empowered employees in a ‚connected‘ company, who will enable our operations to achieve the full potential of our ‚Mission 3C‘ strategy“ (Interne Präsentation).

Die Vision bezieht sich einerseits auf die Schaffung eines wirkungsvollen Prozessmanagements, andererseits fordert sie den Einsatz integrierter globaler Systeme. Damit unterstreicht sie die Bedeutung des engen Zusammenspiels von Businessprozess-Definitionen und IT.

Im Mission Statement des GPD/ERP-2-Projekts wird die Implementierung globaler Prozesse und Daten mittels eines integrierten ERP-Systems zur Schaffung von Kundennutzen und zur Sicherung von Wachstum gefordert.

The GPD/ERP 2 Mission Statement



Abb. 37: GPD/ERP 2 Mission Statement
(Geschäftsbericht)

Basierend auf den Erkenntnissen und Lehren, die DissCo aus dem ERP-1-Projekt gewonnen hat, und auf Basis des anschließenden Reviews sowie der Formulierung einer neuen IT-Strategie wird hier ein integriertes ERM²⁸-System gefordert.

Die Systemeigenschaft „**integrated**“ bezieht sich auf eine Vielzahl von Komponenten und Eigenschaften, die mittels dieses neuen Systems erreicht werden sollen:

²⁸ ERM-System steht für ‚Enterprise Resource Management System‘. ERM wird gleichbedeutend mit ERP verwendet.

a. ‚Integriert‘ bedeutet: standardisiert

Das Vorhandensein unterschiedlicher Systemumgebungen erschwert und verlangsamt die Anpassung an neue Businessherausforderungen. Die Unterhaltung und ständige Anpassung unterschiedlicher Systeme ist personalaufwändig und kostenintensiv. Eine globale Lösung ermöglicht Standardisierung und damit Kosteneinsparungen. Folgende beispielhafte Äusserungen unterstreichen diese Interpretation:

„[M]ultiple processes and systems with high complexity and cost for maintenance and release exchanges“ (Projektmitglied).

„[C]ustomizing/programming efforts have to be done only once and not in all organizations separately“ (Mitglied Global Project Management Team).

„Standardization does not mean minimal standard with flexibility to create add-ons, but is heading for one global solution“ (GPO).

What do we standardize?

- Standardize what creates a clear value (for the mid term)
- Standardize what is technically possible
- Standardize what is feasible with acceptable cost from a cultural point of view

Our understanding:

- Only reasons for not standardizing are legal requirements and strong local business practices (customer view)
- Standardization does not mean minimal standard with flexibility to create add-ons, but is heading for one global solution

Abb. 38: Umfang der Standardisierung

(Interne Darstellung)

b. ‚Integrated‘ bedeutet auch: global

Mit Hinweis auf die Notwendigkeit, internationale Kunden einheitlich zu bedienen, wird die Möglichkeit zu schnellem Informationstransfer, die Erarbeitung global ausgerichteter Strategien und Preisgefüge sowie eines

entsprechenden Serviceangebots auf Basis globaler Prozesse und Systeme gefordert. Die folgenden Darstellungen spiegeln dieses Verständnis wider:

Mit Globalität ist zum einen der Aspekt der Anwendbarkeit eines einheitlichen Systems in unterschiedlichen Ländern und Kulturkreisen dank lokaler Anpassungsfähigkeit angesprochen:

Processes and Data are global

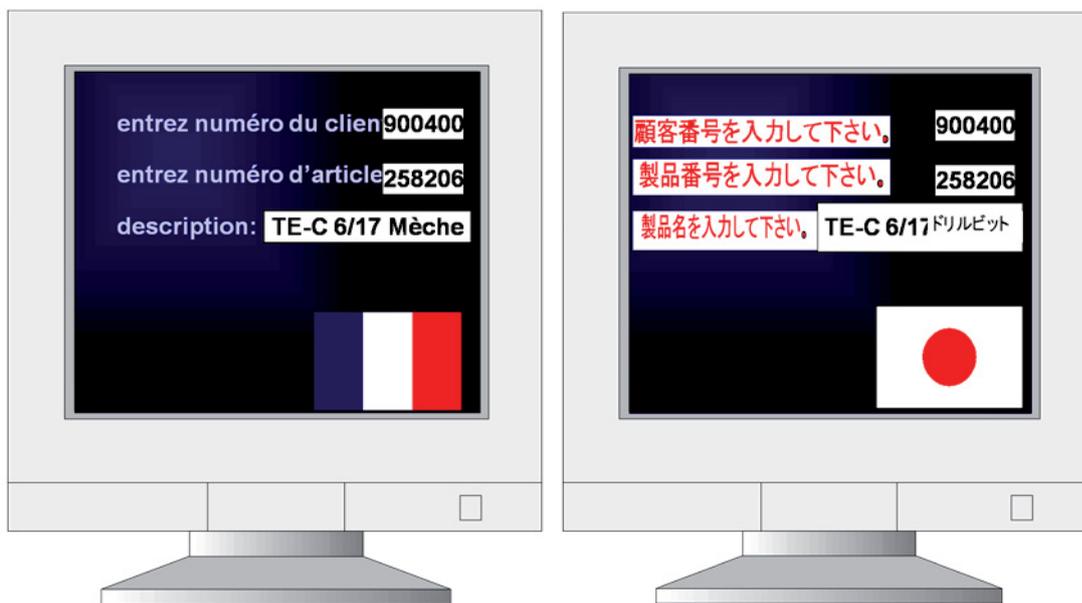


Abb. 39: Prozesse und Daten sind global
(Internes Trainingsmaterial)

Daneben wird auch auf die technischen Vorteile globaler Systemlösungen hingewiesen sowie auf die Existenz globaler Informationsbedürfnisse, denen nur mittels globaler Systeme entsprochen werden könne.

Ensuring DissCo customer success through sharing an integrated Information Network globally



Abb. 40: Globale Informationsbedürfnisse
(Internes Trainingsmaterial)

Auch hierzu einige Teilnehmerstimmen:

- „[I]ncreasing standard service requirements from customers, [...] increasing need for fast and transparent international information exchange“.
- „[I]ncreasing globalisation of corporate strategies“.
- „[W]orld wide implementation of after market strategy, supply chain strategy, Key account strategy, IT strategy“.
- „From Multiple Processes and IT Systems to a Global Process Organization“.
- „We are part of an international group. The decision is that we go for a global solution, infrastructure and system“.

c. ‚Integrated‘ steht weiterhin für: businessorientiert

Die Evaluierung der Anforderungen an das ERP-2-System und die Formulierung der neuen IT-Strategie berücksichtigen Aspekte wie ‚Business and IT Alignment‘ und die Möglichkeit zur Implementierung von Businessstrategien. Ebenso wurde diese nicht alleine aus IT-Sicht heraus formuliert, sondern durch Personen aus Businessfunktionen mitentwickelt. Das neue IT-System soll also nicht auf Basis technologischer Gesichtspunkte Rahmenbedingungen für die Gestaltung des Business setzen, sondern soll umgekehrt flexibel eingehen auf die Anforderungen, die die Businessstrategie an es stellt. Die Definition der globalen Prozesse wird gar als Voraussetzung für die Gestaltung des businessgetriebenen ERP-2-Systems definiert.

Einige Teilnehmerstimmen hierzu:

- *„[G]lobal Processes and Data Definitions will result in ready-to-develop ‚ERP 2‘ Functional Specifications“.*
- *„From GPD Process and Data Model to ERP 2 System“.*
- *„GPD as Prerequisite for ERP 2 System“.*
- *„DissCo’s business driven IT strategy and its timely implementation will provide information empowered employees in a connected company who will enable our operations to achieve the full potential of our mission 3C“ (Interne Präsentation).*

Auch von offizieller Seite wird die Ausrichtung integrierter Systeme auf das Business adressiert:

DissCo Business Driven Information Systems Strategy

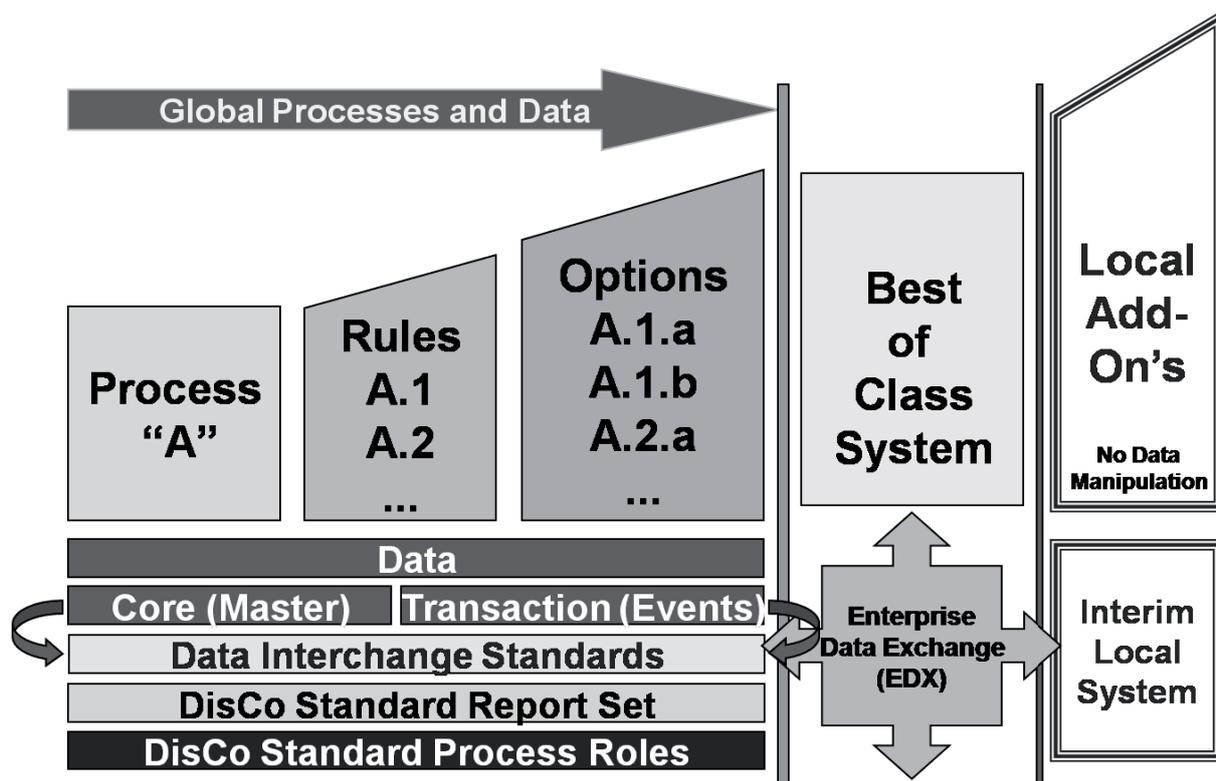


Abb. 41: Businessbasierte IS-Strategie

(Internes Trainingsmaterial)

d. ‚Integrated‘ steht auch für: kundenorientiert

Die Komponente der Kundenorientierung bezieht sich auf die Art, wie das System entwickelt wird, Funktionalitäten geschaffen und priorisiert sowie ständige Wartung und Weiterentwicklung des Systems sichergestellt und vorangetrieben werden. Unter dieser Eigenschaft wird nicht alleine auf das System abgezielt, sondern auch auf die IT-Funktion innerhalb des Projekts und der Gesamtorganisation. Diese Sichtweise kommt insbesondere durch die Formulierung ‚IT als Shared Service Provider‘ zum Tragen.

Einige Teilnehmerstimmen hierzu:

- „Ensure DissCo Customer Success through Integrated Information Systems Services Globally“.
- „A choice of general benefits for DissCo [...] IT solutions will be customer/market driven“ (Interne Präsentation).
- „GPD/ERP 2 creates the basis on which we can fulfil our customers' future expectations – because our customers require [...] increased

security of delivery through global information on availability“
(Internes Trainingsmaterial).

- *„[T]he better we know our customers, the better we can service them. IT solutions for internal use will provide the basis“* (Internes Trainingsmaterial).

Nachdem nun die Forderung nach einem ‚integrierten‘ IT-System inhaltlich untersucht und diese Zielsetzung mittels der Charakteristika ‚standardisiert‘, ‚global‘, ‚businessorientiert‘ und ‚kundenorientiert‘ genauer beschrieben wurde, soll nachfolgend erörtert werden, welche Auswirkungen diese Zielsetzung für die Rolle der IT innerhalb des Projekts und innerhalb der Organisation hat. Ebenso wird die Frage aufgegriffen, inwiefern sich das Selbstverständnis des IT-Bereichs durch die oben erörterte Vision verändert hat.

7.7.3 Neue Rolle der IT

Die folgende Darstellung der Rolle der IT geht zunächst von einer engen Begriffsfassung aus und konzentriert sich auf die systemtechnischen Aspekte – weniger auf die organisatorischen – von IT.

Nach Auffassung der Projektverantwortlichen soll ERP 2 als integriertes ERP-System globale Prozesse unterstützen und globale Daten liefern. Das integrierte ERP-System sei für die Weiterentwicklung der Organisation zentral.

Das Projekt GPD/ERP 2 ist daher ein strategisches Projekt, das hinsichtlich seines Budgets, seiner personellen und technischen Auswirkungen einen bisher nie da gewesenen Umfang erreicht. Auch hinsichtlich der Bedeutung von IT-Systemen und IT-Ressourcen geht DissCo mit diesem Projekt neue Wege.

Am Anfang des Projekts standen Prozessstandards, Systemfunktionalität und Implementierungsmethodik im Mittelpunkt.

Die Standardisierung von Prozessen, die zunächst über das DissCo Prozessmanagement-System vorangetrieben wurde, wurde mit dem Start des

Projekts GPD/ERP 2 auf eine neue Basis gestellt. Jetzt galt es, Prozesse so zu standardisieren, dass sie in „*ready-to-develop ERP 2 Functional Specifications*“ mündeten. Standardisierte und spezifizierte Prozesse wurden angestrebt, die als „*Prerequisite for ERP 2 System*“ (Internes Trainingsmaterial) das Abbilden von Regeln und Handlungsoptionen im ERP-2-System ermöglichten.

Insofern entwickelte sich die Schaffung einer Systemplattform zu dem *zentralen Schalter in Richtung Prozessorientierung*. Technische oder Systemfragen trieben die organisatorische Weiterentwicklung an und lenkten bzw. beschränkten diese gleichzeitig.

Ein Verantwortlicher beschreibt diese Konstellation mit Blick auf den Zusammenhang von Prozessidee und IT wie folgt:

„Ich denke, das IT-Vehikel ist für uns eben der grösste Hebel eigentlich, um das umzusetzen, auch die globalen Prozesse umzusetzen [...]. Weil die Organisation kriegt einfach ein neues System und mit dem neuen System kommen neue Prozesse sozusagen. Von der Zwangslogik her zumindest! Die Idee sollte ja eigentlich anders sein: Wir wollen unsere Prozesse verbessern und haben noch ein unterstützendes System [...], aber im Sinne von ‚das Durchsetzen‘ ist es natürlich einfacher zu sagen: dein System wird abgeschaltet zu dem Zeitpunkt und dann kommen auch neue Prozesse und mit dem musst du dich jetzt auseinander setzen.“ (KBE)

Die Standardisierung und globale Einführung von Best-Practice-Prozessen lässt sich mittels des Hebels IT besser durchsetzen. Die Kopplung von Businessprozessen an eine einheitliche Plattform kann aus Projektsicht als Hebel, als Vehikel für die Durchsetzung von globalen Prozessen angesehen werden, mittels dessen Geschwindigkeit und „Durchgriff“ (GPO) auf die Marktorganisationen erreicht werden können.

Wenn als IT als Durchgriffsinstrument fungiert, mittels dessen globale Prozesse verlässlich in den einzelnen Marktorganisationen eingeführt werden können, gewinnt die technische und organisatorische Realisierbarkeit dieses Durchgreifens zentrale Bedeutung.

Um den Prozess der Einführung von GPD/ERP 2 in die Marktorganisationen effizient zu gestalten, wurde eine detaillierte Implementierungsmethodik ausgearbeitet, nach der alle Marktorganisationen gemäss einem genauen Zeitplan im Sinne eines Roll-outs Anwender dieses Systems werden sollen. Grundsätzlich muss die IT-Seite diesem Zeitplan folgen, während die GPD-Prozesse, soweit ohne das neue IT-System möglich, in einigen Fällen bereits im Vorfeld in den MOs umgesetzt werden. Das Gros der Umstellung, sowohl in technischer als auch organisatorischer Hinsicht, findet aber mit der eigentlichen System-Implementierung statt.

Mit der aus globaler Sicht besseren Durchsetzbarkeit standardisierter Prozesse geht bei der Einführung des integrierten Systems aus Sicht der Marktorganisationen aber eine gewisse Einschränkung der Unabhängigkeit und Selbstständigkeit einher. Die Mehrdeutigkeit des Begriffs der Einführung spiegelt sich wider in den Bezeichnungen ‚implementation‘ und ‚Roll-out‘, die weniger auf die aktive Teilnahme der einführenden Organisation abstellen als auf den Beitrag derer, die das System zur Verfügung stellen und zum Einsatz bringen. Damit nehmen sich die einführenden Organisationen gegenüber dem System in gewissem Umfang als Empfänger von Botschaften und Ausführenden von Regeln wahr.

Die gefühlte Einschränkung betrifft insbesondere die Marktorganisationen, die nicht oder nur wenig an der Gestaltung globaler Prozesse und des globalen Systems mitgearbeitet haben. Gleichzeitig bringt die Einführung des integrierten Systems ERP 2 neben einer Beschränkung *lokaler* Einzellösungen für die Marktorganisationen aber aktive Gestaltungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten *globaler* Prozesse mit sich. Dieses ist eine neue Möglichkeit dezentraler Marktorganisationen, die durch das integrierte System geschaffen wurde und auch über die Phase der Blueprint-Version und Kernel-Entwicklung hinaus fortbesteht²⁹. Einzelne Marktorganisationen sehen in der persönlichen Mitarbeit in globalen Teams eine Möglichkeit zur aktiven Einflussnahme: *„Ja, das ist wichtig, dieses alles zu organisieren. Teambuilding ist zum Beispiel für mich sehr wichtig. Ein Team zu schaffen aus lokalen und globalen Mitarbeitern, komplett integriert. [...] Während der Anfangsphase des*

²⁹ Siehe hierzu Abschnitt 7.8.3.

GPD/ERP-2-Projekts, hat unsere Marktorganisation dem Projektteam viele Mitarbeiter gestellt. [...] Diese vier oder fünf Mitarbeiter waren ständig im Projektteam, und darüber hinaus wurden andere Mitarbeiter zu bestimmten Anlässen oder für bestimmte Themen hinzugezogen. Diese Beteiligung schafft das Gefühl eines gemeinsamen Prozesses“ (LPM).

Die Implementierungsmethodik und Systemanpassungspolitik, auf die in Kapitel 7.8.4 und 7.8.5 genauer eingegangen wird, fordern zukünftige und aktuelle Nutzer der IT auf, ihre (auch lokalen) Anforderungen, Ideen und Prozessverbesserungen in Form von ‚Enhancement Requests‘ oder ‚Remedy Tickets‘ so zu formulieren, dass sie als Systemveränderungen oder -verbesserungen im nächsten System-Upgrade realisiert werden können. Damit gewinnen dezentrale Mitarbeiter durch die Nutzung des integrierten Systems ERP 2 Einblick und Einfluss auf globale Geschäftspraktiken und Prozesse und sind daher an dem Gesamtwerk GPD/ERP 2 auch bei scheinbarer räumlicher Distanz beteiligt. Diese Beteiligung verändert die eigene Sichtweise der lokalen Mitarbeiter auf ihre eigenen professionellen Erfahrungen und deren Bedeutung im Gesamtkontext. Während eines Interviews weist ein damaliger Mitarbeiter aus einer Marktorganisation mit Stolz darauf hin: *„[I]ch habe fast ein dreiviertel Jahr in x [Standort der Konzernzentrale und des globalen GPD/ERP-2-Teams] gearbeitet, um die Grundlagen zu schaffen für die Evaluation hinsichtlich ‚was braucht unser Mitarbeiter im Aussendienst? Was muss online sein? Welche Transaktionen braucht der Mann? Wie wollen wir das aufbauen?‘ [...] Und diese Grundlagenevaluation, die haben wir damals in einem Team gemacht, wo mehrere Länder beteiligt waren: Österreich, Frankreich, Great Britain, Deutschland. Und dort wurden die Grundlagen erarbeitet. [...] Und das ist die Grundlage, worauf wir heute SAP Mobile adaptiert haben und weitergeführt haben. [...] Also in diesem Projekt war ich von Anfang an dabei“ (LPE).*

Freilich haben der ehrgeizige Implementierungsplan und die damit einhergehende Fokussierung auf Implementierung phasenweise zu einer grossen Liste an Verbesserungswünschen und Anregungen geführt, die wegen Ressourcenknappheit nur mit grossem Zeitverzug oder gar nicht umgesetzt wurden. Phasenweise existierten sehr lange Listen von ‚Enhancement Requests‘, deren Priorisierung alleine einen erheblichen

Aufwand darstellte und zu starken Spannungen innerhalb der Prozessteams und zwischen den Prozessteams und den IT-Verantwortlichen führten. Dementsprechend wurde die Möglichkeit, an globalen Prozessen mitzuarbeiten von Mitarbeitern zu diesen Zeitpunkten als Pro-forma-Möglichkeit empfunden, deren Preis überdies eine Verschlechterung der lokalen Arbeitssituation im Vergleich zur früheren Situation unter Nutzung alter lokaler Systeme war.

Ein lokaler Prozessowner bringt diese Empfindungen wie folgt zum Ausdruck: *„Ja, die Schwierigkeiten. Es gibt keine Schwierigkeiten, weil ich kann ja einen Enhancement Request stellen. (lacht) Aber sie haben ja gesehen, dass wir mit 30 Leuten über 15 Enhancement Requests diskutieren sollten [um diese zu priorisieren]. Das geht doch nicht“* (LPM).

Abgesehen von den bisher geschilderten Auswirkungen der IT auf das Zusammenspiel zwischen globalem Team und Marktorganisationen spielt das integrierte IT-System auch in Bezug auf die Rolle der Marktorganisationen untereinander eine wesentliche Rolle. Die Nutzung eines gemeinsamen IT-Systems führt zu einer sprachlichen Annäherung und über diese Annäherung zu einer Überwindung bisheriger Vorbehalte und besonders hervorgehobener Unterschiedlichkeiten.

Diese Annäherung manifestiert sich auch in der Bildung von Koalitionen, die immer dann entstehen, wenn ein Veränderungswunsch am System aufgrund zu niedriger Priorisierung oder scheinbar zu geringem Nutzen verworfen zu werden droht.

Zusammenfassend lässt sich formulieren, dass die Forderung und Einführung eines integrierten Systems eine Veränderung der Positionierung von IT innerhalb der Organisation angestossen hat, die mit der Methodik der Systemweiterentwicklung verstärkt und weiter vorangetrieben wird. IT ist jetzt einerseits ein Instrument zur Durchsetzung globaler Prozesse in Marktorganisationen sowie umgekehrt zur Erweiterung des Einflussbereichs lokaler Mitarbeitenden innerhalb der Formulierung und Weiterentwicklung globaler Prozesse. Andererseits bilden sich um das IT-System

Gemeinsamkeiten zwischen Marktorganisationen, einheitliche Sprechweisen und inhaltliche Interessengemeinschaften.

IT ist längst kein technisches Instrument, keine blosse Systemplattform mehr, sondern stösst strukturelle Veränderungen an und fördert die organisatorische Weiterentwicklung.

Insofern stellt sich die isolierte Behandlung der IT-Aspekte innerhalb des GPD/ERP-2-Projekts als schwierig bis unmöglich dar. Nicht nur die formelle Zusammenführung der Teilebenen Prozesse und IT zu einem gemeinsamen Projekt innerhalb von DissCo, sondern auch die beschriebenen Schwierigkeiten der inhaltlichen Trennung beider Komponenten sind Anlass dafür, im Folgenden die Beschreibung von GPD/ERP 2 als Gesamtprojekt mit unterschiedlichen Facetten weiterzuführen.

7.8 GPD/ERP 2 als Verzahnung von Business- und IT-Strategie

GPD/ERP 2 stellt die grösste Veränderungsinitiative in der Geschichte von DissCo dar. Alleine das Projektbudget von über 200 Mio. Euro, die beachtliche Anzahl an Projektmitgliedern und die Projektlaufzeit von über 5 Jahren geben einen Eindruck vom Umfang und der Bedeutung dieses Projekts.

Erste Vorbereitungen für GPD/ERP 2 fanden Ende 1999 mit der Definition einer neuen IT-Strategie und der Evaluierung unterschiedlicher ERP-Systeme im Sommer 2000 statt. Diese Evaluierung wurde nicht alleine durch IT-Spezialisten, sondern durch mehrere Teams – bestehend aus Mitarbeitern der Marktorganisationen, der Produktionsstandorte und IT-Mitarbeitern – vorgenommen. Das Ergebnis war die gemeinsame Entscheidung, ein integriertes System auf Basis von mySAP.com, Version R3, zu entwickeln und einzuführen. Im Oktober 2000 begann die Zielbildungsphase für das Projekt GPD/ERP 2 mit einem Kick-off-Meeting des ersten Projektteams am 28. Februar 2001 in der Zentrale der DissCo AG. Das Projektteam – bestehend aus Business- und IT-Ressourcen aus unterschiedlichen Organisationseinheiten – verkörperte den Ansatz, Business- und IT-Strategien nicht

losgelöst, sondern als sich gegenseitig bedingend und beeinflussend voranzutreiben.

7.8.1 Vision, Mission und Ziele des Projekts

Um GPD/ERP 2 sichtbar an die ‚Champion 3C‘-Strategie zu knüpfen, wird bei der strategischen Einordnung des Projekts die Säule Operational Excellence klar in den Fokus genommen, indem auf die Bedeutung von Best-Practice-Prozessen hingewiesen wird: „We need excellent processes which we continuously improve in order to achieve our targets in the other four areas“ (Projektpräsentation).

The link to Strategy Champion 3C

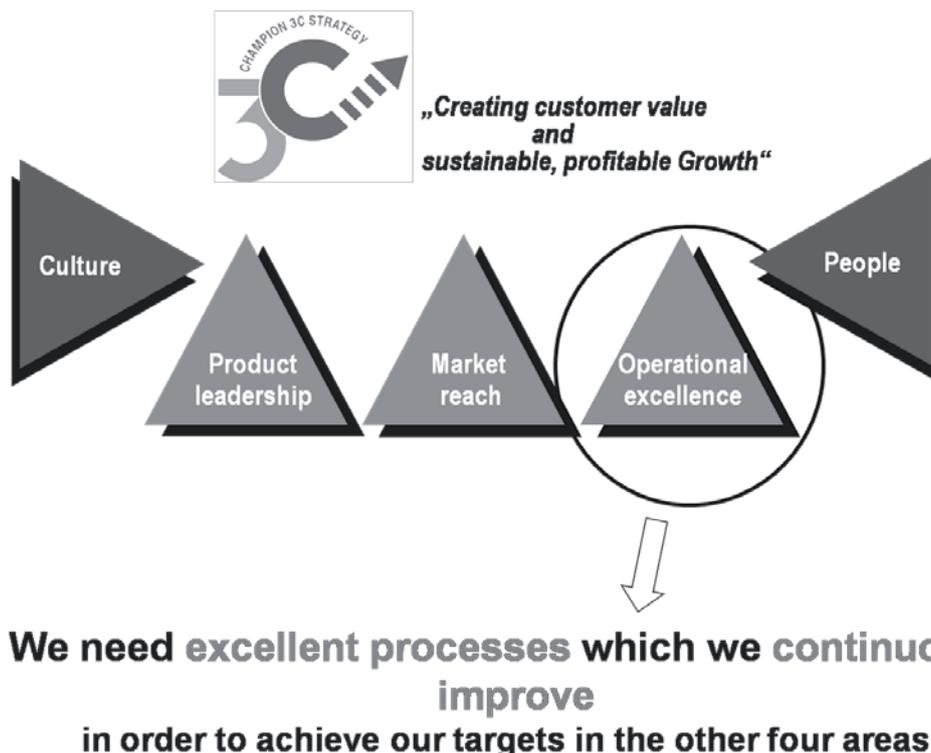


Abb. 42: Einordnung des GPD/ERP-2-Projekts in die Unternehmensstrategie ‚Champion 3C‘ (Interne Präsentation)

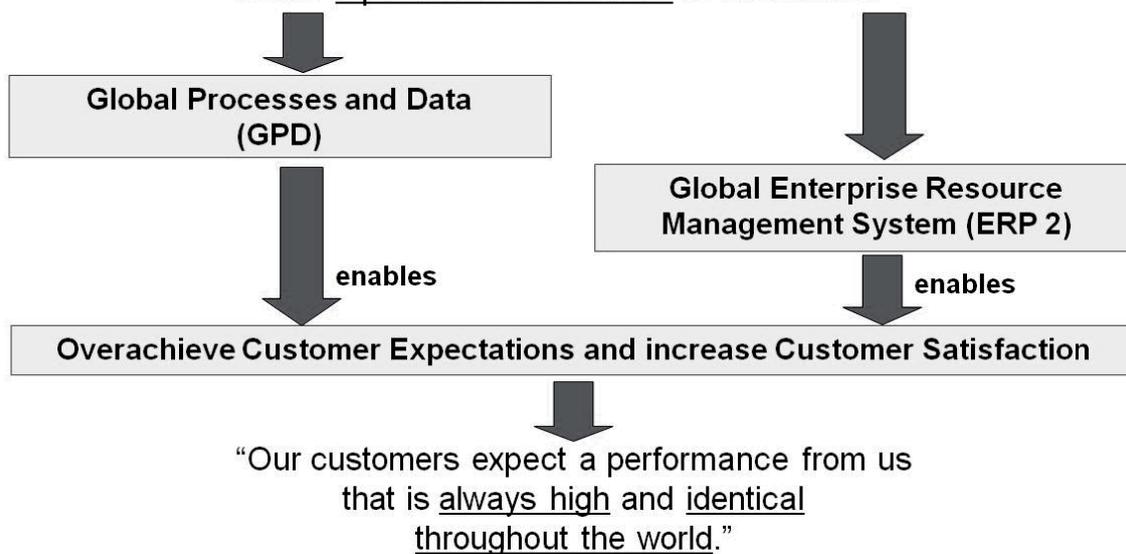
Die Forderung nach prozessorientiertem Denken und der notwendigen Systemunterstützung wird nicht alleine aufgrund der Notwendigkeit zur Verbesserung interner Abläufe aufgebaut, sondern drängt sich aus Sicht des

CEO auch und insbesondere wegen der wachsenden Kundenanforderungen auf:



Our GPO's vision

“While we have made considerable progress with Product Leadership and Market Reach, we still have quite a lot to do where Operational Excellence is concerned.”



Statements taken out of Pius Baschera's editorial in: Management News, No. 6 / December 2000

Abb. 43: Prozessmanagement, GPD/ERP 2 mit Fokus auf die Kunden

(Interne Präsentation)

Aufbauend auf dieser strategischen Einordnung wurde für GPD/ERP 2 folgende Mission formuliert:

„Creating customer value and sustainable, profitable Growth by implementing Globally consistent Processes and Data with an integrated ERM system“
(Projektpräsentation).

In dieser Mission kommt zum Ausdruck, dass globale Prozesse auf Basis eines integrierten ERP-Systems zu mehr Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit und damit letztlich zu nachhaltigem, profitablen Wachstum führen. Der

GPD/ERP-2-Projektauftrag und die Vision des GPD/ERP-2-Projekts spiegeln diesen Zusammenhang wie folgt wider:

„During the development of DissCo’s business driven IT strategy the need for a global ERM system supporting a standard business process and data model was identified. In an intensive, user-driven ERM system evaluation mySAP.com was chosen to be the basis of DissCo’s new ERM system. The GPD/ERP 2 project will configure and deploy this system and drive the change necessary for its successful usage“ (GPD/ERP-2-Projektdokumentation).

Die Bedeutung von globalen Best-Practice-Prozessen und IT für eine organisatorische Neuausrichtung wird in diesen Formulierungen zwar nicht explizit formuliert, in den Köpfen der Verantwortlichen war dieser aber bereits zu Beginn des Projekts fest verankert. Wenn der CEO der DissCo AG im Jahr 2000 feststellt, dass Kunden überall auf der Welt eine gleiche und gleich hohe Leistung erwarten, oder wenn in den Kick-off-Präsentationen des Projekts der Weg der DissCo AG hin zu globalem Prozessmanagement beschrieben wird, so drängt sich diese letzte organisatorische Konsequenz auf. Dennoch gab es seitens der Verantwortlichen zunächst keine konkreten Ausführungen hinsichtlich der Schaffung einer sogenannten Prozessorganisation oder sie bewegten sich mit ihren Aussagen auf eher theoretischer Ebene, wie folgende Zitate aus einer KBE-Präsentation zum Thema ‚Prozessorganisation‘ aus dem Jahr 2000 sowie aus einer Projekt-Präsentation aus dem Jahr 2001 zeigen:

- *„Process Management makes the customer the focal point of all our actions“* (KBE, 2000).
- *„A Process Organization stresses the customer over turf [e.g. functional silos] and hierarchy“* (Projektpräsentation 2001, zitiert aus Hammer & Stanton 1999).
- *„A Process Organization is the organizational form for a world in constant change“* (Projektpräsentation 2001, zitiert nach Hammer & Stanton 1999).

Meist gingen Aussagen zum Thema ‚Prozessorganisation‘ eher auf die Vorteile dieser Organisationsform ein als auf die organisatorischen Gestaltungsalternativen:

- *„A Process Organization means for you [...] doing an excellent job, improved efficiency, continuous improvement and access to consistent information“* (Interne Präsentation, 2000).
- *„A Process Organization means for the customer [...] we are the best partner, improved consistency, reduced cycle time, empowered and we keep our promises better“* (Interne Präsentation).
- *„A Process Organization means for DissCo [...] innovation leadership, higher customer satisfaction, reduced risk and reduced costs“* (Interne Präsentation).

In einer Präsentation aus dem Jahr 2005 reflektiert ein damaliger Projektverantwortlicher, dass sich das Management von DissCo in den Anfängen des Projekts in erster Linie auf das GPD/ERP-2-Projektmanagement mit Entwicklungs- und Implementierungsfragen konzentriert und sich erst mit zunehmender Anzahl an Live-Organisationen der Realisierung der angestrebten Verbesserungen hinsichtlich Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Produktivitätssteigerungen und der Schaffung organisatorischer Rahmenbedingungen zugewandt habe.

Insofern gilt die Schaffung einer Prozessorganisation zwar als übergeordnete strategische Zielsetzung auch für das Projekt GPD/ERP 2, konkret spielte diese organisatorische Implikation in den Anfängen aber eine untergeordnete Rolle.

Erst als einige auch grössere Marktorganisationen und die Konzernzentrale die ersten Implementierungsprobleme hinter sich gelassen hatten, häuften sich die Forderungen nach einer konkreteren Spezifizierung der DissCo-Prozessorganisation.

Die folgende Darstellung gibt erste Hinweise auf diesen Zusammenhang:

DissCo on the way to a process organization

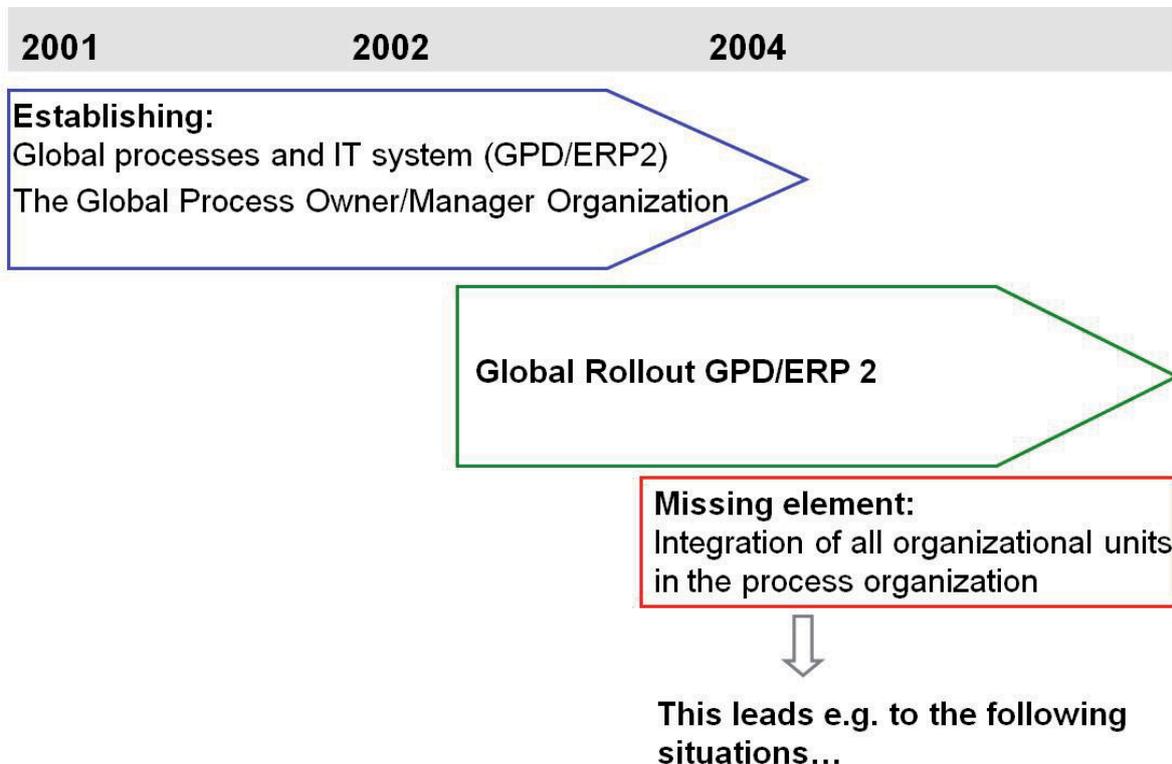


Abb. 44: Die DissCo AG auf ihrem Weg zur Prozessorganisation
 (Interne Präsentation)

Hier wird einerseits die Integration aller Organisationseinheiten in eine Prozessorganisation gefordert, andererseits auch darauf hingewiesen, dass während der Roll-out-Phase des Projekts diesem organisatorischen Element noch eine untergeordnete Bedeutung zukommt und daher zuvor bestimmte Probleme zu lösen sind:

- Nach dem Go Live müssen Aufgaben vom globalen Team an die lokale Organisation übertragen werden. Hierfür muss ein Konzept entwickelt werden.
- Die Möglichkeit der globalen Prozessteams und der IT, weltweit einzuwirken auf Prozesseinhaltung, -verbesserung, auf das regelmässige Testen neuer Release-Stände und auf das anschließende Training muss langfristig sichergestellt werden.

-
- Entsprechende Rollen sind zu schaffen oder zu benennen bzw. umzubenennen.

Alle oben genannten Missionen und Zielvorgaben existieren ausser auf der Ebene des Gesamtprojekts GPD/ERP 2 auch auf der Ebene der einzelnen Prozesse sowie auf der Ebene der einzelnen Organisationseinheiten und sind dort genauer spezifiziert.

Es bleibt festzuhalten, dass Mission und Projektauftrag von GPD/ERP 2 in erster Linie – angeknüpft an die Strategie ‚Champion 3C‘ – eine Verbesserung der Operational Excellence fordern.

Die Ableitung des Ziels der Schaffung einer Prozessorganisation entwickelte sich im Laufe des Projekts erst langsam, wurde in dem Umfang konkreter und gewann an Managementfokus, in dem grössere und mehrere Marktorganisationen die Implementierungsprobleme überwunden hatten.

7.8.2 Neue Teams und neue Rollen

GPD/ERP 2 ist ein Projekt, das hinsichtlich seiner Grösse und Dimension alle bisher bei DissCo durchgeführten Projekte übersteigt. Auch hinsichtlich des internen Koordinations- und Organisationsbedarfs forderte GPD/ERP 2 von Beginn an eine straffe und effiziente interne Teamstruktur, die ständig an den sich ändernden Projektstatus angepasst werden musste.

Der folgende Zeitplan, der die Piloteinführung in der Marktorganisation Österreich adressiert, gibt Anhaltspunkte zu den jeweils zu durchlaufenden einzelnen Projektetappen:

Project Phases GPD/ERP 2 Austria

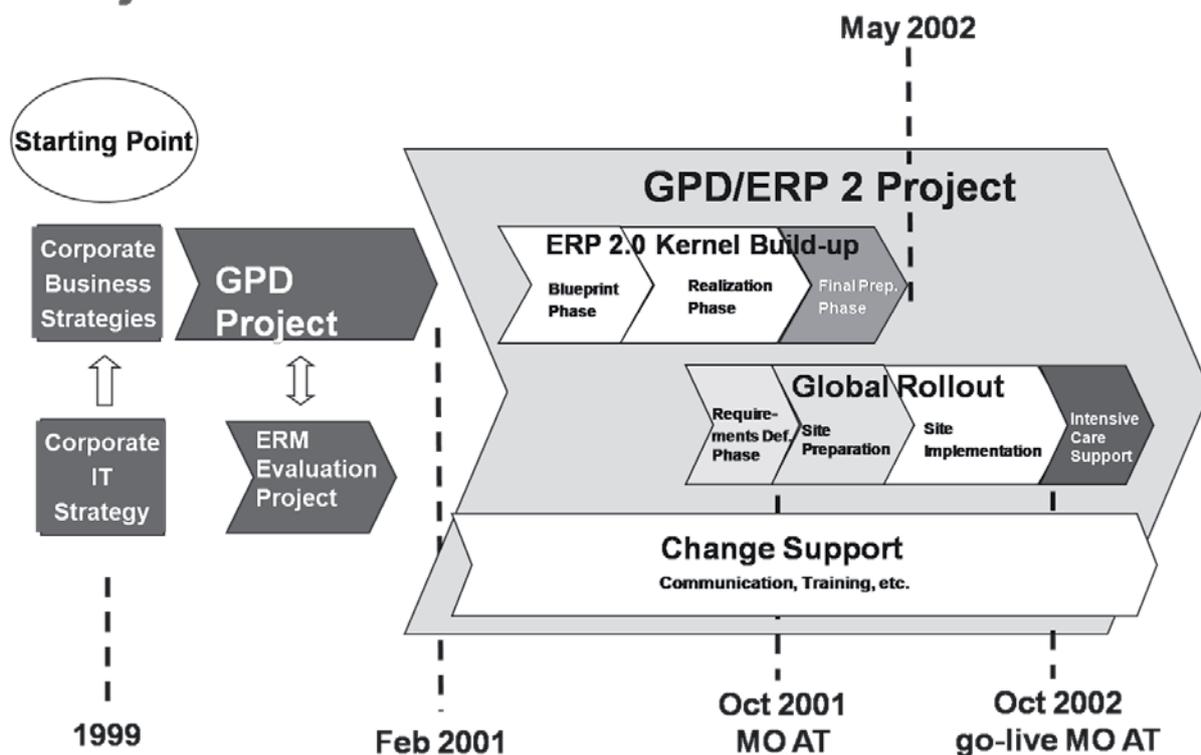


Abb. 45: Projektetappen und Pilotimplementierung in Österreich

(Interne Präsentation)

Nachdem die Evaluierung und Auswahl eines ERM-Systems aufbauend auf der Business- und IT-Strategie erfolgt war und das Projekt GPD/ERP 2 offiziell begonnen hatte, bestand die Aufgabe des ersten Projektteams im sogenannten Kernel Build-up. Hier sollte zunächst eine „Papierversion“ auf Basis globaler Prozesse geschaffen werden, die danach technisch in SAP R3 umgesetzt und für die ersten Implementierungen vorbereitet und angepasst werden sollte.

Dieses Team nahm mit hoher emotionaler Wirkung und breiter Unterstützung am 28. Februar 2001 seine Arbeit auf. Dieser Moment wurde bereits damals als einschneidendes Ereignis wahrgenommen:

„Wir waren in einem Hotel. Das ganze Hotel war voller Leute, mehr oder weniger alle, die Verantwortung hatten. Dann wurde das ganze Projekt vorgestellt und schliesslich wurde die Frage gestellt: Wollen wir das? Und dann sagten fast alle: Ja, das wollen wir!“ (GPM)

Die Aufgabe bestand nun in der Entwicklung des ersten Kernels. 75 Personen aus der Konzernzentrale und aus den drei grössten Marktorganisationen Deutschland, Nordamerika und Frankreich sowie dem damals schon identifizierten Piloten Österreich hatten ein neues Büro am Standort der Konzernzentrale bezogen. Die Projektmitglieder kamen aus den einzelnen Businessbereichen und aus dem IT-Bereich und wurden in der Anfangsphase bei der Prozessdefinition und dem Prozessdesign durch externe Managementberater methodisch unterstützt.

Der Projektleiter erinnert sich:

„Anfangs hatten wir dieses riesige Trainingscamp [...], wo wir während eineinhalb Jahren ja noch nichts eingeführt haben, sondern nur Leute trainiert haben, und Leute informiert haben, die nicht im Projekt waren. Und wir haben das System entwickelt für die erste Implementierung. Das war also die erste Phase“ (Mitglied Global Project Management Team).

Die konkreten Aufgaben des ersten Projektteams waren folgende:

- „Beschreibung und Definition globaler Prozesse in angemessenem Detaillierungsgrad
- Entwicklung eines Papier-Piloten der Prozesse und ihrer Abbildung im System
- Entwicklung und Anpassung des IT-Systems entsprechend dieser Prozesse
- Ausarbeitung einer Implementierungsmethodik und eines Roll-out-Plans“

(Interne Präsentation)

Basierend auf diesen Aufgaben wurde eine Projektstruktur aufgebaut, die eine Erarbeitung des oben genannten Aufgabenspektrums auf möglichst effiziente Weise sicherstellen sollte.

Project Structure - Overview

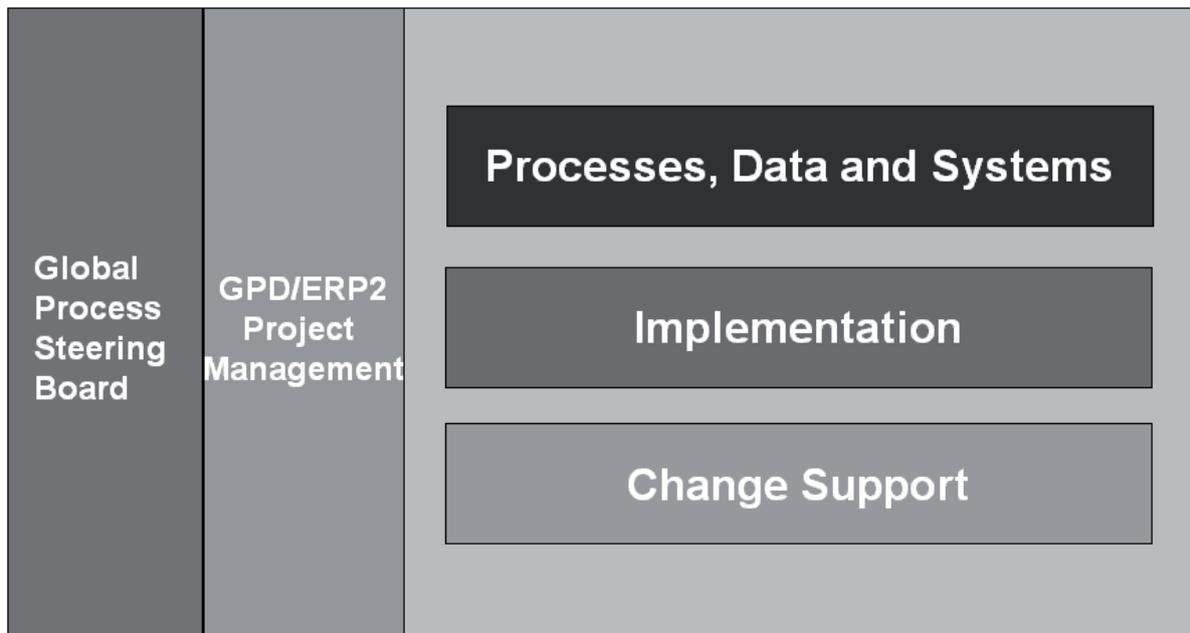


Abb. 46: Projektstruktur - Überblick

(Interne Präsentation)

Zunächst teilte sich das Projektteam in drei Subteams auf, die folgende Aufgabenschwerpunkte hatten:

- Erarbeitung von Prozessen, Daten und Systemen
- Entwicklung einer Implementierungsmethode und Roll-out-Strategie
- Sicherstellung eines entsprechenden Supports

Alle Subteams waren gemischte Teams aus Business- und IT-Ressourcen. Ihre jeweiligen Aufgaben und ihre Besetzung werden nachfolgend diskutiert.

7.8.2.1.1 *Global Process Steering Board*

Als Kontrollinstanz und übergeordnetes Entscheidungsgremium für GPD/ERP 2 fungiert das Global Process Steering Board, an dessen Spitze das Vorstandsmitglied für Personal, Finanzen und EDV, gleichzeitig Executive Sponsor des Projekts, steht. Daneben sind die globalen Prozessowner, der globale Chief Information Officer (CIO), der Projektleiter des GPD/ERP-2-

Projekts, der Verantwortliche für KBE und externe IT-Repräsentanten (hauptsächlich aus dem Hause SAP) vertreten.

Dieses Gremium tagt vierteljährlich. Es soll das Gesamtprojekt überwachen und kritisch begleiten und den Projektleiter bei allen Problemen unterstützen, die den reinen Projektablauf überschreiten und von Relevanz für das Gesamtbusiness sind. Ebenso soll das Board die Anbindung von GPD/ERP 2 an die strategische Ausrichtung der DissCo AG sicherstellen.

Nachfolgende Darstellung gibt einen Überblick über die Bedeutung des Global Process Steering Board:

Global Process Steering Board

Frequency: quarterly

- Task of the DissCo Global Process Steering Board is control and supervision of DissCo IT in general and the GPD/ERP 2 project in particular (major milestones)
- The Steering Board members support the GPD/ERP 2 Project Management by resolving issues which go beyond day-to-day project decision making
- Participation of SAP and Compaq as the 2 major vendors involved will ensure top-management commitment for GPD/ERP 2 within these companies
- Participation of DissCo Business Advisors will ensure the necessary links between GPD/ERP 2 project and the strategic business direction
- The DissCo Global Process Steering Board will be supported by the GPD/ERP 2 Coordination Team which deals with the day-to-day decision making in the project

Abb. 47: Aufgaben des Global Process Steering Boards
(Interne Darstellung)

7.8.2.1.2 GPD/ERP-2-Projektmanagement

Die Gesamtverantwortung lag in der ersten Phase bei dem Bereich KBE. Im April wurde der Beschluss gefasst, die Zusammenarbeit mit externen Managementberatern zu beenden.

Aufgrund des Wegfalls dieser Ressourcen ergab sich die Notwendigkeit, das Projekt auch organisatorisch neu zu verankern und von KBE loszulösen.

Die Leitung des Gesamtprojekts, also der Prozess- und der IT-Komponente, wurde auf eine Führungskraft aus dem Bereich IT übertragen, die über umfangreiche Projekterfahrung, z. B. auch aus dem ERP-1-Projekt verfügte.

Als Projektleitung für ein Projekt dieser Grösse war diese Person fortan Mitglied der Corporate Management Group (CMG). Neben der inhaltlichen Verantwortung für das Projekt trägt die Projektleitung auch die Verantwortung für die Budgeteinhaltung, für die Aufstellung und Einhaltung von Zeitplänen sowie für die Koordination der Subteams und steht in engem Austausch mit dem Projektsponsor.

Die umfangreichen Verantwortungsgebiete der Gesamtprojektleitung sind in vier Aufgabenblöcke aufgeteilt, von denen drei an Subteam-Verantwortliche delegiert und von diesen operativ geführt werden:

Teilaufgaben des Projektmanagements

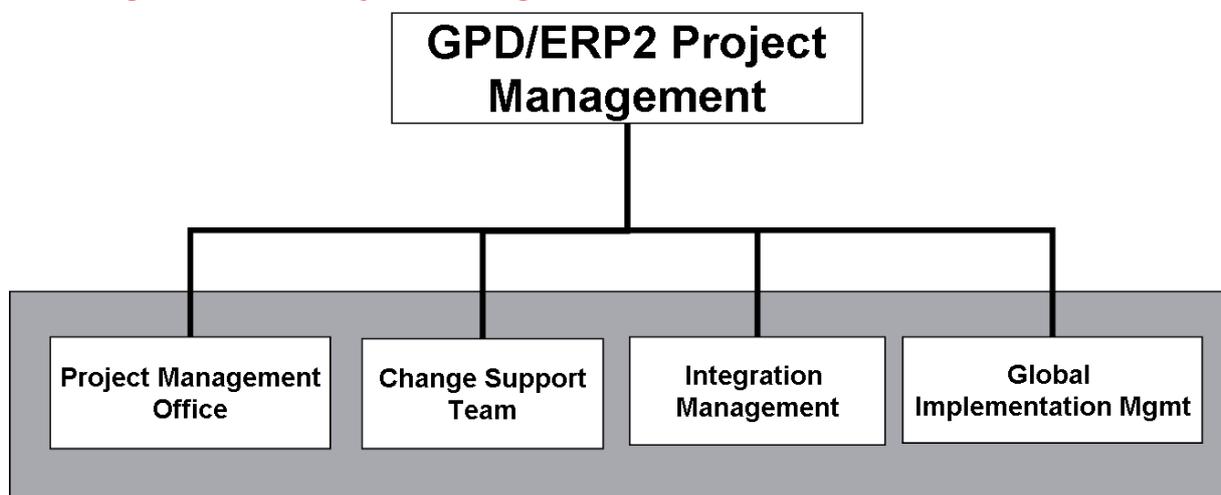


Abb. 48: Projektmanagement: Teilaufgaben

(Interne Präsentation)

Das Subteam ‚Change Support‘, das besonders während der Anfangsphase des Projekts einen hohen Stellenwert innehatte, indem es z.B. die Veränderungsbereitschaft der Organisation sicherstellen, entsprechende Trainings- und Kommunikationskonzepte ausarbeiten musste, leitete der Gesamtprojektleiter in Personalunion. Im Verlauf des Projekts konnten viele dieser Aufgaben auf Prozessteams transferiert werden.

7.8.2.1.3 Corporate/Global Process Teams

Mit dem Aufbau des ersten Projektteams und der Spezifikation seiner Aufgaben entstanden völlig neue, bisher nie da gewesene Rollen. Um die Arbeit des Projektteams auch sinnvoll mit der ‚restlichen‘ DissCo-Organisation zu vernetzen sowie den Trägern dieser Rollen selbst ein klares Bild ihrer neuen Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu vermitteln, wurden vier neu zu spezifizierende Businessrollen geschaffen. Diese sind entweder einer ‚globalen‘ oder einer ‚lokalen‘ Teamformation zuzuordnen, d. h., sie sind entweder als Teil des globalen Projektteams oder als Funktion innerhalb der Projektmitarbeiter einer Marktorganisation oder eines Produktions-/Logistikstandorts verankert.

Die folgende Darstellung veranschaulicht diesen Zusammenhang:

The global DissCo Process Organization

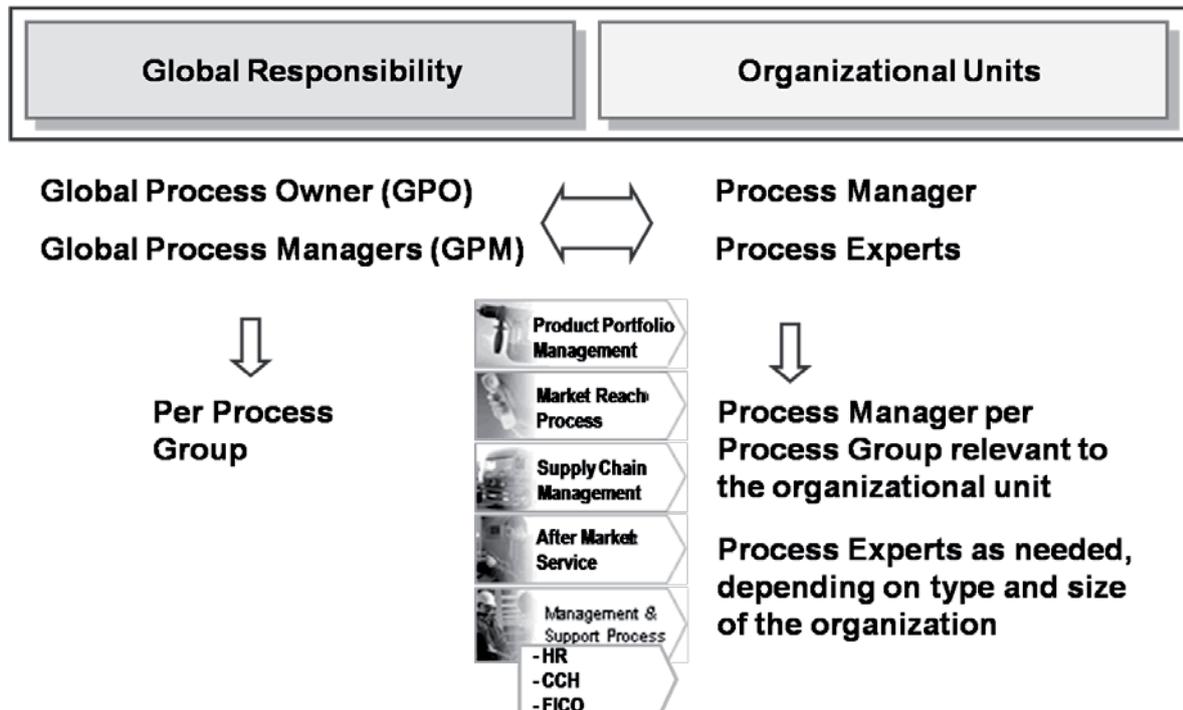


Abb. 49: Neue Rollen und ihre Einordnung in die DissCo-Organisation
(Interne Präsentation)

Vier wesentliche neue Rollen sind:

- Corporate Process Owner (CPO)
- Corporate Process Manager (CPM)
- Local Process Manager (LPM)
- Local Process Expert (LPE)

Diese Rollen werden nach einer kurzen Beschreibung der Gesamtprojektorganisation mit den neu geschaffenen Teams genauer spezifiziert.

Neben diesen Businessrollen wurde für die sogenannte Corporate IT-Gruppe eine Spezifizierung der neuen Aufgaben und Teams vorgenommen.

Der Bereich Corporate IT setzt sich jetzt aus vier Solution Teams zusammen:

- Application Development Center
- Business Warehouse
- Core Technology Center
- Infrastructure

Die Projektorganisation stellte sich 2001 wie folgt dar:

Project Organisation

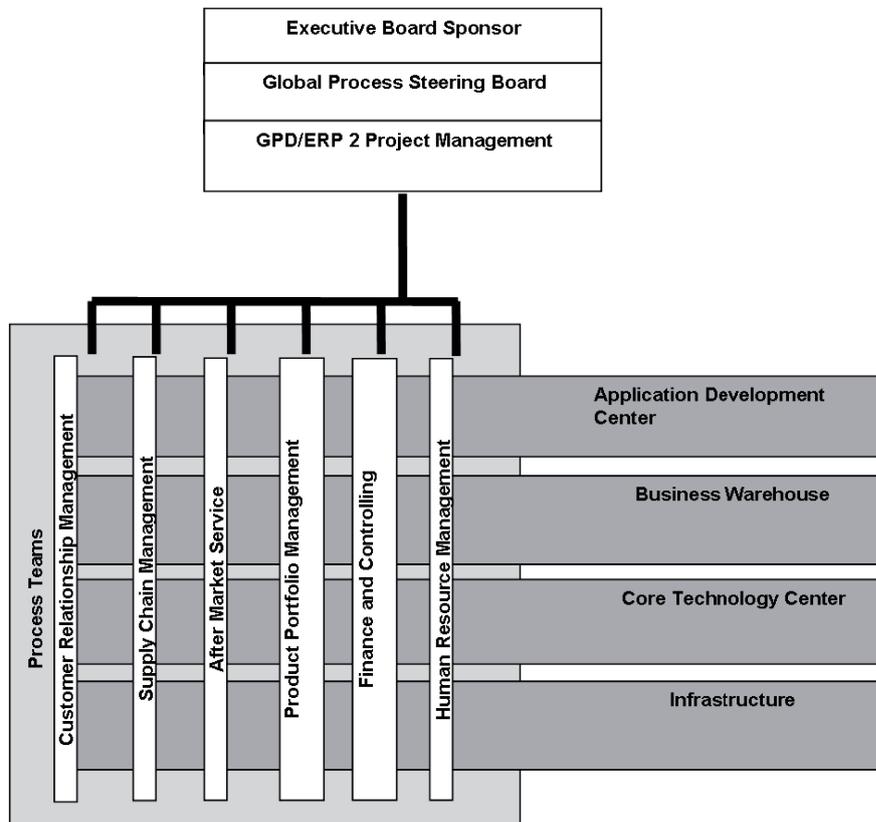


Abb. 50: Projektorganisation GPD/ERP 2 im Jahr 2001

(Interne Präsentation)

Allgemein werden die Aufgaben der neu geschaffenen Process- und Solution-Teams wie folgt zusammengefasst:

- Sicherstellen, dass die globalen Prozesse in den Organisationen gelebt und ständig verbessert werden
- Realisierung des maximalen Nutzens aus den globalen Prozessen und dem integrierten System
- Systematisches Testen neuer Release-Stände
- Ausrollen und Trainieren neuer Funktionalitäten
- Aktives Change Management innerhalb der gesamten Organisation
- Sicherstellen eines zuverlässigen und kompetenten First Level Supports

(In Anlehnung an eine interne Darstellung)

Im Folgenden sollen die oben beschriebenen Rollen innerhalb der Process-Teams sowie die globalen IT-Teams genauer beschrieben werden. Ebenso wird das Coordination-Team als wichtigstes operatives Gremium vorgestellt.

7.8.2.1.4 Corporate/Global Process Team, Process Owner, Process Manager

Für jeden Geschäfts- und Unterstützungsprozess wurde ein globales Team ins Leben gerufen, das die Verantwortung für den jeweiligen Prozess trug. Dieses Team war nicht nur für die Definition und Beschreibung des Prozesses verantwortlich, sondern musste auch die Abbildung des Prozesses im IT-System ERP 2 sicherstellen sowie dessen ständige Weiterentwicklung und Verbesserung vorantreiben. In Bezug auf die Durchsetzung des globalen Prozesses in den Marktorganisationen war das globale Team für die Implementierung des Prozesses gemäss seiner Klassifizierung A, B, C oder D verantwortlich. Um die Marktorganisationen überhaupt erst in die Lage zu versetzen, diese Prozesse einzuführen, oblag den globalen Teams auch die Ausbildung der lokalen Mitarbeiter, ihre ständige Unterstützung und Versorgung mit Trainings- und Dokumentationsmaterial.

Die Vielfalt und der Umfang dieser Aufgaben variierten von Prozess zu Prozess relativ stark. Entsprechend unterschieden sich die Teams hinsichtlich ihrer personellen und sonstigen Ausstattung.

Während die Teams der grössten Prozesse Market Reach (MR) und Supply Chain Management (SCM) aus über zehn Mitgliedern bestanden, zählten die kleinsten Teams für Product Portfolio Management (PPM), Customer Complaint Handling (CCH) und After Market Service (AMS) nur zwei bis vier Teammitglieder.

Alle Teams wurden von ihren CPOs (Corporate Process Owner) angeführt. Diese Person repräsentierte das Prozessteam im globalen GPD/ERP-2-Team. Nicht alle GPOs nahmen diese Aufgabe in Vollzeit wahr, sondern je nach

Prozess behielten die CPOs ihre ursprüngliche Linienverantwortung weiterhin bei.

Als Repräsentant und Verantwortlicher eines Corporate-Process-Teams hat der CPO ein umfangreiches Aufgabenspektrum:

- „Global accountability for the definition, documentation, implementation and improvement of global standards in terms of processes, data and systems used to support the process, in order to significantly increase customer satisfaction and productivity
- Communicate and train Vision, Indicators, Scope & Objectives and Processes Overview on corporate and local management level
- Establish Key Performance Indicators (KPI) with Excellence Levels and Performance Drivers (PD)
- Negotiate Targets (KPI, PD) with EMG and/or PM in the organizational units
- Identify, prioritize and realize Business Improvement potential through benchmarking, process assessments, etc.“

(Interne Präsentation)

Corporate-Process-Teams und Corporate Process Manager sind für jeden Prozess unabdingbar.

7.8.2.1.5 Corporate Process Manager

Wie erwähnt variierten die Corporate-Process-Teams hinsichtlich ihrer Grösse deutlich. Je nach Komplexität des Prozesses stellen sich die Wahrnehmung der Aufgaben in Bezug auf die Definition und ständige Optimierung eines Prozesses, seine Realisierung im System, seine ständige Weiterentwicklung und seine Implementierung in den Organisationseinheiten unterschiedlich umfangreich dar.

Entsprechend den jeweiligen Anforderungen arbeiteten in den Corporate-Process-Teams ein oder mehrere Corporate Process Manager (CPM). Ihre Aufgabe war es, den CPO in fachlicher und operativer Weise zu unterstützen.

Konkret können CPMs beschrieben werden als:

- „Most knowledgeable person about details of processes, data and system solution in the global process organization“

Ihre Aufgaben sind:

- „Define global processes, data and system solutions
- Translate Business requirements to system functionality
- Support and enforce implementation and compliance, e.g. through documentation and training material, providing processes and system training, reviewing the processes in the different organizational units
- Active involvement in improvement of processes and system solution
- Manage process and system release changes
- Lead experience exchange among process experts“

(Interne Präsentation)

Die Aufgaben der Corporate-Process-Teams mit den Rollen CPO und CPM konzentrieren sich auf die beiden Schwerpunktthemen ‚Processes, Data and Systems‘ einerseits und ‚Implementation‘ andererseits. Damit sind sie sowohl für die inhaltlichen und strategischen Komponenten von GPD/ERP 2 und damit ihre längerfristigen organisationalen Konsequenzen verantwortlich wie auch rein operativ für die Einführung des Systems in den einzelnen Organisationseinheiten.

Eine detaillierte Aufgabenbeschreibung findet sich im Anhang 2.

Schwerpunkthemen der Corporate-Process-Teams und des Implementation-Teams

Processes, Data and Systems	Implementation
Defining KPIs	Identifying Local Requirements
Designing Process Model	Adding Local Reports
Designing Data Model	Adding Local System Interfaces
Configuring System	Training Local Users
Testing System	Local System Testing
Deciding on Enhancements	Supporting Implemented Sites
Tracking Value	Creating Value

Abb. 51: Themen der Corporate-Process-Teams und des Implementation-Teams
(Eigene Darstellung basierend auf internen Präsentationen)

7.8.2.1.6 Umbenennung von Corporate in Global

In seiner Sitzung am 25. März 2004 beschloss das GPD-Board, die Rollen Corporate Process Owner und Corporate Process Manager umzubenennen in Global Process Owner und Global Process Manager.

Zwei Argumente sprachen für diesen Schritt:

- „It's not about [...] [headquarter], it's about DissCo globally and global responsibility“.
- „The global process owner doesn't have to be located at headquarter, she/he can be located in a different organizational unit“ (KBE).

Dass es sich hierbei nicht nur um eine formelle Änderung, sondern um ein äusseres Zeichen für eine organisatorische Veränderung handelt, zeigt auch eine in diesem Zusammenhang gefallene Formulierung: „the current organizational setup is changing, [...] and this is just the beginning“ (KBE).

7.8.2.1.7 Globale IT-Teams

Ergänzend zu den globalen Prozessteams bzw. in enger Kooperation mit diesen treiben die globalen IT-Teams die Entwicklung, Implementierung und Weiterentwicklung von GPD/ERP 2 voran. Ihnen obliegen die Realisierung der Prozessanforderungen im ERP-2-System sowie die Sicherstellung der Systemfunktionalität. Ebenso sind die globalen IT-Teams verantwortlich für die Weiterentwicklung des Systems, für die Entwicklung einer Upgrade-Strategie, für die Realisierung dieser Upgrades sowie für die Systemwartung. Daneben widmen sie sich auch generellen IT-Fragen wie der Entwicklung eines Business Warehouse und technologischen Grundsatzfragen.

Folgende IT-Teams nehmen die o. g. Aufgaben wahr:

- Process Competence Center
Die IT Process Competence Center (PCC) sind direkt einem spezifischen Prozess zugeordnet und arbeiten Hand in Hand mit dem entsprechenden globalen Process-Team. Ihre Aufgaben sind prozessspezifisch und konzentrieren sich auf die Entwicklung einer businessorientierten Infrastruktur.
- Application Development Center
Das Application Development Center organisiert den technischen Übergang von Altsystemen in das globale ERP-System, stellt die Systemfunktionalität sicher und optimiert diese stetig.
- Core Technology Center
Die IT-Teams, die sich eher mit generellen IT-Fragen auseinandersetzen, widmen sich den Themen ‚Business Warehouse‘ und ‚Global Core Technology‘.

Im Zuge der Implementierungsvorbereitungen für GPD/ERP 2 in den Marktorganisationen arbeiten die globalen Teams eng mit den lokalen IT-Teams zusammen, z. B. bei der Definition von Schnittstellen für die Übernahme von Altdaten aus den lokalen Systemen oder bei der Gestaltung lokaler Prozessvarianten.

Mit der Systemumstellung gehen verschiedenste Aufgabenstellungen wie die Unterstützung der Anwender oder die Wartung und Weiterentwicklung des Systems auf das globale Team über.

Mit der Einführung globaler Prozesse und Daten sowie einem integrierten IT-System ist der Abbau von Ressourcen in unterschiedlichen Businessfunktionen und in den lokalen IT-Bereichen verbunden, was aus Sicht des Gesamtunternehmens zu erheblichen Kosteneinsparungen führt. Die folgende Darstellung zeigt diesen Zusammenhang auf:

Implementation of ERP 2 and GPD has significant one time savings in Implementation Costs (10 Mio. CHF) and significant annual savings (4 Mio. CHF) in Operations compared to a decentralized solution:

- synergies in development and configuration, cost-advantages per user in HW/SW, more efficient use of consultants
→ **economies of scale**
- lower costs for **forthcoming technologies** and **lower risk** in application management (future obsolescence, maintenance, etc.)

...and in addition provides:

- more opportunities for further synergies
- faster **global implementation** of business strategies + better platform for **future opportunities**

...and enables the benefits defined by the **Business Strategies** (e-Bus, GAM, SC, AMS, HR)

Abb. 52: Auswirkungen globaler Prozesse und eines integrierten IT-Systems
(Interne Präsentation)

Ein Verantwortlicher einer Marktorganisation, der beim Implementierungsprojekt GPD/ERP 2 in seiner Organisation aktiv beteiligt war, stellt diesen Zusammenhang wie folgt dar:

„Als ich angefangen habe, hatte ich 300 Leute, jetzt habe ich inklusive ERP 220 – inklusive IT, und vorher hatte ich die IT ja nicht. Ja, also wir haben die Leute so abgebaut und gleichzeitig den Level so nach oben gebaut. Das geht natürlich nicht ewig so weiter, dass wir das extrapolieren, im Jahr 2030 kosten wir dann nichts mehr (lacht) und sind 100 % GPO“ (LPM).

Die klare Zielsetzung, mit dem Projekt GPD/ERP 2 und der Integration der IT-Systeme Kosten zu sparen, belastete insbesondere die Mitarbeiter der lokalen IT-Bereiche. Einerseits hatten diese vor und während der Implementierungen eine hohe Arbeitsauslastung, andererseits tat sich zeitgleich die Frage ihrer zukünftigen beruflichen Karriere auf, die entweder in den verbleibenden und neuen Aufgaben der lokalen IT-Bereiche, in einer globalen IT-Funktion, in einer lokalen oder globalen Business-Funktion oder ausserhalb der Organisation fortgesetzt werden musste. Ein Mitarbeiter eines lokalen IT-Teams beschreibt die Situation heute, nach der Einführung, wie folgt:

- *„Der lokale Mitarbeiter unterstützt uns zuerst dabei, die globalen Prozesse in seiner Organisation umzusetzen [...]“ (LPM).*
- *„Wir haben bestimmte Bereiche der IT in die globale IT verlagert, vor allem dieser Second Level und Third Level Bereich ist ja jetzt komplett dort. Deswegen hier auch die Umstrukturierungsmassnahmen von der IT und deswegen passen wir jetzt auch alle in diesen Teil des Gebäudes. [...] Hier war früher die IT und das wird jetzt als Besprechungsräume genutzt. [...] Also da hat es gravierende Einschnitte und gravierende Änderungen gegeben“ (LPM).*

Dass sich aber auch das Management der globalen IT-Ressourcen während des Projekts als ein wesentlicher Erfolgsfaktor erweist, führt der Projektleiter GPD/ERP 2 auf die folgenden Aspekte zurück:

- *„Die Frage ist, was passiert nach dem Projekt, [...] wie arbeiten wir nach dem Go Live vom System und den Prozessen, wie arbeiten wir dann zusammen, global und lokal? Welche Aufgaben haben wir dann lokal und welche global“.*

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass im Bereich IT, ähnlich wie in den Businessfunktionen – aber eventuell in verschärfter Form –, das Management der Human Resources vor, während und auch nach den Implementierungen eine besondere Herausforderung darstellt.

7.8.2.1.8 *Coordination Team*

Das Coordination Team ist das wichtigste, auf operativer Ebene agierende Entscheidungsgremium innerhalb des GPD/ERP-2-Projekts und ist damit das Entscheidungsforum, das unter der Leitung des Gesamtprojektleiters steht und den Austausch von Informationen zwischen den Teams und dem Projektleiter sowie den teamübergreifenden Austausch zum Ziel hat. Andererseits ist das Coordination Team das Organ, das alle operativen Entscheidungen zur Gestaltung von Prozessen, ihrer Umsetzung im System und ihrer ständigen Weiterentwicklung und Optimierung zu treffen hat.

Erstmals tagte das Coordination Team im März 2001 und kommt seither einmal wöchentlich zusammen.

Um eine breite Wissensbasis und ein umfangreiches Gesamtbild des Projekts zu gewährleisten, setzt sich das Coordination Team zusammen aus dem globalen Projektleiter und Mitgliedern seines Teams, allen GPOs und GPMs, den Leitern der globalen IT-Teams, dem Bereich KBE, Vertretern des Bereichs Corporate Audit sowie Vertretern der Firma SAP und/oder externen Beratern, wie die folgende Darstellung zeigt:

Project Organisation

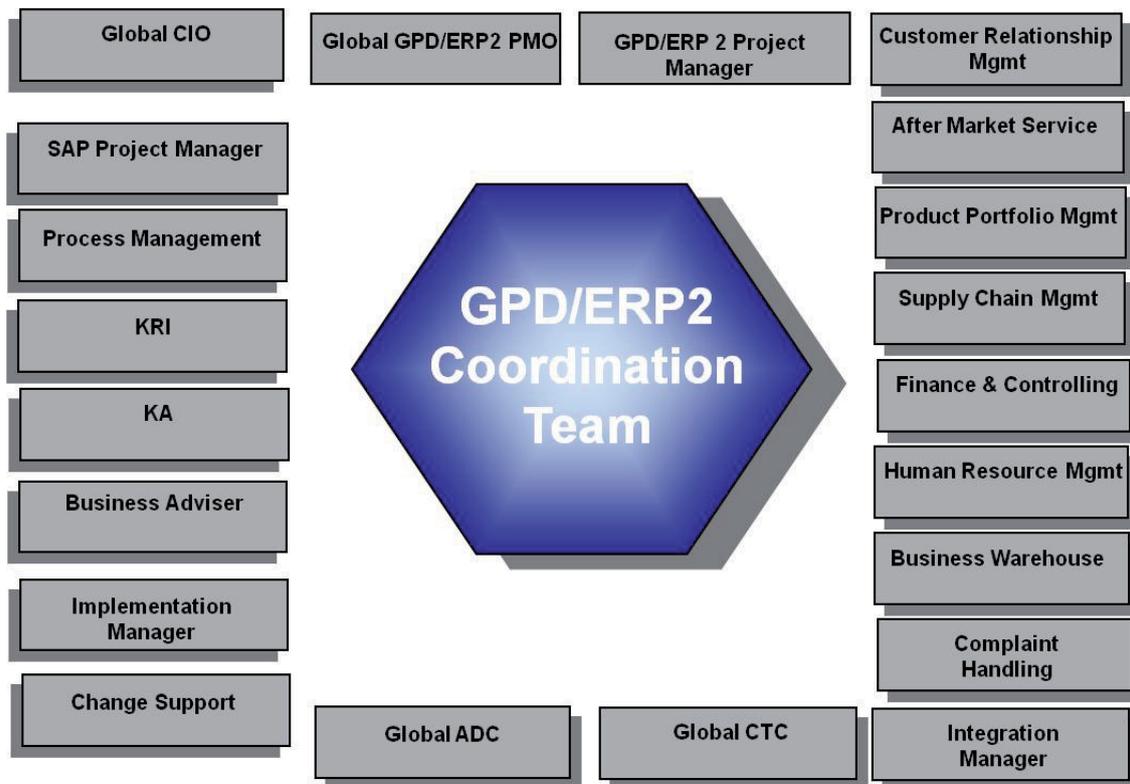


Abb. 53: GPD/ERP 2 Coordination Team

(Interne Dokumentation)

Das Coordination Team hat folgende Aufgaben:

- „Address issues which relate to several subprojects
- Check status reports from the subprojects and initiate activities to counteract
- Ensure project communication within the project and from the project to the line organization
- Discuss modifications, add-ons and change requests subject to decisions of project management or steering board“

(Interne Dokumentation).

Im Zuge der Veränderungen der Aufgaben der einzelnen Projektteams sowie der Verlagerung von Aufgaben in globale Teams oder in den Bereich KBE veränderte sich auch die Zusammensetzung des Coordination Teams.

Anfänglich spielte das Change Support Team innerhalb des Projekts eine wesentliche Rolle, da in diesem Stadium grundsätzliche Fragen der Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft intensiv zu behandeln waren. Es war für die Ausarbeitung von Trainingskonzepten, die Bewusstseinsbildung innerhalb der Organisation und das Erreichen von Veränderungsbereitschaft seitens der Mitarbeiter sowie für deren Weiterentwicklung verantwortlich. Mit steigender Anzahl von Organisationen, die live gegangen waren, und der damit verbundenen Etablierung der globalen und lokalen Teams konnten diese Aufgaben in den Verantwortungsbereich von KBE übertragen werden. Ähnliche Veränderungen fanden auch im Bereich IT statt, so dass die Zahl der Coordination-Team-Mitglieder allmählich abnahm und einzelne Teilnehmer mehrere Teilaspekte abdeckten.

7.8.2.1.9 Local Process Manager / Local Process Expert

Auf Seiten der MOs und Werke, die mit der Implementierung der Prozesse und Einführung des ERP-2-Systems betraut waren, und die im Anschluss die globalen Prozesse fortführen und verbessern würden, wurden jeweils ein LPM (Lokaler Prozessmanager) sowie je nach Bedarf ein oder mehrere LPEs (Lokaler Prozessexperte) mit den Aufgaben vor Ort betraut. Sie sind die lokalen Pendanten der GPOs und GPMs und deren Hauptdiskussionspartner während und nach den lokalen Implementierungen.

Die lokalen Prozessmanager haben in ihrer Organisation die Aufgabe, Veränderungen voranzutreiben, globale Prozesse in ihrer Organisation einzuführen und die interne Organisationsstruktur sowie die internen Arbeitsabläufe entsprechend anzupassen. Sie tragen Verantwortung dafür, dass globale Standards beachtet und Prozessverbesserungen zügig eingeführt werden.

Während der GPD/ERP-2-Implementierung agieren sie als Sprachrohr zwischen dem globalen Team und ihrer lokalen Organisation und treten als ‚Verkäufer‘ der Projektvision, der Projektziele und des Projekterfolgs auf. Für den von ihnen verantworteten Prozess handeln die LPMs Prozessziele in

Form von KPIs und PDs mit den GPOs aus. LPMs sind im Zusammenspiel mit den globalen Prozessteams nicht nur Ausführende global definierter Prozesse, sondern von ihnen ausgehend bzw. aufgrund ihrer Sachkenntnis sollen sie Verbesserungspotenziale im Prozessablauf identifizieren, innerhalb des Prozessteams priorisieren und anschliessend umsetzen.

Jede Marktorganisation muss für alle relevanten Prozesse einen LPM benennen. Häufig wird diese Rolle von Mitgliedern der lokalen Geschäftsleitungen übernommen, wobei der General Manager der Marktorganisation als GPO für Market Reach fungiert.

Neben dem LPM werden bei entsprechender Komplexität der Aufgabe und gegebenen personellen Möglichkeiten Lokale Prozessexperten (LPE) benannt. Diese sollen als Experten ihres Prozesses über das umfangreichste Wissen bezüglich des Prozesses im Detail, über Daten und Systeme der lokalen Marktorganisation verfügen und dieses Wissen an die Prozessausführenden weitergeben. Ebenso haben sie die Aufgabe, diese zu überwachen und zu betreuen sowie durch den Einsatz von Performance-Indikatoren die Qualität der Prozessausführung zu bewerten. Aufgrund ihrer Nähe zur Basis sind sie gefordert, Verbesserungspotenziale aufzudecken und zu bewerten sowie diese in Veränderungswünsche für das integrierte System ERP 2 zu übersetzen. In der Regel erfolgt die Auswahl und Benennung von Prozessexperten (LPE) durch den GPO. Je nach Grösse der Marktorganisation kann die Rolle des LPE für bestimmte Prozesse wie Market Reach oder Supply Chain durch ein bis zwei Vollzeit-LPEs wahrgenommen werden, während die LPEs für andere Prozesse wie z. B. AMS zusätzlich zu einer Linienfunktion wahrgenommen werden.

Eine detaillierte Beschreibung der Aufgaben des LPE und LPM findet sich in Anhang 3.

7.8.2.1.10 Wegfall der Bezeichnung ‚Lokal‘

Die in Kapitel 7.8.2.1.6 beschriebene Umbenennung der Corporate Funktionen, die im Februar 2004 vom GPD-Board beschlossen wurde, betraf

auch die Lokalen Process Owner und Lokalen Process Experts. Fortan sollten sie den Zusatz ‚Lokal‘ verlieren und unter dem Titel ‚Process Owner‘ und ‚Process Expert‘ agieren. Als Begründung diente die Überlegung, dass die Hauptaufgabe dieser Rollenträger nicht die Wahrnehmung lokaler Aufgaben und die Vertretung lokaler Interessen, sondern die Verkörperung der globalen Prozesssicht und die ihre Verbreitung in der jeweiligen lokalen Organisation sei. Allerdings hat diese Entscheidung in der Praxis nicht zu einer Aufgabe der bis dahin etablierten Begriffe LPM und LPE geführt, die während der Forschungsphase vor Ort noch weitgehend beibehalten wurden.

Dennoch hat diese offizielle Namensänderung die Aufgabe des (L)PO und (L)PE gegenüber der Gesamtorganisation in den Zusammenhang des globalen Projekts und integrierten Systems gestellt, womit die Position dieser Rollenträger insbesondere innerhalb ihres lokalen Umfelds gestärkt und ihre Anbindung an die globalen Teams verdeutlicht wurde. Dass diese Entscheidung in der Praxis aber nicht zu einer Veränderung des gängigen Sprachgebrauchs geführt hat, spiegelt das Spannungsfeld wider, in dem sich die (L)PEs und (L)POs befinden, nämlich zwischen globalen Prozess- und Businesszielen und lokalen Interessen zu vermitteln.

7.8.3 Projektetappen und Meilensteine

GPD/ERP 2 begann am 28. Februar 2001 mit einem gross angelegten Kick-off-Meeting in einem Hotel in der Nähe der Konzernzentrale. Dieses Meeting diente zunächst als äussere Demonstration der unbedingten Absicht, globale Prozesse und Daten und ein integriertes System zu implementieren und forderte die Teilnehmenden auf, ihre Kräfte in diesen Dienst zu stellen.

Das ursprüngliche Projektteam mit seinen über 70 Mitgliedern hatte die Aufgabe, die jetzt globalen Prozesse zu definieren (Prozessdesign) und in einem System abzubilden (Systemdesign), das anschliessend in allen Organisationseinheiten eingesetzt werden konnte. Das Prozessdesign galt als unbedingte und wesentliche Voraussetzung für das Systemdesign. Prozesse sollten die Basis für das System bilden und sich nicht im Vorhinein am System ausrichten. Entsprechend waren umfangreiche Anpassungen in SAP/R3

vorgesehen und eingeplant, die dann zum sog. ‚Kernel‘, also dem DissCo-spezifischen ERP-2-System in seiner Grundversion führten.

Nach der Entwicklung und offiziellen Absegnung dieses Kernels sollte ein Schwerpunkt die Präsentation und der Einsatz von GPD/ERP 2 in die lokalen Organisationen sein. Gleichzeitig wollte man die Weiterentwicklung des Systems durch einen zu definierenden Upgrade-Rhythmus der jeweils neuen Releases ERP 2.x. sicherstellen.

Für DissCo hatte damit ein umfangreicher und langfristiger Veränderungsprozess begonnen, der eine detaillierte Planung, Vorbereitung und ein konsequentes Management verlangte. Diese Erfordernisse führten zu einem umfangreichen Projektmanagement-Ansatz sowie zur Ausarbeitung einer detaillierten Implementierungsmethodik.

Die folgende Übersicht zeigt eine erste Strukturierung der GPD/ERP-2-Veränderungsinitiative.

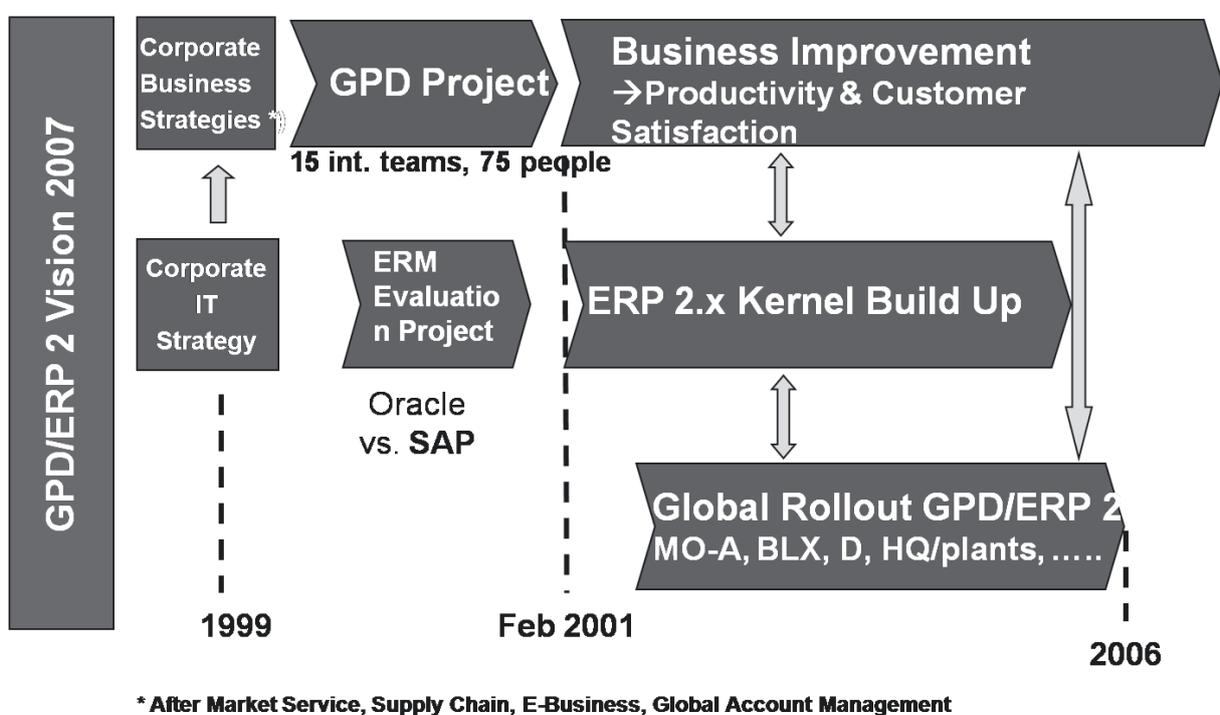


Abb. 54: Etappen der GPD/ERP-2-Veränderungsinitiative

(Interne Präsentation)

Das Vorstadium zu GPD/ERP 2 war durch die Annäherung von Business- und IT-Strategie gekennzeichnet.

Während die ersten Business-Teams die Prozesse und Datenmodelle für die Kernel-Entwicklung schufen, arbeiteten die IT-Teams an der System- und IT-Infrastruktur. Dabei standen Fragen wie Entwicklung eines Prozess- und Datenmodells, Definition von KPIs für den jeweiligen Prozess, Systementwicklung, Systemtests und Beurteilung von Veränderungswünschen am System im Mittelpunkt.

In Bezug auf die Entwicklung einer Implementierungsstrategie galt es, einen Releaseplan zu entwickeln, lokale Anforderungen aufzunehmen und im Bedarfsfall lokale Reports zu addieren, Schnittstellen zu Altsystemen zu schaffen, Anwender zu trainieren, Systemtests zu organisieren und durchzuführen sowie die Unterstützung der lokalen Anwender sicherzustellen.

Da das Veränderungsmanagement in dieser frühen Phase des Projekts eine wesentliche Rolle zu spielen schien, waren Trainingskonzepte, Kommunikationsstrategien sowie eine Review-Strategie auszuarbeiten.

Nach Abschluss der Prozessdefinition und Beschreibung des Datenmodells begann die eigentliche Phase der ERP-2-Kernel-Entwicklung. Diese ist wie folgt aufgebaut:

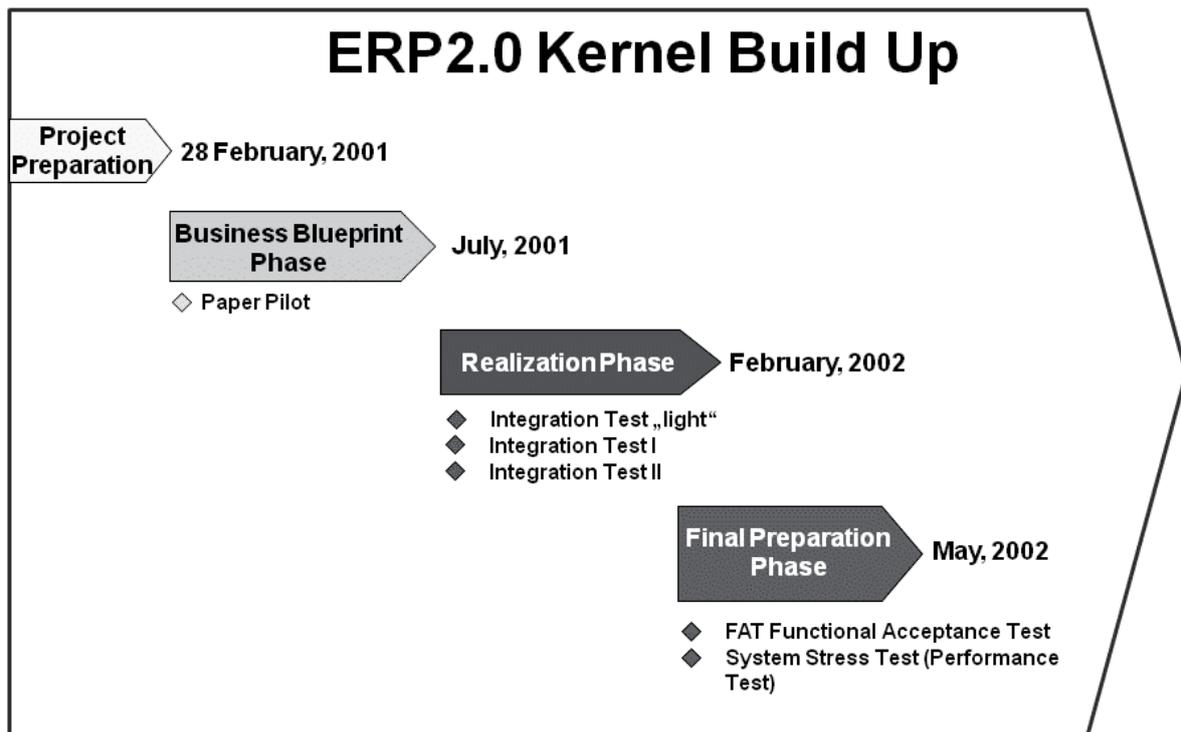


Abb. 55: Phasen und Meilensteine der ERP-2-Kernel-Entwicklung

(Interne Präsentation)

Die Phase der ersten Systemdefinition, die sogenannte ‚Business Blueprint Phase‘, dauerte planmässig bis Juli 2001 und hatte die Schaffung eines ‚Papierpiloten‘ zum Ziel. Dieser Papierpilot sollte die Businessprozesse und ihre Abwicklung im System simulieren. Zusätzlich zum Papierpiloten sah diese Phase umfangreiche Integrations-, Funktions- und Stresstests bis Mai 2002 vor.

Nach Abschluss der Entwicklung des ERP-2-Kernels war schliesslich für Juni 2002 der erste Upgrade ERP 2.1 geplant. Das Release ERP 2.1 war auch die Basis für die Pilotimplementierung in Österreich im Oktober 2002, auf der aufbauend der geographische Roll-out nach einem straffen Implementierungsplan folgte.

Zur Sicherstellung der ständigen Veränderungs- und Weiterentwicklungsfähigkeit des Systems waren fortan halbjährliche Systemupdates (Releases 2.x) geplant, die jeweils eine Weiterentwicklung der Vorläuferversion hinsichtlich Prozessqualität und IT-Funktionalität beinhalten sollten.

Die Ausweitung und Weiterentwicklung des integrierten Systems GPD/ERP 2 wird also in zweierlei Hinsicht vorangetrieben, nämlich in geographischer und in funktioneller Hinsicht.

Die nachfolgende Darstellung zeigt die Entwicklungsrichtungen von GPD/ERP 2:

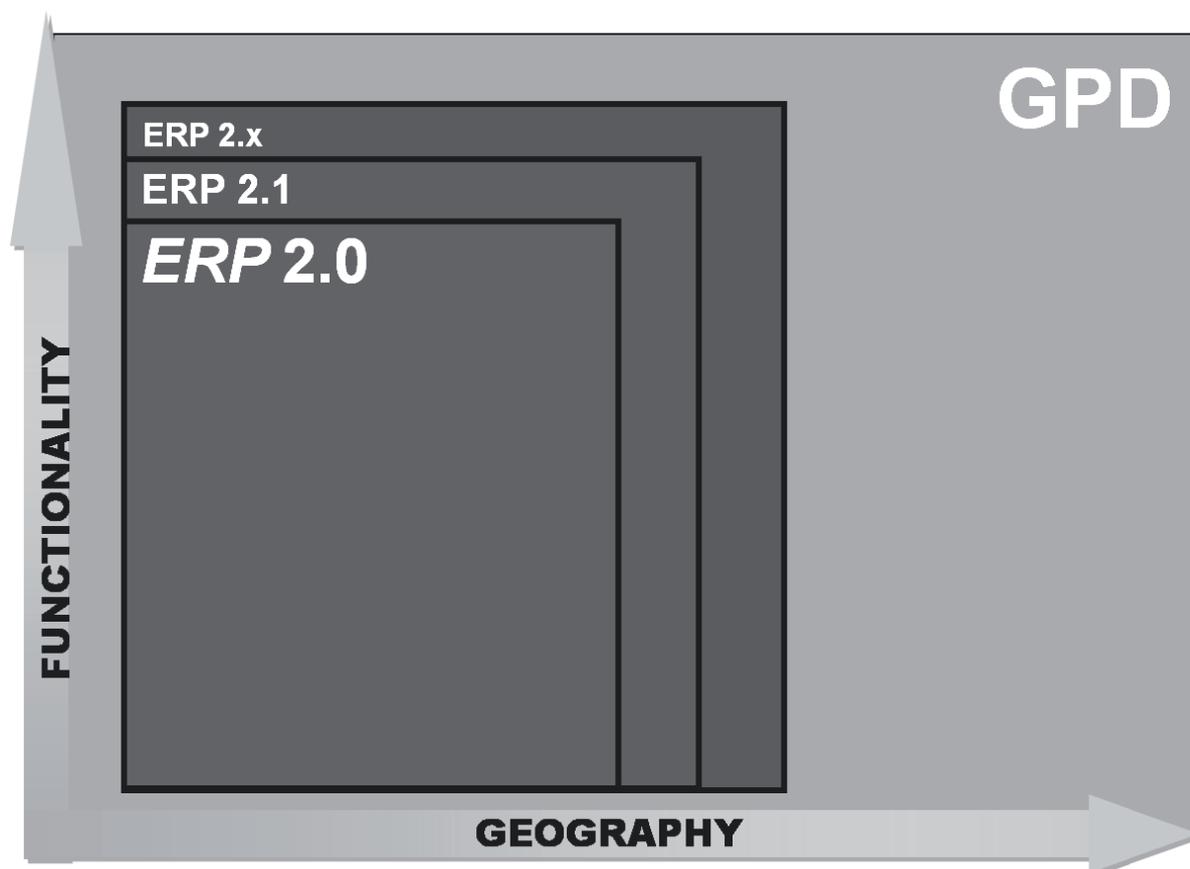


Abb. 56: Ausweitung und Weiterentwicklung des GPD/ERP-2-Systems
(Interne Präsentation)

Während die funktionale Dimension die Weiterentwicklung der Prozesse und des Systems in technischer qualitativer Hinsicht sowie in Bezug auf die Effizienz der Abläufe repräsentiert, steht die geographische Dimension für die steigende Anzahl von Marktorganisationen und Werken, die das integrierte System bei sich eingeführt haben, und ist damit massgeblich für den jeweils erreichten Standardisierungsgrad.

Sowohl die funktionale Weiterentwicklung als auch die geographische Ausdehnung des Systems erfolgten nach jeweils detaillierten Vorgehensweisen und Zeitplänen.

7.8.4 Implementierungsmethode und geographischer Roll-out

Mit der Zielsetzung, GPD/ERP 2 möglichst schnell und effizient in allen Marktorganisationen einzuführen, wurde eine Implementierungsmethode ausgearbeitet, die insbesondere auf deren spezifische Situation zugeschnitten ist. Diese Methode sieht die Durchführung einer lokalen Implementierung als Projekt in mehreren Phasen vor, das über die gesamte Laufzeit mehr oder weniger intensiv durch die globalen Teams unterstützt wird.

Grundsätzlich besteht jedes Projekt aus den Phasen ‚Lokale Teambildung‘, ‚Definition der lokalen Anforderungen‘, ‚Vorbereitung der lokalen Organisation auf die Implementierung‘, ‚Implementierung‘ und ‚Intensive Unterstützungsphase‘.

Die folgende Darstellung zeigt diese Phasen im Überblick:

Site Transition Methodology Phases

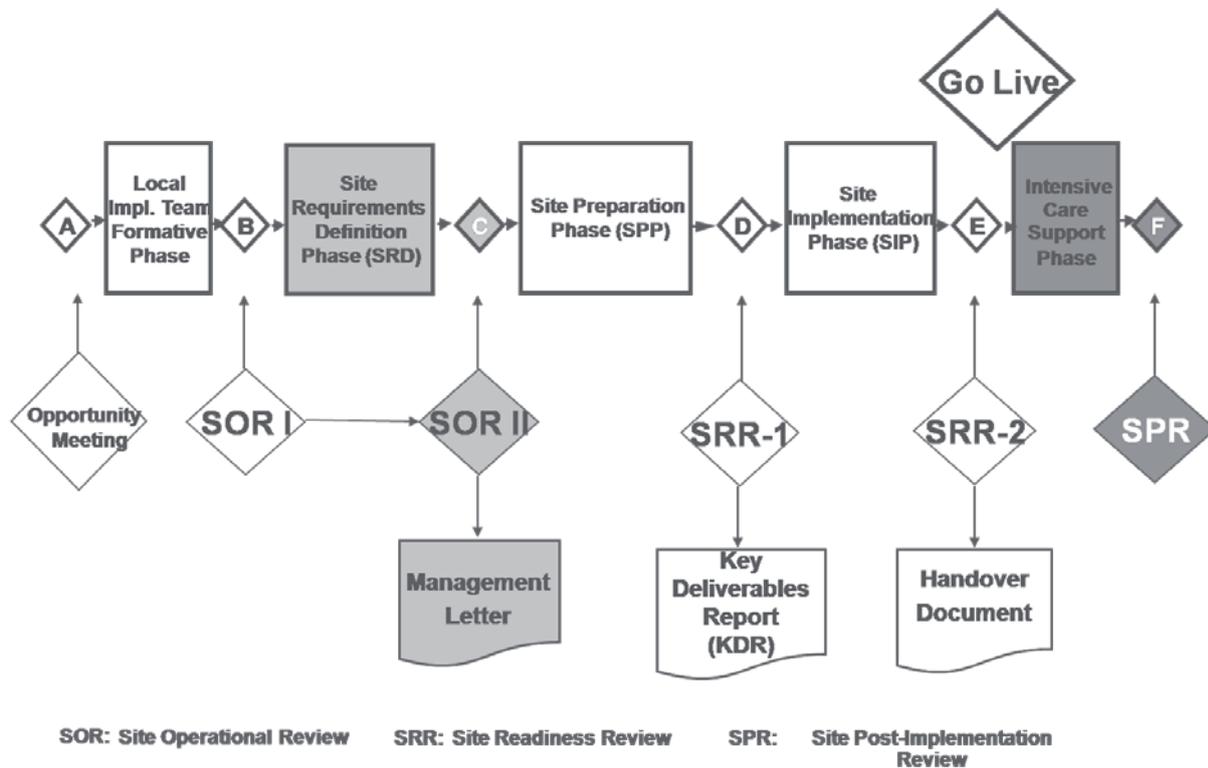


Abb. 57: Phasen der lokalen Implementierungsprojekte

(Interne Präsentation)

Während der Phase der lokalen Teambildung muss zunächst das lokale Projektteam aufgestellt und mit seinen neuen Aufgaben und Verantwortungen konfrontiert werden. Dieses Team stellt die erfolgreiche Implementierung seiner MO sicher, organisiert und betreut alle Projektaktivitäten in diesem Zusammenhang und bildet die wichtigste Schnittstelle zum globalen Implementierungsteam. Typischerweise besteht ein lokales Projektteam aus dem Projektmanager sowie den Prozessownern, den Prozessmanagern und Prozessexperten. Als Überwachungs- und Kontrollorgan für das lokale Team fungiert ein lokales Steering Board, das aus Mitgliedern des lokalen Managements, dem globalen GPD/ERP-2-Projektmanager oder dessen Mitarbeitern und Mitgliedern der oberen Führungsebene des Konzerns besteht.

Nach abgeschlossener Teambildungsphase geht das Projekt über in die ‚Phase der Definition lokaler Anforderungen‘ (Site Requirement Definition Phase), die durch den ‚Site Operational Review‘ abgeschlossen wird. In dieser

Phase intensiviert sich die Unterstützung durch die globalen Teams, die bei der Erklärung und Definition der globalen Prozesse, beim Aufzeigen von Gestaltungsspielräumen für Marktorganisationen gemäss den Prozessklassen A bis D sowie beim Formulieren lokaler Zusatz- oder Änderungsanforderungen behilflich sind.

Der ‚Site Operational Review‘ (SOR) ist der erste von mehreren sogenannten ‚Business Fit Workshops‘, während derer die Prozesse und das System der lokalen Organisation erklärt und reflektiert werden. Seine Zielsetzung besteht in der Identifikation echter Lücken zwischen der Business-Realität vor Ort und dem GPD/ERP-2-Standard nicht nur hinsichtlich funktionaler, IT-technischer und infrastruktureller Aspekte, sondern auch hinsichtlich Fragen der internen Organisation. Weiterhin soll mittels des SOR die Qualität der vorhandenen Daten und ihre Vollständigkeit und Übertragbarkeit in das neue System festgestellt und beurteilt werden. Auch hinsichtlich der Veränderungsbereitschaft und Veränderungswilligkeit der Organisation soll der SOR Aufschluss geben über Informationsbedarf, Ressourcenausstattung und Einstellung der Mitarbeiter der Organisation in Bezug auf die bevorstehenden Veränderungen. Hieraus kann der Bedarf einer stärkeren Einbeziehung des Change Support Teams abgeleitet werden.

Sollten darüber hinaus weitere wesentliche Fragen und Probleme einer Klärung bedürfen, werden im SOR Aktionen, Verantwortlichkeiten und Zeitpläne hierfür abgeleitet. Am Ende des SOR steht der sogenannte ‚Management Letter‘, aus dem detailliert alle Aktionen hervorgehen, die während der folgenden Phase, der sogenannten ‚Site Preparation Phase‘ (SPP), abzuarbeiten sind.

Aufbauend auf den SOR werden in der ‚Site Preparation Phase‘ im Zuge zweier weiterer Business-Fit-Workshops sowie deren Vor- und Nachbereitung die Mitglieder des lokalen Teams mit dem System detailliert vertraut gemacht. In dieser Phase stehen auch eher IT-technische Themen wie Datenmigration, Schnittstellendefinition zu lokalen Systemen und Reportingfragen im Mittelpunkt. Mit zunehmender Systemkenntnis wächst in der Regel auch die Bedeutung eher organisatorischer Fragen wie der Einbindung der lokalen

Prozessteams in die lokale und globale Gesamtorganisation sowie die ständige Beurteilung und Reflexion der Teams.

Zu den Aufgaben während dieser Phase gehört auch die Identifikation und Auswahl von ‚Super Usern‘, die speziell auf die neuen Prozesse und das neue System hin ausgebildet werden. Diese sollten für ihren jeweiligen Prozess als bestausgebildete Anwender und Ansprechpartner die Funktion des Trainers und Multiplikators in ihrer eigenen Funktionseinheit wahrnehmen sowie als Ansprechpartner für System- und Prozessfragen zur Verfügung stehen. Weiterhin sind sie bei jedem neuen Release in besonderer Weise gefordert, Inputs zu liefern und das neue Release zu testen.

Der ‚Site Readiness Review 1‘ (SRR 1) bildet den Abschluss der ‚Site Preparation Phase‘. In diesem Zusammenhang wird auch der ‚Key Deliverables Report‘ erstellt, der die lokale Implementierung ausführlich hinsichtlich ihrer Tragweite, Ziele und Auswirkungen für die lokale Organisation beschreibt. Dieser Report hat den Charakter eines verbindlichen Vertrags zwischen dem globalen GPD/ERP-2-Team und der Marktorganisation, in dem für beide ihr jeweiliger Lieferumfang als auch die angestrebten Erfolge benannt sind. Er stellt auch nochmals den Bezug zum ‚Management Letter‘ her, um zu evaluieren, ob die im Management Letter benannten Anforderungen zwischenzeitlich adressiert und bearbeitet wurden und sichergestellt ist, dass die Marktorganisation für den Übergang in die ‚Implementierungsphase‘ bereit ist.

Die ‚Implementierungsphase‘ stellt die Phase der Systemeinführung im engeren Sinn dar. Hier werden Daten aus Altsystemen in ERP 2.x übernommen, zukünftige Nutzer mit den neuen Prozessen intensiv vertraut gemacht und im System trainiert, um schliesslich in den Live-Betrieb geführt zu werden. Am Ende dieser Phase steht ein sogenanntes ‚Hand over document‘, mittels dessen der Live-Betrieb in der Marktorganisation eingeleitet wird.

Auf die Implementierungsphase folgt die Phase des ‚Intensive Care Supports‘, während derer das globale Team den lokalen Teams mit besonderer Intensität

zur Verfügung steht, um Probleme schnell zu beheben und Unsicherheiten zu überbrücken.

Die bis hier beschriebenen Phasen eines lokalen Implementierungsprojekts variieren zwischen einzelnen MOs hinsichtlich ihrer Dauer. Je nach Grösse und Komplexität einer Marktorganisation können sie von mehreren Monaten bis hin zu über einem Jahr in Anspruch nehmen.

Mit der Benennung des lokalen Teams und der Identifikation von Super Usern verändern die Implementierungsprojekte die interne Rollenverteilung der betreffenden Marktorganisation und installieren neue Kooperations- und Austauschbeziehungen zwischen dieser Marktorganisation und den globalen Teams.

Der geographische Roll-out ist, ebenso wie die Implementierungsmethode, detailliert geplant. Die geographische Systemausdehnung, der Roll-out, wird in einem strukturierten, zeitlich versetzten Modus vollzogen, beginnend mit der Pilotimplementierung in Österreich im Oktober 2002.

Nach Abschluss des Pilotprojekts wurde das System GPD/ERP 2.3 und 2.4 in anderen, teilweise auch grösseren Marktorganisationen eingeführt, darunter auch die grössten und bedeutendsten Marktorganisationen Deutschland, USA und Kanada, Grossbritannien und Nordirland, Schweden und Dänemark, Frankreich, Japan, Italien und Spanien.

Die folgende Übersicht zeigt den Einführungsplan mit Stand von 2001:

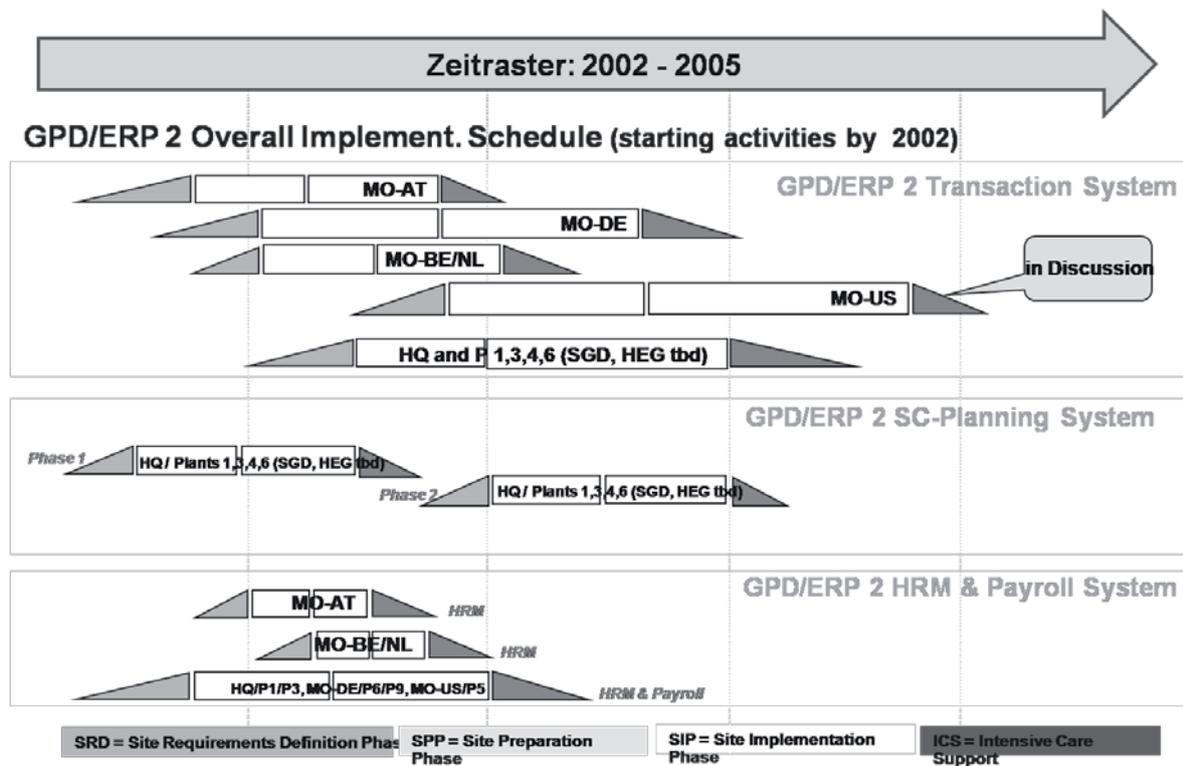


Abb. 58: GPD/ERP 2, Gesamtimplementierungsplan (Version 2001)

(Interne Präsentation)

Während der ersten Implementierungsprojekte spielten die parallele Fehlerbeseitigung im System, die Funktionalitätsverbesserung sowie das Prüfen und Abdecken lokaler Anforderungen eine wichtige Rolle, bei der auch der Input der jeweiligen Marktorganisation einfluss. Daher waren die ersten Projekte zeitlich länger ausgedehnt, was letztlich auch ihrer Bedeutung für DissCo und ihrer Grösse entsprach.

Der weitere geographische Roll-out des Systems ausserhalb Westeuropas, Nordamerikas und Japans wurde ab 2005 als „Wave 2 Implementationen“ vorangetrieben.

In diesen kleineren Marktorganisationen sind die Implementierungsprojekte als kürzere Projekte angesetzt, bei denen tatsächlich das Ausrollen standardisierter Prozesse mit hoher Ausgereiftheit sowie das Einführen des bis dahin stabilen und zur Zufriedenheit der Anwender funktionierenden

Systems angestrebt wird. Lokale Anpassungen werden hier soweit möglich vermieden.

Wenngleich bisher der Schwerpunkt der Ausführungen auf die Einführungspläne für die Marktorganisationen gelegt wurde, so waren im Sinne eines integrierten, globalen Systems auch die Zentrale und die Fertigungs- und Logistikstandorte in das Gesamtprojekt eingebunden.

Die folgende Übersicht zeigt den im Jahr 2001 entstandenen Implementierungsplan für die Zentrale und für die ‚Plants‘, also die Fertigungs- und Logistikstandorte:

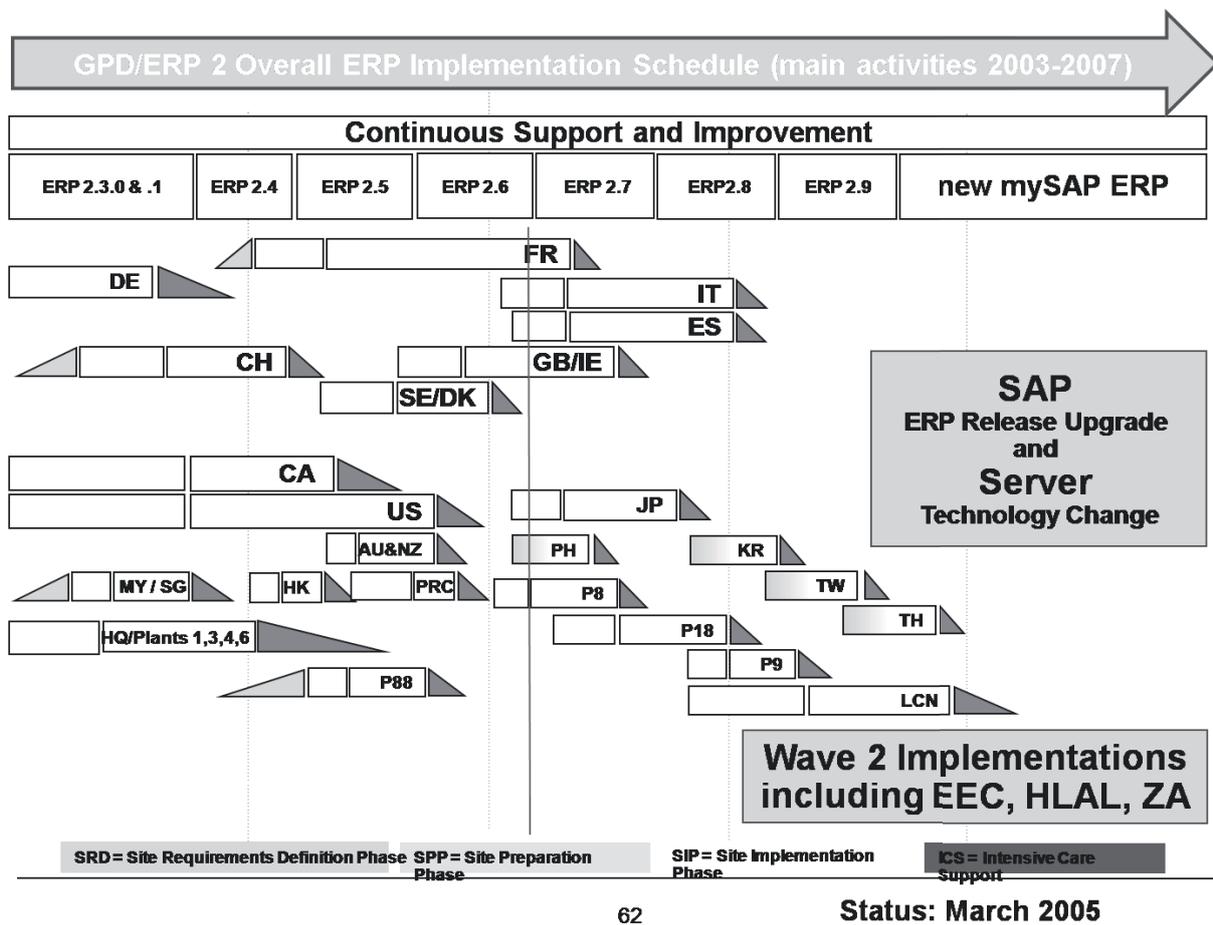


Abb. 59: Gesamtimplementierungsplan (Version 2005)

(Interne Präsentation)

Die Einführung im Headquarter und in vier Produktionsstandorten wurde 2002 mit dem Kick-off begonnen und Ende 2003 in den Live-Betrieb überführt. Parallel fand 2003 der Projektstart für die GPD/ERP-2-Einführung in fünf weiteren Produktionsstandorten statt

Der gesamte Roll-out sollte bis 2007 andauern. Dann sollten schliesslich alle Marktorganisationen und Fertigungsstandorte die neuen Prozesse und das integrierte System nutzen.

7.8.5 Funktionale Weiterentwicklung und Release Management

Neben der geographischen Ausdehnung, dem Roll-out, von GPD/ERP 2 ist die kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung das zweite wesentliche Element des Wegs, den DissCo als ihren Weg zum globalen Prozessmanagement bezeichnet. GPD/ERP 2 hat damit, anders als andere Projekte, nicht einen einmaligen Effekt oder ein fest umschriebenes zeitliches und inhaltliches Ziel, sondern steht für einen zunächst in Projektform beginnenden, fortwährenden Prozess der Standardisierung und Verbesserung.

7.8.5.1 Funktionale Weiterentwicklung

Der Prozess der funktionalen Weiterentwicklung von GPD/ERP 2 berücksichtigt sowohl aus den Marktorganisationen kommende und dort erarbeitete Verbesserungen und Änderungswünsche als auch solche aus den globalen Teams.

Grundsätzlich existieren zwei Arten von Änderungsvorschlägen: die sogenannten ‚Remedy Tickets‘ und ‚Enhancement Requests‘.

Auf dem Wege eines ‚Remedy Tickets‘ kann ein Mitarbeiter einer Marktorganisation oder einer zentralen Funktion eine Lösung für ein typischerweise im IT-System verankertes Problem vorschlagen oder anfragen.

Identifiziert er eine Verbesserungsmöglichkeit des globalen Prozesses oder hat er Ideen zur Verbesserung oder Ausweitung der Systemfunktionalität, so formuliert er einen ‚Enhancement Request‘.

Die Bedeutung beider Instrumente veränderte sich im Laufe der Einführungsprojekte deutlich. Während in der Phase der ersten Implementierungen hauptsächlich Systemprobleme (Bugs) zu beheben und ablaufspezifische Unzulänglichkeiten abzustellen waren, also ‚Remedy Tickets‘ (RTs) die Weiterentwicklung vorantrieben, gewannen später, nach dem Beheben der Anfangsprobleme, ‚Enhancement Requests‘ an Bedeutung. Diese sind bis heute das Hauptinstrument, um Ideen von der Basis systematisch aufzunehmen und in den Prozess der ständigen Systemweiterentwicklung einzubringen.

Bereits während der ersten Implementierungsprojekte und dem zunehmenden Austausch zwischen den Marktorganisationen ergab sich das Problem der Evaluierung und Priorisierung dieser Requests.

Einerseits mussten diese Vorschläge immer vor dem Hintergrund gesehen werden, dass Veränderungen an Prozessen und am System Vorteile für eine und gleichzeitig Nachteile für andere Marktorganisationen mit sich bringen konnten. Zur Beurteilung mussten also Sichtweisen und Argumente unterschiedlicher Marktorganisationen abgewogen werden.

Andererseits waren die Ressourcen zur Änderung und Weiterentwicklung des IT-Systems aufgrund eines explosionsartigen Anstiegs an Requests schnell an ihrer Kapazitätsgrenze angekommen und viele Anträge konnten wegen Ressourcenengpässen nicht oder nicht sofort, d. h. im nächsten Release, verwirklicht werden.

Ebenso wurden teilweise ähnliche Requests aus mehreren Marktorganisationen formuliert, so dass eine gewisse Redundanz bestand, die es dann erst zu finden und zu bereinigen galt.

Dies führte zu Frustration und Motivationsverlusten seitens der Marktorganisationen.

Einerseits sahen sie Schwierigkeiten, für ihre eigenen Beiträge in angemessener Zeit Feedback zu erhalten bzw. diese im System umgesetzt zu bekommen:

„Ja, die Schwierigkeiten, es gibt keine Schwierigkeiten, weil ich kann ja einen RT stellen, aber Sie haben ja gesehen, dass wir mit 30 Leuten über 15 RTs diskutieren sollen – das ist ja lächerlich“ (LPM).

Andererseits sahen sie sich mit einer Vielzahl an Enhancement Requests konfrontiert, die beim nächsten Release-Wechsel berücksichtigt wurden, deren Inhalt ihnen aber nicht bekannt war und deren Auswirkungen auf ihre eigene Arbeitsweise sich ihnen nicht sofort erschloss:

„In der Summe haben wir aber immer das gleiche Problem: Der nächste Release-Wechsel kommt. [...] Ich habe eine Liste von Enhancement Requests, von denen ich nicht weiss, wer definitiv fertig ist und von denen ich definitiv nicht weiss, was da eigentlich dahinter steht. Ja, das heisst, wenn wir, ich, jetzt einen Release-Wechsel gemacht habe, habe ich ja sozusagen diese Liste bekommen, mich zwei Stunden, zwei Tage eingeschlossen und geschaut, was steckt hinter diesen Enhancement Requests und betrifft das unsere MO? [...] Und das macht jede MO für sich selber oder eben auch nicht. Wenn man die Zeit nicht hat, dann tut man es nicht, dann geht man in das Risiko rein, da kommt irgendetwas und ich weiss es jetzt nicht“ (LPM).

Um diese Probleme zu adressieren und die Bearbeitung und Priorisierung der RTs und Enhancement Requests zu strukturieren, wurde ein System entwickelt: der DissCo Request Tracker (DRT). Alle eingehenden Requests müssen fortan so dokumentiert sein, dass der Grund für die angeforderten Veränderungen, ihr Nutzen, den sie für die Organisation in Form von Kostenersparnissen oder Umsatzzugewinn bringen, sowie die erforderlichen Ressourcen für ihre Umsetzung hervorgehen. Erst darauf aufbauend werden sie bei der Priorisierung der Requests berücksichtigt.

Diese Priorisierung wird vom Globalen Process Owner / Manager, sowie bei grösseren, eher strategischen Anträgen auch vom Coordination Team oder

gar dem GPD-Board vorgenommen. Dabei wird zunächst geklärt, um welche Art von Request es sich handelt und es erfolgt eine vorläufige Einstufung in Prio 1, 2 oder 3.

Hierzu eine Teilnehmerstimme:

„Es gibt ja diese schöne Geschichte mit den Prioritäten. Prio 1,2 und 3. Ja, 1 heisst, Customer ist betroffen, 2 heisst, wesentliche Funktionen gehen nicht und das Dritte ist alles andere“ (LPM).

Hierauf aufbauend sowie auf Basis der o. g. Kosten/Nutzen-Einschätzung des Requests wird dann eine abschliessende Beurteilung des Requests im globalen Prozessteam oder in den internationalen Prozessgremien vorgenommen. Dieser Prozess ist teilweise langwierig, diskussionsgeladen und gleichzeitig von zentraler Bedeutung für die prozessinterne Koordination. Er bestimmt den Erfolg jedes einzelnen sowie der betroffenen Teams bei der Mitgestaltung des globalen Prozessmanagements bzw. der globalen Prozessorganisation. Teilweise wird er zur echten Zerreissprobe der Prozess-Koordinationsgremien und damit zur Bewährungsprobe der GPOs. Ein GPO beschreibt diese Herausforderung aus seiner aktuellen Erfahrung:

„Wir haben 74 RTs angefangen mit 1900 Manntagen Entwicklung, 10 % bekommen wir und keiner war zufrieden. Und dann haben wir gesagt: O.K., das können wir nicht jedes Mal wiederholen, weil irgendwann Mal verlieren wir auch den Nerv, gemeinsam an diesem Thema weiterzuarbeiten. Das heisst, in der Zwischenzeit sind wir runtergekommen von 74 RTs auf 34. Das heisst, in der Zwischenzeit haben wir einige auch schliessen können. Wir [globales Team] haben von unserer Seite Vorschläge gemacht diesbezüglich. Die MOs sind teilweise sofort eingestiegen oder dann über Diskussionen. Dann gab es solche, wo Widersprüche waren und damit hatten wir eine überschaubare Basis letzte Woche, wo wir dann die Diskussion begonnen haben [in der internationalen Prozesswoche des entsprechenden Prozesses]. Dann ging es darum, dass jeder das gleiche Verständnis hatte, also dass das Rating, das jede MO dem RT hinterlegt hat, dass das auch richtig war. Das haben wir noch einmal überprüft, haben Diskussionen geführt. Da haben sie [die Repräsentanten der MOs] sich gegenseitig unterstützt oder unterschiedliche

Lösungen auch noch mal diskutiert und am Schluss war die Priorisierung relativ klar. Aber wenn man das Ergebnis anschaut, dann haben wir jetzt von 27, weil da haben wir [von den 34] noch ein paar schliessen können, von 27 RTs, die im System [DRT] jetzt noch offen sind, haben wir jetzt 12, die wir priorisiert haben. Damit hat IT eine klare Vorgabe, da haben wir irgendwo Licht im Tunnel.“ (GPO)

Die Knappheit der IT-Ressourcen sowie die Berücksichtigung möglichst aller lokalen Gesichtspunkte hat mittels des Request Trackers einen Evaluierungsprozess angestoßen, der nach anfänglicher Frustration später zu wirklichen Erfolgsgeschichten einzelner Prozessteams sowie zu einer Veränderung der Sichtweisen der Beteiligten geführt hat. Das Bilden von Koalitionen, das Suchen nach gemeinsamen Interessen mag aus Sicht der beteiligten Marktorganisationen zwar beschwerlich gewesen sein, stellt aus Sicht des Gesamtprojekts aber einen wichtigen Schritt in Richtung globaler Prozessstandardisierung und -optimierung dar – nach Meinung mancher Beteiligten sogar einen Schritt in Richtung einer organisatorischen Neuausrichtung der DissCo AG. Ein GPO beschreibt dies wie folgt:

„Für mich sind wir mitten im Wandel zu einer Prozessorganisation. Für mich werden die Märkte immer offener, mittlerweile werden die nie wieder alleine sein. Und die können nicht jetzt einfach hergehen und sagen: Wir ändern lokal die Abläufe oder wir führen andere Dinge ein, ohne jetzt zumindest von der globalen Seite jemand zu involvieren. Das geht zum Teil schon ganz automatisch über das System. [...] Das heisst, wir können das dann mit denen diskutieren, wir können denen noch ein paar Tipps geben, können denen aber auch Beispiele aus anderen Märkten beibringen. [...] Also man hat einfach ein bisschen einen grösseren Pool an Experten bei den einzelnen Abläufen. Die Märkte verlieren aber auch ein bisschen an Flexibilität. Die können nicht einfach jetzt heute eine Idee haben und die wird morgen umgesetzt. Sondern es ist ein eher etwas längerer Zyklus. Aber für mich ist das eine positive Entwicklung, weil, ich meine, nicht jede Idee, die man hat und dann schnell mal umsetzt, führt dann wirklich zu irgendwelchem Erfolg, sondern es geht da doch eher hin, dass man strukturierter plant und sich überlegt“ (GPO).

Neben den bisher beschriebenen Veränderungsanträgen aus den Reihen der Nutzer und lokalen Teams existieren auch ‚Vorschläge von oben‘. Prozessverbesserungen und deren Identifikation sind letztlich auch eine der Hauptaufgaben der globalen Teams, so dass deren Input jederzeit ebenfalls gefragt ist. Diese Vorschläge werden i. d. R. im Coordination Team oder GPD-Board eingebracht und in den jeweiligen Globalen Process Teams detailliert behandelt.

Die beschriebenen Aushandlungsprozesse führen oft über das reine Verbessern von Prozessen und IT-Funktionalitäten hinaus zu Diskussionen über weiter reichende neue Business-Prozess-Visionen und Fragen der organisatorischen Aufstellung.

7.8.5.2 ERP 2 Release Management

Um die aus o. g. Aushandlungsprozessen hervorgehenden Requests zu realisieren, werden die höchst priorisierten Requests im nächsten Release-Stand des ERP-2-Systems abgebildet.

Hierfür existiert ein Upgrade-Plan, nach dem – ausgehend von dem Release ERP 2.0, dem ‚Kernel‘ – in 2001 halbjährlich neue Releases (ERP 2.1, ERP 2.2 etc.) entwickelt und in den Marktorganisationen ausgerollt wurden, die bis dahin bereits im Live-Betrieb waren. Bei neuen Implementierungen kommt jeweils der neuste Release-Stand zum Einsatz.

Hierfür ist von den Marktorganisationen erneut ein erheblicher Testaufwand zu betreiben, den diese oft als beschwerlich empfinden, und der vorübergehend die Vorteile der verbesserten und ausgeweiteten Funktionalität vergessen lässt.

Anscheinend haben die ‚Spätimplementierer‘ den Vorteil, ein ausgereiftes System geliefert zu bekommen, während die ‚Frühimplementierer‘ die Last der Release-Wechsel als negativ beurteilen. Andererseits aber können die ‚Frühimplementierer‘ ihre Erfahrung und ihre Wünsche in oben beschriebener

Weise bei der Systemweiterentwicklung einbringen und so zur Entwicklung standardisierter Best-Practice-Prozesse beitragen.

7.8.5.3 Ermöglichung von Erfahrungsaustausch innerhalb der Prozesse

Die zuvor mit GPD/ERP 2 verbundenen Aspekte der Standardisierung und Optimierung von Prozessen, des Übersetzens, ständigen Verbesserns und Weiterentwickeln dieser Prozesse und schliesslich das geographische Ausrollen dieser Prozesse im Zuge von Implementierungsprojekten führten zum Entstehen neuer Rollen, wie z. B. den Rollen des globalen Prozessowners, Prozessmanagers, der lokalen Prozessmanager und Experten sowie Key Usern und vielen anderen Projektfunktionen im IT- und Projektorganisationsbereich. Gleichzeitig wurden neue Gremien zur Überwachung und Koordination des Gesamtprojekts sowie der lokalen Implementierungsprojekte geschaffen, z. B. Coordination Team, GPD-Board.

Bereits vor, spätestens aber während und nach den Implementierungen ergibt sich auch die Notwendigkeit zum Austausch innerhalb prozessbezogener Teams auf internationaler Ebene. Dort werden, wie oben beschrieben, Argumente für eventuelle Systemverbesserungsvorschläge gesammelt und evaluiert, vorhandene Requests verglichen, aussortiert und priorisiert, Koalitionen zur Favorisierung bestimmter Prozessvarianten geschmiedet und die Unterstützung neuer Live-Organisationen durch Erfahrungswertung sichergestellt.

Da für jeden Geschäfts- und Unterstützungsprozess (mit Ausnahme von Sustainability Management) ein globales Team unter Leitung des globalen Prozessowners gebildet wurde, ist es auch Aufgabe dieser Teams, den prozessinternen Austausch und die Koordination aller prozessrelevanten Aktivitäten in den unterschiedlichen Marktorganisationen sicherzustellen sowie die Teamidee voranzutreiben. Hierzu wurden für alle Prozesse spezifische Meetingformen geschaffen und entwickelt, die sowohl den Austausch und die Zusammenarbeit auf der Ebene der GPOs und (L)PMs ermöglichen, als auch auf eher operativer Ebene GPMs und (L)PEs zusammenführen.

Die wichtigste dieser Meeting-Plattformen ist der ‚Market Reach Summit‘. Er ist eine drei Mal jährlich stattfindende Zusammenkunft aller lokalen Market-Reach-Prozessmanager, welche i. d. R. die Geschäftsführer der Marktorganisation sind, sowie dem GPO und den GPMs. Hier werden neben strategischen Themen des Prozesses Market Reach auch eher allgemeine GPD/ERP-2-Projekt- und Systemfragen sowie gesamtunternehmerische Themen besprochen. Auch organisatorische und personelle Angelegenheiten sind Gegenstand dieses Forums.

Auf eher operativer Ebene stellt das ‚Market Reach Expert Meeting‘ die Zusammenkunft des globalen Teams mit den lokalen Prozessexperten dar. Hier werden konkrete Prozessprobleme gelöst, gegenseitiges Lernen ermöglicht und gefördert sowie Systemfunktionalitäten beurteilt und Ansätze zu dessen Verbesserung diskutiert. Der oben beschriebene Prozess der Bearbeitung von ursprünglich über 70 Requests, das Vergleichen und Eliminieren von Redundanzen sowie die Evaluierung und Priorisierung der verbleibenden Requests fiel ebenso in den Aufgabenbereich dieses Forums.

Die während der Präsenzphasen des Forschungsteams besuchten Prozesswochen im Prozess Supply Chain Management und die Market Reach Expert Meetings zeigten über den Beobachtungszeitraum eine klare Veränderung von anfänglich eher skeptischem und verhaltenem Informationsaustausch mit dem Ziel, die lokale Position zu stärken, hin zu eher offenem, konstruktivem Austausch von Erfolgs- und Misserfolgsgeschichten und einer eher globaleren Betrachtung von Prozessen und Systemfragen.

Einige der in Abschnitt 7.7.1.3 aufgeführten Meetings, z. B. das internationale Logistik Meeting und das globale HR-Meeting, existierten bereits vor dem GPD/ERP-2-Projekt. Unabhängig davon erfuhren sie aber, ähnlich wie die speziell für GPD/ERP 2 ins Leben gerufenen Meetings, durch GPD/ERP 2 eine Ausrichtung auf Prozessfragen, auf gemeinsame Weiterentwicklung und auf die Entwicklung einer globalen Sicht als Pendant zur lokalen Marktsicht.

Auch ihre Zusammensetzung und die ihnen durch die Unternehmensleitung beigemessene Bedeutung haben sich durch GPD/ERP 2 geändert.

7.8.6 Gestaltung von Mechanismen zur ständigen Prozessverbesserung

Mit steigender Anzahl von Live-Organisationen, mit Etablierung und Institutionalisierung der neuen Rollen, Meetingplattformen, Gremien und informellen Austauschbeziehungen gewann das Thema ‚Benefit Realisation‘ innerhalb des Managements an Bedeutung. Das ursprüngliche Augenmerk des Managements lag eindeutig auf Implementierungs- und Projektmanagement-Fragen. Zunehmend wurde aber ab 2004/2005 auch über die Auswirkungen von GPD/ERP 2 auf die Zufriedenheit der Kunden, die Unternehmensergebnisse und die organisatorische Neuausrichtung des Unternehmens diskutiert.

Management focus over time

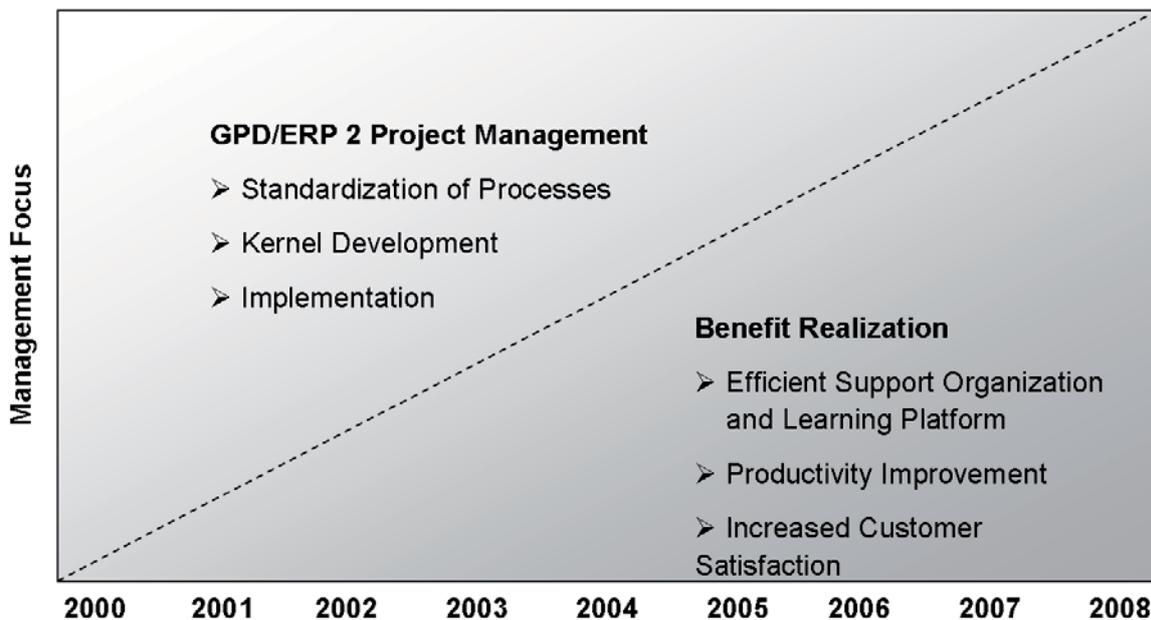


Abb. 60: Veränderung der Schwerpunkte des Managements

(Interne Präsentation)

Neben der system- und prozessbezogenen Weiterentwicklung auf dem Weg neuer Releases wollte das Management auch ein strukturiertes Lernen und eine strukturierte Weiterentwicklung vorantreiben. Hierzu wurde durch KBE ein Konzept zur Durchführung von Audits ausgearbeitet, das die existierenden Audits in Form der sogenannten ‚Corporate Audits‘ (Ordnungsmässigkeit,

Einhaltung von Abläufen) und ‚ISO Audits‘ integriert und durch eher prozessbezogene Audits ergänzt.

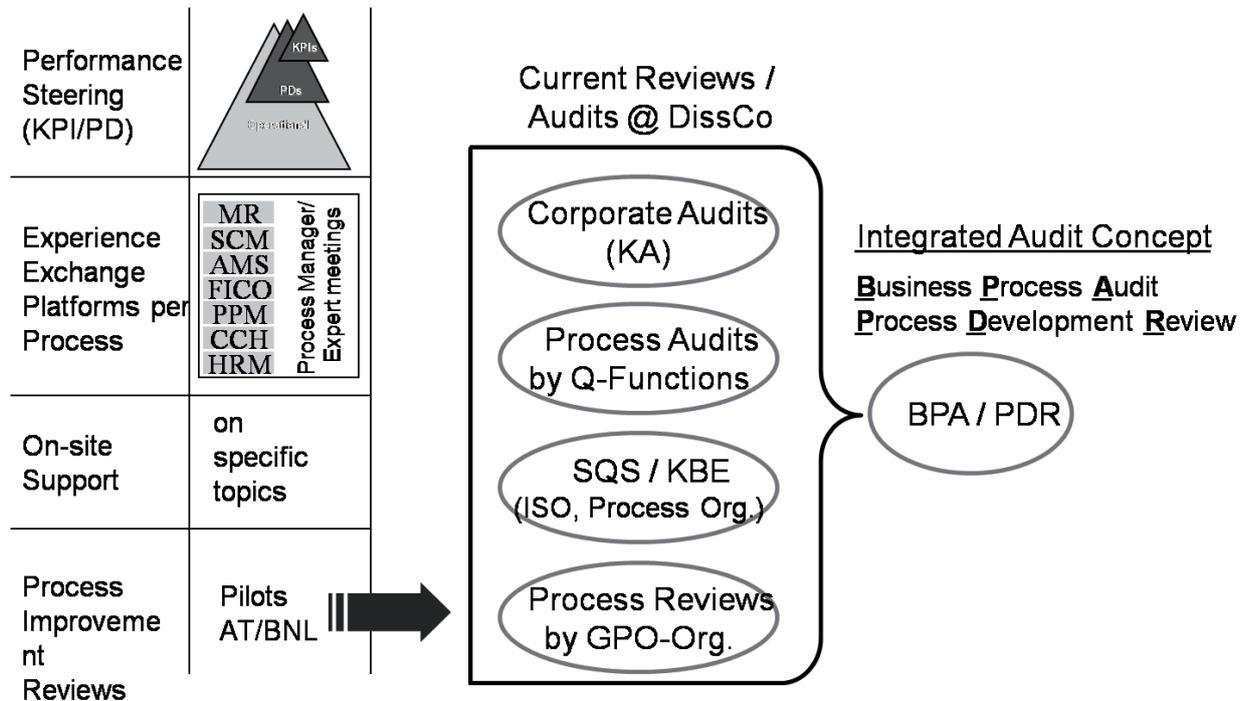


Abb. 61: Weiterentwicklung des existierenden Audit-Konzepts
(Interne Darstellung)

Zwei verschiedene Formen von Audits wurden zur Weiterentwicklung einzelner lokaler Organisationen und zur Weiterentwicklung der Gesamtorganisation entwickelt:

BPA and PDR – main difference

Business Process Audit (BPA)

Focus: The organization at hand

Coordination: KA – GPO/GPMs, PM/PEs, SQS, KBE, ... combined

- What are the strengths and weaknesses of the organization in scope
=> learn from the best => close the gaps
- Which cross process issues hinder success
- What is the situation concerning compliance, integrity, controls
(global processes, guidelines, laws and regulations, ...)

Process Development Review (PDR)

Focus: The global process

Coordination: respective GPO - Global+local process people participate

- How can we move a process / part of a process / result / ... quickly to a higher level globally
- Involvement of multiple DissCo organizations simultaneously
- Fast development and deployment of specific improvements / global best practice

Abb. 62: Integriertes Audit-Konzept

(Interne Präsentation)

Bei den ‚Business Process Audits‘ (BPA) werden einzelne lokale Organisationen oder Organisationseinheiten hinsichtlich ihrer Prozessverbesserungen auditiert. Sie beschäftigen sich u. a. mit folgenden Aspekten:

- Vor-Ort-Situation hinsichtlich Prozessqualität
- Ausgereiftheit der Durchführung
- Kontrollmechanismen
- gesetzliche Rahmenbedingungen
- sonstige Regularien
- Kostenstruktur
- allgemeine Stärken und Schwächen der Organisation bzw. Organisationseinheit
- interne Organisation

Mit dem ‚Process Development Review‘ (PDR) wurde ein Instrument geschaffen, mit dem auf der Ebene globaler Prozesse Ansatzpunkte für Verbesserungen aus Sicht der Gesamtorganisation gesucht werden. Hier stehen Aspekte wie

- Möglichkeiten zur schnellen Prozessverbesserung,
- Austausch zwischen Verantwortlichen mehrerer Organisationen hinsichtlich eines Lernens des ‚Best in Class‘,
- grundsätzliche Weiterentwicklung der Organisation auf globaler Ebene

im Mittelpunkt.

Die Intention der PDRs bestand in der Einbeziehung mehrerer Verantwortlicher aus unterschiedlichen Organisationseinheiten mit dem Ziel, schnelle Veränderungen durch prompte Umsetzung von Verbesserungen herbeizuführen. Sie wurden auf Basis einer Entscheidung des GPD-Boards später in die Verantwortlichkeit der globalen Prozessowner gelegt.

Im Jahr 2004 fanden schliesslich die ersten beiden Audits unter dem Titel ‚Process Improvement Review‘ in den MOs Österreich und Benelux statt. Organisiert durch KBE und unter Einbeziehung von Mitarbeitern der globalen Teams wurden lokale Organisationen besucht und in einem mehrtägigen Workshop-ähnlichen Zusammentreffen wurde nach Verbesserungen im Bereich Prozessqualität gesucht. Die Erkenntnisse aus diesen Audits hinsichtlich der Durchführung und des Nutzens dieser Form der Überprüfung und Verbesserung sowie die Ergebnisse aus den jeweils abgeleiteten Massnahmen beeinflussten die Weiterentwicklung der Review/Audit-Strategie nachhaltig.

Aus den ersten beiden Pilotaudits wurde abgeleitet, dass diese Form der Audits den Wissenstransfer zwischen lokalen und globalen Ressourcen in beide Richtungen fördert und erleichtert. Es konnte auch festgestellt werden, dass die Prozess- und Systemkenntnis vor Ort noch immer nicht zufriedenstellend war, was die Bedeutung und die Priorität von Trainingsmassnahmen für zukünftige Implementierungen unterstrich.

Ebenso wurde seitens der betroffenen MOs bestätigt, dass nach anfänglicher Zurückhaltung und Skepsis die Durchführung der Audits nicht als ungewünschte Überwachung, sondern als positive Form der Unterstützung durch globale Teammitglieder bei der Weiterentwicklung der MO empfunden wurde, auch wenn der zeitliche, personelle und organisatorische Aufwand sehr hoch gewesen sei.

Der Verantwortliche für die Erarbeitung des Auditkonzepts sieht die beiden Pilotaudits als positiven Schritt in die richtige Richtung:

„Wir sind jetzt einen extremen Schritt weiter, so dass auch die Akzeptanz in den Organisationen inzwischen sehr hoch ist bei verschiedenen Projekten, [...] wie Process Improvement Reviews, die wir gerade in den Piloten Österreich und Benelux am Laufen haben. Die lokale Organisation will, dass diese globalen Jungs kommen. Und dass sie [die lokalen Mitarbeiter] sehen, wenn die [Mitarbeiter aus den globalen Teams, hier Auditierende] da sind, die helfen uns wirklich weiter und die helfen uns, unser System besser zu nutzen, die Prozesse besser zu gestalten und bessere Ergebnisse zu erzielen. Das sind jetzt Prozesse, die jetzt langsam Schritt für Schritt kommen und wo wir so auch den Benefit sehen“ (KBE).

7.8.7 Auswirkungen von GPD/ERP 2 auf die formale Organisationsstruktur

Bisher konzentrierte sich die Beschreibung des Projekts GPD/ERP 2 auf Inhalte und Struktur des Projekts, auf die damit verbundenen neuen Rollen und Koordinationsgremien sowie auf die Entstehung neuer Formen der Zusammenarbeit, des gegenseitigen Lernens und des gemeinsamen Weiterentwickelns.

Diese Elemente wurden 2005 für eine Präsentation vor dem Board of Directors zusammengefasst und als Überwachungs- und Verbesserungsmechanismen einer Prozessorganisation bezeichnet.

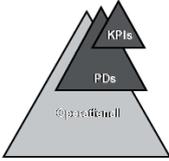
Process Steering and Improvement Mechanisms in the Process Organization	Performance Steering (KPI/PD)		Desktop research. Target setting within yearly budgeting process.
	Experience Exchange Platforms per Process		Global meetings for different target groups within a process.
	On-site Support	on specific topics	Irregular. No specific methodology.
	Process Improvement Reviews	Pilots AT/BNL 2004	<u>Integrated Audit Concept 2005+</u> : Business Process Audit (BPA) Process Development Review (PDR)

Abb. 63: Überwachungs- und Verbesserungsmechanismen in der Prozessorganisation
(Interne Präsentation)

Mit zunehmender Anzahl an Live-MOs stellte sich aufgrund der wachsenden Bedeutung interner Steuerungsinstrumente und Mechanismen die Frage nach der organisatorischen Neuausrichtung der DissCo AG im Sinne einer formalen Gestaltung der Aufbauorganisation.

Seitens der Mitarbeiter und Führungskräfte wuchs die Anforderung, die Zusammenarbeit zwischen den neu entstandenen Gremien und globalen und lokalen Rollenträgern formal zu ordnen und zu dokumentieren. Hierzu ein Auszug aus einem Interview von Ende 2004 zum Thema Process Development Audits:

Interviewer: „Sie nehmen ja, wenn ich das richtig weiss, von der globalen Seite keinen Einfluss auf strukturelle Veränderungen in der Marktorganisation.“

GPO: „Noch nicht, noch nicht. Aber wir müssen, ganz klar.“

Interviewer: „Weil das eines der wichtigsten Kriterien ist?“

GPO: „Ja, wir haben aber explizit im GPD/ERP-2-Projekt keine organisatorischen Strukturen vorgegeben. [...] Deswegen auch Change Management, also wann ist der richtige Zeitpunkt dazu?“

Auch das Top Management wurde im Beobachtungszeitraum 2004/2005 zunehmend mit der Formalisierung der neuen Arbeitsstrukturen konfrontiert. Es bestand der Wunsch, die Prozessorganisation endlich auch formal einzuführen.

Als Projektsponsor für GPD/ERP 2 nahm der Vorstand für Finanzen, IT und HR hierzu wiederholt Stellung, indem er ausführte, dass er selbst noch kein klares Bild im Sinne einer formalen Struktur habe, und daher die DissCo-Prozessorganisation nicht als Diagramm aufzeichnen könne und wolle. Für ihn sei vielmehr der Weg dorthin von höherem Interesse als das graphische Darstellen einer solchen Organisation. Der beschrittene Weg wird intern beschrieben als ‚Controlled Change towards a process organization supplementing line organization‘. Er umfasst 5 Schritte:

1. *„Controlled change towards a process organization supplementing line organization.*
2. *Knowledge along processes is a core asset of DissCo.*
3. *Process management needs to make the customer the focal point of all our actions.*
4. *By managing processes and core data, we achieve business excellence.*
5. *We practice a matrix organization with responsibilities shared between Corporate Process Owners (CPOs) and line managers.“*

(Interne Präsentation)

Dabei stehen Aufbau von Prozesskompetenz, Ausrichtung am Kunden und Gestaltung von Prozessmanagement und Datenstrukturen, also einem integrierten System, am Anfang des Weges hin zu einer Prozessorganisation.

Formal wird die angestrebte Situation beschrieben als die Fortführung bzw. Weiterentwicklung der Matrixorganisation, wobei Verantwortung zwischen Linien- und Prozessrollen aufgeteilt wird.

Im Zentralbereich, d. h. aus Sicht des Gesamtunternehmens, existieren damit die traditionellen Dimensionen der Matrix wie Business Areas, Regionen und zentrale Funktionsbereiche weiter und werden durch eine weitere Dimension, Prozesse, ergänzt. Dabei entstehen Schnittstellen, innerhalb derer die Rolle der Prozesssicht und ihre Bedeutung für die langfristige Ausrichtung des Unternehmens ständig ausdiskutiert und evaluiert wird. Da die Repräsentanten der Regionen, Business Areas und zentralen Funktionsbereiche entweder selbst oder durch direkte Mitarbeiter Prozessrollen inne haben, entstehen weniger neue Positionen als vielmehr neue Rollen.

Damit ist das Nebeneinander dieser Dimensionen auf Ebene des Gesamtunternehmens eher in theoretischer Hinsicht von Bedeutung. Inhaltlich steht die Prozessebene nicht in Konkurrenz zu den existierenden Ebenen, sondern bietet diesen eine neue Ausrichtung.

Zu der Frage, wie die gemeinsame Wahrnehmung von Verantwortung zwischen globalen und lokalen Prozessrollen und Linienverantwortlichen auf der Ebene der Marktorganisation konzipiert wird, entstand folgende beispielhafte Darstellung:

What does this mean for MO XY?

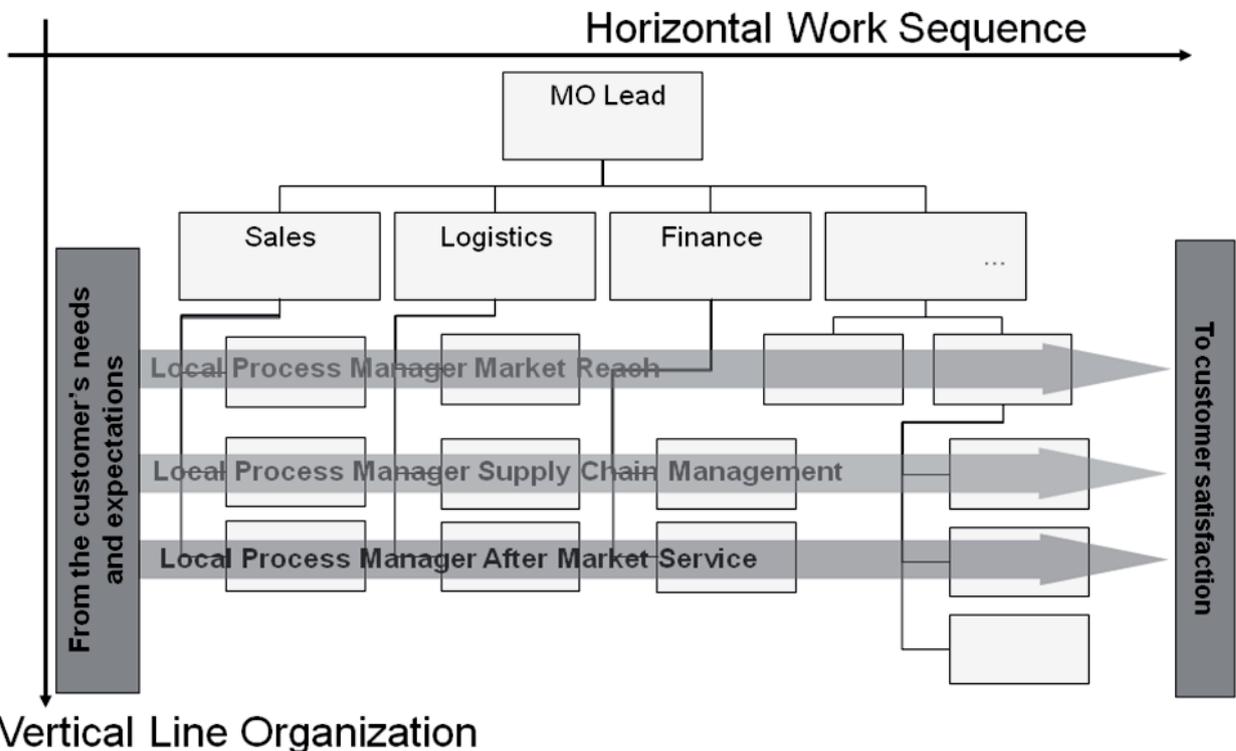


Abb. 64: Matrixorganisation in einer MO
(Interne Präsentation)

Die Prozesskomponente bedeutet auch auf Ebene der MO eine zusätzliche Dimension, die ausgehend vom Kundenwunsch eine optimale Abwicklung interner Abläufe bzw. Prozesse zur Zufriedenheit des Kunden anstrebt.

Im Beobachtungszeitraum wurde diesen Matrixdarstellungen eher eine untergeordnete Bedeutung beigemessen. Nicht formelle, sondern inhaltliche Diskussionen und die Ausrichtung am Kunden waren die Aspekte, die mit der DissCo-Prozessorganisation assoziiert wurden. Die formelle Darstellung derselben hatte in diesem Zusammenhang eher Pro-forma-Charakter und ihre Thematisierung verschärfte sich erst im Zuge fortschreitenden Roll-outs.

8 Beschreibung des Forschungsprozesses

8. Beschreibung des Forschungsprozesses				
8.1 Epistemologische und methodologische Grundposition	8.2 Datenerhebung	8.3 Datenauswertung	8.4 Qualitätsansprüche an die Generierung einer Grounded Theory	8.5 Forschungs-ideologie

8.1 Epistemologische und methodologische Grundpositionen

Diese Arbeit beruht auf einer sozialkonstruktivistischen Grundposition. Hieraus ergeben sich wesentliche Konsequenzen für Art der Theoriegenerierung und die Auswahl der Forschungsmethode.

Innerhalb der konstruktivistischen Forschung spielen qualitative Forschungsmethoden eine wesentliche Rolle, wenngleich diese Präferenz keine paradigmatische ist.

„We deal primarily with qualitative methods. [...] In our view it is not methods but ontology and epistemology which are determinants of good social science. These aspects are often better handled in qualitative research – which allows for ambiguity as regards interpretive possibilities, and lets the researcher’s construction of what is explored become more visible – but there are also examples of the use of the quantitative methods in which figures, techniques and claims to objectivity are not allowed to gain the upper hand“ (Alvesson & Sköldberg 2000, 3–4).

Qualitative Methoden können helfen zu verstehen, was hinter wenig bekannten Phänomenen liegt. Sie können aber auch benutzt werden, um überraschende und neue Erkenntnisse über solche Dinge zu erlangen, über die schon Wissen vorhanden ist. Gegenüber qualitativen Methoden gelingt es ihnen meist besser, Aufschluss über miteinander verwobene Details von Phänomenen zu geben (Strauss & Corbin 1996). Die vorliegende Arbeit will das bisher wenig bzw. einseitig beleuchtete Phänomen ERP-induzierten Wandels weiter ergründen und dabei insbesondere die komplexen Zusammenhänge des Zustandekommens dieser Veränderungen greifbar machen. Insofern bot sich die Durchführung einer qualitativen Untersuchung an.

Bei der Durchführung dieser Studie standen die Darstellung des organisationalen Alltags und die daraus abgeleitete Theorieentwicklung im Mittelpunkt, weshalb sich die Entwicklung einer ‚Grounded theory‘ als besonders geeignet erwies.

Eine ‚Grounded theory‘ ist eine gegenstandsverankerte Theorie, die induktiv aus der Untersuchung des Phänomens abgeleitet wird, welches sie abbildet. Durch systematisches Erheben und Analysieren von Daten, die sich auf das untersuchte Phänomen beziehen, wird sie aufgebaut und vorübergehend bestätigt. Die Momente der Datensammlung, Analyse und die Theorie selbst stehen in einer wechselseitigen Beziehung zueinander. Dieser Prozess beginnt nicht mit einer Theorie, die anschliessend bestätigt werden soll. Vielmehr steht am Anfang ein weit gefasster Untersuchungsbereich; was aber genau in diesem sich immer deutlicher herauskristallisierenden Untersuchungsbereich relevant ist oder relevant sein wird, ergibt sich schliesslich im Laufe des Forschungsprozesses (Glaser & Strauss 1967 und 2005, Strauss & Corbin 1996). Der Begriff ‚Grounded theory‘ wird auch im Rahmen der Methodendiskussion verwendet, um die induktive Theorie-, Entdeckungs- und Entwicklungsmethodologie zur Entwicklung einer gegenstandsverankerten Theorie zu beschreiben.

Mit dieser Arbeit soll eine beschreibende und gleichzeitig erklärende Theorie über das Zustandekommen ERP-induzierten Wandels hervorgebracht werden, weshalb bestimmte Attribute eines ‚Grounded Theory‘-Ansatzes diesen in besonderer Weise nahe legen.

- Erstens ist ‚Grounded Theory‘ „an inductive theory discovery methodology that allows the researcher to develop a theoretical account of the general features of a topic while simultaneously grounding the account in empirical observations or data“ (Martin & Turner 1986, 141). Da bisher keine umfassende Theorie zur Erklärung organisationaler Veränderungen bei ERP-Einführung und -nutzung existiert, war dieser generative Ansatz in besonderer Weise hilfreich. Zwar gibt es umfangreiche Modelle zur Beleuchtung einzelner Aspekte des Implementierungsprozesses und

Implementierungserfolgs, jedoch legen diese nicht ihren Fokus auf organisationale Veränderungen als Ganzes.

- Zweitens muss zur Entwicklung einer ‚Grounded Theory‘ die Komplexität des Organisationskontexts erfasst und analysiert werden, um letztlich das untersuchte Phänomen zu begreifen (Martin & Turner 1986, Pettigrew 1990, Strauss & Corbin 1996). Eine Reihe eher theoretischer Untersuchungen bestätigt die Bedeutung des organisationalen Kontexts beim Zustandekommen Technologie-induzierten Wandels (Markus & Robey 1988, Orlikowski & Robey 1991, Orlikowski 1992, Orlikowski & Barley 2001). Ausgehend von dieser Grundannahme erlaubte die Anwendung der Methode der ‚Grounded Theory‘ die Einbeziehung und gezielte Untersuchung organisationaler Strukturkomponenten.
- Drittens erleichtert die Anwendung der Methode einer ‚Grounded Theory‘ „the generation of theories of process, sequence, and change pertaining to organizations, positions, and social interaction“ (Glaser & Strauss 1967, 114). Da insbesondere die organisationalen Veränderungsprozesse bei Einführung und Nutzung von ERP-Systemen kaum theoretisch untermauert zu sein scheinen, erwies sich ein Forschungsansatz, der speziell auf prozessuale Aspekte von Veränderung eingeht, als besonders angemessen.

Die drei genannten Charakteristika der ‚Grounded Theory‘-Methode – induktiv, kontextsensitiv und prozessual – korrespondierten auch mit der epistemologischen Grundposition dieser Arbeit.

„Grounded Theory and the construction of social objects are [...] two research modes, both of which can produce valuable results, depending on what is wanted. We could even somewhat heretically, combine them“ (Alevssen & Sköldberg 2000, 34).

Wenngleich die Erkenntnisse der hier entwickelten ‚Grounded Theory‘ detailliert und kontextspezifisch sind, kann ausgehend von ihnen eine eher generelle Erklärung ERP-induzierten Wandels in Organisationen abgeleitet werden (Dutton & Dukerich 1991, Eisenhardt 1989, Leonard-Barton 1990). Die

Allgemeingültigkeit bezieht sich im Wesentlichen auf theoretische Konzepte und Veränderungsmuster.

8.2 Datenerhebung

Sowohl die Datenerhebung als auch -auswertung wurden als iterativer Prozess vollzogen (Glaser & Strauss 1967), wobei die anfänglichen Schritte weitgehend offen, spätere hingegen gezielter und orientierter – auf Basis sich abzeichnender Konzepte – stattfanden, was sich in einer bewussten Auswahl von Interviewpartnern und einer stärkeren Strukturierung der Interviews widerspiegelte.

„Der Wechsel zwischen Erheben und Analysieren von Daten hat seinen guten Grund. Er erlaubt nicht nur eine Datenerhebung auf Basis von Konzepten, die sich für diese bestimmte Forschungssituation als bedeutsam heraus gestellt haben, sondern er fördert auch das Verifizieren von Hypothesen, während sie entwickelt werden“ (Strauss & Corbin 1996).

Die vorliegende Arbeit versteht sich als explorative Langzeit-Einzelfallstudie.

Die Komplexität des Forschungsgegenstands, die epistemologische Basis der Untersuchung sowie zeitliche und kapazitative Ressourcen legten diese Form der Untersuchung nahe (Rüegg-Stürm 2001, Yin 1994). Sie versucht, möglichst gezielt die Empfehlungen Pettigrews hinsichtlich kontextsensitiver und prozessualer Forschung aufzugreifen (Pettigrew 1985, 1990). Danach sollte eine Analyse von Veränderung (und Stabilisierung) der Bedeutung von „embeddedness“ und „temporal interconnectedness“ (1990, 269) Rechnung tragen. Weiterhin sieht Pettigrew die Notwendigkeit zur Analyse von Kontext und Aktion sowie deren gegenseitiges Sich-Bedingen und die Berücksichtigung multipler, facettenreicher, Kausalzusammenhänge. Auch die Notwendigkeit zur Analyse unterschiedlicher, miteinander verwobener Untersuchungsebenen (levels of analysis) leitet sich aus diesen Empfehlungen ab.

Die besondere Eignung von Langzeit-Einzelfallstudien zur Untersuchung kontextsensitiver sozialer Veränderungs- und Stabilisierungsprozesse sowie

ihre Eignung zur Entwicklung bzw. Weiterentwicklung dekontextualisierbarer und generalisierbarer Erkenntnisse wurde in der Literatur umfangreich diskutiert (Eisenhard 1989, Pettigrew 1985, Yin 1994, Dyer Jr. & Wilkins 1991, Rüegg-Stürm 2001). Neben den o.g. pragmatischen Überlegungen hinsichtlich zeitlicher und kapazitiver Ressourcen empfahl sich die Konzentration auf einen Fall auch aufgrund des Bemühens um Ko-Produktion von Wissen durch das Forschungsteam und die Akteure aus dem Forschungsfeld.

Der Langzeit-Charakter der vorzulegenden explorativen Einzelfall-Studie bezieht sich auf die Analyse des historischen Kontexts, kombiniert mit einer Real-Time-Beobachtung des laufenden Strukturierungsprozesses, den Pettigrew als „a search to catch reality in flight“ (1990, 270) bezeichnet. Dabei soll insbesondere auf die zeitliche Verflochtenheit von Ereignissen abgestellt werden, indem die Bedeutung vergangener Ereignisse für Entwicklungen der Gegenwart herausgearbeitet wird und diese als massgebliche Einflussfaktoren für zukünftige Prozesse identifiziert werden. Anhand von Daten, die über einen längeren Zeitraum erhoben wurden, können gegenwärtige Entwicklungen in Bezug auf die Vergangenheit und auf die sich bereits abzeichnende Zukunft interpretiert werden.

8.2.1 Auswahl der Untersuchungseinheiten und Personen

Der Prozess der Theoriebildung und -verifizierung prägt den Prozess der Auswahl von Untersuchungseinheiten. Auch qualitative Forschung beginnt nicht „tabula rasa“ (Kuzel 1986), sondern setzt ein Vorverständnis³⁰, d. h. „a theory or understanding, that is flexible“ (Crabtree & Miller 1992, 33), der untersuchten Fragestellung voraus. Sie beginnt mit einem Vorverständnis, das im Laufe der Untersuchung und im speziellen Kontext weiterentwickelt und/oder konkretisiert wird. Hierfür ist die Auswahl eines geeigneten Falles wesentlich.

³⁰ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.

Die vorliegende Studie ist eine kontextsensitive Einzel-Fallstudie, wobei die Auswahl des Falles nach dem Kriterium der „information-richness“ (Patton 1990, 169), gezielt vorgenommen wurde.

Das untersuchte Projekt GPD/ERP 2 ist die grösste und umfassendste Veränderungsinitiative in der Geschichte von DissCo. Im Zentrum dieser Initiative steht die Einführung eines globalen ERP-Systems auf Basis globaler Prozesse. GPD/ERP 2 umfasste alle Geschäftsprozesse, Hierarchiestufen, Funktionen und Marktorganisationen und betraf damit jedes einzelne Mitglied der Organisation weltweit. Der Umfang und die Komplexität der Initiative erforderten eine gezielte Auswahl von Untersuchungseinheiten und -gegenständen. Ziel der Untersuchung war die Suche nach den Mechanismen, mittels derer die Konsequenzen der Einführung eines globalen ERP-Systems hervorgebracht werden. Im Zentrum der Untersuchung stand die Ermittlung von Nutzungspraktiken und die Ableitung oder Konstruktion ihrer strukturellen Hintergründe. Zur Einblicknahme in die Prozesse des Zustandekommens dieser Veränderungen waren sowohl die globale Position als auch die lokale Sicht auf die Initiative relevant, da erst deren Abgleich Rückschlüsse auf ihr Zustandekommen erlaubte.

Zur Erarbeitung der globalen Position wurden unterschiedliche Gruppierungen und Teams begleitet, die als ‚Globale Fraktion‘ zusammengefasst wurde. Sie umfasste die Mitglieder des Coordination Teams, GPD-Boards, die einzelnen Prozessteams, den globalen Projektleiter mit seinem Team und die Technischen Teams. Innerhalb der Prozessteams, die besonders intensiv begleitet werden konnten, nahmen die das Market-Reach-Prozessteam und das Supply-Chain-Management-Processteam aufgrund der Bedeutung dieser Prozesse den grössten Raum ein. Auch waren bestimmte neue Formen der Zusammenarbeit und des Austauschs wie z. B. die Prozesswochen in diesen Teams bereits fest etabliert. Innerhalb dieser Teams wurden unterschiedliche Akteure in Form von qualitativen Interviews befragt, wobei auf die Vielfalt hierarchischer Einordnungen und persönlicher Hintergründe geachtet wurde. Daneben boten sich zahlreiche Möglichkeiten zur teilnehmenden Beobachtung an globalen Prozesswochen, Team Meetings und Reviews.

GPD/ERP 2 ist eine globale Initiative, was letztlich zur Folge hat, dass die Prozesse und das System in jeder Einheit von DissCo eingeführt werden sollten. Damit waren alle zentralen Funktionen betroffen, aber auch alle Werke und Marktorganisationen. Um der globalen Perspektive schliesslich eine lokale Perspektive gegenüberstellen zu können, wurden daher aus Gründen der Praktikabilität des Forschungsvorhabens drei Marktorganisationen ausgewählt, die sich in unterschiedlichen Implementierungsstadien befanden. Diese waren: MO Italien, MO Deutschland und MO Frankreich, die den Forschenden persönlichen Zugang in ihre Einheiten gewährten. Durch Dokumente, Gespräche bei globalen Team Meetings und Telefonate konnte zusätzlich Einblick in die Marktorganisationen in Grossbritannien, Österreich, Benelux, Schweiz, den USA und Kanada sowie Schweden genommen werden. Diese Auswahl bot eine entsprechende Bandbreite an Implementierungsstadien, von der Vorbereitungs- über die ‚heisse‘ Implementierungs- bis hin zur Live-Betriebsphase, so dass neben Erwartungen in Bezug auf das System auch bereits gemachte Erfahrungen in die Beobachtung von Nutzungspraktiken und die Konstruktion struktureller Repertoires der ‚Fraktion MOs‘ einfliessen konnten. Ebenso repräsentierten die ausgewählten MOs „erfolgreiche“ und „weniger erfolgreiche“ oder aus Sicht der Verantwortlichen „erfreuliche“ und „problematische“ Implementierungsprojekte. Nicht zuletzt war auch die Erreichbarkeit und Zugänglichkeit der MOs ein Kriterium für deren Auswahl.

Gemäss der durch Glaser & Strauss (1967) geprägten Technik des „theoretical sampling“, sollte jede Beschränkung und Auswahl erhobener oder zu erhebender Daten so strukturiert sein, dass Entdeckungen möglich werden.

„Theoretical sampling is the process of data collection for generating theory whereby the analyst jointly collects, codes and analyzes his data and decides what data to collect next and *where* to find them, in order to develop the theory as it emerges. The process of data collection is controlled by the emerging theory“ (Glaser & Strauss 1967, 44, Hervorhebung durch PK).

Die Auswahl von Untersuchungseinheiten und Gesprächspartnern erfordert die Berücksichtigung ihrer theoretischen Relevanz und des Forschungsziels, so dass der Auswahlprozess nicht vor Forschungsbeginn ex ante determiniert wird, sondern kontinuierlich während des Forschungsprozesses verfeinert und fokussiert wird.

Wegen dieser Kriterien ist es erforderlich, dass der wesentliche Untersuchungsgegenstand, „die Einführung und Nutzung von GPD/ERP 2“, in allen untersuchten Einheiten konkret erfassbar sind. Alle untersuchten Einheiten erfüllten diese Anforderung.

Hinsichtlich des Forschungsziels, eine Theorie zu entwickeln, die innerhalb unterschiedlicher Kontexte und Veränderungsgegenstände eingesetzt werden kann und Gültigkeit hat, wurden die oben genannten unterschiedlichen Implementierungsstadien und -erfolge bewusst als Kriterien für die Auswahl der Untersuchungseinheiten herangezogen.

Innerhalb der einzelnen Marktorganisationen wurden semi-strukturierte Interviews mit unterschiedlichen Akteuren im Kontext von GPD/ERP 2 geführt. Diese Interviewaktivitäten konzentrierten sich auf Mitarbeiter der MO Italien, Frankreich und Deutschland, wobei auf die Einbeziehung von Mitarbeitern unterschiedlichster Hierarchiestufen, Erfahrungen und Profile geachtet wurde. Daneben bot sich auch innerhalb der MOs die Möglichkeit zur beobachtenden Teilnahme an zahlreichen Meetings.

Ergänzend zu den oben genannten globalen und lokalen Teams und Einzelpersonen wurden einige Führungskräfte befragt, die keine direkte Verbindung zu GPD/ERP 2 hatten, wie z. B. die Verantwortlichen für die Bereiche Konzernreporting und Training/Learning. Ihre Aussagen untermauerten insbesondere die Erkenntnisse in Bezug auf die Unternehmenskultur und auf Fragen der Erfolgsmessung.

8.2.2 Zeitliche Struktur der Datenerhebung und -auswertung

Die Phase der Datenerhebung und -auswertung ³¹ bestand aus drei wesentlichen Teilabschnitten:

Innerhalb des ersten Teilabschnittes standen die Gewinnung möglichst umfangreicher Organisationskenntnisse sowie eines ausreichenden

³¹ Der iterative Prozess der Datenerhebung und -auswertung wird in Kapitel 8.2.2 genauer beleuchtet.

Businessverständnisses im Mittelpunkt. Hierzu gehörte auch die intensive Auseinandersetzung mit der Unternehmensentwicklung sowie die Aufarbeitung der einzelnen Schritte, die der Initiative GPD/ERP 2 vorausgingen und sie auf den Weg brachten. Ebenso sollte ein Eindruck der wesentlichen Inhalte der Initiative GPD/ERP 2 sowie relevanter Kontextfaktoren wie Unternehmenskultur, -strategie und organisatorischer Aufbau von DissC gewonnen werden. Dieser Abschnitt, der in erster Linie aus Dokumentenanalyse und teilnehmender Beobachtung und wenigen Interviews bestand, begann im Juni 2004 und erstreckte sich über vier Monate. Ein Ergebnis dieser Phase war insbesondere die in Kapitel 7.4 dargestellte, detaillierte Aufarbeitung der Geschichte von DissCo, ihrer strategischen Ausrichtung und des Zustandekommens der Initiative GPD/ERP 2.

Der zweite Teilabschnitt war gekennzeichnet durch intensive Forschungsaktivität. Neben der praktischen Datenerhebung im Feld – d. h. Interviewdurchführung mit Akteuren aus den globalen Teams und den genannten Marktorganisationen sowie der teilnehmenden Beobachtung bei Meetings und Prozesswochen – stand auch das Auswerten, Hinterfragen und Verdichten von Daten im Mittelpunkt. Ziel dieses Abschnitts war die gründliche Aufarbeitung von Veränderung anhand beobachteter Handlungen und die Herstellung einer soliden Basis für die nachfolgende Auswertung und Interpretation. Dieser Abschnitt dauerte von Oktober 2004 bis Mitte 2005.

Der dritte Abschnitt hatte die Durchführung von Feedback-Diskussionen zum Inhalt. Sie sollten einerseits den Forschenden die Verifikation der bis dahin entwickelten Eindrücke und Erkenntnisse ermöglichen, andererseits dienten sie auch als Feedback-Plattform gegenüber den Mitarbeitern von DissCo. Auch während dieser Phase unterstützen weitere Interviews und teilnehmende Beobachtung die Verdichtung der entwickelten Konzepte. Diese Phase umfasste den Zeitraum April – Oktober 2005.

Die hier beschriebene Dreiteilung des Forschungsprozesses erweckt den Eindruck, dass zwischen diesen Abschnitten klare Grenzen bestünden. Indes waren die Übergänge zwischen diesen Abschnitten fließend. Die gesonderte Beschreibung beider Phasen spiegelt daher weniger eine genaue zeitliche Struktur als vielmehr den Prozess des Erkenntnisgewinns wider.

8.2.3 Methoden der Datenerhebung

Innerhalb der beschriebenen Einheiten wurden Daten mittels mehrerer, unterschiedlicher Methoden erhoben. Diese umfassten:

- Dokumentenanalyse
- Teilnehmende Beobachtung
- Qualitative Interviews
- Feedback-Diskussionen

Die Anwendung unterschiedlicher Datenerhebungsmethoden, das Einbeziehen möglichst unterschiedlicher Datenquellen und die Kooperation mehrerer Forschender, die auch als „Triangulation“ bezeichnet wird (Patton 1987, Strauss & Corbin 1996, Denzin 1970, Orlikowski 1993), bietet sich für die Entwicklung einer ‚Grounded Theory‘ in besonderer Weise an, da sie unterschiedliche Sichtweisen auf ein Phänomen zugänglich macht, sich abzeichnende Konzepte anhand weiterer Informationen erhärtet, Quervergleiche zulässt und damit eine breite Absicherung generierter Konzepte bietet (Eisenhard 1989, Glaser & Strauss 1967, Pettigrew 1990, Strauss & Corbin 1996). Mehrere Formen von Triangulationen, die Triangulation der Datenquellen, die Triangulation der Methoden und die Triangulation der Forschenden (Patton 2002) konnten innerhalb des beschriebenen Forschungsprozesses realisiert werden.

Nachfolgend werden die eingesetzten Methoden der Datenerhebung genauer beschrieben (Bodgevic 1992, Burr 2003, Corbin & Strauss 1996, Crabtree & Miller 1992, Langley 1999, Miles & Huberman 1994, Yin 2003).

8.2.3.1 Dokumentenanalyse

Die Analyse von Informationsmaterial, Veröffentlichungen, internen Protokollen und anderen Dokumenten richtete sich in erster Linie auf die Erfassung des Kontexts und der historischen Entwicklungen vor und während GPD/ERP 2. Ebenso sollten durch Analyse veröffentlichter Quellen das Bild

der DissCo AG in ihrer Aussenwelt bzw. die Repräsentation ihres Selbstbilds konstruiert werden. Die verwendeten Quellen umfassten Pressemitteilungen, Unternehmensdokumentationen, Drittliteratur mit Bezug auf DissCo und interne Dokumente von Bildungsträgern. Daneben wurde in grossem Umfang mit Jahresberichten (2000–2005) und veröffentlichtem Material von DissCo, meist zugänglich über die Internetseite von DissCo, gearbeitet. Auch das zweimonatlich publizierte Mitarbeiter-Magazin von DissCo sowie unterschiedlichste interne Veröffentlichungen konnten durch Zugang zum DissCo-Intranet, insbesondere zum GPD/ERP 2 Drive, in die Analyse einbezogen werden. Weiterhin wurde den Forschenden jede Dokumentation bezüglich GPD/ERP 2 sowie relevanter Kontextaspekte, z. B. Culture Voyage und Reporting, zur Verfügung gestellt. Insgesamt konnte mehrere Hundert solcher Dokumente auf ihre Relevanz hin geprüft und kategorisiert werden.

8.2.3.2 (Teilnehmende) Beobachtung

Die (teilnehmende)³² Beobachtung als Datenerhebungsmethode hat ihre Wurzeln in der ‚social and cultural anthropology‘. Lindemann (1924) unterschied zwischen „objective researchers“, die die zu untersuchende Kultur von aussen zu verstehen suchen und „participant observers“, die die Kultur von innen heraus, also aus Sicht der Beteiligten erfassen möchten. Die (teilnehmende) Beobachtung wurde auf unterschiedlichste Weise definiert und beschrieben. Bogdan beschreibt die Methode als „research characterized by a prolonged period of intense social interaction between the researcher and the subjects, in the milieu of the latter, during which time data, in the form of field notes, are unobtrusively and systematically collected“ (Bogdan 1972, 3). Für Jorgensen besteht das Ziel der participant observation darin, „[to] generate practical and theoretical truths about human life grounded in the realities of daily existence“ (Jorgensen 1989, 14).

Die Eignung der teilnehmenden Beobachtung für die vorliegende Forschungsfragestellung wird durch folgende Bemerkung von Crabtree &

³² Durch die Darstellung der Attributs ‚teilnehmend‘ in Klammern wird darauf hingewiesen, dass die Intensität der Teilnahme stark divergieren kann und damit auch die völlig passive Beobachtung einschliesst.

Miller untermauert: „If the focus of interest is how the activities and interactions of a setting give meaning to certain behaviours or beliefs, participant observation is the method of choice“ (Crabtree & Miller 1992, 47).

Gemäss Yin (2003) kann der Grad der Involviertheit der Forschenden mit dem Feld und dem untersuchten Phänomen stark differieren. Hierbei besteht aus Sicht von Patton (2002) eine Bandbreite von aktiver Teilnahme bis zum passiven Zuschauer. Der im vorliegenden Forschungsprojekt gewählte Ansatz war der einer weitgehend passiven, nur minimal partizipierenden Beobachtung, die aktive Beiträge zu den untersuchten Phänomenen weitgehend ausschloss und ihren Fokus alleine auf die Beobachtung, Interpretation und Dokumentation des Beobachteten legte. Gleichwohl wurde besonderen Wert auf die Offenlegung der Rolle der Forschenden gelegt sowie auf die Einhaltung einer bestimmten Beobachterhaltung, die Crabtree & Miller (1992, 52) mit Hinweisen an Beobachtende zusammenfassen, die nachfolgend zitiert und erläutert werden:

„Be Unobtrusive.“ Forschende sollten mehr Beobachter als Teilnehmer sein. Durch ihr Verhalten sollten sie nicht die Aufmerksamkeit der beobachteten Akteure auf sich ziehen.

„Be Honest.“ Auf Fragen der Akteure in Bezug auf die Forschungsinteressen sollten offene und direkte Antworten gegeben werden (Jorgensen 1989).

„Be Unassuming.“ Wenngleich die Beobachtung ein gewisses Mass technischen und professionellen Wissens voraussetzt, ist deren Zurschaustellung nicht Ziel der Beobachtung.

„Be a Reflective Listener.“ Das Erlernen der organisationseigenen Sprache und ihrer speziellen Bedeutung im Forschungskontext sind wesentliche Fähigkeiten zur Weiterentwicklung der eigenen Sichtweisen.

„Be Self-Revealing.“ Die Weitergabe persönlicher Erfahrungen und das Demonstrieren persönlicher Zugänglichkeit werden die Akzeptanz und Offenheit seitens der Akteure steigern.

Unter Beachtung dieser Massgaben wurden insgesamt 35 Beobachtungen von Meetings durchgeführt, woraus sich eine Gesamtbeobachtungszeit von 137 Stunden ergab. Die jeweilige Beobachtungsdauer reichte von 0,5 Stunden bis zu ganzen Tagen.

Die nachfolgende Übersicht zeigt die durchgeführten Beobachtungsaktivitäten:

Beobachteter Anlass / Situation	Datum
Coordination Team Meetings	wiederkehrend ab August 04
GPD Board Meetings	wiederkehrend ab November 04
Supply-Chain-Management-Prozesswochen	KW 44/04; 51/04; 24/05
Market-Reach-Local-Process-Expert-Workshop	17.-18. März 2005
KBE-Global-Process-Management-Präsentation	12. Oktober 2004
Produktionsstandortbesichtigung, Werk 6	10. März 2005
Vortrag des GPD/ERP 2 Executive Sponsor an der Uni St.Gallen	4. Mai 2005
Informelle Gespräche vor, während oder nach o. g. Anlässen	fortlaufend

Abb. 65: Überblick über Aktivitäten der (teilnehmenden) Beobachtung³³

Bei den beobachteten Meetings war eine Tonaufzeichnung unerwünscht, so dass die Dokumentation der räumlichen Gegebenheiten, der Teilnehmenden, der Agenden und Themenlisten sowie der Beiträge einzelner Meetingteilnehmer schriftlich aufgezeichnet wurde. Diese Feldnotizen beinhalteten ebenso die Eindrücke der Forschenden in Bezug auf die Meetingatmosphäre, persönliche Stimmungen und Seitenaktivitäten der Teilnehmenden. Gleichzeitig wurden für die betreffenden Meetings alle offiziellen Dokumente wie Einladungen, Agenden und Protokolle sorgfältig ausgewertet und mit den Feldnotizen abgeglichen.

³³ Eine detaillierte Auflistung der beobachteten Meetings befindet sich in Anhang 8.

8.2.3.3 Qualitative Interviews

Eine weitere Methode der qualitativen Datenerhebung stellen Interviews dar (Glaser & Strauss 2005), die auch als eine Form des „research listening“ (Crabtree & Miller 1992, 70) bezeichnet werden.

Innerhalb fallstudienbasierter Forschung nehmen Interviews eine zentrale Funktion ein (Patton 2002, Yin 2003). Sie werden eher in Form einer gezielten Konversation zwischen Forschenden und Informanten als in Form einer Befragung durchgeführt, wobei der Grad an Strukturiertheit vom Forschungszweck und von praktischen Gegebenheiten abhängt (Yin 2003, Strauss & Corbin 1996).

Im Rahmen dieser Arbeit kamen unterschiedliche Formen von Interviews zum Einsatz:

Informelle Interviews in Form freier Konversationen fanden spontan mit Mitarbeitern aller Hierarchiestufen und aller beruflichen Hintergründe statt und dienten der Vermittlung von Hintergrundwissen und -informationen, der Einordnung von Geschehnissen und dem Einfangen persönlicher Befindlichkeiten der Akteure. Die Dokumentation der so gewonnenen Daten fand direkt im Anschluss an das Gespräch mittels schriftlicher Notizen statt.

Teilstrukturierte Interviews oder geleitete Interviews bildeten den Schwerpunkt der Interviewtätigkeit. Sie wurden anhand von Interviewleitfäden durchgeführt, die allerdings in erster Linie als Einstieg in die Konversation und nicht als starrer Interviewablauf fungierten. Interviewleitfäden beruhen – wenn eine ‚Grounded Theory‘ entwickelt werden soll – auf Konzepten, die noch nicht über eine beständige theoretische Relevanz verfügen. Ihre Funktion konnte daher nur im anfänglichen Fokussieren des Gesprächs bestehen. Sobald die Datenerhebung aber begonnen hatte, wurde der Leitfaden keineswegs starr verfolgt, sondern sämtliche, der jeweiligen Situation innewohnende Möglichkeiten der situativen Datengewinnung wurden genutzt, um die Qualität und Variation an Daten zu gewinnen, die für das Entwickeln einer ‚Grounded Theory‘ unabdingbar sind (Strauss & Corbin 1996).

Die Interview-Leitfäden³⁴ für Mitglieder globaler Teams unterschieden sich inhaltlich von denen der Mitglieder aus MO-Teams, ebenso wurden diese für Zweit- oder Drittbefragungen derselben Personen angepasst.

Eine Konzentration auf bestimmte Interviewpartner ist aus pragmatischen Gründen immer notwendig (Crabtree & Miller 1992). Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde auf die Nähe der Personen zum Untersuchungsobjekt sowie auf ihre zeitliche Verfügbarkeit Rücksicht genommen. Diese Interviewpartner werden im Folgenden als ‚Key Informants‘ bezeichnet. „Although almost everyone can become an informant, not everyone makes a good informant“ (Spradley 1979, 45). Key Informants sind Personen, die in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand über besonderes Wissen verfügen, in einer besonderen Beziehung zu diesem stehen, die über besondere kommunikative Fähigkeiten verfügen und die bereit sind, ihr Wissen und ihre Einschätzungen mit den Forschenden zu teilen (Goetz & LeCompte 1984). Insbesondere die Verschiedenartigkeit der Informanten in Bezug auf ihre Reflexivität bereichert die Möglichkeiten der Datenauswertung.

„Some informants use their language to describe events or actions with almost no analysis of their meaning or significance. Other informants offer insightful analysis and interpretation of events from the perspective of the native or folk theory. Both can make excellent informants“ (Spradley 1979, 52).

Anfänglich wurden die Forschenden bei der Auswahl ihrer Interviewpartner durch den globalen Projektmanager der Initiative GPD/ERP 2 unterstützt. Insbesondere wurden dabei die GPOs und wichtige GPMs aller Prozesse berücksichtigt sowie andere wichtige Akteure innerhalb der Initiative, wie z. B. der Roll-out-Manager und die Implementation Manager der MOs. Im Laufe der Datenerhebung und mit Fortschreiten der parallel stattfindenden Datenauswertung wurde die Liste der Interviewpartner im Sinne eines „theoretischen Sampling“ (Glaser & Strauss 2005, 70) regelmässig erweitert. Hierbei wurden Hinweise auf weitere wichtige Informanten aufgenommen sowie nach eigener Einschätzung relevante Informanten gezielt adressiert.

Insgesamt wurden 39 Personen interviewt, davon waren 20 Personen Mitglieder globaler Teams, 17 Interviewpartner gehörten den Teams der

³⁴ Siehe hierzu Anhang 4.

Marktorganisationen an, zwei Informanten hatten eine Corporate Position inne. Viele Interviews wurden durch beide Forschende gemeinsam durchgeführt, wobei ein Forschender für ein bestimmtes Forschungsareal die Führung übernahm, während der andere Notizen machte und klärende Fragen stellte. Manche Interviews wurden aus praktischen Gründen nur durch einen Forschenden durchgeführt, wobei das dort erhobene Datenmaterial beiden Forschenden zugänglich gemacht wurde. Der globale Projektmanager, einige GPOs und GPMs wurden mehrmals interviewt, um ihre Einschätzung bereits realisierter Veränderungen abzufragen. Insgesamt wurden 7 Rollen mehrmals interviewt, wobei aufgrund Personalwechsels davon nur 5 Personen betroffen waren.

Die folgende Tabelle zeigt alle Interviewpartner im Überblick:

Mitglieder Globaler Teams	Mitglieder lokaler Teams	Corporate Funktionen
GPD/ERP 2 Projektmanager GPO Finance / Controlling GPO Market Reach Nachfolger GPO MR GPO Human Resources GPO Customer Complaint Handling Nachfolger GPO CCH Stellvertretender GPO Supply Chain Management GPM Product Portfolio Management GPM After Market Service GPM Finance/Controlling GPM Human Resources GPM Market Reach (1) GPM Market Reach (2) GPM Market Reach (3) GPD/ERP 2 Roll-out-Manager Globaler Implementation Manager Frankreich Globaler Implementation Manager Italien Globaler Implementation Manager Großbritannien Leiter Corporate Business Excellence Mitarbeiter Corporate Business Excellence	MO Italien: General Manager Lokaler Implementation Manager PM Finance/Controlling PE Market Reach PE Supply Chain Management PE Market Reach PE Market Reach PE Market Reach PE Finance/Controlling	Leiter Training/Learning Leiter Globales Reporting
	MO Frankreich: Lokaler Implementation Manager PM Customer Complaint Handling PE Market Reach PE After Market Service	
	MO Deutschland: General Manager PM Supply Chain Management PE Supply Chain Management PE Market Reach	
	MO GB/Ireland Lokaler Implementation Manager	

Mitglieder Globaler Teams	Mitglieder Lokaler Teams	Corporate Funktionen
GPD/ERP 2 Projektmanager GPO Finance / Controlling GPO Market Reach Nachfolger GPO MR GPO Human Resources GPO Customer Complaint Handling Nachfolger GPO CCH Stellvertretender GPO Supply Chain Management GPM Product Portfolio Management GPM After Market Service GPM Finance/Controlling GPM Human Resources GPM Market Reach (1) GPM Market Reach (2) GPM Market Reach (3) GPD/ERP 2 Roll-out-Manager Globaler Implementation Manager Frankreich Globaler Implementation Manager Italien Globaler Implementation Manager Großbritannien Leiter Corporate Business Excellence Mitarbeiter Corporate Business Excellence	MO Italien: General Manager Lokaler Implementation Manager PM Finance/Controlling PE Market Reach PE Supply Chain Management PE Market Reach PE Market Reach PE Finance/Controlling	Leiter Training/Learning Leiter Globales Reporting
	MO Frankreich: Lokaler Implementation Manager PM Customer Complaint Handling PE Market Reach PE After Market Service	
	MO Deutschland: General Manager PM Supply Chain Management PE Supply Chain Management PE Market Reach	
	MO GB/Ireland Lokaler Implementation Manager	

Abb. 66: Liste der Interviewpartner³⁵

Üblicherweise wurde eine Interviewdauer von ungefähr zwei Stunden angestrebt, wobei diese in manchen Fällen wegen zeitlicher Restriktionen der Interviewpartner verkürzt werden musste. In Einzelfällen wurde die ursprünglich vereinbarte Dauer auch wegen intensiver Diskussionen um bis zu eine Stunde überschritten. Bis auf zwei Ausnahmen wurden alle Interviewpartner einzeln befragt. Auch wurden bis auf zwei telefonische Interviews alle anderen Gespräche persönlich und im Arbeitsumfeld des Interviewpartners durchgeführt.

Ergänzend zu den schriftlichen Notizen wurden alle Interviews mit Einverständnis der Interviewpartner akustisch aufgezeichnet und anschliessend transkribiert. Die Transkripte dieser Interviews wurden auf

³⁵ Die detaillierte Auflistung der Interviews mit Termin und Gesprächsdauer sowie die organisatorische Einordnung der Interviewpartner finden sich in Anhang 5.

Anfrage dem Interviewpartner anschliessend zur Verfügung gestellt, was aber nur durch einen Interviewpartner gewünscht wurde.

8.2.3.4 Feedback-Diskussionen

Gegen Ende der Phase der Datenerhebung und während der Datenauswertung trat als vierte Methode der Erhebung auf Initiative von DissCo die Feedback-Diskussion hinzu. Sie diente in besonderer Weise dazu, Mitarbeitern von DissCo Einblick in die Forschungsaktivitäten beider Forschenden zu ermöglichen, erste Erkenntnisse vorzustellen sowie Hinweise auf mögliche Probleme hinsichtlich der Realisierung avisiertter Veränderungen zu geben (Patton 2002). Diese Feedback-Diskussionen waren bereits mit der Unterzeichnung des Forschungs-Agreements zugesichert worden und wurden im Verlauf der Vor-Ort-Forschungstätigkeiten zunehmend auch von Mitgliedern bestimmter Prozessteams nachgefragt. Aus Sicht der Forschenden boten sie die Möglichkeit, eigene Erkenntnisse zu validieren und durch Austausch mit den Beteiligten zu verfeinern.

Insgesamt wurden 7 Feedback-Diskussionen mit einer Gesamtdauer von ca. 10 Stunden durchgeführt.

Feedback-Rahmen / Aktivität	Datum
Reflexion der SCM Prozesswoche 10/2005 im Gesamtteam	9. März 2005
Feedback-Diskussion mit GPD/ERP-2-Projektmanager	4. April 2005
Präsentation der wesentlichen Forschungsergebnisse im GPD/Board mit Diskussion	6. April 2005
Feedback-Diskussion mit GPD/ERP 2 Executive Sponsor	4. Mai 2005
Reflexion des MR LPE Expert Meetings mit GPO MR	1. Juni 2005
Abschlussdiskussion mit GPD/ERP 2 Projektmanager	14. Juli 2005
Abschlusspräsentation vor GPD/Board und Coordination Team mit Diskussion	6. Juli 2005

Abb. 67: Feedback-Diskussionen

Der gesamte Prozess der Datenerhebung wurde begleitet von unterschiedlichen Gesprächen mit Projektteilnehmern sowie regelmässig stattfindenden Meetings mit dem GPD/ERP-2-Projektmanager sowie dem GPD/ERP Executive Sponsor. Hierbei standen neben Forschungsinhalten auch der Forschungsprozess sowie administrative Aspekte im Mittelpunkt.

8.3 Datenauswertung

Oben wurde bereits auf den iterativen Prozess von Datenerhebung und -auswertung Bezug genommen, so dass sich das nachfolgende Kapitel zwar vorrangig dem Prozess der Auswertung von Daten mit dem Ziel der Theorieentwicklung widmet, dabei aber aus pragmatischen Gründen die parallel weiterhin stattfindende Datenerhebung ausblendet.

Begonnen wurde diese Arbeit mit einer höchst vagen Vorstellung von ihrem konkreten Inhalt, Schwerpunkt und dem eigentlichen Erkenntnisziel.

In Bezug auf Pettigrew's Umschreibung von Forschungsprozessen als „craft activity“ (Pettigrew 1990, 285) wirkte der Prozess der Erstellung der vorliegenden Arbeit regelrecht verständnisfördernd. Schliesslich nahm der handwerkliche Teil der Forschungsarbeit einen weitaus höheren Raum ein als ursprünglich erwartet. Dass selbst die Konkretisierung des Forschungsschwerpunktes sowie die endgültige Formulierung der Forschungsfragestellung erst im Laufe der praktischen Arbeit hervortraten, wirkte anfänglich sowohl auf die Forschende selbst als auch auf den Forschungspartner ³⁶ befremdlich. Letztendlich war aber das langsame Herantasten an den eigentlichen Untersuchungskern für beide Seiten bereichernd.

Nachfolgend werden die Schritte der Datenauswertung beschrieben:

³⁶ Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel 8.5, speziell zur Ehrlichkeit und Offenheit.

Kern der Datenanalyse war die Auswertung der qualitativen Interviews. Die Feldnotizen aus der (teilnehmenden) Beobachtung sowie die Dokumentenanalyse dienten dazu, die Aussagen der Interviewpartner innerhalb des historischen und kulturellen Kontexts der Organisation einzuordnen sowie die Interpretationen der Aussagen einzelner Akteure zu ergänzen oder zu verifizieren.

1. Die unterschiedlichen Formen der Auseinandersetzung der Akteure mit GPD/ERP 2 sind erste Konzepte.

In einem ersten Schritt wurden alle Interviews gelesen und die Einzelaussagen wurden ersten Konzepten zugeordnet. Diese Konzepte standen für jede Form der Auseinandersetzung von Akteuren mit GPD/ERP 2, z. B. ‚mehr Beschreibungen einfordern‘. Insgesamt wurden 615 Konzepte vergeben.

2. Relevante soziale Gruppen unterscheiden sich hinsichtlich der Formen der Auseinandersetzung mit GPD/ERP 2.

Nach erster Durchsicht aller Interviews wurden diese in die zwei Gruppen ‚Mitglieder globaler Teams‘ und ‚Mitglieder der MO-Teams‘ eingeteilt, welche zunächst versuchsweise als relevante soziale Gruppen (Kling & Gersson 1978) behandelt wurden, wobei sich deren Relevanz erst im späteren Verlauf der Datenauswertung bestätigen musste.

3. Innerhalb der sozialen Gruppen gibt es typische, wiederkehrende Formen der Auseinandersetzung mit GPD/ERP 2; Nutzungspraktiken sind die übergeordneten Kategorien der Formen der Auseinandersetzung.

Innerhalb beider Gruppen erfolgte eine erneute Durchsicht aller Interviews mit dem Ziel, die bereits erarbeiteten Konzepte weiter zu verdichten und typische, weil von mehreren Akteuren in unterschiedlichen Situationen ausgeführte, Anwendungshandlungen im Sinne von „technologies-in-practice“ (Orlikowski 2000) zu erarbeiten. Diese fungierten als Kategorien, als Zusammengruppierung der zuvor erarbeiteten Konzepte. Sie wurden als Nutzungspraktiken im Sinne typischer, wiederkehrender Formen der Auseinandersetzung mit GPD/ERP 2 innerhalb der untersuchten Gruppe

interpretiert. Innerhalb der Gruppe der globalen Teams wurden 55 Nutzungspraktiken, innerhalb der Gruppe der MO-Teams 40 verschiedene Nutzungspraktiken identifiziert³⁷.

4. Nutzungspraktiken sind Ausdrucksform ihrer eigenen strukturellen Hintergründe; Verankerungspunkte sind eine übergeordnete Kategorie zur Fokussierung von Nutzungspraktiken.

Gemäss dem in dieser Arbeit entwickelten strukturationstheoretischen Vorverständnis wurden Nutzungspraktiken verstanden als Materialisierung struktureller Hintergründe, rationaler Begründungen, Sinnempfindungen oder Machtausdrucksformen.

Durch weitere Vergleiche der identifizierten Nutzungspraktik innerhalb der jeweiligen Gruppe wurde versucht, diese übergeordneten Kategorien, nämlich sogenannten Verankerungspunkten i. S. von ‚technological frames‘ zuzuordnen, die letztlich als Strukturkomponenten zu verstehen sind. Insgesamt wurden innerhalb der Gruppe der globalen Teams 23 Verankerungspunkte erarbeitet sowie 18 in der Gruppe der MO-Teams³⁸. Jede Nutzungspraktik wurde mindestens einem Verankerungspunkt zugeordnet. Schliesslich wurde aus darstellungstechnischen Gründen eine Zuordnung jedes Verankerungspunktes zu einer der Strukturdimensionen ‚Rationale Begründungen‘, ‚Sinnempfindungen‘ und ‚Machtausdrucksformen‘ vorgenommen.

5. Cross-Gruppenvergleiche bestätigen die Relevanz der identifizierten Gruppen und ermöglichen schliesslich die Identifikation von Perspektiven auf GPD/ERP 2.

6. Auf Basis der Perspektiven können die beiden Gruppen einander gegenübergestellt werden und es kann ein Abgleich zwischen Strategie und praktizierter Veränderung stattfinden.

³⁷ Eine detaillierte Auflistung aller Nutzungspraktiken findet sich in Anhang 6.

³⁸ Eine Auflistung aller Verankerungspunkte findet sich in Anhang 7.

Mittels eines anschliessenden Cross-Gruppen-Vergleichs konnte zum einen die Relevanz der beiden Gruppen als zweier der Initiative in unterschiedlicher Weise zugetaner Gruppen bestätigt werden. Ebenso ergab dieser Vergleich „common themes“ (Eisenhardt 1989, 540), die als wesentliche inhaltliche Schwerpunkte beim Umgang mit GPD/ERP 2 identifiziert wurden. Sie wurden zunächst anhand ihrer inhaltlichen Komponenten (als weitere Höhergruppierung existierender Kategorien) beschrieben und schliesslich mit einem Überbegriff, einer übergeordneten Sichtweise im Sinne einer Perspektive auf GPD/ERP 2, versehen. Diese Perspektiven sowie die sie ausmachenden inhaltlichen Komponenten dienten letztlich auch dem gezielten Vergleich beider Gruppen und der Bestimmung von Kongruenzen/Inkongruenzen. Sie werden verstanden als aktuell in der Organisation verankerter Umgangsstatus mit GPD/ERP 2, der letztlich auch der Gegenüberstellung zwischen explizierter Strategie und realisierter Veränderung dient.

Die Schritte 1 bis 3 repräsentieren den Prozess des offenen Kodierens (Strauss & Corbin 1996, 43 ff.).

Die nachfolgenden Schritte 4 bis 6 verstehen sich eher als die Etappe des axialen Kodierens, innerhalb dessen über das reine Klassifizieren hinaus die Interpretation und Erklärung des Beobachteten vorangetrieben werden sollte. „Obgleich offenes und axiales Kodieren getrennte analytische Vorgehensweisen sind, wechselt der Forscher zwischen diesen beiden Modi hin und her, wenn er mit der Analyse beschäftigt ist“ (Strauss & Corbin 1996, 77).

Die nachfolgende Übersicht zeigt die genannten Schritte im Schema:

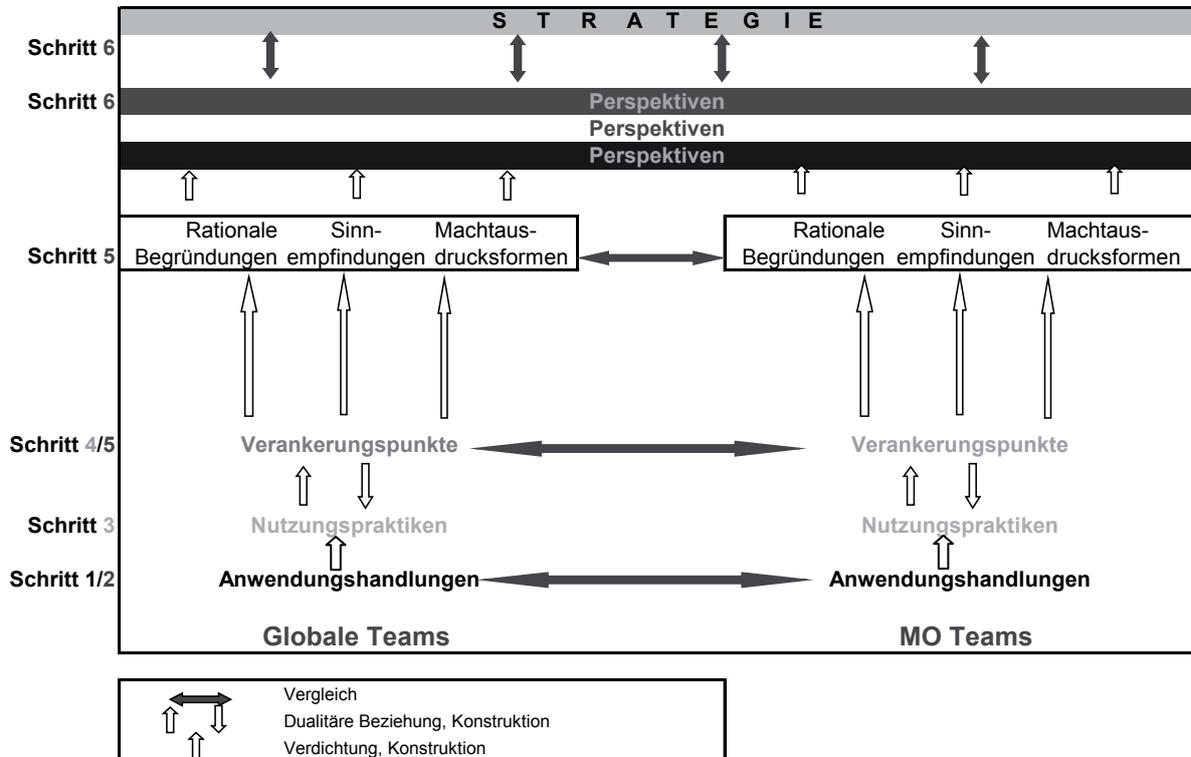


Abb. 68: Schritte der Datenauswertung

8.4 Qualitätsansprüche an die Generierung einer Grounded Theory

Eine qualitative Untersuchung kann letztlich erst beurteilt werden, wenn das Vorgehen der Theoriegenerierung detailliert offengelegt wurde und es den Adressaten somit ermöglicht wird, eine Qualitätseinschätzung der Theorie vorzunehmen.

Allgemein hin gültige Kriterien einer guten wissenschaftlichen Arbeit sind:

- „Signifikanz
- Vereinbarkeit von Theorie und Beobachtung
- Verallgemeinerbarkeit
- Regelgeleitetheit
- Reproduzierbarkeit
- Präzision
- Verifizierbarkeit“

(Gortner & Schultz 1988, zitiert aus Strauss & Corbin 1996, 214)

Diese Kriterien, die sich undifferenziert als „übliche Wissenschaftskriterien“ (Strauss & Corbin 1996, 214) für alle Wissenschaftszweige etabliert haben, erfordern bei Übernahme durch qualitative Forscher einige Präzisierungen bzw. Verdichtungen auf die für die jeweilige Theorie in besonderer Weise relevanten.

Da die vorgestellte Theorie sich als ‚Grounded Theory‘ versteht, orientieren sich ihre Qualitätsansprüche an den durch Glaser & Strauss (2005) entwickelten Gestaltungsrichtlinien gegenstandsverankerter Theorien, deren Befolgung neben ihrer wissenschaftlichen Qualität auch ihre praktische Anwendbarkeit sicherstellt.

- Erstes Kriterium ist die *Eignung* der Theorie für den untersuchten Sachbereich.

Die vorliegende Arbeit fusst auf detaillierten Alltagsbeobachtungen. Ausgehend von der Beobachtung einzelner Anwendungshandlungen des neuen ERP-Systems wurden repräsentative Nutzungspraktiken herausgearbeitet und verdichtet. Die Theorie wurde auf Basis einer Vielzahl an Daten aus unterschiedlichsten Datenquellen entwickelt, weshalb sie im Umkehrschluss auch auf entsprechende Alltagssituationen anwendbar ist.

- Als zweites Kriterium muss eine Theorie den Anspruch nach *Verständlichkeit* erfüllen. Insbesondere müssen sich ihre Inhalte auch den (wissenschaftlichen) Laien, die in der untersuchten Organisation tätig sind, erschliessen.

Die Verankerung der hier entwickelten Theorie in den Alltagsrealitäten der untersuchten Organisation sollte per se dazu führen, dass sie verständlich und von Nutzen ist. Dennoch erfordern ‚Grounded Theories‘ oft, dass ihre Nützlichkeit im Alltag den entsprechenden Anwendern explizit dargelegt wird. Im Verlauf der Erarbeitung dieser Theorie wurde ein iterativer Prozess zwischen Datenerhebung und Auswertung gewählt, innerhalb dessen immer wieder auch Feedback-Diskussionen mit Beteiligten stattfanden, die insbesondere auch einer Prüfung der Stichhaltigkeit entwickelter Ideen aus Sicht Betroffener dienten. Ebenso wurde die Theorie auf wenige wesentliche Aspekte hin verdichtet, die ‚mit nach Hause‘ genommen werden können.

- Drittens sollte die Theorie den Anspruch der *Allgemeingültigkeit* erfüllen, so dass sie nicht nur auf die spezifische untersuchte Situation, sondern auch auf eine Vielzahl von Alltagssituationen im untersuchten Kontext anwendbar ist.

Das Ziel dieser Untersuchung war das Spezifizieren von Bedingungen und (möglichen) Konsequenzen, die bestimmte Handlungen und Handlungsverknüpfungen in Beziehung auf das Phänomen der ERP-Systemeinführung und Nutzung hervorrufen. Mittels reichhaltiger Beschreibung des Forschungskontexts und systematischen Samplings wurde angestrebt, die Situation genau zu spezifizieren, aus der heraus die Theorie entwickelt wurde und damit auch vergleichbare Situationen zu benennen, auf die sie übertragbar ist.

- Viertens ist anzustreben, dass die entwickelte Theorie dem Anwender zumindest partiell erlaubt, *Kontrolle* über Strukturen und Prozesse des Organisationsalltags zu erlangen, auch und besonders weil diese stetigen Veränderungen unterliegen.

Der Aspekt der Kontrolle ist zu verstehen als Befähigung des Anwenders der Theorie, ablaufende situative Realitäten zu verstehen und zu analysieren, was letztlich erst die Voraussetzung dafür ist, Einfluss auf ihre Entwicklung zu nehmen oder diese sogar vorauszusagen. Zu diesem Zweck entwickelte die vorliegende Arbeit eine systematische Sichtweise auf mögliche

Einflussfaktoren von Veränderung. Dass sich gesetzte Ziele in praxisverankerten Perspektiven auf das Phänomen ERP-System einerseits sowie der Beobachtung von (In-)Kongruenzen andererseits widerspiegeln, unterstreicht das systematische Erfassen von Erfolgen sowie des Abschätzens von Erfolgsaussichten einer ERP-Systemeinführung.

Eine ‚Grounded Theory‘, die solchen Anforderungen genügt, kann zwar nur von ausgebildeten Forschenden entwickelt, aber auch von Laien (aus dem untersuchten Forschungskontext oder aus ähnlichen Kontexten) praktisch umgesetzt werden. Somit ist sie sowohl in als auch auf die Situation anwendbar (Glaser & Strauss 1967).

8.5 Forschungsideologie

Abgesehen von dem Verfolgen wissenschaftlicher Ansprüche muss eine Forschungsarbeit auch ethischen Grundsätzen entsprechen. Diese gewinnen insbesondere im Rahmen qualitativer Forschungsmethodiken an Bedeutung, die sich direkter Datenerhebungsmethoden wie Interviews und (teilnehmender) Beobachtung bedienen. Unterschiedliche ethische Überlegungen, deren Umfang und inhaltliche Ausprägungen sich aus dem Forschungszweck und der epistemologischen Position der Forschenden ergeben, wurden in der Literatur dargestellt (Patton 2002).

Auch die vorliegende Arbeit wurde nach strengen ethischen Massgaben erstellt. Wesentlich waren Respekt, Sensibilität gegenüber allen Besonderheiten der Organisation sowie gegenüber persönlichen Belangen der Forschungsteilnehmer, Fairness und das Bestreben, im Konsens mit dem Forschungspartner hinsichtlich des Forschungsprozesses und -ergebnisses als auch der Verwertung zur Verfügung gestellter Informationen zu agieren.

Neben der formellen Unterzeichnung eines Forschungsagreements zwischen den Forschenden und DissCo, innerhalb dessen möglichst viele Facetten des Forschungsprozesses und -ziels sowie der Weiterverwendung von Forschungsergebnissen festgelegt wurden, wurden vorher benannte

Ansprechpartner bei DissCo regelmässig über Forschungsaktivitäten und -ergebnisse informiert.

Gegenüber allen Forschungsteilnehmern wurden die Rolle der Forschenden und das Ziel des Forschungsprojekts immer klar zum Ausdruck gebracht. Sowohl die (teilnehmende) Beobachtung als auch die Befragung wurden nur mit Zustimmung der Teilnehmer durchgeführt, wobei diese immer über die Art der Dokumentation der Ergebnisse vorab mitbestimmen konnten. So wurde kein Interview oder Meeting gegen den Willen oder ohne klare Zustimmung der Beteiligten akustisch aufgezeichnet.

Ferner wurde das vorliegende Forschungsprojekt als Lernpartnerschaft zwischen DissCo und den beiden Forschenden verstanden, innerhalb dessen keiner der beiden Partner gegenüber dem anderen dominierend auf den Prozess des Erkenntnisgewinns und der -verwertung einwirken sollte. Insofern fanden alle Statusgespräche und Feedback-Diskussionen in respektvoller und konstruktiv-kritischer Atmosphäre statt.

Vertrauenswürdigkeit und Vertraulichkeit waren weitere wesentliche ethische Ansprüche dieses Forschungsprojekts. Um diese zu wahren, wurde kein Forschungsteilnehmer namentlich zitiert oder erwähnt, Einzelpositionen wurden nahestehenden Funktionen zugeordnet, um die Rückführung einzelner Äusserungen auf bestimmte Personen zu verhindern. Zur Wahrung der Vertraulichkeit gegenüber der Gesamtorganisation wurden keine Informationen oder Bewertungen ohne vorherige Rücksprache innerhalb dieser Darstellung verwendet. Ebenso wurden alle die Gesamtorganisation identifizierende Hinweise beseitigt bzw. die betreffenden Darstellungen mittels des Pseudonyms DissCo anonymisiert.

Gleichzeitig sei im Sinne eines wertschätzenden Umgangs mit den Forschungsteilnehmern darauf hingewiesen, dass sämtliche innerhalb dieser Arbeit abgegebenen Bewertungen immer vor dem Hintergrund des untersuchten Kriteriums erfolgten und keine absolute Wertung darstellen. So ist Kongruenz von Sichtweisen und Perspektiven auf ein Phänomen vor dem Hintergrund der Kontrollierbarkeit oder Vorhersagbarkeit organisationaler Wandelprozesse zwar positiv zu werten, möglicherweise aber wäre sie aus

anderer Perspektive eher nachteilig. Es ist nicht Ansinnen dieser Arbeit, Stärken und Schwächen innerhalb der untersuchten Organisation aufzudecken, sondern aus den Beobachtungen im Feld und den Erfahrungen der Forschungsteilnehmer zu lernen.

9 Aufbau der Ergebnispräsentation

Eine wesentliche Blickrichtung bei der Untersuchung der organisationalen Alltagspraxis bei DissCo im Untersuchungszeitraum 2004/2005 war die Identifikation regelmässig beobachtbarer ERP-Nutzungspraktiken, die als „ERP-in-practice“ im Sinne von Orlikowski (2000) und Dery et al. (2006) Rückschlüsse auf tiefer liegende strukturelle Grundeinstellungen zulassen.

Im Verlauf der folgenden Darstellung werden ERP-in-practice als ‚Nutzungspraktik‘ bezeichnet. Einerseits vereinfacht dies die Lesbarkeit der Erkenntnisdarstellung, andererseits wird damit eine Annäherung an das im Feld bekannte und genutzte Vokabular angestrebt. Bei dieser Begriffswahl steht Nutzung keinesfalls nur für solche Formen der Auseinandersetzung mit ERP 2, die den eigentlichen technischen Einsatz des Systems zum Inhalt haben. Der Begriff der Nutzung steht hier für jede Auseinandersetzung mit dem System. Diese umfasst die gedankliche Auseinandersetzung, das Austesten, die Nutzung, die Verbesserung sowie die Ablehnung und das Boykottieren des Systems.

In einem ersten Schritt wurde zwischen solchen Nutzungspraktiken unterschieden, die innerhalb der Marktorganisationen aufzufinden waren, und solchen, die bei Mitgliedern des globalen Teams festgestellt wurden. Mittels dieser Unterscheidung sollte zum einen auf eine relative Repräsentativität der identifizierten Nutzungspraktik hingearbeitet werden, zum anderen sollten auch Rückschlüsse auf existierende oder entstehende Widersprüche ermöglicht werden.

Die Darstellung der Nutzungspraktiken ist wie folgt aufgebaut:

Den Ausgangspunkt bildet eine kürzere Darstellung der sogenannten strukturellen Ausgangssituation. Da sie aus praktischen Gründen nur anhand von Aussagen Beteiligter (also in Form von Erinnerungen) vorliegen und nicht anhand von Direktbeobachtung und Diskussion ermittelt werden können, fokussiert diese Darstellung auf das wesentliche, weil absolut intensiv diskutierte Attribut der Ausgangssituation ‚lokal‘, die das Vorliegen einer dezentralen Unternehmensorganisation mit lokalen Strategien und Machtzentren sowie eine Vielzahl damit assoziierter Werte und Normen adressiert.

Mit diesen Schilderungen im Hintergrund werden anschliessend ‚neue‘, ‚veränderte‘ oder ‚stabilisierte‘ Strukturen diskutiert, die sich aus den Handlungen Beteiligter im realen Organisationskontext ableiten lassen.

Zu Beginn werden wesentliche, d. h. von mehreren Mitgliedern globaler Teams ausgeführte, Nutzungspraktiken aufgezeigt. Diese Mitarbeiter sind im Project Management Team, in Global Process Teams, den neu gegründeten IT-Teams und den jeweiligen Subteams mit GPD/ERP 2 konfrontiert und scheinen aufgrund ihrer Rolle als ‚globale‘ Mitarbeiter ihre Aufgabe stark in der Initiierung und politischen Verankerung der Initiative zu sehen, während sie den Marktorganisationen als lokalen Teams eher die Umsetzung zuschreiben und diese in der ‚Implementierenden‘-Rolle sehen, wie die folgende Aussage eines GPO demonstriert:

„Also diese Mitarbeiter, diese Globalen Prozessmanager müssen ausreichend vor Ort sein und sicher stellen, dass die lokalen Mitarbeiter den Prozess verstanden haben, über Business Workshops verstanden haben, wie das ist, wie ihre Prozesse im System ablaufen und wie der Setup auszusehen hat. [...] Das musste der Globale Prozessmanager zusammen mit den lokalen Teams definieren, festlegen und dennoch mit dem Globalen Process Competence Center (PCC) die lokalen Aufgaben klar definieren. Und jetzt kommt die aufnehmende Seite, jetzt kommt das lokale Team [...]“.

Die Beobachtung der Mitarbeiter globaler Teams, die Diskussion mit ihnen und die Teilnahme an ihren Zusammenkünften ermöglichten den Forschenden, sich einen Eindruck über deren Handlungsweisen zu verschaffen. Wenn diese

Handlungsweisen auf die Einführung von GPD/ERP 2 zurückzuführen oder in einem Zusammenhang mit der Initiative zu stehen schienen und sie repräsentativ für den Beobachtungszeitraum waren, wurden sie als Nutzungspraktiken gekennzeichnet und in einem nächsten Schritt bestimmten Themen zugeordnet. Die Herausarbeitung solcher Themen ist ein wichtiger Schritt in Richtung der Formulierung von Verankerungspunkten, also der Rekonstruktion der durch die Nutzungspraktiken praktisch beobachtbar werdenden strukturellen Komponenten. Die Formulierung von Verankerungspunkten stellt demnach keine Beschreibung von Beobachtungen dar, sondern ist Ergebnis der Interpretationsleistung der Forschenden.

In beschriebener Weise werden anschliessend Nutzungspraktiken innerhalb der lokalen Teams aufgezeigt. Da diese historisch gewachsene Einheiten sind, fliessen bei der Beobachtung ihrer Nutzungspraktiken und insbesondere bei der Herausarbeitung von Verankerungspunkten das Wissen um das traditionelle Bild lokaler Einheiten und das bisherige Verständnis des Attributs ‚lokal‘ ein.

Zusammenfassend erfolgt in einem dritten Schritt eine Gegenüberstellung von ‚Global-Team-Verankerungspunkten‘ und ‚MO-Verankerungspunkten‘ mit der Zielsetzung, Widersprüche oder Gemeinsamkeiten aufzuzeigen, welche Erklärungen für Reibungspunkte und Widerstände sowie auch für den problemlosen und Ziel entsprechenden Fortgang des GPD/ERP-2-Projekts sprechen.

Allen oben aufgezeigten Schritten liegt das Grundmodell Giddens‘ zur Beschreibung von Strukturen zugrunde, welches hier auf die Untersuchung spezieller organisationaler Strukturen, nämlich der „Technological Frames“ (Orlikowski & Gash 1994, Gash & Orlikowski 1994) angewendet wird. Diese sind aber selbst das Ergebnis erster Interpretationsleistungen der Forschenden, insofern als sie die hiermit verbundenen Nutzungspraktiken erst rekursiv sinnhaft verknüpfen. Wie in Kapitel 4.3 beschrieben, werden ‚technological frames‘ im Rahmen der vorliegenden Untersuchung verstanden als die logischen Begründungen, Sinnempfindungen und Machtausdrucksformen, die Nutzer einer Technologie im Zuge deren Einführung und Anwendung entwickeln und zum Ausdruck bringen.

Um den Begriff ‚Technological Frames‘ feldnäher zu formulieren und seine bis hierher nicht erfolgte praktische Demonstration und Präzisierung auf die spezifische Technologie ERP-System aufzuarbeiten, wird eine Annäherung durch den Begriff ‚Verankerungspunkte‘ vorgenommen. Die Begriffswahl basiert auf folgenden Annahmen: *Anker* soll die unter der Oberfläche liegende und dennoch zentrale Bedeutung von Strukturen zum Ausdruck bringen. Ohne Anker entsteht keine Stabilität und doch sind Anker – so lange ein Schiff im Wasser liegt oder die Organisation ihre Aufgabe erfüllt – nicht direkt, sondern erst bei Durchdringen des oberflächlich Sichtbaren zu entdecken. Anker hindern das Schiff nicht auf ihrer Fahrt oder eine Organisation nicht bei der Wahrnehmung ihrer Aufgabe, ermöglichen aber auch das immer wieder notwendige Stehenbleiben, Stabilisieren und Neuorientieren. Die Wortkomponente *Punkte* deutet darauf hin, dass nicht nur an einer Stelle innerhalb eines Schiffes oder einer Organisation eine Stabilisierung angebracht werden kann, sondern dass an vielen Bezugsorten einer Organisation die Notwendigkeit besteht, Orientierung und Anschlussfähigkeit herzustellen.

‚Verankerungspunkte‘ werden verwendet, um emergente Strukturen, die im Zuge der Einführung und Nutzung der Technologie durch menschliche Anwendungshandlung zu Tage treten, greif- und vergleichbar zu machen. Die hier adressierten Positionen und Einstellungen, die von einzelnen Individuen oder einer Gruppe von Akteuren in Bezug auf das ERP-2-System eingenommen werden, sind ein Ausschnitt aus dem grösseren strukturellen Repertoire von DissCo und adressieren relevante, GPD/ERP 2 betreffende Strukturkomponenten – logische Begründungen, Sinnempfindungen sowie Machtausdrucksformen. Aus Gründen der Nachvollziehbarkeit sind diese der jeweils am stärksten ausgeprägten Strukturkomponente zugeordnet.

Nach erfolgter Betrachtung der Verankerungspunkte zweier sozialer Gruppen – welche hier auch als Fraktionen bezeichnet werden – erfolgt ein Abgleich ihrer Strukturkomponenten und die Entwicklung gemeinsamer Themenbereiche, genannt ‚Perspektiven‘. Diese scheinen das gemeinsame Fundament aller Verankerungspunkte beider Gruppen darzustellen. Sie bilden schliesslich das Raster, anhand dessen die Gegenüberstellung der

Strukturkomponenten beider Gruppen und damit die Offenlegung von Gemeinsamkeiten und Differenzen vorgenommen wird.

Bei der vorliegenden Untersuchung steht das Aufzeigen von Zusammenhängen zwischen Nutzungspraktiken und den ihnen zugrunde liegenden strukturellen Grundannahmen im Mittelpunkt. Gezeigt werden soll, inwieweit GPD/ERP 2 in der global agierenden Organisation DissCo den organisationalen Alltag prägt und verändert und dadurch organisationale Grundannahmen und Regeln beeinflusst. Im Gegensatz zu existierender Forschung steht hier eine weitergehende Rekonstruktion struktureller Rahmen und deren Abgleich im Zentrum.

Die Untersuchung von ‚Verankerungspunkten‘ scheint aus Sicht von Gash und Orlikowski neben dem Aufzeigen dieses Zusammenhangs aber auch einen Zugang zur Untersuchung des Prozesses und der teilweise komplexen Veränderungen bei Einführung von IT über die Zeit zu liefern. „Specifically, one can examine patterns of organizational change occasioned by different types of technological interventions in terms of changes in technological frames over time“ (Gash & Orlikowski 1994, 189).

Die Beziehung und das Wechselspiel zwischen Nutzungspraktiken und Verankerungspunkten sind entsprechend der zugrunde liegenden Strukturationstheorie dualistisch, sich also gegenseitig bedingend. Nutzungspraktiken sind nur möglich, wenn Verankerungspunkte existieren, die anschlussfähiges Handeln ermöglichen und lenken – andererseits sind diese Nutzungspraktiken einzige Ausdrucksform dieser Verankerungspunkte. Auch determinieren sie im Zeitablauf, ob existierende Verankerungspunkte stabilisiert oder aber verändert werden. Das beschriebene Zusammenwirken aus Nutzungspraktiken und Verankerungspunkten stellt im Terminus dieser Arbeit das „Strukturelle Repertoire“ einer Organisation oder ihrer Teile dar.

Bei der vorliegenden Arbeit konnte ein intensiver Zugang zu drei MOs gewährleistet werden, die sich in unterschiedlichen Stadien ihrer lokalen Implementierungsprozesse befanden. Damit konnte ein ausgewogenes Repertoire an Äusserungen und Handlungen Betroffener aus den Stadien

- ‚Anfänge des Implementierungsprojekts‘,
- ‚Kurz vor Go Live‘ und
- ‚Live-Betrieb‘

in die Untersuchung einbezogen werden.

Das Projekt GPD/ERP 2 stellt eine Multisite-Implementierung dar. Alle sequenziell und teilweise parallel stattfindenden Implementierungs-Teilprojekte wurden begleitet von Mitarbeitern der globalen Teams, die als neu gegründete Teams Teilaufgaben innerhalb von GPD/ERP 2 wahrnehmen oder darüber hinaus zukünftige Funktionen aufbauen sollten.

Insofern verfertigte sich die Art und das Ergebnis der Einführung von GPD/ERP 2 als ein Zusammenwirken ‚globaler‘ und ‚MO-spezifischer‘ struktureller Repertoires.

Um auch der zeitlichen Veränderung von Verankerungspunkten innerhalb des globalen Teams Rechnung zu tragen, wurden einige Teammitglieder zweimal, Anfang 2004 und 2005, befragt. Die Darstellung ihrer Nutzungspraktiken und der daraus abgeleiteten Verankerungspunkte erfolgt entsprechend der Vorgehensweise innerhalb der MOs.

10 Beobachtung und Interpretation Technologie-induzierten Wandels

10. Beobachtung und Interpretation Technologie-induzierten Wandels			
10.1 Beschreibung des strukturellen Repertoires vor GPD/ERP 2	10.2 Strukturelles Repertoire der globalen Teams während des Roll-outs	10.3 Strukturelles Repertoire der MO-Teams während des Roll-outs	10.4 Gegenüberstellung der strukturellen Repertoires

In diesem Kapitel werden die im Zuge der Einführung und Nutzung von GPD/ERP 2 induzierten Veränderungen bzw. die Stabilisierung existierender Strukturen innerhalb der DissCo AG dargestellt.

Konkret wurde durch Beobachtung von Nutzungspraktiken auf die strukturelle Ausstattung einer Beobachtungseinheit i. S. ihres Verständnisses über Sinn und Begründungen für GPD/ERP 2 und ihrer eigenen Rollen innerhalb dieses Kontextes sowie über existierende Machtverteilungsmechanismen geschlossen. Dieser Überlegung liegt die Grundannahme von Porac (1989) zugrunde, dass Mitglieder einer Gemeinschaft Ereignisse und Gegebenheiten auf höchst individuelle Weise interpretieren, dennoch aber ein bestimmtes Set gemeinsamer Erwartungen und Grundeinstellungen teilen. Insofern baut diese Arbeit auf der Annahme auf, dass Interpretationen und Wahrnehmungen zwar höchst individuell stattfinden und damit persönliche Charakteristika widerspiegeln, dennoch aber die Herausarbeitung derjenigen Empfindungen und logischen Zugänge zu bestimmten Fragestellungen hilfreich ist, die diese Individuen durch Sozialisierung, Verhandlung oder andere Formen der Interaktion gemeinsam auszeichnen. Orlikowski & Gash bezeichnen dieses Phänomen als „significant overlap of cognitive categories and content“, von denen spürbare Effekte ausgingen auf „the choices made, regarding the design and use of technology“ (Orlikowski & Gash 1994, 178).

Im Falle einer Multisite-Implementierung, von der i. d. R. auch eine globalere Ausrichtung der Gesamtorganisation erwartet wird, ist die Wahl der Beobachtungseinheiten oder sozialen Gruppen sorgfältig vorzunehmen.

Bei DissCo wurde entsprechend der strategischen Verankerung des Projekts eine Harmonisierung von Prozessen als Teil der Strategischen Säule ‚Competence‘ angestrebt. Insofern steht die Frage der Neuorganisation der Beziehungen zwischen den bisher weitgehend unabhängigen Marktorganisationen und der Konzernzentrale im Raum. Zwecks Organisation und Unterstützung des Implementierungsprozesses und der Globalisierungsidee und zur Begleitung der Marktorganisationen während ihrer eigenen Implementierungsprojekte wurden globale Teams gegründet. Diese hatten technische oder prozessorientierte Aufgaben und sollten nicht als zentrale Abteilungen operieren, sondern einen neuen globalen Blickwinkel vertreten.

Bezogen auf die Forschungsfragestellung nach den Auswirkungen der Implementierung und Nutzung eines ERP-Systems in einer internationalen

Organisation schien es zweckdienlich, die Mitarbeiter der globalen Teams als eine Beobachtungseinheit zusammenzufassen, die im Folgenden auch ‚Fraktion‘ genannt wird, und ihre Nutzungspraktiken denen der Mitarbeiter aus Marktorganisationen als zweite Beobachtungseinheit gegenüberzustellen. Damit sollte zunächst festgestellt werden, ob Wahrnehmungen und Ziele des globalen Teams, die die Systemeinführung als ihren Auftrag verstanden, und die im Zusammenspiel mit Marktorganisationen als ‚Initiatoren‘ von GPD/ERP 2 auftraten, mit denen der ‚Implementierenden‘ übereinstimmten.

Orlikowski & Gash bezeichnen die Übereinstimmung der Erwartungshaltung, Nutzungsbereitschaft und -befähigung mehrerer sozialer Gruppen als „Congruence“:

„By congruent, we do not mean identical, but related in structure (i.e., common categories of frames) and content (i.e., similar values on the common categories). [...] Congruence in technological frames would imply, for example, similar expectations around the role of technology in business processes, the nature of technology use or the type and frequency of support and maintenance. Incongruence implies important differences in expectations, assumptions, or knowledge about some key aspects of technology“ (Orlikowski & Gash 1994, 180).

Die Herausarbeitung von Übereinstimmung oder Nichtübereinstimmung existierender Gruppen darf als Schlüssel zum Erfolgsempfinden bei der Einführung neuer Technologien verstanden werden. „We expect that whether incongruent technological frames exist, organizations are likely to experience difficulties and conflicts around developing, implementing and using technologies“ (ebd.).

Kling & Gerson (1978) fanden heraus, dass in Bezug auf IT in Organisationen üblicherweise einige soziale Gruppen existieren, deren Handlungen den Prozess und das Ergebnis Technologie-induzierten Wandels signifikant beeinflussen. Calder & Schurr (1981) sahen eine Übereinstimmung zwischen diesen „Group Frames“ als unwahrscheinlich an. Solche „Group Frames“ werden im weiteren Verlauf dieser Arbeit als ‚Verankerungspunkte‘ bezeichnet, wenn sie einzeln betrachtet werden, oder ‚Strukturelle Repertoires‘, wenn die Gesamtheit gemeint ist. Ziel ist es, zu untersuchen, ob ihre potenzielle Verschiedenartigkeit Konflikte auslösen und Implementierungsprobleme verursachen kann – oder ob die Exponiertheit des

globalen Teams und die starke Durchmischung der Anwender aufgrund des Implementierungsmodus dazu führen, dass die Verankerungspunkte sogenannter „key actors“ (Orlikowski & Gash 1994) von anderen Nutzern geteilt werden und damit zu einer Annäherung dieser Verankerungspunkte führen.

Die nachfolgende Präsentation orientiert sich an der Dreiteilung der Strukturebene nach Giddens. Die durch ihn geprägten Bezeichnungen für die drei Strukturdimensionen werden im Folgenden in eine ähnliche, aber nicht deckungsgleiche Unterscheidung zwischen ‚rationalen Begründungen‘ anstelle von ‚Legitimationsregeln‘, ‚Sinnempfindungen‘ anstelle von ‚Regeln der Signifikation‘ und ‚Machtausdrucksformen‘ anstelle von ‚Ressourcen der Machtausübung‘ übersetzt.

Zum einen erscheint die veränderte Reihenfolge für die hier durchgeführte Untersuchung deshalb passender, da sie die Erfassbarkeit dieser Dimensionen widerspiegelt. Sehr viel eher und spontaner äussern und demonstrieren Anwender explizierbare Gründe für ihr Handeln, als dass sie ihre eigenen Empfindungen und Wahrnehmungen in Bezug auf den tieferen Sinn des GPD/ERP-2-Projekts hinterfragen oder zum Ausdruck bringen und für den externen Betrachter erfassbar machen. Machtausdrucksformen sind letztlich die teils institutionalisierten, teils im spontanen Alltag zu Tage tretenden neuen oder stabilisierten Formen der Zusammenarbeit, Entscheidungsfindung bzw. -befugnis, Ressourcenverteilung und des Informationszugangs, die letztlich individuell verankerte rationale Begründungen oder Sinnempfindungen in einen organisationalen Kontext übertragen und dort zu Kooperation, Isolation oder Positionierung führen.

Zum anderen soll mit der getroffenen Begriffswahl in Bezug auf ‚Rationale Begründungen‘ auf deren Explizierbarkeit hingewiesen werden. Ebenso dürfte die individuelle Erfassbarkeit und Akzeptanz dieser Gründe in einigen Fällen hinter dem Verfolgen kollektiv akzeptierter Positionen zurückstehen, so dass in dieser Kategorie sicher auch gezielt positionierte Äusserungen und Handlungen aufgezeigt werden.

‚Sinnempfindungen‘ werden im Nachstehenden eher solche Verankerungspunkte umfassen, die auf der individuellen, emotionalen Ebene

aufbauen und seltener gezielt expliziert werden. Auch beziehen sie den weiteren persönlichen und organisationalen Kontext mit ein, so dass sie eine Einordnung des GPD/ERP-2-Projekts in den Sinnhorizont des einzelnen Nutzers ermöglichen.

„Machtausdrucksformen“ stehen für Verständnisse und Auffassungen in Bezug auf Macht- und Kompetenzverteilung sowie deren praktische Auswirkungen. Insofern scheinen „Machtausdrucksformen“ Ausdruck existierender Begründungen und Empfindungen in Bezug auf GPR/ERP 2 zu sein sowie als Konkretisierung derselben den Ressourcenzugriff und die Informationsausstattung einzelner Akteure oder Gruppen von Akteuren zu regeln.

10.1 Beschreibung des strukturellen Repertoires vor GPD/ERP 2

Vor der Darstellung der während des GPD/ERP-2-Projekts identifizierten Nutzungspraktiken soll ein kurzes Resümee wichtiger Aspekte aus Kapitel 7.4 dazu genutzt werden, die historischen, strukturellen Ausgangspositionen zu beschreiben. Hier wurden in besonderer Weise solche Positionen herausgegriffen, die die Nutzung und Positionierung von ERP-Systemen – damals lokale Legacy-Systeme – adressieren, da sich durch ein neues globales ERP-System mutmasslich insbesondere diese Positionen ändern oder erhärten dürften.

Mit der Entscheidung, ein neues – globales – ERP-System zu beschaffen und einzusetzen, wurde bei DissCo auch die Einführung globaler Prozesse beschlossen und anvisiert. Dass hiermit existierende Strukturen einer Neubewertung unterzogen werden, um im Ergebnis durch tägliche Anwendung der Technologie bestätigt oder verändert zu werden, soll im Folgenden unter besonderer Bezugnahme auf die Ausprägung des Begriffs **„lokal“** als Ausgangspunkt und potenzieller Gegenpol zum anvisierten Zustand **„global“** vorgenommen werden. Hierbei muss aufgrund der Unmöglichkeit direkter Beobachtung auf die Identifikation von Nutzungspraktiken und die Konstruktion von Verankerungspunkten verzichtet werden. Vereinfacht wird auf Basis von Erinnerungen einzelner Anwender die Vielschichtigkeit des

Begriffs „lokal“ anhand verschiedener Attribute vorgenommen, welche gemäss der Logik der drei Strukturdimensionen dargestellt werden.

Lokale Systeme sind in der Ausgangssituation zu GPD/ERP 2 ein Instrument zum Ausbau lokaler Alleinstellungsmerkmale und zum Ausbau lokaler Entscheidungsfreiheit mittels des Erreichens finanzieller Ziele. Die Attribute Einzigartigkeit, Kunden- und Marktnähe und Expertise³⁹ galten als Charakteristika gut geführter MOs. Diese wurden – wie im Folgenden dargestellt – auch auf die Nutzung und Weiterentwicklung lokaler Systeme übertragen.

10.1.1 Rationale Begründungen

Unter den ‚Rationalen Begründungen‘ werden im Folgenden explizierbare Gründe für das Handeln innerhalb lokaler Grenzen unter Zuhilfenahme lokaler Systeme beschrieben.

Die in diesem Kapitel beschriebenen Verankerungspunkte beziehen sich nicht alleine auf das IT-System, sondern sie sind Ausschnitte aus einem grösseren strukturellen Repertoire. Dies wurde von Dery et al. (2006) deutlich herausgestellt, wenn diese im Konzept der technologies-in-practice nach Orlikowski (2000) eine Unterrepräsentanz der strukturellen Komponente beanstanden.

Bei der Begründung ihrer Verhaltensweisen und Nutzungsgewohnheiten in Bezug auf ihre damaligen Systeme dominiert nach Aussagen Betroffener das Argument der ‚Reaktionsgeschwindigkeit‘ gegenüber dem Erhalt der lokalen ‚Einzigartigkeit‘.

Hierzu folgende Teilnehmerstimmen:

³⁹ Diese sind in den Kapiteln 7.4.1 und 7.4.2 beschrieben; dort wird auch die bisherige dezentrale Führungsstruktur erklärt.

„Dieses System war tailor-made und war von einer sehr kleinen Software-Firma. [...] Dementsprechend standen die natürlich Gewähr bei Fuss und haben uns alles gemacht, was wir wollten“ (LPE).

„Da gab es sehr viel Individualismus und Kreativität bisher. [...] Dinge, die jeder individuell im Haus regeln konnte wie: Man müsste ein bisschen Down-Setting machen, man müsste bestimmte Daten speichern von Kunden, man möchte seinen Aussendienst so und so entlohnen und dazu muss man bestimmte Anpassungen machen im System, damit man überhaupt diese Entlohnung darstellen kann. Das sind alles Dinge, da ist man zu seinen IT-Leuten runter gegangen und die haben etwas gefummelt und drei Tage später war das da, ja.“ (LPM)

Die Qualität lokaler Systeme bestand neben ihrer Individualität also in ihrer Eignung für kurzfristige Änderungen.

Das Attribut der ‚Reaktionsgeschwindigkeit‘ steht für unbürokratische Entscheidungswege bei der Verabschiedung von Änderungswünschen und dem damit einhergehenden Zugang zu IT-Ressourcen. Wichtige – kundennahe – Bereiche schienen in besonderer Weise befugt zu sein, sich diese IT-Ressourcen für Anpassungswünsche oder Fragen zugänglich zu machen. Insofern legitimiert die Formulierung einer Anforderung eines Vertriebsmitarbeiters die Durchführung von Systemanpassungen und den damit verbundenen Ressourceneinsatz.

Dieser Zusammenhang beschreibt auch die engen Überschneidungen zwischen den Strukturdimensionen der Machtausübung und denen der Legitimation.

„Unsere Normen hängen von unserem Weltverständnis, von unseren Deutungsmustern ab und umgekehrt; unsere Deutungsmuster und Situationsdefinitionen etablieren sich mit Macht und sind umgekehrt mächtige Mittel der Machtausübung; und ebenso hängt, was als legitim gilt, von den Machtverhältnissen ab, wie umgekehrt Normen als Machtinstrumente fungieren“ (Ortmann et al. 1997, 324).

Entsprechend beschränken sich die dem Einsatz lokaler Systeme zugrunde liegenden ‚Rationalen Begründungen‘ nicht alleine auf die Attribute

‚Einzigartigkeit‘ und ‚Reaktionsgeschwindigkeit‘, sondern schliessen auch Attribute der unter ‚Sinnempfindungen‘ und ‚Machtausdrucksformen‘ dargestellten Ausführungen mit ein.

10.1.2 Sinnempfindungen

Den Beschreibungen Betroffener zufolge führte die dezentrale Unternehmensorganisation und die starke lokale Unabhängigkeit zu einer ausgeprägten Konkurrenzsituation zwischen einzelnen MOs. Insofern waren alle MOs bemüht, ihre eigenen, teilweise einzigartigen Erfolge zu unterstreichen. Gleichzeitig lag der Fokus der Corporate-Funktionen auf der Unterstützung der MOs beim Erreichen ihrer individuellen Ziele.

Wenn eine MO die mit ihr vereinbarten Umsatz oder Ergebnisziele erreichte, wurde damit weniger der Eindruck verbunden, einen Beitrag zum Konzernerfolg zu leisten, als innerhalb des Konzerns eine Vorreiter-Rolle oder ein Alleinstellungsmerkmal zu erwerben. Dieses zu erwerben oder zu erhalten, versah eine Anstrengung mit Sinn und unterstrich deren Priorität.

„As I explained to you, MO XXX is profitable, the first MO in the word, in the DissCo world, but if you look the graphics of profitability and the number of employees, you see all the MOs and XXX is out of graphics, we need to increase the graphics, because the profitability is over proportional“ (Local IT Manager MO XXX)

„Das Problem ist jetzt, dass man natürlich nicht sagt: ‚Ich bin der Schönste, Grösste‘. Das ist nicht mein Ziel, das ist überhaupt nicht der Punkt. Der Punkt ist: Wie entwickelt ist eine MO. Und ich beurteile jetzt nur einmal [...] [meinen Prozess]. Ich kann jetzt nicht beurteilen, wie gut sind die [...] [anderen] Prozesse im Griff gewesen – das kann ich nicht beurteilen, da kann ich eine Meinung dazu haben, das kann ich aber nicht beurteilen. [...] Aber ich kann sehr wohl jetzt einmal beurteilen den Unterschied zwischen [...] den [anderen] und uns. Der Unterschied ist wie eine Postkutsche und ein Düsenjet.“ (LPM, MO ZZZ).

Die Qualität lokaler Systeme scheint durch die Möglichkeit der lokalen Einflussnahme und durch ihre Eignung, die lokale Organisation zur Herausstellung ihrer besonderen Qualitäten zu befähigen, bestimmt zu werden.

„Aber wir haben [...] eine ziemlich effiziente Organisation hier, relativ kleine, businessvertiefte Mannschaft – mit dem Umsatz, den wir hier machen, auch im Vergleich zu anderen Teams solcher Organisationsführung. [...] Auch aufgrund der Tatsache, das ist hier eine relativ gute Automatiktruppe, die wir hier haben. Und unser System ist ziemlich gut: Unsere Systeme, die wir heute haben, haben wir ziemlich gut im Griff“ (lokaler Implementationsprojektmanager, MO YYY)

Lokale Systeme waren ein Instrument zum Erreichen und zum Ausbau lokaler Vorteile. Der Einsatz von Ressourcen zur Optimierung dieser Systeme diente der Zufriedenheit lokaler Kunden und damit letztlich der Herausstellung der MO innerhalb des Konzerns.

10.1.3 Machtausdrucksformen

Bei DissCo besteht vor Lancierung des GPD/ERP-2-Projekts eine traditionell länderorientierte Unternehmensorganisation. Unter dem Gesichtspunkt der Machtverteilung tritt die ‚Reaktionsgeschwindigkeit‘ (siehe Kapitel 10.1.1) als wichtiges lokales Attribut hervor. Jedes Agieren und Optimieren innerhalb lokaler Einheiten, welches u. U. auch den Ausschluss anderer Organisationsteile beinhaltet, wird im Rahmen eines spezifischen Machtverteilungsmechanismus und Führungsverständnisses ermöglicht und eingeordnet.

Entscheidungsbefugnisse liegen bei den lokalen Einheiten. Sie agieren relativ autark auf ihren jeweiligen Märkten, wobei die Einflussnahme der Konzernzentralen in einer Zielvereinbarung hinsichtlich Umsatz und Ergebnis besteht. Macht und Entscheidungsbefugnis und damit Gestaltungsspielräume für den MO-internen Organisationsalltag werden durch ‚Besitz‘ des Kunden definiert. Ein LPM erinnert sich:

„If you have the information, normally you have the power. Why do I have to share the information with others? The customer is mine.“ (LPE, MO YYY)

„DissCo war ein Konzern bis vor drei Jahren – und das war noch so, als ich zu DissCo kam – mit einem Headquarter, das bestimmte Corporate-Dinge gemacht hat, aber ansonsten eine sehr dezentrale Organisation, wo man Länder auch gesteuert hat, nach wie viel Profit werfen sie ab. Man hat gemeinsame Leitplanken gesetzt, wie unsere Champion-3C-Strategie, aber diese Leitplanken waren relativ oder sind relativ weit definiert, und jeder hat so sein eigenes Ding, sag ich mal, gemacht – innerhalb dieser Leitplanken, sowohl was Initiativen und Strategien oder Teilstrategien angeht, vor allem aber auch was Prozesse, Infrastruktur und Systeme angeht“ (LPM, MO ZZZ).

Dieser ‚Besitz‘ berechtigt auch zur Akquise technischer Instrumente, die das tägliche Agieren unterstützen. Die lokal beschaffte und unterhaltene IT stellt ein Instrument zur länderspezifischen Marktbearbeitung dar, welches die schnelle, unbürokratische Reaktion auf Kundenanforderungen bzw. das Übertreffen derselben ermöglicht. Insofern repräsentieren die lokalen ‚Legacy-Systeme‘ Instrumente zum Ausbau des lokalen Marktvorsprungs und damit zur Ausweitung der Entscheidungsunabhängigkeit gegenüber der Konzernführung.

Folgende Beschreibungen lokaler Systemanpassungen aus der Ära vor GPD/ERP 2 bringen dieses zum Ausdruck:

„Da können Sie dem Kunden echt einen Mehrwert bieten, denn so auf seine Bedürfnisse eingehen, das ist ja genau das, was wir eigentlich wollen, dass wir den Kunden individuell behandeln. Da ist noch ein Paradebeispiel: Wir haben eine Carrier-Umfrage gemacht. Das machen wir ein Mal pro Jahr [...]. Ja, dann haben wir unten noch zwei Fragen gestellt: Würden Sie gerne eine Information haben, wenn die Ware versendet wird. Die Frage haben wir einfach gestellt. So war die Antwort: 20 % ‚Nein‘, 1 % haben gesagt ‚Ja, ein Fax‘, 22 % sagen ‚Eine E-Mail‘ und 5 % sagen ‚Eine SMS‘. Ich habe gar nicht gefragt, sondern ich habe es selber programmiert, weil ich dachte: Das kann ich jetzt selber machen. Ich habe es selber gemacht und die im Lager haben

jetzt eine E-Mail verschickt. Das E-Mail geht raus und im E-Mail ist direkt ein Link drin, direkt auf die Carrier-Seite mit der Paketnummer. Der geht nur auf dieses E-Mail, der wählt die Carrier-Seite an, auf der Carrier-Seite sendet dann, das ist dann eingegangen, das befindet sich in der Auslieferung oder was weiss ich. [...] Vertrieb hellauf begeistert [...]“ (LPM, MO ZZZ).

Der direkte Kundenkontakt der MOs bedeutet demnach das Verfügen über Entscheidungsbefugnis hinsichtlich Prozessgestaltung und technischer Ausstattung. ‚Lokale‘ Systeme sind die bestangepassten Instrumente zur Reaktion auf Kundenbedürfnisse und zur Steuerung der Vertriebsmannschaft und damit zur Generierung von Umsatz und Gewinn auf lokaler Ebene.

Die traditionell länderorientierte Unternehmensorganisation forderte die fokussierte Lösung lokaler Probleme und die möglichst selbstständige Marktbearbeitung.

Das bis hierher konstruierte ‚strukturelle Ausgangs-Repertoire‘ mit seinen Verankerungspunkten ‚Reaktionsgeschwindigkeit‘, ‚Einzigartigkeit‘, ‚Kundennähe‘ und ‚Erfolg‘ ist Ausgangspunkt für die nun folgende Identifikation von Veränderung oder Stabilisierung.

Die nachfolgende Darstellung stellt dieses nochmals schematisch dar:

Rationale Begründungen	Sinnempfindungen	Machtausdrucksformen
Reaktionsgeschwindigkeit Einzigartigkeit	Einzigartigkeit Erfolg	Kundenbesitz Reaktionsgeschwindigkeit

Abb. 69: Strukturelles Ausgangsrepertoire

Als erste betrachtete Anwendergruppe wurden die globalen Teams betrachtet, d. h. die globalen Prozessteams und das Implementation Team, da anzunehmen war, dass sie die ursprünglich von offizieller Unternehmensleitungsseite aus definierten Begründungen und

Sinnempfindungen – als Institutionalisierung der Ideen der Initiatoren – am stärksten internalisiert hatten.

10.2 Strukturelles Repertoire der globalen Teams während des Roll-outs

Die folgenden Kapitel geben einen Überblick über die Nutzungspraktiken, die während der Untersuchungsphase innerhalb der globalen Teams beobachtet werden konnten. Die globalen Teams, z. B. das Implementation Team, das Technical Support Team sowie die einzelnen GPOs mit ihren jeweiligen Prozessteams wurden erst im Zuge des GPD/ERP-2-Projekts aufgebaut und mit Aufgaben versehen. Ein Vergleich mit einer strukturellen Ausgangssituation, wie sie bei der Betrachtung der MOs stattgefunden hat, kann demzufolge im Falle der globalen Teams nicht vorgenommen werden.

Gleichwohl ist die Darstellung der in den globalen Teams vorzufindenden Nutzungspraktiken sowie die Rekonstruktion zugrunde liegender Grundannahmen und Einstellungen im Rahmen dieser Untersuchung von hoher Relevanz. Mitarbeiter der globalen Teams interagieren aufgrund der Projektstruktur und des Implementierungsmodus regelmässig während der gesamten Implementierungs- und Go-Live-Phase mit den Akteuren der MOs, so dass eventuell auftretende Widersprüche oder Ungleichheiten dieser Grundannahmen Gründe für Probleme innerhalb einzelner Projekte liefern könnten. Andererseits liefern Übereinstimmungen zwischen den Grundannahmen und Empfindungen beider Gruppen Erklärungsansätze für den wahrgenommenen Erfolg des Projekts.

Nachfolgend wird zunächst ein Überblick der am häufigsten vorgefundenen und von mehreren Akteuren ausgeführten Nutzungspraktiken gegeben, die aufgrund ihrer Repräsentativität aus den insgesamt 400 beobachteten Anwendungshandlungen als Verdichtung und Auswahl hervorgingen.

Die anschliessende Präsentation nimmt eine Verdichtung der dargestellten Nutzungspraktiken nach dem Gesichtspunkt ihrer Zuordenbarkeit zu einer oder mehreren Strukturkomponenten vor. Diese Zuordnung bildet den Einstieg

in die Verortung der Nutzungspraktiken in Verankerungspunkten, also der Beschreibung der Konsequenzen der Nutzung von ERP 2 auf das ‚strukturelle Repertoire‘ dieser neu formierten Einheiten. Bei den globalen Teams ist davon auszugehen, dass die beschriebenen Strukturkomponenten durch die Nutzung von ERP 2 originär entstanden sind, stabilisiert wurden und erst zukünftig Veränderungen unterliegen dürften.

Die folgende Tabelle zeigt diese im Überblick:

Strukturkomponente	Verankerungspunkt
Rationale Begründungen	Kundensicht Operational Excellence Business-Orientierung Investition Stabilität/Sicherheit Weiterentwicklung Prozess Eine Organisation Strategische Bedeutung
Sinnempfindungen	Tradition Kulturreflexion Buy-in Globalität Harmonisierung Zusammengehörigkeit
Machtausstattung	Persönliche Karriere Lokale Einflüsse IT-Dominanz Ressourceneinsatz Durchgriff Vernetzung Formalstruktur Prozessorganisation Zugehörigkeit

Abb. 70: Strukturelles Repertoire der globalen Teams im Beobachtungszeitraum

10.2.1 Rationale Begründungen

Gründe für den eigenen Einsatz im GPD/ERP-2-Projekt zu benennen, Erklärungen für die eigene Position in Bezug auf das Projekt zu geben sowie die Rolle und Bedeutung der Systemeinführung erläutern zu können, sind für das globale Team von besonderer Wichtigkeit. Schon der Umfang identifizierter Verankerungspunkte, die den rationalen Begründungen zugeordnet werden konnten, demonstriert die Dominanz dieser Aspekte innerhalb der globalen Teams, zu deren Aufgaben es letztlich auch zählt, für das GPD/ERP-2-Projekt Überzeugungsarbeit zu leisten und den Implementierungsprozess in Gang zu halten. Dies geschieht auf dem Wege unterschiedlicher Nutzungspraktiken, mittels derer neue Verankerungspunkte gesetzt oder bestehende stabilisiert werden.

10.2.1.1 Übersicht

Die nachfolgende Präsentation von Nutzungspraktiken⁴⁰ zeigt diese in der Reihenfolge ihrer Zuordenbarkeit zu einzelnen Verankerungspunkten. Bei der praktischen Forschungsarbeit können nur Handlungen beobachtet und erfasst werden. Auf die ihnen zugrunde liegenden Grundannahmen, Einstellungen und Machtverteilungsmechanismen zu schliessen sowie mehrere solcher ‚typischen‘ Nutzungspraktiken gemeinsamen Verankerungspunkten zuzuordnen, erfordert die Einnahme einer eigenen Beobachtungsperspektive und Erwartungshaltung und stellt damit immer bereits das Ergebnis erster Interpretationsarbeit der Forschenden dar.

Die nachstehende Tabelle gibt einen ersten Überblick über die identifizierten Nutzungspraktiken und ihre Zuordnung zu Verankerungspunkten:

⁴⁰ Bei der Benennung der einzelnen Nutzungspraktiken wird auf den Wortteil ‚Nutzung‘ verzichtet, da dieser durch die jeweils spezielle Nutzungsvariante ersetzt wird.

Nutzungspraktik	Verankerungspunkt
Zufriedenheitsmaximierungs-Praktik Anpassungs-Praktik	Kundensicht Kundensicht
Vereinfachungs- und Verschlankungs-Praktik Systemausnutzungs-Praktik Mess- und Optimierungs-Praktik	Operational Excellence Operational Excellence Operational Excellence
Systemverlinkungs-Praktik Priorisierungs-Praktik	Business-Orientierung Business-Orientierung
Zukunftspositionierungs-Praktik Produktivitätsabholungs-Praktik	Investition Investition
Systemablösungs-Praktik Systemteilungs-Praktik Systemstabilisierungs-Praktik	Stabilität/Sicherheit Stabilität/Sicherheit Stabilität/Sicherheit
System-Thematisierungs-Praktik Qualitätsmessungs-Praktik Entfaltungs-Praktik	Weiterentwicklung Weiterentwicklung Weiterentwicklung
Prozessthematisierungs-Praktik Prozesspriorisierungs-Praktik	Prozess Prozess
Prozesskoordinations-Praktik Versammlungs-Praktik	Eine Organisation Eine Organisation
Ableitungs-Praktik Festhaltens-Praktik Ressourcenbereitstellungs-Praktik	Strategische Bedeutung Strategische Bedeutung Strategische Bedeutung

Abb. 71: Nutzungspraktiken der globalen Teams und Verankerungspunkte der Strukturdimension ‚Rationale Begründungen‘

Innerhalb der folgenden Abschnitte werden diese Nutzungspraktiken anhand von entsprechenden Felddaten dargestellt und so ihre Zuordnung zu den o. g. Verankerungspunkten nachvollziehbar gemacht.

10.2.1.2 Der Verankerungspunkt ‚Kundensicht‘

Bei ihrem Wirken innerhalb unterschiedlicher lokaler Implementierungsprojekte sowie auf globaler Ebene beziehen sich Akteure aus den globalen Teams regelmässig auf die Aspekte der Kundenzufriedenheit, Kundengewinnung und Kundenbindung.

Mittels der ‚Zufriedenheitsmaximierungs-Praktik‘ positionieren Akteure das neu zu implementierende ERP-System sowie die damit verbundene Prozessorientierung als ein Mittel zur Steigerung der Kundenzufriedenheit, z. B. durch einheitliches Auftreten auf internationalen Märkten, durch Entwickeln schneller Lösungen für auftretende Kundenprobleme oder durch gute Informationsmöglichkeiten für Kunden. Die folgenden Beispiele demonstrieren, wie durch Inszenierung der ‚Zufriedenheitsmaximierungs-Praktik‘ ein Zusammenhang zwischen Kunde und Systementwicklung/-einsatz etabliert wird.

„Im Endeffekt geht es darum: Was sind die Kundenbedürfnisse? Wie erheben wir diese Kundenbedürfnisse?“ (GPO)

„Die Strategie-Entwicklung, oder auch die Champion-3C-Strategie, wo jetzt auch die operational excellence als Pfeiler drin ist, das treibt natürlich dazu, dass man sich Gedanken machen muss, dass die Prozesse optimiert werden. [...] da haben wir mal geschaut: Was sind denn überhaupt die Kundenbedürfnisse, wie zufrieden ist er mit dem Service und haben gleichzeitig noch in allen Märkten geschaut, wie läuft es überhaupt? [...] Dieses Best-Practice-Modell, das eigentlich eben die besten Elemente, die besten Stücke des Prozesses aus allen Märkten hat, das haben wir dann als ideal Modell definiert zusammen mit den Märkten und dann halt auch dieses EDV-Konzept im Prinzip oder die EDV-Lösung darum herum gebaut. Das war für uns eigentlich eine der wichtigsten Sachen!“ (GPM)

„Es ist eigentlich mein Ziel, direkte Kennzahlen herzunehmen und zu sagen, die Kundenzufriedenheit – das ist das auf das wir eigentlich, weil wir haben da tolle Visionen und auch Kennzahlen entwickelt und wir versuchen unsere Prozesse zu steuern – dass es sich jetzt wirklich Richtung Kundenzufriedenheit entwickelt oder nicht und warum nicht. Das sind Dinge, die wir dann jetzt über die Zeit erst analysieren müssen“ (GPO).

Während die ‚Zufriedenheitsmaximierungs-Praktik‘ das System als Instrument zur Maximierung der Kundenzufriedenheit instrumentalisiert, stellt die ‚Anpassungs-Praktik‘ das Erreichen von Kundenzufriedenheit bzw. das Erfüllen von Kundenwünschen als Kriterium für die Gestaltung und Nutzung des Systems neben anderen Kriterien wie z. B. Produktivität und Sicherheit dar. Dabei wird der Kundenperspektive zwar eine wichtige Rolle eingeräumt, aber die Systemeinführung als solche wird als zentrale Aktivität bzw. als eigenständiges Ziel eingeordnet.

Im Process Complaint Handling wurde mit der Einführung der neuen Prozesse und des neuen Systems eine grundlegende Veränderung von Verantwortung und Befugnissen der DissCo-Mitarbeiter angestrebt, was neben der effizienteren Ausnutzung von Ressourcen auch die Zufriedenheit der Kunden durch schnellere Problembeseitigung steigern sollte.

„Ja, also eines der grossen Prinzipien im Complaint Handling ist first contact solution, das steht ja schon in der Vision drin und heisst in der Praxis, dass wir die Mitarbeiter in die Lage versetzen, für bestimmte relativ einfache Probleme mit den Kunden direkt eine Lösung herbei zu führen. Das heisst also es ist kein weiterer Mitarbeiter irgendwie involviert, z. B. Rechnung: irgendwie die Rechnungsadresse zu ändern oder kriegt irgendwie der Kunde in den nächsten Tagen eine neue Rechnung. Das kann mittlerweile jeder Mitarbeiter in den Kunden-Services, im DissCo-Center kann das selber tun. Eine Korrektur von Rabatten – der Kunde beschwert sich, dass er eigentlich 6 % vereinbart hatte mit dem VB und die sieht er aber nicht auf der Rechnung. Das kann dann mittlerweile jeder Mitarbeiter, sollte jeder Mitarbeiter können.“ (GPO).

Auch im Prozess ‚After Market Service‘ wurde mit der Definition globaler Prozesse eine optimierte Ausnutzung von Ressourcen bei gleichzeitiger Verbesserung des Kundenservice angestrebt. Der GPM beschreibt die Unterschiede zwischen der Zeit vor GPD/ERP 2 und heute wie folgt:

„Früher hat er [der Kunde] gar nichts gehabt, wurde er alleine gelassen, oder normalerweise hat den VB angerufen. Der VB ist der teuerste Mann wo man sich vorstellen kann innerhalb von DissCo und darum sollte man den eigentlich nicht drin haben im Prozess. Also idealerweise ruft er [jetzt] der Hotline an und sagt: ‚Ich hab ein kaputtes Gerät!‘ Und an der anderen Seite der Leitung sitzt jemand der spricht immer von idealen Fällen, der kompetent ist und durch drei, vier Fragen eruieren kann, was höchstwahrscheinlich faul ist mit dem Gerät. Und er sagt: ‚O.K., es raucht und stinkt und dreht sich nicht mehr.‘ Dann sagt ihm im Idealfall die Stimme am Telefon: ‚Ja, das ist ein grösserer Schaden, kostet dich ungefähr 500 €. [...] Was wir damit erreicht haben? Wir haben den Kunden gut informiert, er weiss, was auf ihn zukommt, Zeit-weise und Kosten-weise. Was wir nicht wollen – was er eben in der Vergangenheit immer getan hat – ist, dass er gefragt hat: ‚Kann ich einen Kostenvoranschlag haben?‘ Weil das kostet für ihn Zeit und für uns Geld“ (GPO).

Beide aufgezeigten Nutzungspraktiken demonstrieren – wenn auch auf unterschiedliche Weise –, dass die Wertigkeit der neuen Prozesse und des neuen Systems mittels der Einnahme einer Kundenperspektive beurteilt werden.

Der Verankerungspunkt ‚Kundenorientierung‘ tritt neben anderen Verankerungspunkten als eine der wichtigsten ‚Rationalen Begründungen‘ auf, die während und nach der Systemeinführung angeführt werden.

10.2.1.3 Der Verankerungspunkt ‚Operational Excellence‘

Wie der erstgenannte Verankerungspunkt ‚Kundenorientierung‘ ergibt sich das Streben nach Operational Excellence aus der Strategie ‚Champion 3C‘, wo er als Konsequenz der Säule ‚Competence‘ abgeleitet wird. Mitglieder der globalen Teams argumentieren mittels des Verankerungspunkts ‚Operational Excellence‘ für eine zu entwickelnde Organisationsform, in der Ressourcen dank des Einsatzes eines globalen ERP-Systems, welches auf globalen Best-Practice-Prozessen aufbaut, effizient eingesetzt werden und so profitables Wachstum ermöglichen.

Die ‚Vereinfachungs- und Verschlinkungs-Praktik‘ positioniert die Entkomplizierung von Prozessen und die damit erreichbare Einsparung von Mitarbeitern als Rechtfertigung für die Implementierung von GPD/ERP 2:

„Das sind Aufgaben, wo ich mich jetzt in der Verantwortung sehe: Was ist unsere Konzernforderung? Wir wollen effizient sein, wir wollen profitabel wachsen. Bringen wir das?“ (GPM)

„Also die Einführungen laufen extrem gut. Wir sind einen grossen Schritt weiter gekommen, um zukünftig – und da stecken wir noch mitten drin – DissCo auf die gleiche Plattform zu stellen, auf die gleiche Denke zu stellen, auf gleiche Prozesse, gemeinsam am gleichen Strang zu ziehen. [...] [E]s geht eigentlich um die Benefits, die ich als Einzelorganisation aus dem Ganzen raushole“ (KBE)⁴¹.

Bezogen auf die oben dargestellte Optimierung des AMS-Prozesses und der damit einhergehenden Vereinfachung des Reparaturprozesses mit der beschleunigten Kundeninformation fügt ein GPO hinzu:

„Was jetzt nicht heisst, dass ich das alles unbedingt alles sofort in meinen Expenses reduzieren kann, weil sich das relativ breit streut, aber über kurz

⁴¹ Da KBE als Repräsentant des Prozesses Sustainability Management fungiert, wird der Leiter des Bereichs zukünftig als GPO bezeichnet.

oder lang sollte es zu irgendwelchen spürbaren Einsparungen auch kommen. Vielleicht nicht 100 % davon, aber die Hälfte davon sollte sich dann da realisieren lassen, weil diese Leute anderes tun können und ich kann von mir aus auch mehr Umsatz mit den gleichen Mitarbeitern machen. Im Sinne von Einsatz zu Sales sollte ich dann noch einen positiven Impact haben.“

Die ‚Systemausnutzungs-Praktik‘ stellt noch stärker auf die Rolle des Systems innerhalb des gezeigten Vereinfachungsprozesses ab. Sie positioniert das System als wesentliche Voraussetzung zur Ermöglichung von Prozessverbesserungen und stellt eine direkte Abhängigkeit zwischen System und Effizienzverbesserung dar:

„Also für mich ist es [das System] ein integrales Element und das, was wir erreichen wollen, können wir nur erreichen, wenn wir die zwei Themen kombinieren und sagen: Wir fusionieren Prozesse und Systeme und machen da eines draus. So wie wir es jetzt gemacht haben mit GPD/ERP 2. Ist ein Projekt, ein Thema und sind nicht zwei verschiedene und anders geht’s meiner Ansicht nach auch nicht wirklich durchgängig effizient“ (GPO).

„O.K., der Erfolg [von GPD/ERP 2] kann gemessen werden daran, dass erfolgreich eingeführt wird, sage ich mal. Und erfolgreich heisst nicht nur, dass zwei Tage nach Go Live die Message kommt von ganz oben, dass das erfolgreich gewesen sei, sondern dass dann auch die Kennzahlen ein oder zwei Jahre später richtig sind. Und die Kennzahlen, die haben sie ja in jedem Prozess – eigentlich nur eine letztendlich, und das ist die Effizienz, also der Produktivitätsfaktor. So mit anderen Worten, Funktionskosten steigen langsamer als Umsatz. [...] Man kann viele qualitative Dinge nachstellen und so weiter und so fort. Das ist alles nett, aber der Erfolg, der wird letztendlich anhand der Produktivität gemessen“ (GPM).

Die ‚Mess- und Optimierungspraktik‘ schliesst an die ‚Systemausnutzungs-Praktik‘ an, stellt aber konkreter auf die Optimierung existierender Prozesse mittels der im GPD/ERP-2-System verfügbaren, einheitlich definierten Kennzahlen und Vergleichswerte ab.

„Gut, gemessen wird ja schon, und zwar auch vor dem Go Live, mit den KPIs, also da gibt es einen definierten Satz von KPIs, die verbindlich von allen mittel- und grossen Marktorganisationen abzuliefern sind, monatlich. Das Problem ist dann eher, dass vor dem Go Live die Definitionen dann eher nicht standardisiert sind und letztlich kann man bestimmte Sachen, wenn man nicht einen einheitlichen Prozess fährt, auch gar nicht einheitlich messen, so dass die Vergleichbarkeit dann auch erst nach dem Go Live gegeben ist“ (Mitglied Global Project Management Team).

„Ich glaube einfach, dass wir in vielen Prozessen transparenter geworden sind und es dadurch uns leichter fällt, über Targets zu sprechen. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Wir haben heute ein Set von KPIs auch für den HR-Bereich. Ich gebe die Ziele vor, zum Beispiel Retention Rate oder Produktivitätskennziffer und dadurch, dass wir heute in der Prozessstruktur und schon auch im Reporting weiter sind als früher, fällt es uns leichter, diese Ziele für einzelne Organisationseinheiten runter zu brechen“ (GPO).

Messen, Vergleichen und Optimieren werden als Vorteile der Einführung von GPD/ERP 2 verstanden und rechtfertigen die fokussierte und aktive Hinwendung zum GPD/ERP-2-Projekt.

10.2.1.4 Der Verankerungspunkt ‚Business-Orientierung‘

Während die zuvor genannten Verankerungspunkte ‚Kundenorientierung‘ und ‚Operational Excellence‘ jeweils eine konkrete Zielgrösse mittels GPD/ERP 2 zu erreichen suchen, stellt der Verankerungspunkt ‚Business-Orientierung‘ eher auf eine Platzierung dieses Systemeinführungsprojekts als Businessinitiative ab, die die traditionelle Anbindung von Systemen an den Bereich IT oder Technik ablöst.

Die ‚Systemverlinkungs-Praktik‘ begründet die jetzt neue Platzierung eines Systems als Business-Komponente mit der engen Verzahnung von Prozessen und Systemen.

„Da gibt's ne Menge von Versuchen, den ganzen Informationsfluss innerhalb von DissCo zu standardisieren und global zu vereinheitlichen. In dem Sinne ist das der erste Versuch, der relativ Erfolg versprechend aussieht zum heutigen Zeitpunkt. Mit Sicherheit nicht der erste Versuch, das zu erreichen, aber der erste Versuch, der das auch verbindet mit der Business-Prozess-Harmonisierung. [...] Das wirklich neue an GPD/ERP 2 ist eigentlich die globale Business-Komponente“ (Mitglied Global Project Management Team).

„Wir dann eben 2000 hat das GPD/ERP-2-Projekt eigentlich auf der Business-Seite gestartet. [...] Und das Ziel war ja jetzt, diese Prozesse mit nem System zu verlinken und das Ganze dann als Package in den Organisationen zu implementieren“ (GPO).

Über die Herstellung einer Verbindung zwischen System und Business hinaus unterstreicht die ‚Priorisierungs-Praktik‘, dass bei der Gestaltung von GPD/ERP 2 Business- vor technische Interessen gestellt werden.

„Der Groschen ist dann endgültig gefallen, dass man zuerst über den GP – globale Prozesse – sich unterhalten kann, bevor man sich über das D unterhält, die Daten oder die Systeme. Dass zuerst der Konsens hergestellt werden muss, dass wir weltweit identische Prozesse haben wollen. [...] Die Antwort ist, dass wenn wir in Zukunft effizient arbeiten wollen und auch effektiv arbeiten wollen, kann nicht mehr jeder sein eigenes Süppchen kochen. Geht nicht. [...] Also war die Systemablösung quasi ein Teil des Projektes, aber quasi ein Unterprojekt. Es war schon mehr als nur ein Systemwechsel, weil es hat ja die ganze Betrachtung geändert“ (GPM).

Auch die Bemängelung der Leitung des Gesamtprojekts durch einen ehemaligen IT-Mitarbeiter scheint weniger als Kritik an dessen Person zu verstehen zu sein, sondern als Ausdruck einer Priorisierung der Business-Komponente:

„Ich meine, dass dieses Projekt von einer Business-Person geführt werden müsste, da bin ich felsenfest davon überzeugt, aber nicht von einem Informatiker. [...] Aber ich gehe mal davon aus, dass da mal der Gedanke der

Konzernleitung war, eine Businessperson zu finden. Da war vielleicht keine zu finden. Das ist halt dann die Realität“ (GPM).

In ähnlicher Weise ist auch die folgende kritische Bemerkung eines GPO zu interpretieren:

„Schwer zu sagen, wer dort [im Projekt] organisatorisch für die Einführung sage ich mal gesamt verantwortlich ist. Verantwortlich ist die IT. Über dem Projekt steht aber immer, es ist ein User-driven-Projekt, also sind also eigentlich die Einwände, die hier diesen Prozess entsprechend treiben sollen, die, die den Prozess, den Roll-out treiben sollen. [...] Man hat hier die Einwände in eine sehr dominante Rolle gestellt und das ist – ich würde mal sagen – über das gesamte Projekt hinweg ein gewisses Wechselspiel. Wer ist hier eigentlich Treiber, wer Getriebener?“

Die immer wieder auftauchende Frage nach der Dominanz von Business oder IT innerhalb des Gesamtprojekts demonstriert, dass die Grundidee einer Business-Dominanz von den Mitgliedern des globalen Teams akzeptiert und unterstützt wird. Dies gibt Anlass zur Kritik an der konkreten Projektorganisation durch die Besetzung der Position des Projektleiters bzw. dessen Werdegang im Bereich IT.⁴² In besonderer Weise scheinen pragmatische Entscheidungen wie z. B. die Besetzung einer Position auf ihre symbolische Bedeutung und damit auf ihre Übereinstimmung mit proklamierten logischen Begründungen hin beurteilt zu werden. Der Verankerungspunkt ‚Business-Orientierung‘ eignet sich zur Demonstration dieses Zusammenhangs im aktuellen Forschungskontext besonders gut.

10.2.1.5 Der Verankerungspunkt ‚Investition‘

Während die bisher erörterten Verankerungspunkte Begründungen für die Sinnhaftigkeit und den Nutzen des Projekts für die Gesamtorganisation und

⁴² Diese Kritik wurde durchgängig formuliert. Vielfach wird die persönliche Leistung des Projektleiters sogar deutlich gewürdigt und hervorgehoben. Diese Anerkennung entkräftet aber nicht die Kritik an der symbolischen Wirkung seines technischen Hintergrunds, die als Widerspruch zur proklamierten Business-Dominanz betrachtet wird.

deren Teile repräsentiert haben, greift der Verankerungspunkt ‚Investition‘ eine eher kurzfristige und finanzorientierte Sichtweise auf das Projekt GPD/ERP 2 auf und stellt dessen Erfolg in Form einer betriebswirtschaftlichen Projektbetrachtung dar. Diese ist sicher nicht die vordergründig durch die Unternehmensleitung angestrebte Betrachtungsform für GPD/ERP 2, wurde aber im Kontext der Erfolgsbeurteilung der Initiative GPD/ERP 2 vermehrt in Szene gesetzt.

Hierbei spielen zwei Nutzungspraktiken eine Rolle, nämlich die Zukunftspriorisierungs- und die Produktivitätsabholungspraktik.

„Also man kann jetzt nicht das Geld ausgeben für phänomenal gute Informatik Systeme überall dort, wie und wo man es haben will, sondern die Zeit ist vorbei. Man muss sich auf das Richtige konzentrieren. Das Geld muss [...] in Zukunft muss das Geld einfach richtig eingesetzt werden. Punkt. Ende der Diskussion. Das ist unsere Aufgabe“ (GPM).

„It is an investment, we believe in it, we strongly believe, that if we change people’s mind’s, attitudes, [...] making sure that we have really a high level of focus and energy, then we made the job“ (GPM).

GPD/ERP 2 wird als Investition in die Zukunft der Organisation betrachtet und als solche wird der Erfolg des Projekts immer wieder auch nach den betriebswirtschaftlichen Kriterien der Investitionsbetrachtung definiert:

„O.K., wir investieren natürlich sehr viel Geld in GPD/ERP 2. Wir müssen da die Produktivitäten rausholen, insofern ist auch der Druck auf die GPOs, Produktivitäten rauszuholen, zu verstehen“ (GPO).

„So Grössenordnung 100 IT- und 85 Business-Leute mit den entsprechenden Millionensummen, die wir da pro Jahr reinbuttern, was eben die Nervosität der Executive Boards erklärt, da langsam mal Benefits zu sehen. [...] Der Druck auf die Benefits wird täglich höher und die Mühe, das zu verteidigen wird täglich höher, im Sinne, dass wir eben sagen: Wenn man das jetzt anschaut, wie soll ich 2003 irgendwelche Benefits von einem globalen System holen,

wenn ich 400 User hab, die erst mal lernen müssen, mit dem Ding zu fahren“ (GPO).

Wenngleich sich die Verankerungspunkte ‚Operational Excellence‘ und ‚Investition‘ insbesondere in Bezug auf die Produktivität als Ziel der Initiative überschneiden, so wird Produktivität im Falle des Verankerungspunkts ‚Investition‘ weniger als Produktivitätsgewinn für die Gesamtorganisation – gemessen an der Ausgangssituation – verstanden, sondern als Rückfluss des in das Projekt investierten Kapitals innerhalb eines angemessenen Zeitraums. Insofern wird bei der Investitionsbetrachtung eine stärkere Abgrenzung zwischen dem GPD/ERP-2-Projekt und dem organisationalen Alltag vorgenommen als im Kontext der Betrachtung von Nutzungspraktiken des Verankerungspunkts ‚Operational Excellence‘, was zu einer strengeren und dringlicheren Erfolgsbeweisführung für GPD/ERP 2 führt.

10.2.1.6 Der Verankerungspunkt ‚Stabilität/Sicherheit‘

Mit dem Verankerungspunkt ‚Stabilität/Sicherheit‘ greifen Mitglieder der globalen Teams eine ursprüngliche Ausgangsüberlegung bei der Initiierung von GPD/ERP 2 auf, durch die Einführung eines modernen, globalen und weltweit erprobten Systems die Unwägbarkeiten lokaler Systeme, ihre teilweise unklaren Weiterentwicklungsmöglichkeiten, ihre Personenabhängigkeit, die nahenden Endtermine ihrer garantierten Wartungszeiträume und ihre technische Instabilität abzustellen.

Mittels der ‚Systemablösungs-Praktik‘ unterstreichen Anwender den Schritt der Loslösung von Altsystemen und der damit verbundenen Entledigung oben genannter Probleme.

„GPD/ERP 2 hat natürlich einen starken Anstoss durch die ganze Systemkomponente. Was wir bei der Analyse der IT-Strategie festgestellt haben, dass von den ganzen ERP-Systemen, die wir eingesetzt haben, praktisch alle 2004 veraltet sein werden, und dass wir dadurch einen sehr hohen Druck und Zeitdruck bekommen haben für die Realisierung“ (Mitglied Globales Project Management Team).

„Als ich da (in MO III) war, waren wir schon nicht zufrieden mit diesem AS 400 System. Was wir damals hatten, was eigentlich ein I6 oder wie hiessen die gleich wieder, diese alten IBM-Systeme? System 36, S 36 abgekürzt. Und das war eigentlich nur emuliert auf eine AS 400, so dass zumindest die Hardware ein bisschen moderner war. Und in JJJ hatten wir noch weiter dieses S36 System, auch voll. Also wir hatten in JJJ eine Person, die sich damit ausgekannt hatte, und bei IBM in JJJ gab's auch eine Person, die das System noch beherrscht hat. Soweit zu Risikomanagement (lacht)“ (GPO).

Neben der Dringlichkeit der Ablösung alter Systeme wurde in Bezug auf die Vorgehensweise bei der Einführung von GPD/ERP 2 ein Modus gewählt, der die Businesssysteme vom HR-System sowohl hinsichtlich der Datenbankhinterlegung als auch hinsichtlich des Implementierungszeitplans trennte. Hiermit versprach man sich sowohl mehr Stabilität als auch die Erhöhung der Datensicherheit.

„My role is to make sure that HRM is life in all of the countries in advance of the ERP project, because the HRM being life is a prerequisite for the rest of the guys to go in“ (Project-Lead HRM).

„Die (HR) sind einen Schritt weiter in der Ausführung, sie sind 6 Monate voraus. Wir führen ja das Human-Resources-Modul zuerst ein, damit die Personalstrukturen stehen, wenn der Rest des Geschäfts kommt. Ja, die sind immer einen Schritt früher. [...] Das ist auch ein separates System, zwar SAP Modul, aber wenn sie das systemmässig betrachten, haben wir zwei Systeme, ein separates für HR. Das wird aus Sicherheitsgründen so gemacht. Aber DissCo ist aus meiner Sicht altmodisch denkend, da legt man sehr viel Wert darauf, dass ja keiner von Finanz oder Logistik oder so auf Human Ressourcen schauen könnte. Und aus meiner Sicht und meinem Wissen könnte man das problemlos absichern, auch wenn es aus demselben System ist. DissCo hat jetzt entschlossen, zwei separate Systeme zu haben, das macht es jetzt auch ein bisschen komplizierter, aber die Sicherheit ist dann höher gewährleistet“ (GPM).

Neben dem Aspekt der Sicherheit im Implementierungsstadium werden auch in Bezug auf die Sicherheit und Stabilität nach Go Live hohe Anforderungen formuliert. Diese kommen zum Tragen in der ‚Systemstabilisierungspraktik‘.

„Dass wir jetzt totalen Schiffbruch erleiden, das halte ich für relativ unwahrscheinlich. Was für uns jetzt sehr hohe Risiken trotzdem sind, jetzt mittel- oder langfristig, ist: Wie können wir die harmonisierten Prozesse auch harmonisiert halten oder wird durch zusätzliche Komplexität, zusätzliche Funktionalität das Ganze aufgeweicht“ (Mitglied Globales Project Management Team).

Neben der inhaltlichen Stabilität des Systemumfangs scheint speziell im direkten Anschluss an Implementierungen die Stabilität der Teamzusammensetzung von besonderer Bedeutung zu sein.

„Und dann haben wir natürlich hier und gerade für mich die Challenge [...] dann die Leute zu halten, auch nach dem Projekt, nach dieser Hauptwelle der Einführungsphase“ (Globaler Projektleiter).

Ein Mitglied eines globalen Projektteams formuliert seine Lehre aus seiner Zeit als lokaler Marketingverantwortlicher einer MO während der dort stattfindenden Implementierung wie folgt:

„What I would do differently now is to make sure that the local team stays in place, because it doesn't stop after GoLive. The process changes are done but not fully done, I mean if you want to change the culture it will probably take you a few years. Well here we are one year with the project: We are life with the system and the project team disappears. They need another year to make it work again and restart doing it“ (GPM).

Insbesondere in einer Phase starker Veränderungen, wie sie bei DissCo im Beobachtungszeitraum zweifelsohne vorlag, scheint Stabilität bzw. deren Wiedererlangung in vielerlei Hinsicht erstrebenswert zu sein.

10.2.1.7 Der Verankerungspunkt ‚Weiterentwicklung‘

Ergänzend zu dem oben stehenden Verankerungspunkt ‚Stabilität‘ platzieren verschiedene Mitglieder globaler Teams solche Nutzungspraktiken, die GPD/ERP 2 als Instrument zur Ermöglichung der organisationalen Weiterentwicklung verankern. Dabei werden Weiterentwicklung und Weiterentwicklungsmöglichkeiten im positiven Sinn als Anpassungsfähigkeit bei gleichzeitiger Beibehaltung voller Handlungsfähigkeit verstanden und stehen daher nicht im Kontrast zum Ziel der Stabilität.

Hierbei tritt die Rolle des Systems als Instrument zur Weiterentwicklung zu Tage. Diese ‚Systemthematisierungs-Praktik‘ überschneidet sich mit der ‚Systemverlinkungs-Praktik‘ (Verankerungspunkt Business-Orientierung) und der ‚Systemausnutzungs-Praktik‘ (Verankerungspunkt Operational Excellence) und platziert das System bzw. seine Nutzung als Enabler für organisationale Weiterentwicklung.

„Für uns war das (GPD/ERP 2) ein reiner Glücksfall. Wir haben die Prozesse schon standardisiert gehabt in 2000 und jetzt ist es darum gegangen, das umzusetzen. [...] Wir wissen, dass man für die Prozesse Systemunterstützung braucht. Wenn wir GPD/ERP 2 nicht hätten, hätten wir zu jeder MO ‚Bitte machen‘ gehen müssen und sagen: ‚Bitte Ressourcen, damit wir diese Best-Practice-Prozesse auch bestmöglich System unterstützen.‘ Das hätten wir für jedes Land machen müssen. Und so haben wir mit dem GPD/ERP 2 gesagt: [...] Wir können das System genau so bauen, wie wir das im Idealfall haben wollen, den Prozess haben wollen. Also habe ich gesagt: ‚Alle Funktionalitäten, die dieses Best-Practice-Modell beschreibt.‘ So haben wir das [in die Organisation] rein bekommen.“ (GPM)

Auch die Auswahl von SAP als Systembasis scheint die Entwicklungsmöglichkeiten von DissCo in besonderer Weise positiv zu beeinflussen:

„Ich schätze natürlich die Grösse der Organisation, der SAP-Organisation selbst, was die Entwicklungsnotwendigkeit angeht. Ein so grosses Unternehmen muss sich den verschiedenen Trends im Markt annehmen. Wird

uns entsprechend auch in Zukunft mit Neuerungen und weiteren Entwicklungen beglücken. Hat auch den Vorteil, dass es eine grosse Anwenderbasis gibt, die sich entsprechend dominant verhalten wird falls SAP sich anmassen würde, falsche Wege zu gehen. Wenn die also sagen würde, wir machen also jetzt jede viertel Jahr noch ein Release und der Support wird also nach 2 Jahren schon eingestellt, da würde ein Aufschrei durch die deutsche Industrie gehen und der Druck wäre riesig auf SAP selbst. Also hier gibt es eine Balance, die vorteilhaft ist“ (GPO).

Neben der Thematisierung des Systems als Enabler organisationaler Weiterentwicklung scheint auch der Qualität der dort verankerten Prozesse bzw. deren Messung eine hohe Bedeutung für die Möglichkeit der Weiterentwicklung beigemessen zu werden.

Die ‚Qualitätsmessungs-Praktik‘ unterstreicht diesen Zusammenhang. Sie überschneidet sich mit der ‚Mess- und Optimierungspraktik‘ innerhalb des Verankerungspunkts ‚Operational Excellence‘ fasst jedoch die Konsequenzen der Messung von Prozessqualität in einen weiteren und längerfristigen Rahmen.

„Ich glaube schon, dass wir hier eine bessere Basis haben, weil einfach dieses Set of KPIs klarer ist. GPD/ERP 2 hat mit sich gebracht, dass wir uns gefragt haben: Was sind unsere Key Performance Indicators und die PDIs. Und da sind wir noch nicht perfekt, aber sind wir aus meiner Sicht einen Schritt weiter“ (GPO).

„Ja, die KPIs. Die sind ja am Anfang festgelegt worden. Da haben wir auch intensiv diskutiert, das kann man auch nachvollziehen. Man hat gesagt, wir brauchen jetzt KPIs, die direkt mit den Hauptzielen der Strategie 3C verbunden sind, das sind ja Customer Satisfaction und Produktivität. Das heisst, wir brauchen jetzt einen Satz von KPIs, die in einer in sich balancierten Form dann einen Beitrag leisten zu entweder Customer Satisfaction oder Produktivität. Und das ist dann aufgestellt worden für die einzelnen Prozesse und als Ganzes gibt das glaube ich ein einigermaßen balanciertes Bild. Also dass man beides versucht zu optimieren und mit diesen KPIs gehen wir jetzt eben rein“ (Mitglied Global Project Management Team).

Die Ermittlung von Prozessqualität liefert nicht nur Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung der Gesamtorganisation, sondern auch zur Darstellung der Entwicklungssituation der Gesamtorganisation oder einzelner Marktorganisationen. Damit wird die Prozessqualität zum Differenzierungskriterium zwischen Organisationsteilen und fördert so auch mittelfristig die Weiterentwicklung der Gesamtorganisation im Sinne der formulierten Strategie ‚Champion 3C‘.

„Ich sage mal, der Wettbewerb unter den Ländern ist natürlich schon immer da und der wird auch da bleiben. Es ist natürlich jeder, der da eine Geschäftsführer-Rolle hat, will sich irgendwo profilieren – das ist ganz klar – und besser sein als die anderen und das war in der Vergangenheit vor allem auf der Seite Ergebnisse und da vordergründig Sales. Und jetzt wird es natürlich noch stärker auch auf Prozessen“ (GPO).

Weiterentwicklung basiert auf Systemen und Daten und erfordert Zeit und Geduld. Diese Erkenntnis spiegelt sich wider in der ‚Entfaltungs-Praktik‘ mittels derer Anwender das Zustandekommen und das Fortschreiten von Veränderung anhand eines scheinbar allgemein etablierten Beispiels im Zeitablauf ansprechen:

„Ich habe da jetzt einen Ferrari gebaut und die [Anwender] sind vorher irgendwo ne Ente gefahren oder weiss nicht, zumindest wenn ich jetzt in JJJ oder III anschau, trifft das sicher zu im Vergleich. Und jetzt wissen die nicht mal, da – wenn sie da runter greifen – warum da kein Schaltknüppel mehr ist. Das dauert natürlich ne Weile. Und dann auch die Anzahl der User überhaupt. Ich meine, wir bauen das Ding für eine globale Anwendung, das heisst, wir gehen mal von Grössenordnung zehn, vierzehntausend Usern aus, wenn wir das Ding bauen. Aber die müssen wir erst mal auf die Strasse bringen, die PS“ (GPO).

„Ja, die Erwartung ist, dass wir den Ferrari auch mit 300 Pferd und nicht mit 50 ausnutzen. Ausnutzen der Funktionalitäten, das ist mein grösster Concern momentan. [...] Übermorgen sind wir in JJJ und da wird im Prinzip – JJJ hat schon eingeführt und da ergab sich genau die Situation, wo mal alles auf den

Tisch klopft, alle Teams und dann hat man ja überall innerhalb von einem Jahr mal was gehabt, was nicht funktioniert. [...] Und jetzt gehen wir dort hin und analysieren: Wie wird der Ferrari jetzt genutzt oder wie schlecht wird er genutzt und dann diskutieren wir mal, was wir tun müssen, um den zu beschleunigen“ (GPM).

Ein GPO beschreibt die sich aneinander anschließenden Phasen der Weiterentwicklung durch GPD/ERP 2 und unterstreicht die prozessuale Komponente der Weiterentwicklung:

„Jetzt schaue ich mir an, wie fahre ich denn jetzt: defensiv oder progressiv? [...] Also nichts ist eigentlich schlimmer, als einen Prozess zu optimieren, den man eigentlich nicht braucht. Aber wir sind immer noch dabei. Wir gehen natürlich davon aus, dass wir alle Prozesse, die wir jetzt designed haben, auch brauchen. Radikaler ist natürlich, einen Prozess zu eliminieren, was man eigentlich tun sollte. Da sind wir noch nicht. Wir sind jetzt in Phase 1, das ist erst mal technisches Lernen. Phase 2 ist das gesamte Tun rundherum, also das ist wirklich Best Practice in unserem Umfeld. Und der nächste Schritt ist dann: Wie sieht das Gesamte zusammen aus? [...] Das ist dann wirklich Phase 3 zu sagen: So, wie kann ich jetzt eine Gesamtorganisation noch weiter verändern? Aber wir starten jetzt mit Phase 2 – wir sind jetzt in Phase 2, dass wir das, was wir haben, so zu sagen richtig anwenden. [...] Die Phase 3 ist jetzt nicht, die fängt am Tag 0 an und hört am Tag x auf. Das ist natürlich ein ständiger Prozess“ (GPO).

10.2.1.8 Der Verankerungspunkt ‚Prozess‘

Mit der Einführung von GPD/ERP 2 wird aus Sicht der Initiatoren ein Weg in Richtung einer prozessorientierten Organisation beschritten. Dabei scheint die bisher dominierende Funktionsorientierung innerhalb der Konzernzentrale und die Umsatzdominanz der Marktorganisationen aufgehoben oder ergänzt zu werden durch die neue Dimension der Prozesse. Die Betrachtung einer Organisation anhand der in ihr durchgeführten Prozesse überschreitet bisher da gewesene funktionale Grenzen und ermöglicht eine Perspektive, die durch strategische Ziele wie Kundenorientierung und Operational Excellence

konkretisierbar ist. Im Laufe der Einführung dieser Prozessperspektive scheinen Prozesse für sich alleine zu einem eigenständigen Wert, einer Begründung für bestimmte Handlungen, geworden zu sein. Der Verankerungspunkt ‚Prozesssicht‘ ergab sich durch Beobachtung der ‚Prozessthematisierungs-Praktik‘ und der ‚Prozesspriorisierungs-Praktik‘.

Die ‚Prozessthematisierungs-Praktik‘ unterstreicht die Wertigkeit der Prozessperspektive als eigenständigem Gesichtspunkt innerhalb des Gesamtkomplexes von GPD/ERP 2. Ein Verantwortlicher aus KBE demonstriert diesen Zusammenhang anhand der Ausgangsüberlegungen zu GPD/ERP 2:

„Damals hatten wir noch Divisionen, was heute Business Areas sind. Haben wir dann überlegt, wie wir das eben anders machen können und da war die erste Überlegung: Wir müssen es eher Richtung Prozesse machen und eigentlich eher beschreiben, welche Prozesse wir haben. [...] In der damaligen Strategie 2000, denke ich, da war das nicht so stark da. Da ging's vor allem um Segmentierung, die verschiedenen Trades zu segmentieren, solche Geschichten, verschiedene Kanäle, neue Kanäle zu führen. [...] In der Strategie ‚Champion 3C‘ schaut das dann schon anders aus, weil da hatten wir dieses Dreieck Operational Excellence, und dann muss man sich natürlich schon Gedanken machen: Was heisst das, und was muss ich jetzt da tun? [...] Wo wollen wir hin? Da kam natürlich aus der Strategie zu sagen: Wir müssen durchgängiger sein und unsere Prozesse sind doch gar nicht so verschieden. [...] Und eben da war es so, dass wir irgendwann gesagt haben: Prozesse wären viel vernünftiger, vor allem für die Märkte! Wenn ich denen erzähle, sie haben einen Verkaufsprozess, dann versteht jeder, dass er einen Verkaufsprozess hat.“

Die ‚Prozesspriorisierungs-Praktik‘ stellt die Prozessbeherrschung sogar über die Systembeherrschung. Ein GPO erläutert diese Hierarchie anhand eines Beispiels aus einem lokalen Implementierungsprojekt, bei dem ein Mitarbeiter zwar das ERP-2-System perfekt beherrscht, es aber nicht im Sinne des globalen Prozesses eingesetzt hat:

„Der Punkt für mich ist eigentlich, wenn ich mir diesen Reparaturprozess anschau, sagen wir, wir wollen so schnell wie möglich das Problem für den Kunden lösen. Ist das eine, und das andere ist, wir wollen möglichst wenig Reparaturen haben [...]. Lange Story, kurzer Sinn: Warum ich will, dass sie die Prozesse trainieren, ist: Die Funktionalität hat er beherrscht. Er wusste genau, wie er diesen Repair Order reinklopft, aber er hat nicht verstanden, wo wir hinwollen. Er hat die Philosophie nicht verstanden von dem AMS-Prozess, er hat unsere Ziele im AMS-Prozess nicht verstanden. Er hat nicht verstanden, wie er das eigentlich managen muss, wie der Prozessablauf ist, bevor er erst mal ans System kommt. Und das ist, warum ich jetzt eigentlich die Schraube anziehe und sage: In den Implementierungen ab jetzt werden wir wesentlich stärker kontrollieren, ob die Prozesse trainieren. [...] Ich musste dann halt mal die rote Fahne heben und sagen, dass sie dann halt mal den Go Live verschieben mussten, bis sie ausreichend Zeit zum Trainieren der Prozesse hatten“ (GPO).

Auch ein Mitglied eines Projektmanagement-Teams stellt diese Hierarchie auf:

„Ich habe eben erwähnt, die Detailstrategien haben nicht funktioniert, deswegen musste man was tun. Das Tun ging in Richtung: Wir brauchen gleiche Daten, und gleiche Daten kriegen wir überhaupt nur, wenn wir standardisierte Prozesse haben, aus denen gleiche Daten folgen“.

Prozesse wurden mit GPD/ERP 2 zu einer neuen Perspektive auf die Organisation bzw. Teile der Organisation. Dies ermöglicht die Rationalisierung eigener Mitwirkung bei GPD/ERP 2 beispielsweise als Beitrag zur Ermöglichung einer prozessorientierten Sicht auf die Organisation oder als Mitarbeit an der Einführung neuer, globaler Prozesse oder der Optimierung bestehender Prozesse.

10.2.1.9 Der Verankerungspunkt ‚Eine Organisation‘

Mit der Einführung einer neuen Perspektive, der Prozesssicht, ist auch die Frage verbunden, inwieweit damit das Bild der Gesamtorganisation einer neuen Definition bedarf. Im Beobachtungszeitraum konnte festgestellt werden,

dass die Thematisierung des Gesamtbildes als Konsequenz der neuen Gliederungskomponente ‚Prozess‘ regelmässig stattfand. Hierbei dominierten die Aspekte des Nebeneinanders und des Zusammenspiels der neu definierten Prozesse sowie die Generierung neuer Foren des Zusammentreffens von Personen unterschiedlicher Prozessteams.

Mit der ‚Prozesskoordinations-Praktik‘ etablieren Anwender die Notwendigkeit zur Abstimmung und zum Austausch zwischen Prozessen als eine wesentliche Abstimmungs- und Koordinationsaufgabe innerhalb der sich verändernden Organisation.

Ein GPM beschreibt die Herausforderung der Optimierung von Prozessen und das Abwägen ihrer Auswirkungen auf andere Prozesse:

„Das Thema ist eben: Wie bekommen wir die anderen Prozesse oder die Leute, die in anderen Prozessen arbeiten, wie bekommen wir die besser in den Griff? [...] Die Herausforderung besteht in dem ganzen Netzwerk.“

Ähnlich stellt auch ein GPO die Notwendigkeit zur Koordination heraus:

„Also, da hat man eine gute Kooperation. Im globalen Projektbereich und mit anderen Teams, mit Finanz funktioniert es auch relativ gut, auch wenn da irgendwo, wenn da viele Dinge rauskommen, und die müssen auch gebucht werden, die testen das dann immer auch ganz nett für uns. Market Reach, ja, auf persönlicher Ebene mehr [...] aber es ist schon immer so, dass ich hin und wieder den Finger hebe und sage: ‚Jungs, wenn ihr irgendwas verändert, dann sagt immer Bescheid.‘ Und es funktioniert aber noch nicht wirklich gut. Also es passiert häufiger, dass in irgendeinem Team eine Änderung vorgenommen wird, wo niemand an die Korrekturprozesse denkt, mit dem Resultat, dass die dann in der Regel auch nicht funktionieren.“

Um die prozessübergreifende Koordination zu ermöglichen und ein Forum zu schaffen, in dem über alle Prozessgrenzen hinweg das Gesamtbild der Organisation gesehen wird, fordern unterschiedliche Mitarbeiter die Etablierung eines festen Meetingrahmens in Form eines institutionalisierten Kreises von regelmässig zusammenkommenden Mitarbeitern.

„Die Koordination zwischen den Teams findet für meine Begriffe nur sehr rudimentär statt. [...] Und, ja, ich meine, dieses ganze Crossprozess-Team braucht eigentlich irgendwo eine Plattform“ (GPO).

Das im Beobachtungszeitraum regelmässig stattfindende Coordination Team Meeting wird als Ansatz für ein solches Forum kontrovers diskutiert:

„Also, ich meine, das Coordination Team könnte durchaus diese Rolle wahrnehmen, wenn es von allen entsprechend auch gespielt würde“ (GPO).

„Wir haben das Coordination Team Meeting, um – wo es immer nötig ist – prozessübergreifende Dinge abzustimmen, wir haben zudem natürlich in den jeweils einführenden Organisationen Leute, die sich zusammensetzen und abstimmen, was dort so zu sagen gegenseitig gehandhabt werden muss. Aber wir haben auch, muss ich sagen, wir haben auch einige Dinge, die dort durchfallen. Wir haben manchmal Überraschungen. [...] Also, zum Coordination Team hat man eine gewisse Hass-Liebe, nicht? [...] weil es fast zum Teil ein reines Vergabe, ein Aufgabe-Vergabe-Meeting ist. [...] Es ist zu wenig eigentlich das, was eigentlich angesprochen wird, eine gesamte prozessübergreifende Betrachtung ja des Gesamtbilds von GPD. Auf der anderen Seite muss ich fragen: ‚Können wir uns das jetzt leisten?‘ [...] insofern ist das Coordination Team Meeting dort wahrscheinlich die im Moment praktikable Form“ (GPO).

Beide Nutzungspraktiken zeigen, dass durch GPD/ERP 2 das Verständnis für den Kern der Organisation, nämlich für die Mechanismen, die die Organisation zusammenhalten, einer Veränderung unterliegen und neue, stabilisierende, prozessbezogene Foren als Ausdruck des inneren Zusammenhalts gefordert werden.

10.2.1.10 Der Verankerungspunkt ‚Strategische Bedeutung‘

Innerhalb der Verankerungspunkte, die der Kategorie logischer Begründungen zugeordnet wurden, fällt dem Verankerungspunkt ‚Strategische Bedeutung‘

eine besondere Rolle zu. Mit dem Verweis auf die strategische Rolle der Initiative GPD/ERP 2 wird die allumfassende und nahtlos logisch ableitbare Begründung geliefert, warum GPD/ERP 2 von der Unternehmensleitung gewünscht und mit Nachdruck verfolgt wird.

Neben der ‚Ableitungs-Praktik‘, mittels derer Anwender die klare Verbindung zwischen GPD/ERP 2 und der Unternehmensstrategie aufbauen und damit GPD/ERP 2 als logische Konsequenz des Strategiebildungsprozesses darstellen, wird die strategische Bedeutung der Initiative auch durch die ‚Festhaltens-Praktik‘ und die ‚Ressourcenbereitstellungs-Praktik‘ zum Ausdruck gebracht.

„Und 1996 hat man begonnen, oder abgeschlossen, die Strategie ‚Champion 3C‘, wo von Sales Growth dann plötzlich dieses Profitable Growth drin stand. Also wir sollen unterproportional Kosten wachsen als Umsatz wachsen. Und mit diesen drei Säulen, also Product Leadership, Market Reach und Operational Excellence stehen da in der Strategie als dritter Kontaktpunkt dann unter Operational Excellence dann effiziente und standardisierte Prozesse“ (Mitglied Globales Project Management Team).

„Champion 3C‘ ist entstanden 1996/1997 und ist seit dem seit 1997 voll in der Umsetzung. Die Initiativen, da gibt es ja die drei Kerninitiativen Market Reach, Product Leadership und Operational Excellence. Und ich glaub, in den ersten Jahren war der Fokus sehr stark auf Market Reach und Product Leadership und dann wurde eben 1996/1997 wurde dann doch zunehmend Operational Excellence auch tatsächlich ein grosser Bestandteil, den wir letztlich auch nicht in der einzelnen Organisation lösen können. Während die anderen Initiativen zum Teil auch stark lokal getrieben werden, gerade Market Reach mit der Marktbearbeitung sehr stark eine lokale Initiative, Product Leadership ist natürlich dann doch auch eine globale Initiative mit den Standardprodukten. Aber dass man da erkannt hat, dass Operational Excellence nur im globalen Kontext möglich ist, da war GPD/ERP 2 und die IT-Strategie ein guter Fit, um einen Schritt nach vorne zu machen“ (Mitglied Globales Project Management Team).

Neben seiner logischen Ableitbarkeit aus der Unternehmensstrategie unterstreichen auch die ständige vorbehaltlose Unterstützung des Managements – auch in Zeiten wirtschaftlicher Probleme – sowie die Bereitschaft der Führungskräfte, beste Mitarbeiter für GPD/ERP 2 zur Verfügung zu stellen, die strategische Bedeutung der Initiative.

Mittels der ‚Festhaltens-Praktik‘ leiten Mitarbeiter die fortbestehende Bedeutung von GPD/ERP 2 aus dem Verhalten des Managements ab:

„Es wäre wahrscheinlich schwieriger gewesen, wenn das ein oder zwei Jahre, das Projekt, später gestartet hätten, da wir da natürlich in einer flachen Umsatzentwicklung waren. [...] Aber nachdem wir das einmal so entschieden hatten, dass wir das machen und dass wir bei Incremental Cost in dem Bereich von so 1 % des Umsatzes pro Jahr des Projekts, dass wir also das durchziehen. Da war dann auch – und das war ein starker Punkt für das Management 2001/2002 und 03 das Projekt weiter zu machen – da wurde eben nicht aufgrund von Kostensituationen das Ganze zurückbuchstabiert und eingebremst oder eingedampft sogar, sondern man hat das einfach durchgezogen. Das war natürlich eine relative Stärke dann“ (Mitglied Globales Project Management Team).

Auch für einzelne Prozessteams scheint beim Durchsetzen ihrer Ideen die Unterstützung des Managements spürbar:

„Wir haben dort einen Prozess, den eigentlich niemand in Frage stellt und das Grundprinzip sogar vom Vorstand sehr stark unterstützt wird. Also dieses Thema First Contact Solution ist irgendwo so ein Schlagwort mittlerweile, was eigentlich in aller Munde ist und da haben wir überhaupt kein Problem, also die Unterstützung von ganz oben ist auch gegeben“ (GPO).

Die ‚Ressourcenbereitstellungs-Praktik‘ bewertet das Zur-Verfügung-Stellen von Mitarbeitern und Kapital für GPD/ERP 2 als Zeichen der (strategischen) Relevanz.

„Der Punkt ist wirklich, die richtigen Ressourcen in ausreichender Menge zur Verfügung zu stellen. Auch in der ersten Phase schon“ (GPO).

„Ich würde sagen, die positiven Rückmeldungen kommen einfach deswegen, weil die Leute wirklich sich vorbereitet haben, die Zahlen kannten, die allgemeine Situation kennen. Es kommen nicht Leute, die schauen, ob die Kästchen aufeinander folgen, sondern die Leute, die sagen: O.K., basierend auf der Strategie, mit der Kundenstruktur, diesen Produkten und dem Setup, den verschiedenen Branchen usw. nehmen wir dieses Vorgehen. Also wirklich Leute, die sich auskennen“ (Mitglied Globales Project Management Team).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Vielzahl von Verankerungspunkten aus der Kategorie ‚Logische Begründungen‘ darauf hinweist, wie wichtig die Aufgabe der argumentativen Erörterung von Gründen für GPD/ERP 2 ist und welche Bedeutung die Initiative und ihre Einordnung in den organisationalen Kontext für Mitarbeiter der globalen Teams hat. Insofern kann die Anzahl und Vielschichtigkeit logischer Begründungen als Hinweis für die Notwendigkeit der rationalen Erfassbarkeit dessen, was sich hinter dieser Multisite-Implementierung an Veränderungen für DissCo verbergen wird, gedeutet werden. Mitglieder der globalen Teams innerhalb von DissCo scheinen für ihre Initiatoren-Rolle der Initiative GPD/ERP 2 durch ein umfangreiches und detailliertes Angebot an logischen Begründungen gut vorbereitet zu sein.

10.2.2 Sinnempfindungen

Sinnempfindungen machen eigenes Handeln auf eine emotionale Weise attraktiv oder verleihen diesem Wertigkeit. Im Gegensatz zu ‚Rationalen Begründungen‘ besteht eine ‚Sinnempfindung‘ in geringerer Masse aus einem explizierbaren und nachvollziehbaren Argument für eine Tätigkeit, sondern sie verleiht dem Handelnden das Gefühl, eine wichtige, sinnvolle Aufgabe wahrzunehmen, welche in irgendeiner Weise anschlussfähig ist, sich also einem grossen Ganzen hinzufügt.

Da ‚Sinnempfindungen‘ auf individueller Ebene wahrgenommen, aber im Vergleich zu rationalen Begründungen weitaus weniger in Gremien oder im Austausch mit anderen zum Ausdruck gebracht werden, ist ihre Identifikation

schwierig und ihre Ableitung aus beobachteten Nutzungspraktiken mit einer gewissen Unsicherheit behaftet. Dennoch sollen im Folgenden Nutzungspraktiken der Mitglieder globaler Teams vorgestellt werden, die Rückschlüsse auf deren Sinnempfindungen erlauben.

10.2.2.1 Übersicht

Die nachfolgende Übersicht gibt einen ersten Eindruck über Sinnempfindungen der Mitglieder globaler Teams.

Nutzungspraktik	Verankerungspunkt
Kulturbenennungs-Praktik	Kulturreflexion
Kulturanbindungs-Praktik	Kulturreflexion
Kulturpriorisierungs-Praktik	Kulturreflexion
Mitarbeitsermöglichungs-Praktik	Buy-in
Verantwortungsausweitungs-Praktik	Buy-in
Informationsbereitstellungs-Praktik	Buy-in
Gemeinsamkeitsthematisierungs-Praktik	Globalität
Sprachentwicklungs-Praktik	Globalität
Rahmenentwicklungs-Praktik	Globalität
Gemeinsamkeitsausnutzungs-Praktik	Harmonisierung
Erfahrungswertübergabe-Praktik	Harmonisierung
Kompromissbildungs-Praktik	Harmonisierung
Umbenennungs-Praktik	Zusammengehörigkeit
Komplexitätsbilligungs-Praktik	Zusammengehörigkeit

Abb. 72: Nutzungspraktiken der globalen Teams und Verankerungspunkte der Strukturdimension ‚Sinnempfindungen‘

10.2.2.2 Der Verankerungspunkt ‚Kulturreflexion‘

Mitarbeiter globaler Teams scheinen, um die Einführung von GPD/ERP 2 überzeugend als Initiatoren begleiten zu können, die Eignung dieses Ansatzes als strategische Initiative für ihre Organisation als spezifisch gewachsenem Unternehmen zu hinterfragen. Hierzu werden das individuelle Wissen und die persönlichen Eindrücke der Nutzer in Bezug auf die Organisationskultur genutzt, um diese zu beschreiben und die Anknüpfungsfähigkeit von GPD/ERP 2 an diese Kultur zu reflektieren.

Mit der „Kulturbenennungs-Praktik“ bringen Anwender ihre persönlichen Einschätzungen über die Rolle von Kultur bei DissCo zum Ausdruck:

„Die Kultur ist nicht das, was geredet wird, oder was geschrieben steht, die Kultur ist das, was gemacht wird, was getan wird. Und die Kultur ist auch das, wie mit den Menschen umgegangen wird. [...] Aber ich habe schon gleich von Beginn mit festgestellt, dass bei DissCo viel mehr darüber geredet wird und viel mehr darüber geschrieben wird“ (GPM).

„Die Arbeit mit der Kultur ist sehr hart. [...] Das ist ganz, ganz hartes Business. Hart im Sinne von ‚da musst du dran bleiben‘, da musst du konsequent sein, du hast eine Vorbildwirkung, da musst Du investieren, nicht nur in guten Zeiten, sondern auch in schlechten. Nicht nur, wenn die Budgets voll sind und die Sonne scheint, machen wir ein bisschen Kultur, sondern wir machen speziell Kultur, wenn es schwierig wird, wenn die Budgets eng sind. Das sind die Signale, die die Organisation sehen will und dann passiert Kultur eigentlich in unserem Alltag“ (GPO).

„DissCo had a strong interest in looking at the culture as a way to help the organization grow. Building on the past was the issue“ (GPM).

„Man muss sich vor Augen halten, DissCo ist von der Kultur ein Unternehmen ... unsere Philosophie ist ‚think global, act local‘“ (GPO).

Über die Thematisierung der Kultur hinaus bringen Anwender mittels der ‚Kulturanbindungs-Praktik‘ die Initiative GPD/ERP 2 in einen direkten

Zusammenhang zur Organisationskultur und positionieren den kulturellen Hintergrund als Nährboden für das Gelingen der Initiative GPD/ERP 2 oder für mögliche Schwierigkeiten im Laufe der Implementierung.

„Wo wir alle gemeinsam in x [= Standort der Konzernzentrale] gesessen haben, da haben wir ziemlich die Kultur geschaffen von Miteinander und Offenheit und Gesprächsbereitschaft. Man trifft es eigentlich selten, dass die Leute sagen: Ja, lass mich in Ruhe, ich will nichts damit zu tun haben“ (GPO).

„Ich meine, man muss halt diese ähnliche Kultur wieder jeweils zu jeder einzelnen [MO-]Implementierung wieder aufbauen, das muss ich relativ schnell sogar. Weil man da nicht so viel Zeit hat, muss dann klar sein, dass jeder weiss, wofür er verantwortlich ist, aber trotzdem ein offenes Ohr hat und nicht seine Bereiche abgrenzt. Also, die Implementierung funktioniert am besten, wo die Leute viel miteinander reden auch, und, ja, das muss man halt immer wieder hinbekommen“ (GPO).

„DissCo ist wahrscheinlich auch durch seine Diversifizierung, ihre globale Diversifizierung und durch die Freiheit, die die Leute am Markt gehabt haben, diese MO-Geschäftsleiter ist dadurch gross und stark geworden. Das ist, war und ist immer noch Teil der DissCo-Kultur, wie ich das betrachte. Und jetzt geht es ja darum, wenn man von globalen Prozessen spricht, das ein bisschen einzubrechen, zumindest teilweise, wenn nicht sogar ganz aufzubrechen. Das ist natürlich nicht einfach, sein Erfolgsmodell nicht gerade zu opfern, aber doch stark umzubauen, und ist auch gerade das, was die grosse Schwierigkeit war“ (GPM).

Mittels der ‚Kulturpriorisierungs-Praktik‘ wird die übergeordnete Rolle der Kultur herausgestellt, deren Pflege und Wahrung vor dem Erreichen von Projektzielen und Teilerfolgen steht.

„Erstens ist mal die Corporate Culture bei uns ganz klar auch in unserem Business-Modell verankert. Es ist also nicht so, dass ... wir machen ein Business und dann schwirrt irgendwo noch Culture herum, sondern wenn sie unser Businessmodell kennen – und sie haben es schon gesehen – die linke Seite, wo eigentlich alles beginnt. Da fängt es mit Purpose Statement an, da

fängt es mit Mission Statement an und geht dann direkt auf People und Culture, das heisst, das ist die Grundvoraussetzung, dass wir die richtigen Leute haben, dass wir und wie wir miteinander zusammen arbeiten“ (GPO).

„Also, ich glaube, da ist schon unsere Rolle, dass wir da eben diese Community schaffen und in dieser Community dann Entscheidungen fällen“ (GPO).

Insbesondere vor dem Hintergrund des globalen Ansatzes und der internationalen Implementierungsstrategie stellt sich die Frage der Verständlichkeit und Übertragbarkeit von Werten und Kultur mit besonderer Brisanz:

„We had in the recent years some examples of what it means, even at the top levels, if you don't manage with values, integrity being one. [...] So, all the issues related to ... like corporate governance, working with integrity etc, I think there was a wish of many, many organizations to look at that again. So, that's the macro-environment and at DissCo there is also a will to make sure that we do business with respect to certain ethics. And again, it is not so easy in this world, you know? Because if you take an environment like maybe Switzerland, Germany, maybe France etc. You certainly can work with a certain degree of ethics. If you go to China or the Philippines, maybe the definition of integrity will be slightly different. So, how do you bring your vision and your definition of integrity in a country, with the employees at this country? It's certainly a challenge and you can't escape this debate today“ (GPM).

Die Übereinstimmung allen Handelns – insbesondere auch des Handelns innerhalb von GPD/ERP 2 – mit kulturell verankerten Werten und Grundprinzipien scheint wesentliche Voraussetzung für das Empfinden eines Mitarbeiters zu sein, im Sinne der Organisation zu handeln.

10.2.2.3 Der Verankerungspunkt ‚Buy-in‘

Um eine Initiative wie GPD/ERP 2 innerlich annehmen und gutheissen zu können, benötigen Anwender das Gefühl, Teil der Initiative zu sein oder einen wichtigen Beitrag zu ihrem Gelingen geleistet zu haben.

Durch unterschiedliche Nutzungspraktiken bringen die Mitglieder globaler Teams ihre Initiatorrolle zum Ausdruck, zu der für sie auch das Einholen von Buy-in möglichst vieler Organisationsmitglieder und damit letztlich deren finaler Unterstützung zählt.

Mittels der ‚Mitarbeitsermöglichungs-Praktik‘ fordern die Mitglieder globaler Teams andere Mitarbeiter zur Mitwirkung an GPD/ERP 2 auf und machen diese letztlich zu Betroffenen und Teilhabenden. Die Erkenntnis der Relevanz dieser Mitwirkung für die Durchsetzbarkeit von Entscheidungen scheint nicht von Beginn in vollem Umfang existiert zu haben.

„Ich glaube, was entstanden ist, ist eine breit abgestützte Prozessdefinition, die es nicht sicherstellt, aber möglich macht, dass die Akzeptanz der Standardprozesse höher ist. Warum sage ich nicht: ‚absolut sicherstellt‘? Theoretisch müssten sie dann ja alle Beteiligten an den Tisch nehmen, und das können sie nicht. Sie können eine Handvoll Organisationen mitmachen lassen, die Organisationen, wo sie das Gefühl haben, das sind die richtigen. Wir haben oft festgestellt am Anfang, dass wir irgendwie Experts ausgesucht haben, die relevant waren für die erste Welle des Roll-outs, und dass dann aber die Länder der zweiten Welle, jetzt reden wir von den Franzosen, den Italienern und vielleicht dem Spanier, gute Länder bei uns, zu wenig partizipiert haben. Und das haben wir drehen müssen!“ (GPO)

„Da gilt es, die Leute einzubinden. Wie soll ich sagen, Entscheidungen gemeinsam zu fällen, die Implementierung gemeinsam zu ermöglichen. Unsere Rolle [als GPO] ist klar, diese Entscheidung zu beeinflussen, zu steuern, aber es soll so sein, dass jeder sagt: Ja, super gewesen, fand ich toll, dass ich da auch involviert war und ich unterstütze das voll“ (GPO).

Die Mitarbeit im globalen Team ist ein Schritt zur Teilhabe an GPD/ERP 2. Nicht jede Mitarbeit scheint aber von den Beteiligten in gleicher Weise wertgeschätzt zu werden. Mittels der ‚Verantwortungsausweitungs-Praktik‘ werden Projektmitglieder mit neuer oder ausgeweiteter Verantwortung ausgestattet und so in besonderer Weise mit GPD/ERP 2 verbunden.

„Was ich in Zukunft erwarte, [...] ist, dass sich die Mitarbeiter noch wesentlich stärker für ihren gesamten Prozess interessieren, insbesondere mit Materials Management werden die Mitarbeiter also über ihre reine Bestell- und Abwicklungsfunktion hinaus Gesamtverantwortung für die Produktverfügbarkeit bekommen, und zwar wirklich von der Quelle bis hin zum Endkunden. [...] Das sind für mich Dinge, wo die Denkrichtung der Mitarbeiter sich verändern muss, [...] und dieses Gesamtverständnis, dieses gesamte Prozessverständnis ist etwas, was wir, mit GPD/ERP 2 unterstützt, generieren wollen“ (GPO).

Zuletzt scheint auch die Bereitstellung ausreichender Informationen über Tätigkeitsinhalte und Ergebnisse der globalen Teams als ein Instrument zur Einbindung auch der (Noch-)Nicht-Projektmitglieder betrachtet und damit zum festen Bestandteil der Aufgaben der Projektmitglieder gezählt zu werden. Mittels der ‚Informationsbereitstellungs-Praktik‘ kommen die Projektmitarbeiter dieser Verpflichtung nach:

„Wir haben uns so ab und zu, ich sage mal, so alle drei Monate [...] so in der Größenordnung [...], haben wir alle drei Monate so einen Check gemacht mit – ich sage mal – fast allen anderen. Jetzt nicht gerade Singapur und Malaysia, aber mit allen anderen wichtigen Organisationen, haben denen unsere Sachen, unsere Charts geschickt, um da ein bisschen Bein rein zu kriegen, um die ein bisschen vorzubereiten auf das, was wir da eigentlich tun, was früher oder später auf sie zurollt“ (GPO).

„War natürlich relativ schwierig, weil, wenn wir solche Flow Charts da irgendwie rumschicken, dann schauen die [MOs, die später implementieren werden oder keine Vertreter im globalen Team haben,] sich das an, und die meisten sagen: ‚Ja, schaut einigermaßen vernünftig aus, aber ich verstehe ja nicht, worum es geht‘. Also, das hat keiner gesagt, aber ich vermute es

einfach mal. [...] Und sie sind halt die Dinge durchgegangen und haben gesagt: ‚Ja, passt im Prinzip, hier denke ich, fehlt noch was, wenn ich jetzt mein Geschäft anschau‘. Da haben wir schon Inputs gekriegt, das war jetzt nicht so schwarz weiss. [...] Wir haben schon versucht, eben die zu integrieren in dem Change-Prozess“ (GPO).

Die Mitarbeiter globaler Teams scheinen trotz aller Limitationen durch Sicherstellung eines möglichst breiten Buy-ins für GPD/ERP 2 ihrer Initiatorenrolle Sinn zu verleihen und diese entsprechend ihrem Rollenverständnis auszufüllen.

10.2.2.4 Der Verankerungspunkt ‚Globalität‘

Mitglieder globaler Teams werden täglich mit dem Begriff ‚Globalität‘ konfrontiert und konfrontieren durch ihr Agieren als Initiatoren auch andere Organisationsmitglieder mit diesem Attribut. Daher scheint eine Auseinandersetzung mit dem Begriffsinhalt von ‚Globalität‘ wesentlich für die Wahrnehmung ihrer Rolle. Globalität scheint weit über die Bezeichnung von Teams und Funktionen hinaus als Wert zu existieren und einer Handlung Orientierung und Sinn zu verleihen.

Mit der ‚Gemeinsamkeitsthematisierungs-Praktik‘ schaffen Mitarbeiter eine Grundlage für jede weitergehende Auseinandersetzung mit Globalität.

„Da haben wir mal geschaut, was sind denn überhaupt die Kundenbedürfnisse, wie zufrieden ist der Kunde mit dem Service und haben gleichzeitig noch mal in allen Märkten geschaut: ‚Wie läuft es überhaupt?‘. Und nachdem wir überall auf der ganzen Welt die gleichen Dinge, die selben Produkte haben und die gleiche Art von Kunden haben – sind alles Bauarbeiter – und wir eigentlich, die Marktorganisationen, alle dasselbe tun, und zwar Geräte verkaufen und Service machen [...]“ (GPM).

„Das ist ein Phänomen innerhalb von DissCo, dass wir eine ungeheuer harmonische Firma sind, wenn man das so High Level betrachtet, also die Aufgaben und Arbeitsweisen innerhalb einer Vertriebsgesellschaft sind auf

einem höheren Level sehr stark harmonisiert und einheitlich, global, und erst auf einem sehr tiefen Detaillevel gibt's eigentlich Unterschiede“ (Mitglied Globales Project Management Team).

„Wenn wir so die Organisation anschauen, sind eigentlich die grundsätzlichen Prozesse sehr ähnlich. Das haben wir auf High Level auf jeden Fall, in einem mittleren Detaillierungsgrad auch noch und im untersten Level sind's dann doch unterschiedlich – teilweise, weil sie effektiv unterschiedlich sind, teilweise, weil wir unterschiedliche Informatiksysteme haben und zwangsläufig der Entry ein bisschen anders läuft und die Datensätze ein bisschen anders sind“ (GPO).

Diese Gemeinsamkeiten waren Basis für die ersten Schritte in Richtung globaler Prozesse und Systeme. Im Laufe dieser Entwicklung fanden sich neue Formen der Demonstration von Gemeinsamkeiten, z. B. die Entwicklung gemeinsamer Sprachregelungen für gemeinsame oder ähnliche Problemstellungen. Die ‚Sprachentwicklungs-Praktik‘ ist eine weitere Form, dem Empfinden, gemeinsame Probleme und Lösungen zu teilen, Ausdruck zu verleihen.

„Also die Experten, die Mitarbeiter, GPMs, PCCs, also die Solution Teams, die unterhalten sich in einer sehr spezifischen Sprache, einer sehr systemgeprägten Sprache“ (GPO).

„Heute setzen sich diese Experten zusammen und reden im Prinzip die gleiche SAP-Terminologie und Prozessterminologie. Die reden alle von Market Reach oder Supply Chain oder von den entsprechenden Unterprozessen und sie reden von den gleichen Transaktionen. Und selbst, wenn sie verschiedene Sprachen sprechen und der eine zu dem anderen sagt: ‚Du, aber dieser Geschäftsvorfall, bei uns machen wir das so oder so, die und die Transaktionen und ich mach dann Reporting für den Follow-up‘ und so weiter. Und dann sagen sie: ‚Oh, wie hast Du das gemacht?‘. Dann setzen sie sich ans System, klopfen da drin rum und er weiss sofort, wovon der andere spricht und er weiss auch sofort, was er tun muss, um das bei sich umzusetzen und er sieht die Systemmöglichkeiten, die er dazu hat“ (GPO).

Mit der ‚Rahmenentwicklungs-Praktik‘ werden letztlich System und Idee verbunden, wodurch ein Rahmen für globales Denken und Handeln und damit für die Weiterentwicklung der Organisation geschaffen wird.

„Also die Einführungen laufen extrem gut. Wir sind einen grossen Schritt weiter gekommen, um zukünftig – und da stecken wir noch mitten drin – DissCo auf eine gleiche Plattform zu stellen, auf die gleiche Denke zu stellen, auf gleiche Prozesse, gemeinsam am gleichen Strang zu ziehen. [...] Für mich geht’s weniger darum, den Restriktionsteil [...] [in den Mittelpunkt zu rücken], sondern es geht um die Benefits, die ich auch als Einzelorganisation aus dem Ganzen raushole“ (GPO).

„Also, GPD/ERP 2, um das ganzheitlich zu verstehen, und das ist auch ein bisschen der Challenge in der Organisation, dieser Change-Prozess, oder? Dann muss man das sehr aus einer globalen Perspektive sehen. [...] Wenn man in einer lokalen Organisation sitzt, dann sieht man manchmal diese Vorteile eigentlich an der Standardisierung gar nicht. Es kann ja sogar so weit gehen, dass man da teilweise einen Nachteil in Kauf nehmen muss in bestimmten Ausprägungen von bestimmten Prozessen, anfangs [...]. Aber wenn ich diese ein bisschen reflektiere in der Organisation, dann ist eben das genau der Widerstand, den wir teilweise jetzt haben, oder? Durch den wir uns durcharbeiten müssen, diese lokale Perspektive, diese Vorteile, die wir uns daraus versprechen, die Effizienzsteigerungsvorteile, die im Konzept drin stecken, dass die nicht klar ersichtlich sind, am Anfang, weil man nur die lokale Brille aufhat praktisch. [...] Diese Globalisierung der Prozesse, hier macht es wirklich Sinn [...] wenn man diese globale Brille aufsetzt, dann macht es ja wohl Sinn“ (GPO).

Der Verankerungspunkt ‚Globalität‘ stellt letztlich die Brücke her zum eigentlichen Inhalt von GPD/ERP 2, globale Prozesse und Daten zu schaffen. Als eher ideelle Grösse wird ‚Globalität‘ im praktischen Organisationsalltag auf vielfältige Weise mit konkreteren Verhaltensmustern oder Massnahmen verbunden, wobei das Vergleichen und Vereinheitlichen von Prozessen und Daten über die Grenzen einzelner Marktorganisationen hinweg eine wesentliche Grösse darstellt.

10.2.2.5 Der Verankerungspunkt ‚Harmonisierung‘

Der Verankerungspunkt ‚Harmonisierung‘ ergibt sich aus dem Streben von DissCo, Globalität im Sinne globalen Denkens und Handelns konkret zu ermöglichen bzw. ein Verständnis für die organisationalen Konsequenzen von Globalität zu entwickeln.

Während das Benennen und Beschreiben von Gemeinsamkeiten, wie unter dem Verankerungspunkt ‚Globalität‘ beschrieben, eine eher handlungsunabhängige Praktik ist, geht die ‚Gemeinsamkeitsausnutzungs-Praktik‘ über das reine Benennen von Gemeinsamkeiten hinaus und beschreibt das aus ihnen abzuleitende Handlungspotenzial.

„Dann sind wir drauf gekommen, eigentlich, wenn man guckt, dann gibt’s so ne gewisse Anzahl Prozesse, die jeder haben muss, wenn er ne DissCo-Marktorganisation sein will oder ein DissCo Werk sein will. Und wenn man dann quer über die Organisationen guckt, auf jeden Fall bei den Marktorganisationen, gibt’s nicht viele Gründe, warum es so viele Unterschiede gibt“ (GPO).

„Der globale Aspekt ist von Interesse und wenn man jetzt mal von den Details ein klein wenig Abstand nimmt, dann ist das Geschäft in allen Märkten nicht wirklich unterschiedlich. [...] Wie gesagt, wenn man einen Schritt zurück tritt, dann ist das Geschäft bis auf ein paar leichte Variationen gleich, und daher gibt es auch wirklich nicht viele Argumente, weshalb jetzt z. B. Reklamationen anders abgewickelt werden sollten. Und, ja, man muss halt Geschäftsverständnis mitbringen und Beharrlichkeit, also dass man sich nicht irgendwo wegbringen lässt von der Vision“ (GPO).

Eine konkrete Form der Harmonisierung von Prozessen ist die Weitergabe von Erfahrungen zwischen Organisationseinheiten oder zwischen verschiedenen Teams mittels der ‚Erfahrungswertung-Praktik‘.

„Ich meine, [...] die Märkte werden vergleichbar. Wir haben jetzt die Möglichkeit, die Leute an einen Tisch zu bringen und alle reden über das gleiche. Und nicht nur jetzt in meinem Prozess, sondern die Möglichkeiten sind

auch bei allen anderen da. [...] Mit GPD und mit ERP 2 hat man dann die Möglichkeit, das jetzt wirklich in die Märkte hineinzutragen und das ist für mich schon mal ein grosser Erfolg, dass man hergehen kann und man sagen kann: Ja, hier in Österreich, die haben das so gemacht und wir übertragen das jetzt mal auf den nächsten Markt und haben dann damit auch sofort dort leichte Erfolge zu verzeichnen“ (GPO).

„Wir haben uns angeschaut, welche Märkte auf der Welt machen dies am besten und warum machen sie dies am besten, und haben sozusagen ein Best-Practice-Modell aufgebaut. Dieses Best-Practice-Modell, das eigentlich die besten Elemente, die besten Stücke des Prozesses aus allen Märkten hat, das haben wir dann als Ideal-Modell definiert zusammen mit den Märkten und dann halt dieses EDV-Konzept darum herum gebaut“ (GPM).

Nicht immer werden Erfahrungen anderer Marktorganisationen ohne Widerstände angenommen, so dass ein Abwägen zwischen dem Ausüben von Druck, der Überzeugungsarbeit und dem Tolerieren lokaler Eigenheiten gefordert ist. Mittels der ‚Kompromissbildungs-Praktik‘ begegnen Anwender dieser Problematik.

„Für mich ist Standardisierung dort, wo wir möglichst weit weg sind von Kunden, das einzig richtige. Beispielsweise Finanzprozess! Es argumentiert doch heute keiner, dass du in einem Konzern ein Finanzbuch hast. Das ist wie die Bibel der Finanzleute und so wird’s einfach gemacht. Da argumentiert doch keiner. Beim Sales-Prozess, der relativ nahe am Kunden ist, da sieht’s anders aus. Und jetzt müssen wir aus meiner Sicht den richtigen Weg finden zwischen Zentralisierung, obwohl das eigentlich das falsche Wort ist, es ist nicht Zentralisierung in dem Sinne, sondern es ist eine Standardisierung auf höchstem Level, und Freiräumen, die ein Land hat, um ihre lokale Strategie, nicht die Konzernstrategie, wir haben ja lokale Strategien, um die möglichst gut auch umsetzen zu können. Und da muss es Freiräume geben“ (GPO).

„Das ist ein grosses Risiko aus meiner Sicht, dass man natürlich auch mit der schrittweisen Optimierung des Gemachten, auch wieder sehr schnell der Versuchung unterliegen kann, dass man also lokal individuell baut um

tatsächlich wieder sozusagen den Einzelfall optimal abzuwickeln, statt den Gesamtfall optimal abzuwickeln“ (Globaler Projektleiter).

„An manchen Punkten machen wir die Tür weiter auf als wir eigentlich wollten, würde ich jetzt mal sagen, wenn man das pur betrachtet, aber eher aus einer taktischen Sicht, wo wir sagen: O.K., es ist uns wichtiger, alle auf diese Plattform zu bringen und dann ist es einfacher, eben die Kollegen zusammen zu bringen. [...] Dann bin ich natürlich auf einem gemeinsamen Schiff oder auf einer ganz anderen Ebene unterwegs mit denen, hab's auch als GPO natürlich wesentlich einfacher, meinen Prozess weiterzubringen, und daher akzeptier ich jetzt eher ein bisschen mehr an Breite, an Varianten, als ich eigentlich bereit bin. Aber es gibt natürlich auch klar Dinge, die wir nicht akzeptieren können“ (GPO).

Letztere Aussage zeigt auch, dass innerhalb des Prozesses der Globalisierung – durch einen gewissen Grad an Harmonisierung – verhandlungstaktische Überlegungen eine Rolle spielen und den Sinn einer Handlung beeinflussen. Nicht immer ist Harmonisierung alleine durch Vereinheitlichung zu erreichen, sondern sie kann im Einzelfall auch durch ein einvernehmliches Abwägen von Vereinheitlichung und Differenzierung erreicht werden.

10.2.2.6 Der Verankerungspunkt ‚Zusammengehörigkeit‘

Das Schaffen von Regelungen bezüglich der Harmonisierung von Prozessen sollte letztlich in einem Gefühl der Zusammengehörigkeit und Einheit münden.

Aus Sicht der globalen Teams kann Einheit nur hergestellt werden, wenn die einzelnen Organisationseinheiten konkrete Schritte aufeinander zu gehen und nachvollziehbar für alle eine Veränderung der Sicht auf die Organisation herbeigeführt wird.

Mittels der ‚Umbenennungs-Praktik‘ demonstrieren die Verantwortlichen der globalen Prozessteams ein Zusammenwachsen von ehemals zentralen und heute globalen Funktionen sowie den Funktionen der Marktorganisationen zu

begünstigen und die seitens der Konzernleitung beschlossene Namensänderung zu unterstützen:

„Die GPOs gab’s, die hiessen damals Corporate Owner, nicht Global. Das war damals so ein Kultur-Shift, der schon via GPD-Board eigentlich kam. Wo wir zum Beispiel eine Diskussion hatten, muss es eigentlich immer jemand aus [...] [Standort der Konzernzentrale] sein? Und Corporate ist natürlich jetzt eher [...] [Standort der Konzernzentrale]. Nein, es geht eigentlich drum, um eine globale Prozessverantwortung und theoretisch könnte der jetzt auch in Talsa oder sonst irgendwo sitzen, wenn wir den besten Experten für den Prozess eben in Talsa haben und der aus irgendeinem guten Grund auch da sitzen bleibt. Und darum haben wir zum Beispiel die Terminologie auch geändert. Wir hatten früher immer von LPMs und LPEs gesprochen, Local Process Manager und Experts und haben in dem Zuge auch das L gestrichen. Um die Message zu schicken: Es geht uns um eine globale Organisation und die globale Organisation umfasst einen GPO, GPM, einen PM und einen PE und es ist nicht global versus lokal oder corporate versus local. [...] Es ging uns eigentlich eher um die Message zu schicken: ‚Es geht uns um globale Prozesse und es geht uns nicht darum, dass wir einen Corporate Prozess weltweit durchdrücken wollen‘“ (GPO).

Als weiterer wichtiger Schritt seitens der globalen Teams in Richtung einer gemeinschaftlichen Organisationsauffassung scheint neben den Bemühungen um Vereinheitlichung und Annäherung auch das bewusste Akzeptieren neuartiger, für einzelne Organisationsteile mitunter schwieriger gewordener Kommunikationswege und Entscheidungswege zu sein. Dies wird durch die ‚Komplexitäts-Billigungs-Praktik‘ beobachtbar.

„Für mich werden die Märkte nie wieder alleine sein. Und sie können nicht jetzt einfach hergehen und sagen: ‚Wir ändern lokal die Abläufe oder wir führen andere Dinge ein‘, ohne jetzt mal zumindest von der globalen Seite jemand zu involvieren. [...] Die können jetzt heute nicht einfach eine Idee haben und die wird dann morgen umgesetzt. Sondern es ist eher etwas ein längerer Zyklus dann. Aber für mich ist das eine positive Entwicklung, weil, ich meine, nicht jede Idee, die man hat und dann schnell mal umsetzt führt dann wirklich zu irgendwelchem Erfolg, sondern es geht doch eher dahin, dass man

strukturiertes plant und sich überlegt: „Was sind denn eigentlich schon die wichtigsten Faktoren da, wie komme ich da hin, dass ich dann das Ganze erfolgreich umsetze hinterher?“ (GPO)

Rückblickend bleibt festzuhalten, dass Mitglieder der globalen Teams durch unterschiedliche Nutzungspraktiken die Anschlussfähigkeit und Sinnhaftigkeit von GPD/ERP 2 sicherstellen und so Verankerungspunkte offenlegen, die als Signifikationsregeln für die aktuelle und zukünftige Beurteilung eigener Handlungen dienen. Damit wird über das rein rationale Begründen und Explizieren von Argumenten für GPD/ERP 2 auch die Möglichkeit geschaffen, eine innere Einstellung und Bereitschaft hervorzurufen, sich auf GPD/ERP 2 einzulassen und andere Organisationsmitglieder dafür zu gewinnen.

10.2.3 Machtausdrucksformen

Die nachfolgenden Abschnitte identifizieren Nutzungspraktiken, die Rückschlüsse auf Fragen der Machtausübung durch Ressourcenzugriff, Ressourcenverteilung, Informationszugang, Kooperationsmöglichkeiten und durch finanzielle Ausstattung geben.

Die globalen Teams in ihrer derzeitigen Form sind erst mit GPD/ERP 2 entstanden. Damit steht für sie weniger die Frage des eigenen Machtausbaus bzw. des Machtverlusts gegenüber der Ära vor GPD/ERP 2 im Raum, sondern aus Sicht ihrer Mitglieder stellt sich die Frage der Machtausstattung, der Entstehung und Etablierung von Machtstrukturen innerhalb ihrer eigenen Kreise sowie, initiiert durch GPD/ERP 2, auch im gesamten Organisationskontext eher grundsätzlich als Teil ihrer globalen Funktion.

Information und Zugang zu Information nimmt im Zusammenhang mit der ERP-Systemnutzung als wichtige Ressource eine besondere Stellung ein. Die mittels eines globalen Systems deutlich erhöhte Transparenz schafft neue Analysemöglichkeiten und darauf aufbauende, neue Entscheidungswege.

Die Ausstattung von Teams mit Zugangsrechten zu Systemkomponenten, mit materiellen und finanziellen Ressourcen und die Teilnahmemöglichkeit an relevanten Entscheidungssitzungen sowie die Formierung von

Entscheidungsgremien sind Ausdruck der Materialisierung von Machtausdrucksformen.

10.2.3.1 Übersicht

Die Konkretisierung der Machtfrage bzw. der Etablierung neuer Machtausdrucksformen in Form von Zugriffs- und Entscheidungsrechten ist Gegenstand der nachfolgenden Kapitel.

Die vorliegende Tabelle gibt einen Überblick über diejenigen Verankerungspunkte aus der Kategorie der Machtausdrucksformen, die im Beobachtungszeitraum aus den Handlungen der globalen Projektmitarbeiter abgeleitet werden konnten:

Nutzungspraktik	Verankerungspunkt
Expertisedemonstrations-Praktik Mitgestaltungs-Praktik	Persönliche Karriere Persönliche Karriere
Verweigerungs-Praktik Adaptionsforderungs-Praktik Einflussdemonstrations-Praktik	Lokale Einflüsse Lokale Einflüsse Lokale Einflüsse
Systemausrichtungs-Praktik	IT-Dominanz
Ressourcenmanagement-Praktik Perspektivenbildungs-Praktik	Ressourceneinsatz Ressourceneinsatz
Termineinhaltungs-Praktik Veränderungserzwingungs-Praktik	Durchgriff Durchgriff
Koalitionsbildungs-Praktik Plattformbildungs-Praktik	Vernetzung Vernetzung

Strukturthematisierungs-Praktik	Formalstruktur
Status-quo-Erweiterungs-Praktik	Formalstruktur
Strukturveränderungs-Praktik	Formalstruktur
Machtverlagerungs-Praktik	Prozessorganisation
Neuausrichtungs-Praktik	Prozessorganisation
Dabeiseins-Praktik	Zugehörigkeit
Ausgrenzungs-Praktik	Zugehörigkeit

Abb. 73: Nutzungspraktiken der globalen Teams und Verankerungspunkte der Strukturdimension ‚Machtausdrucksformen‘

10.2.3.2 Der Verankerungspunkt ‚Persönliche Karriere‘

Die Tätigkeit als globaler Projektmitarbeiter bei GPD/ERP 2 stellt für alle Beteiligten eine Ausweitung oder Ergänzung ihrer bestehenden Funktionen oder sogar eine völlig neue Aufgabe und Position dar.

Aus individueller Sicht stellt sich daher für jeden Mitarbeiter die Frage, inwieweit diese Mitwirkung eine persönliche Verbesserung von Karrieremöglichkeiten im Sinne von Einfluss, hierarchischer Position und Aufstiegsmöglichkeit darstellt.

Ihre Auffassungen und Hoffnungen bezüglich dieser Fragestellung demonstrieren Mitarbeiter mittels der ‚Expertisedemonstrations-Praktik‘ und der ‚Mitgestaltungs-Praktik‘.

Bei der ‚Expertisedemonstrations-Praktik‘ steht die individuelle Positionierung für eventuelle höherwertige Aufgaben im Mittelpunkt.

„Es ist natürlich jeder, der da eine Geschäftsführer-Rolle hat, will sich irgendwo profilieren – das ist ganz klar – und besser sein als die anderen. Und das war in der Vergangenheit vor allem auf der Seite der Ergebnisse und da

vordergründig Sales und wird jetzt natürlich noch stärker auch auf Prozessen stattfinden“ (GPO).

„Nachdem anfangs die Leute fast gezwungen werden mussten, bei GPD/ERP 2 mitzuarbeiten, ist das inzwischen doch ... gilt das doch als Schritt nach vorne. Und wir versuchen das auch entsprechend im Personalbereich zu unterstützen, die Mitarbeit im GPD/ERP-2-Projekt, und dass GPM auch ganz klar als Karriere fördernder Schritt dann auch interpretiert wird, nicht, dass das dann eigentlich ein Sidestep ist“ (Mitglied Globales Project Management Team).

Neben der individuellen Weiterentwicklungsmöglichkeit steht beim Verankerungspunkt ‚Persönliche Karriere‘ auch die Überlegung im Hintergrund, dass das aktive Fördern von Karrieren derjenigen Mitarbeiter, die bei GPD/ERP 2 prägend mitgearbeitet haben, der Ausweitung des Prozessgedankens innerhalb der Organisation dient.

„Ich meine Fälle wie der Herr XXX, der der Process Owner ist oder der LPE für Market Reach, der die Implementierung gemacht hat und jetzt seit – was sind das? – eineinhalb Jahren dabei ist, das ist natürlich optimal. Dass der sich dann irgendwann auch einmal weiterentwickeln wird, das ist ja auch in unserem Interesse, das bringt ja diesen Prozessgedanken weiter in die Organisation“ (GPO).

Neben der hierarchischen Aufstiegsmöglichkeit spielt für viele Projektmitarbeiter auch eine Rolle, durch GPD/ERP 2 ihren persönlichen Horizont erweitern zu können und ihrem persönlichen Eindruck nach durch die Mitarbeit in einem immens wichtigen Projekt die Zukunft der Organisation mitzugestalten.

„Was jetzt dazukommt [...] in dem Sinne weltweit und halt die etwas aktivere Mitgestaltung der Zukunft. Das war ja früher nicht ausgeschlossen. Im Gegenteil, das war Teil der Aufgabe, darüber nachzudenken, was morgen oder übermorgen ist. Aber das ist oder wird, in etwa einem Jahr, wenn die Einführungen abgeschlossen sind oder in zwei Jahren, die Hauptaufgabe dann. Die Zukunft ein bisschen vorwegzunehmen und zu überlegen, wie

können wir unsere Geschäftsprozesse umgestalten, der Zukunft anpassen“ (GPM).

„Es war sowieso positiv, [...] ein guter Draht und auch dadurch die Möglichkeit, die Prozesse auch aktiv, indirekt aktiv mitzugestalten, und dass es auch eben die Chance war, über die eigene Organisation hinaus zu denken“ (GPM).

Der Verankerungspunkt ‚Persönliche Karriere‘ konkretisiert die Auswirkungen der Initiative auf individuelle Positionen und Befindlichkeiten und damit auf die Zugangsmöglichkeiten oder derzeit wahrgenommene Ausstattung mit Macht und Einfluss.

Die im Folgenden dargestellten Verankerungspunkte stellen weniger auf individuelle Positionen im Sinne persönlicher Machtausstattung ab als auf die Auswirkungen von GPD/ERP 2 auf die Machtverteilung innerhalb der Gesamtorganisation oder ihrer Teile.

10.2.3.3 Der Verankerungspunkt ‚Lokale Einflüsse‘

Durch GPD/ERP 2, konkret durch die Einführung eines globalen Systems und die Schaffung globaler Teams, wurde die innere Logik der Organisation in Frage gestellt, wie das nachfolgende Zitat eines GPO zeigt:

„Ich meine, DissCo oder die Art und Weise, wie die Firma entstanden ist oder wie sie gewachsen ist über die letzten Jahrzehnte, baut ja auf dieser Individualität und Eigenständigkeit der Vertriebsgesellschaften auf und diese [globalen] Konzernfunktionen, die ergeben sich, oder diese Zentralisierung, ergibt sich ja durch gewisse äussere Veränderungen“.

Mit dem Verankerungspunkt ‚Lokale Einflüsse‘ stellen Mitarbeiter globaler Teams auf ihre Wahrnehmung dahingehend ab, wie Marktorganisationen innerhalb des Projekts ihre Einflussmöglichkeiten wahren, aufgeben und zum Ausdruck bringen.

Mit der ‚Verweigerungs-Praktik‘ scheinen Marktorganisation auf eindringliche Weise ihren Wunsch zu demonstrieren, nicht gegen ihren Willen oder ihre Überzeugung zu einer Veränderung gedrängt zu werden. Damit schienen Marktorganisationen zu versuchen, die Entscheidung für oder gegen GPD/ERP 2 als ihre eigene zu werten, was von Seiten der globalen Teams eine gewisse Erheiterung auslöste. Die nachfolgenden Äusserungen dokumentieren das Empfinden der Mitarbeiter globaler Teams, die Einflussmöglichkeiten der MOs seien durch GPD/ERP 2 von Beginn an geschmälert worden.

„Ja, Paradebeispiel ist MO XXX. Die waren von Beginn an dabei, dann sind sie wieder aus dem Projekt ausgestiegen, als ob man da als Konzernteil aussteigen könnte. Sind dann wieder ins Projekt zurückgekommen, also das war ein ständiges Hin und Her“ (GPM).

„Aber zu dem Zeitpunkt lief das Projekt schon, noch in der Papierphase, also in der Designphase. So war es nicht verwunderlich, dass der eine, vielleicht besonders erfolgreiche Geschäftsleiter einer besonderen MO, wo angeblich Gott wohnt, das Gefühl hatte, ich bin so einzigartig, ich kann mir da leisten zu sagen: ‚Ich zieh mich zurück. Das Projekt interessiert mich nicht, ist nicht das Richtige für mich [...].‘ In dieser MO werden viele Dinge gemacht, die nichts mit dem normalen Standard zu tun haben, aber nur einige davon zu Recht.“ (GPM).

Nach Beginn einzelner Implementierungsprojekte bestehen der Wunsch und die Anforderung der betreffenden MOs sowie der einzelnen Prozessteams, ihre eigenen Konzepte zumindest in Teilen auch in GPD/ERP 2 realisiert zu sehen, fort. Mittels der ‚Adaptionsanforderungs-Praktik‘ scheinen diese Wünsche zum Ausdruck gebracht zu werden. Als Antwort auf diese Anforderungen wurden die Instrumente ‚Remedy Ticket‘ und ‚Change Request‘ institutionalisiert, deren Priorisierung nur im Konsens mit den Mitgliedern aller MOs durchgeführt wird.

„[Wir haben] ein sehr lokal geprägtes Verständnis für Best Practice. [...] Es hat schon hier und da Anpassungen gegeben, die wir aus globaler Sicht nicht unbedingt befürworten“ (GPO).

Ein GPO beschreibt den Priorisierungsprozess als Teil einer Prozesswoche seines Prozesses mit Repräsentanten aller MOs:

„Wir hatten 74 Remedy Tickets mit 1900 Manntagen Entwicklung. 10 % bekommen wir, und keiner war zufrieden. Und dann haben wir gesagt: OK, das können wir nicht jedes Mal wiederholen, weil irgendwann verlieren wir auch den Nerv, gemeinsam an diesem Thema weiter zu arbeiten. Das heisst, da haben wir in der Zwischenzeit – da sind wir runter gekommen von 74 RTs auf 34 –, das heisst, in der Zwischenzeit haben wir einige schliessen können. Wir haben von unserer Seite [= globales Team] Vorschläge gemacht, diesbezüglich. Die MOs sind teilweise sofort eingestiegen oder dann über Diskussionen. Dann gab es solche, wo dann Widersprüche waren und damit hatten wir eigentlich eine Basis jetzt, sagen wir einmal, eine überschaubare Basis letzte Woche, wo wir dann Diskussionen begonnen haben. Dann ging es da drum, dass wirklich jeder das gleiche Verständnis hatte, dass also das Rating, das jede MO dem hinterlegt hat, dass das auch richtig war. Da haben die [MOs] sich auch gegenseitig unterstützt und unterschiedliche Lösungen dann auch diskutiert und am Schluss war die Priorisierung dann relativ klar.“

Als weitere Form der Demonstration lokalen Willens, die Gestaltung des globalen Systems zu beeinflussen, wird das Entsenden erfahrener und einflussreicher Persönlichkeiten in Projektfunktionen empfunden. Hiermit demonstrieren MOs, dass aus ihren Reihen Erfahrung und Einfluss ins Projekt einfliesst⁴³. Aus Sicht der globalen Teams wird die Auswahl ausreichend kompetenter und einflussreicher Personen aus den MOs positiv als Zeichen der konstruktiven Zusammenarbeit und als unbedingte Notwendigkeit für das Gelingen des Gesamtprojekts interpretiert:

„Und jetzt kommt die aufnehmende Seite! Jetzt kommt das lokale Team. Hier brauchen wir ausreichend Leute, die wissen, wie ihre Organisation funktioniert, dass sie nicht ins Blaue hinein definieren. Die dürfen natürlich nicht ins Blaue hinein jetzt Prozesse übernehmen, wenn es bei ihnen nicht funktioniert, wenn es eventuell aus steuerlichen Gründen, aus Strukturgründen, wie auch immer,

⁴³ Auf diesen Gedanken wird im Rahmen der Diskussion von Verankerungspunkten innerhalb der Marktorganisationen genauer eingegangen.

angepasst werden muss. Es müssen ja nicht immer neue Prozesse sein, aber manches braucht bestimmt eine neue Adaption. Insofern brauchen sie ausreichendes Know-how, um das wirklich zu definieren und festzulegen und sie brauchen ausreichend Durchsetzungsfähigkeit in der Organisation. Sie können vielleicht einen guten Mitarbeiter hinsetzen, wenn er sich jetzt aber nicht durchsetzen kann – die Organisation steht auf verlorenem Posten“ (GPO).

Der Verankerungspunkt ‚Lokale Einflüsse‘ fasst vielfältige Regelungen und Wahrnehmungen bezüglich des gewünschten, als angemessen empfundenen und aktuell wahrgenommenen Einflusses der Marktorganisationen aus Sicht der Mitarbeiter globaler Teams zusammen. Inwieweit diese den Empfindungen der lokalen Mitarbeiter entsprechen kann erst an späterer Stelle, nach Diskussion der strukturellen Einordnung von GPD/ERP 2 seitens der MOs dargestellt und abglichen werden.

10.2.3.4 Der Verankerungspunkt ‚IT-Dominanz‘

Während auf konzeptioneller Seite das GPD/ERP-2-Projekt als Businessprojekt konzipiert und argumentativ eingebettet wurde⁴⁴, scheint im Beobachtungszeitraum häufig von der System-Seite her argumentiert und durchgesetzt zu werden.

Die ‚Systemausrichtungs-Praktik‘ demonstriert, wie Mitglieder der globalen Teams anhand der Argumente Systemnotwendigkeit, Systemlogik, Anpassungsaufwand bestimmte Prozessdesigns gegenüber anderen Teammitgliedern oder gegenüber den Marktorganisationen durchzusetzen versuchen.

„Das ist eine Doppelrolle. Natürlich führt das primär das Business, Business muss das treiben und auch wollen und wie gesagt, die Informatik oder das SAP System, ist eigentlich nur das Werkzeug dazu, aber das Werkzeug zwingt auch zu gewissen Dingen“ (GPM).

⁴⁴ Siehe hierzu die Ausführungen unter dem Punkt ‚Rationale Begründungen‘.

„Ich denke, das IT Vehikel ist für uns eben der grösste Hebel eigentlich, um das global umzusetzen, auch die Prozesse global umzusetzen, wie ich vorhin schon gesagt habe. Weil die Organisation kriegt einfach ein neues System und mit dem System kommen neue Prozesse, sozusagen. Von der Zwangslogik her, zumindest“ (GPO).

„Die Idee sollte eigentlich sein: Wir wollen unsere Prozesse verbessern und haben noch ein unterstützendes System. Ist eigentlich ja die Logik im Hintergrund, aber im Sinne von ‚Das Durchsetzen‘ ist es natürlich einfacher, zu sagen: ‚Dein System wird abgeschaltet zu dem Zeitpunkt, und damit kommen neue Prozesse und mit dem musst du dich jetzt auseinander setzen.‘ [...] Wenn ich das via System fahre, hat er einfach keine Wahl. Er kriegt das neue System. Wir haben entschieden, dass wir jetzt das global ausrollen, haben Piloten gemacht, haben gezeigt, dass es funktioniert, jetzt kriegt’s einfach jeder“ (GPO).

Ein GPO beschreibt die Durchsetzung globaler Prozesse mit dem Argument, diese seien im System so vorgesehen, mit dem Begriff „*Know-how-Befehle*“:

„Der eine User ist sehr dicht an seinem IT-Kollegen dran und hat ein sehr gutes persönliches Verhältnis. Da funktioniert es [= die partnerschaftliche Zusammenarbeit]. Da gibt es aber auch persönliche Diskrepanzen oder es gibt auch Know-how-Befehle!“

Der Verankerungspunkt ‚IT-Dominanz‘ demonstriert, dass mit der Einführung des globalen Systems und der damit verbundenen technologischen Komplexität einerseits sowie der persönlichen und lokalen Distanz zwischen Systemdesigner und -betreuer und Anwender andererseits das Systemverständnis als wesentliche Machtressource etabliert wird. Dieses wird als gewichtiges Argument für oder gegen bestimmte prozessuale Veränderungen eingesetzt, obwohl dies sicherlich vom Konzept der Initiative GPD/ERP 2 in dieser Form nicht vorgesehen war.

10.2.3.5 Der Verankerungspunkt ‚Ressourceneinsatz‘

Im Projekt GPD/ERP 2 sind aufgrund seines Umfangs und straffen Zeitplans das Vorhandensein ausreichender und ausreichend qualifizierter Ressourcen und die Möglichkeit, auf diese zuzugreifen, wesentliche Erfolgsfaktoren. Demzufolge stellt die Berechtigung, diese Ressourcen anzufordern, auf sie zuzugreifen und über sie zu verfügen, eine Form der Demonstration und Ausübung von Macht dar.

Mittels der ‚Ressourcenmanagement-Praktik‘ demonstrieren Mitglieder der globalen Teams, dass sie nur durch Zugriff auf ausreichende und entsprechend qualifizierte Ressourcen ihre Aufgaben wahrnehmen und gesetzte Ziele im Sinne der Gesamtorganisation erreichen können. An der Zusammensetzung des globalen Teams zu arbeiten sowie die lokalen Teams bei ihrer Ressourcenauswahl zu unterstützen, sehen sie als ihre wesentliche Kompetenz.

„Was sind eigentlich die wichtigen Themen bei DissCo? Wie stelle ich sicher, dass ich meine Energien in die richtigen Themen investiere? [...] Und jetzt kommen wir zu dem Thema: Haben wir a – die richtige Qualität der Leute und b – die richtige Quantität? Quantität ist meist einfacher zu lösen als Qualität“ (GPO).

„Also, es ist in den Märkten unterschiedlich, das hängt auch davon ab, wie gross der Widerstand ist und auch wie, ja, die lokale Einschätzung über die Fähigkeiten der Mitarbeiter und auch den Trainer. Ich meine, es geht jetzt alles Hand in Hand. Ich meine, ein guter Trainer, der kann alles locker rüberbringen und die Leute lernen da sehr viel. Wenn man nicht die Ressourcen dafür hat, dann ist es sehr schwierig. Und deswegen muss man ein bisschen Sensibilität haben und sagen: Ja, wenn es halt nicht geht, dann muss man die Sachen irgendwie verabschieden. [...] Die Zusammenarbeit [zwischen globalem Team und lokalem Team] ist in der Regel gut, aber ich meine, es gibt halt immer wieder Bereiche, in denen man kämpfen muss. Das fängt damit an, welche lokalen Ressourcen werden eigentlich dem Projekt zugeordnet werden“ (GPO).

Als Teilaspekt des Ressourcenmanagements tritt die Frage des Umgangs mit Ressourcen während und nach Beendigung von GPD/ERP 2 oder aber bei Wegfall deren Position vor GPD/ERP 2 auf, deren Bearbeitung und Beantwortung in besonderer Weise das Machtpotenzial des Ressourcenmanagements demonstriert:

„Für mich persönlich ist natürlich die Challenge jetzt, die Workloads zu balancieren für meine Leute und dann die Leute zu halten, auch nach dem Projekt, nach dieser Hauptwelle der Einführungsphase. Die sind jetzt natürlich sehr stark motiviert durch die Mitarbeit bei den Implementierungen und sobald die Implementierungen dann zurückgefahren werden jetzt, haben wir natürlich das Problem, dass wir jetzt letztlich weiter hier auch die Leute motivieren müssen. Da müssen wir uns überlegen, was können wir den Leuten – das sind auch bestimmte Typen, die wir bis jetzt gebraucht haben oder brauchen, die auch im Augenblick mit sehr viel Engagement hineingehen, was können wir den Leuten bieten?“ (Mitglied globales Projektteam)

„Ja, was bisher gemacht wurde ist, dass die Leute, die Altsysteme betreut hatten, die wurden zum Teil umgeschult, zum Teil früh pensioniert, zum Teil auch gekündigt, glaube ich. Also da gibt es verschiedene Möglichkeiten. Aus meiner Sicht ist es auch richtig, man muss nur mit den Möglichkeiten, die man hat, auch sauber umgehen“ (GPM).

Wenn innerhalb von DissCo die Grösse und Wichtigkeit von GPD/ERP 2 erörtert wird, so wird insbesondere der Umfang personeller Ressourcen betont, wie etwa in folgender, typischer Aussage: *„So Grössenordnung 100 IT- und 85 Business-Leute mit den entsprechenden Millionensummen, die wir da pro Jahr reinbuttern ...“* Mittels solcher Aussagen wird das Management dieser Ressourcen als ein zentrales Machtthema innerhalb des Gesamtkontexts positioniert – zwar in unterschiedlicher Weise, aber mit relativ einheitlicher Intensität.

10.2.3.6 Der Verankerungspunkt ‚Durchgriff‘

In gewisser Weise verbunden mit dem oben dargestellten Verankerungspunkt ‚IT-Dominanz‘ ist der Verankerungspunkt ‚Durchgriff‘, der das Identifizieren und Ausüben stärkerer Zugriffsmöglichkeiten globaler Teams und Personen auf die Marktorganisationen adressiert.

Als Hebel für diesen Durchgriff kommen neben dem ERP-System auch engmaschig definierte Zeitpläne und der ausgeweitete Datenzugriff in Frage. Da Mitarbeiter der globalen Teams diese Durchgriffsmöglichkeiten für sich selbst identifizieren, sind diese ein Ausdruck für ihr gestärktes Macht- und Einflussempfinden.

Die ‚Termineinhaltungs-Praktik‘ signalisiert die Bedeutung gesetzter Termine als Entscheidungsbeschleuniger und Durchsetzungsinstrument.

„Es hat klare Vorteile, es hat ganz klar den Vorteil, dass wir einen sehr strengen Projektansatz haben, einen sehr stark Termindruck getriebenen Ansatz haben, der dazu führt, dass die einzelnen Partner wissen, auf was sie sich einzustellen haben, das hat ganz klare Vorteile. [...] Auf der Business-Seite gibt das natürlich den Eindruck, dass es dadurch kein wirkliches User-driven-Projekt ist, denn der Termin bestimmt im Prinzip den Umfang der Einführung“ (GPO).

„Also jetzt sind wir schon wieder etwas am – das haben wir letztes Jahr schon begonnen, obwohl da auch die Situation mit den Kosten eher angespannt war – etwas zu kontrahieren, weil wir gesehen haben, je länger man die Projekte laufen lässt, desto mehr lokale Eigenheiten ruft man wach. Wenn man für jede Sache einen Workshop hat, geht man aus jedem Workshop wieder mit fünf lokalen Ideen raus“ (Mitglied Globales Project Management Team).

Mit der ‚Veränderungserzwingungs-Praktik‘ stellen globale Akteure ihre Möglichkeiten, Prozessanpassungen in den Marktorganisationen oder in anderen Prozessteams durchzusetzen, als Ausdruck ausgeweiteter Macht dar.

„Mit dem GPD/ERP 2 haben wir ein Instrument bekommen und haben wir gesagt: O.K., wir müssen so oder so, wir können das System genau so bauen wie wir das im Idealfall haben wollen, den Prozess haben wollen. Also darum habe ich gesagt, dass es im Prinzip alle Funktionalitäten in diesem Best-Practice-Modell beschreibt. So, das haben wir rein bekommen, und dazu muss man die Märkte nicht lange fragen, ob sie das wollen, sondern sie müssen“ (GPM).

„Aus lokaler Sicht ist es – ich sage mal – eher eine Einschränkung [der Machtposition], wird's als Einschränkung wahrgenommen von den meisten“ (GPO).

Die beschriebene Verschiebung der Machtposition von den Marktorganisationen hin zu globalen Teams wird im Fortgang dieses Kapitels unter verschiedenen Verankerungspunkten nochmals aufgegriffen. Inwieweit sich diese mit den Empfindungen der Marktorganisationen deckt und letztlich zu verändertem Verhalten beider Seiten führen wird, kann erst an späterer Stelle – nach Vorstellung der Auswirkungen von GPD/ERP 2 innerhalb der Marktorganisationen – thematisiert werden.

10.2.3.7 Der Verankerungspunkt ‚Vernetzung‘

Durchaus erwünscht und im Sinne der Initiatoren von GPD/ERP 2 sind die Vernetzung der bisher relativ autark nebeneinander stehenden Organisationsteile und das Entwickeln neuer Formen der Zusammenarbeit.

Dem Verankerungspunkt ‚Vernetzung‘ werden alle diejenigen Praktiken zugeordnet, die das Suchen von Kontakten ausserhalb der eigenen Organisationseinheit, das aktive Bemühen um Austausch sowie das Finden neuer Formen der Zusammenarbeit als gewünschte und zielkonforme Veränderung der bisher etablierten Kooperationsformen interpretieren.

Die ‚Koalitionsbildungs-Praktik‘ tritt in Form unterstützender oder aktiver Mitarbeit bei Funktions- und Marktorganisationsübergreifendem Zusammenwirken sowie durch wohlwollenden Umgang mit diesem zu Tage.

„Also sie (= die MOs) können Dinge einschicken, aber ob das gemacht wird [...] hat er im Prinzip keine Stakes drin, ausser er kann definieren, was er für einen Benefit da rausholt und kann mit seinen – was jetzt als Prozess auch schon stattfindet, was ich eigentlich gut finde – sich kurzschliessen mit anderen Kollegen aus anderen Ländern und sagen: ‚Du, das und das müssten wir eigentlich erreichen!‘ Und wenn er genug Freunde findet, erhöht er natürlich auf Corporate-Seite Druck und das ist eigentlich gut. Ich finde es gut so, weil damit stellen wir eigentlich sicher, dass gute Dinge kommen, weil wenn er’s seinen Kollegen verkaufen kann und eine ausreichende Anzahl von Kollegen überzeugen kann, dann ist es vermutlich was Gutes“ (GPO).

„Und die [Repräsentanten der MOs] haben sich von vorher [= vor der letzten Prozesswoche] etwas abgestimmt. Also, das hat man gemerkt. Also der erste LPE Workshop hat dazu geführt, dass die Community sich – ich meine, eigentlich kennen sie sich – aber sie haben sich noch besser kennen gelernt und das hat man jetzt gemerkt. Also die haben sich schon vorher abgestimmt und da Punkte ausgetauscht – wenn Du mich da unterstützt, unterstütze ich Dich da. Und das ist eigentlich genau das, was wir brauchen, dieser Austausch, dass der stattfindet. Weil das ist dann nicht so, dass dann eine Region immer die gleiche Meinung hat, sondern wirklich bei einzelnen Themen kommen dann andere Punkte auf. Und teilweise können sie sich gegenseitig überzeugen. [...] Und das war irgendwo etwas, was jetzt natürlich entstanden ist“ (GPO).

Neben informellen Koalitionen und Communities wird es auch als ein Element des Vernetzungsprozesses interpretiert, institutionalisierte Formen der Zusammenarbeit gefunden zu haben und diese weiterzuentwickeln.

Die prozessübergreifende Vernetzung ist dabei ein wesentlicher Aspekt:

„Was wir haben, gut, wir haben das Coordination Team Meeting, um, wo es immer nötig ist, prozessübergreifende Dinge abzustimmen, wir haben zudem natürlich in den jeweiligen einführenden Organisationen die Projektteams, die sich zusammen setzen und abstimmen, was dort so zu sagen gegenseitig gehandhabt werden muss“ (GPO).

Die prozessinterne Koordination über alle Marktorganisationen ist ein weiterer wesentlicher Aspekt:

„Wie stellen wir das sicher? Indem wir globale [...] Workshops haben. Übernächste Woche haben wir wieder einen wo auch sämtliche Regionen vertreten sind, wo wir diese wichtigsten Prozessthemen diskutieren und die regionalen Business Partner haben dann auch ihre Workshops mit den lokalen Prozess-Leuten“ (GPO).

„Gut, wir haben zwar die Gremien, aber die Frage ist: ‚Wie effektiv sind diese Gremien?‘ [...] Sowohl vom Coordination Team Meeting als auch vom GPD Board. Ich habe damit automatisch eine Schwierigkeit, oder sagen wir es anders: Ich glaube, wir haben das Potenzial dieser Gremien noch lange nicht ausgeschöpft [...]. Ich glaube, wir müssen es einfach konzentrierter machen und uns auch gegenseitig unterstützen“ (GPO).

Das Thematisieren, Diskutieren, Beurteilen und Kritisieren der institutionalisierten und informellen Formen der Zusammenarbeit in neuen Konstellationen ist Ausdruck der Überzeugung, dass diese Form der Zusammenarbeit anzustreben ist und dass damit auch neue, mit Macht ausgestattete Einheiten entstehen werden, was zu einer Verschiebung bisheriger Entscheidungs- und Machtverteilung führt.

10.2.3.8 Der Verankerungspunkt ‚Formalstruktur‘

Im Zusammenhang mit der Institutionalisierung neuer Gremien, der Etablierung neuer Gruppen und Funktionen kommt auch die Frage nach den längerfristigen Konsequenzen von GPD/ERP 2 bezüglich der Formalstruktur der Organisation auf.

Die ‚Strukturthematizierungs-Praktik‘ zeigt die Gegenwärtigkeit dieser Fragestellung im aktuellen Forschungskontext und demonstriert, dass GPD/ERP 2 immer wiederkehrend im Kontext der Formalstruktur-Diskussion gesehen wird.

„Also für mich ein ganz wichtiger Erfolgs- oder Misserfolgswert für das Gesamtprojekt ist die Struktur, die [Aufbau- und Ablauf-] Organisation nach Go Live. [...] Wenn die Organisationen hinbekommen, dort eine entsprechende Struktur etablieren, so dass die Prozesse dann auch gelebt werden können hinterher, dann haben wir Erfolg“ (GPO).

„Und das ist auch so ein Punkt, wo wir dann immer daran kämpfen, dass wir sagen: ‚Ja, wer ist denn eigentlich nach Go Live verantwortlich dafür?‘ Das haben wir in den USA dann wieder gespürt, und da müssen wir, oder da können wir auch noch besser werden, indem wir da im Vorfeld schon bei der Implementierung den Leuten dann das mitgeben: ‚Ihr müsst hinterher diese Funktion haben‘, [...] ich meine, das ist ein Erfolgsfaktor“ (GPO).

„Wir haben explizit aber in GPD/ERP 2 keine organisatorischen Strukturen vorgegeben. Diese Fragen ..., ja, wie belasten die das Projekt? [...] Und dann überfrachten sie unter Umständen das Projekt. [...] Also, wann ist der richtige Zeitpunkt dazu?“ (GPO).

Neben der offenen Frage der zukünftigen Formalstruktur und der dringenden Forderung ihrer Beantwortung demonstrieren manche Mitarbeiter ihre bereits gewonnenen Eindrücke und Erwartungen in Bezug auf den zukünftigen organisatorischen Formalaufbau mittels der ‚Status-quo-Erweiterungs-Praktik‘ und der ‚Strukturveränderungs-Praktik‘.

Während die ‚Status-quo-Erweiterungs-Praktik‘ eher von einer Abwandlung oder Weiterentwicklung der existierenden Struktur ausgeht, deuten Mitarbeiter mittels der ‚Strukturveränderungs-Praktik‘ ihre Erwartung einschneidender Veränderungen aus.

„Ich sehe beides, aufbau- und ablauforganisatorische Dinge. Natürlich wird man sich erst mal auf den sicheren Ablauf konzentrieren. [...] Nein, keine neue Dimension, für mich sind die Prozessmanager in den Organisationen die Leiter der [...] [Abteilung 1]. Prozess-Experten brauchen Sie unter Umständen, weil die Fülle der Aufgaben relativ gross ist“ (GPO).

„Teilweise wird es so empfunden in Teilen der Organisation, die sich da erst in dieser neuen Welt, dieser mehr prozessorientierten Welt zurechtfinden müssen. Teilweise wären natürlich dann die Prozesse, Prozessverantwortlichkeiten stärker ausgeprägt. Also, wenn man einen Logistikprozess jetzt zum Beispiel denkt, oder einfach stark mehr global ausgerichtet, und da kommt es natürlich zu bestimmten Verschiebungen der Entscheidungsbefugnisse, wenn man es so sagen will (GPO).“

Über kleinere Verschiebungen hinaus gehend thematisiert die ‚Strukturveränderungs-Praktik‘ existierende Ideen im Bezug auf zukünftige Strukturen:

„Wir werden sicher, es kann schon sein, dass, wir denken jetzt gerade über ein neues Netzwerk nach. Also, es muss nicht sein, dass wir noch mehr dezentralisieren, es kann schon auch durchaus sein, dass wir eigentlich den einen oder anderen Standort schliessen oder verlagern und dass wir halt eben von der Zentrale gesteuert werden. Das ist ganz generell ein Denkprozess, das ist etwas, was uns immer wieder beschäftigt“ (GPM).

„Wir haben schon begonnen, aber das kocht natürlich noch auf Sparflamme. Wir sind jetzt in der Konzeptphase für Shared Service Center.“ (GPM)

„Ich meine, eigentlich hat sich das von hier heraus gebildet, wo wir versucht haben vor einigen Jahren, etwas, was wir jetzt intensiv wieder betreiben, so etwas wie Shared Services aufzubauen, und dann gemerkt haben, dass wir eigentlich da zuerst die Prozesse standardisieren sollten, bevor wir in die Richtung Shared Services gehen“ (GPO).

Mit der Intensivierung und Konkretisierung der Formalstruktur-Diskussion tritt auch die Konzeption eines Bildes einer Prozessorganisation immer deutlicher hervor, welche zwar als Ziel des Projekts bekannt ist, bisher aber einer Konkretisierung bedarf.

10.2.3.9 Der Verankerungspunkt ‚Prozessorganisation‘

Das formulierte Ziel der Initiative GPD/ERP 2 ist die Errichtung einer Prozessorganisation. Bisher wurde von niemandem eine konkrete Aussage zur Gestalt und Inhalt der Prozessorganisation gemacht.

Mitarbeiter der globalen Teams scheinen aber aufgrund ihrer Initiatorenrolle für GPD/ERP 2 eine Verpflichtung zu empfinden, das Bild der Prozessorganisation zu konkretisieren oder auf dessen Konkretisierung hinzuarbeiten.

Dabei stehen zwei Grundüberlegungen im Mittelpunkt: die Verlagerung von Macht und die organisationale Neuausrichtung.

„DissCo ist wahrscheinlich auch durch ihre Diversifizierung, ihre globale Diversifizierung, und durch die Freiheit, die die Leute am Markt gehabt haben, diese MO Geschäftsführer, ist dadurch gross und stark geworden. [...] Und jetzt geht es darum, wenn man von globalen Prozessen spricht, das ein bisschen einzubrechen, zumindest teilweise, wenn nicht sogar aufzubrechen. Das ist natürlich nicht einfach, dass [...] jetzt die Leute, die man als Erfolgsgaranten betrachtet und noch bis vor kurzem bezeichnet wurden, sich jetzt plötzlich in ein globales Korsett begeben müssen“ (GPM).

„Das haben Sie wahrscheinlich auch gesehen, das haben wir schon häufiger diskutiert: ‚Wie stark wird die operative Verantwortung von so einem GPO am Ende sein?‘ Und das ist hier noch so eine gewisse – das ist noch nicht zu Ende diskutiert. Letztlich, ich meine, die Konsequenz muss ja am Ende sein, dass der GPO zusammen mit dem GPM die operative Verantwortung weltweit hat. Sonst macht es keinen Sinn. Nur als reines Consulting wird das eher eine mittelfristige Initiative sein. Wenn das Ganze langfristig Erfolg haben soll, dann muss das so sein, dass letztendlich diese Teams die globale Verantwortung haben“ (Mitglied Globales Project Management Team).

„Dieses GPD-Projekt ist schon etwas, was jetzt in diesem Rahmen sicherlich eins der grössten Veränderungsprojekte ist, weil es sehr tief in die Organisation rein geht und in die detaillierten Prozesse und das dort schon

auch zu einer Verlagerung des Machtzentrums – wenn man es so sagen kann – kommt, teilweise zumindest. [...] Teile der Organisation müssen sich da erst in dieser neuen Welt, dieser mehr prozessorientierten Welt, zurechtfinden“ (GPO).

Noch weiter gehend platzieren Anwender durch die ‚Neuausrichtungs-Praktik‘ ihren Eindruck, dass durch die Auseinandersetzung mit der Prozessorganisations-Thematik der Kern der Organisation, ihr Selbstverständnis, neu definiert wird.

„Das ist eigentlich von Anfang an sehr deutlich gemacht worden, [...] dass von diesem Projekt wesentlich mehr erwartet wird als nur die Änderung der Software. Also dort wurde ganz deutlich gemacht, dass wir hier davon sprechen, eine Prozessorganisation einzuführen. [...] Aber es war von Anfang an klar, es war ganz klar, das ist kein Software-Änderungsprojekt, es ist ein Reorganisationsprojekt gewesen. Das war ganz klar! Also diese Positionierung der CPOs auf höherer Kaderebene, also EMG Mitglied wie das bei DissCo heisst, [...] dort den CPO zu platzieren, die entsprechenden Ressourcen darin zuzuführen [...] hat nach aussen auch sehr deutlich gemacht: Hier findet mehr statt als nur mal eben ein kleinerer Change Prozess“ (GPO).

„Also jetzt im Sommer, bei einem EMG Meeting, da stand wesentlich stärker, dass sich dann das Ruder noch mal wesentlich auch in Richtung Prozessorganisation dann noch mal gewendet hat. Das hängt auch wesentlich damit zusammen, dass man natürlich auch mit zunehmendem Erfolg dann gewissermassen auch zusätzlich Selbstvertrauen gewinnt also immer stärker in diese Richtung zu gehen“ (Globaler Projektleiter).

Im Zusammenhang mit der Neuausrichtung der Organisation in Richtung Prozessorganisation wird auch die Frage aufgegriffen, ob damit eine formalstrukturelle oder eher inhaltliche Ausrichtung angestrebt werde:

„Wir hören oft, wir wollen Prozessorientierung, Prozessorganisation hört man selten, aber wir wollen Prozessorientierung“ (GPM).

Der Titel ‚Prozessorganisation‘ kann im Untersuchungszeitraum als ein Referenzpunkt für unterschiedliche Überlegungen interpretiert werden, die mit der Übertragung von Macht auf Prozessverantwortliche, mit der Formalisierung deren Verantwortungsbereiche und der prozessorientierten Formulierung einer Organisationsausrichtung im Zusammenhang stehen.

10.2.3.10 Der Verankerungspunkt ‚Zugehörigkeit‘

Der Verankerungspunkt ‚Zugehörigkeit‘ wurde abgeleitet aus Nutzungspraktiken, die das Partizipieren im Projekt als Attribut der Wertigkeit einer Aufgabe, Person oder Organisationseinheit verstehen.

Hierbei kann einmal im positiven Sinne denjenigen, die im Projekt partizipieren und deren Organisation bereits im Live-Betrieb arbeitet, eine breitere Einflussmöglichkeit und ein ausgeweitetes Beurteilungsvermögen zugesprochen werden. Zum zweiten kann aber auch der Umkehrschluss formuliert werden, dass nämlich diejenigen, deren Aufgabe aus GPD/ERP-2-Sicht ‚out of scope‘ ist, damit auch weniger attraktiv, einflussreich und karriereförderlich sind.

Die ‚Dabeiseins-Praktik‘ beleuchtet die Projektmitarbeit und den Live-Betrieb als Attribut der Zugehörigkeit und Einflussmöglichkeit:

„Jetzt, wo viele Leute [andere MOs] eingeführt haben, dass es kurz vor dem Tor ist, wächst das Interesse grandios. Zum Anfang hatten wir Mühe, die Leute zu motivieren, da mitzumachen, und jetzt können wir uns vor Teilnehmern kaum retten“ (GPO).

„Ähnlich wie mit vielen anderen Initiativen, die erst mal über einen Berg rüber müssen, und sobald sie dann eine bestimmte kritische Masse erreicht hat, will eigentlich auch jeder dabei sein. Weil eigentlich keiner möchte eigentlich dann der Letzte sein, der auch endlich nachzockelt, sondern die wollen alle als die erfolgreichen Manager, die wir gewissermassen auch sind, dann dastehen“ (Mitglied Globales Project Management Team).

Die Brisanz des Wunschs, dabei zu sein, ein Teil des Neuen zu sein, führt auch zur Minderbewertung aller Tätigkeiten, die keinen Zusammenhang zum Projekt aufweisen können und zu einer Ausgrenzung noch nicht im Projekt inkludierter Funktionen und Marktorganisationen.

Hinsichtlich der schlecht repräsentierten Funktionen wird der PPM-Prozess oder die Entwicklungsfunktion vorrangig angeführt:

„Der ganze Wandel findet als Teil des Projekts statt. Was im Moment schon ein bisschen dahin geht, was vielleicht nicht so gut läuft, ist der PPM-Bereich, also in den Entwicklungsbereichen, die nicht wirklich toll in GPD eingebunden sind. Ja, die bleiben so ein bisschen auf der Strecke mit der Zeit. Die Qualitätsforen finden nicht mehr statt und in GPD gibt es keinen wirklichen Ersatzprozess dafür und ich meine, da muss irgendwas passieren in naher Zukunft. [...] Man ist da eben relativ abgeschottet vom Rest der Firma interessanterweise“ (GPO).

Bezogen auf die nicht dazugehörigen Marktorganisationen stehen je nach Zeitpunkt im Roll-out-Prozess immer weniger Organisationen aussen vor:

„Insofern, und das merke ich jetzt auch, dass gerade die kleinen MOs, wo wir eigentlich noch gar nicht einführen wollen, weil wir die grossen noch gar nicht haben, die laufen einem gewissermassen die Bude ein, um das doch zu kriegen. Und da sieht man, das hat jetzt eher so eine Eigendynamik entwickelt, so – man muss einfach! Und da gibt es super Beispiele. Der GM aus Deutschland hat jetzt vorgeschlagen, wir sollten jetzt nicht mehr von Best Practice sprechen, wir sollten in dem Zusammenhang mit diesen ganzen Prozessen von DissCo Best Practice sprechen und da kann eigentlich keiner was dagegen sagen, denn entweder man ist DissCo oder man ist nicht DissCo“ (Mitglied Globales Project Management Team).

Mit letzterem Zitat wird die Bedeutung des Partizipierens für die Selbsteinschätzung der individuellen Funktion und Wichtigkeit sowie auch deren Einschätzung durch andere auf deutliche Weise zum Ausdruck gebracht; dies demonstriert die Machtimplikation des Partizipierens an GPD/ERP 2, unabhängig von individuellen Funktionen und Erfolgen.

10.2.4 Vernetzung der einzelnen Verankerungspunkte

Wenngleich alle oben beschriebenen Verankerungspunkte für sich gesehen als Elemente des strukturellen Hintergrunds im Beobachtungszeitraum betrachtet werden können, stehen sie nicht als unabhängige Gesichtspunkte nebeneinander. Vielmehr stützen sich einzelne Verankerungspunkte aus dem Repertoire ‚Machtausdrucksformen‘ und ‚Sinnempfindungen‘ bzw. ‚Rationale Begründungen‘ gegenseitig und bilden gemeinsam das strukturelle Repertoire. Nachfolgend sollen einzelne dieser Beziehungen exemplarisch aufgegriffen werden.

Der Verankerungspunkt ‚Eine Organisation‘, der als rationaler Zugang zu der Fragestellung der organisationalen Weiterentwicklung sichtbar wurde, würde das Zusammenwachsen verschiedener Organisationsteile zu einem Ganzen für sich alleine nicht stimulieren, wenn er nicht auf eher emotionaler Ebene durch den Verankerungspunkt ‚Zusammengehörigkeit‘ gestützt würde. Aus einer traditionell länderorientierten – lokalen - Organisationsauffassung jetzt auf eine globale Organisationsauffassung hinzusteuern, muss sowohl auf emotionaler als auch auf rationaler Ebene verortet sein. Auch einzelne Verankerungspunkte des Repertoires der Machtausdrucksformen wie ‚Vernetzung‘ und ‚Zugehörigkeit‘ demonstrieren das Bewusstsein der Organisationsmitglieder für Verschiebungen innerhalb des Machtgefüges, die ein solches Zusammenwachsen untermauern.

Enge Beziehungen bestehen auch zwischen den Verankerungspunkten ‚Investition‘ als Rationale Begründung und ‚Ressourceneinsatz‘ als Machtausdrucksform bezogen auf das Phänomen, das GPD/ERP 2 erhebliche finanzielle und personelle Mittel bindet, was eine Amortisation dieser Ressourcen erforderlich macht und gleichzeitig den Zugang zu diesen Ressourcen als Demonstration von Macht platziert.

Das Phänomen globaler Prozesse wird als Wert innerhalb von DissCo verankert, indem es als Rationale Begründung ‚Prozess‘ und ‚Business-Orientierung‘ auf Ebene logischer Erklärungen sowie auf emotionaler Ebene

als Sinnempfindung ‚Harmonisierung‘ wahrgenommen werden kann. Dass Prozesse auch Veränderungen hinsichtlich der Machtverteilung nach sich ziehen, kommt in den Machtausdrucksformen ‚Formalstruktur‘, ‚Durchgriff‘ und ‚Prozessorganisation‘ zum Ausdruck.

Insofern ist die gewählte Form der Ergebnisdarstellung, die an die drei Strukturdimensionen der Strukturierungstheorie⁴⁵ angelehnt wurde, lediglich eine Hilfe, um die verschiedenen Verankerungspunkte zu systematisieren. Dieses erlaubt – wie in Kapitel 10.4 durchgeführt – die einzelnen Strukturdimensionen verschiedener Gruppen von Akteuren einander gegenüberzustellen. Gleichzeitig erweckt sie aber den Eindruck voneinander unabhängiger Kategorien von Verankerungspunkten, was nicht zutrifft.

Besser – wenn auch mit niedrigerem Wiedererkennungswert – wäre eine netzartige Darstellung der Verankerungspunkte, was an dieser Stelle aus pragmatischen Gründen nur angedacht bzw. andeutungsweise dargestellt wurde.

10.2.5 Zwischenresümee

Die bis hierher beschriebene strukturelle Verankerung von GPD/ERP 2 innerhalb der globalen Teams legte die Begründungen, Empfindungen und Machtausdrucksformen der betroffenen Mitglieder offen. In ihrer Rolle als Mitglieder der globalen Teams und damit als Initiatoren von GPD/ERP 2 gehört die Wegbereitung für GPD/ERP 2, die Schaffung eines positiven Klimas und die Ausräumung von Widerständen zu ihren Aufgaben. Die Untersuchung ihrer Einstellungen und Erwartungen in Bezug auf GPD/ERP 2 bestätigt diese gemeinsame Erwartungshaltung.

Die Betrachtung der einzelnen Verankerungspunkte zeigt auf, dass innerhalb dieser Fraktion ‚Rationale Begründungen‘ und ‚Machtausdrucksformen‘ in grösserem Umfang und Detaillierungsgrad ausgebildet sind als ‚Sinnempfindungen‘. Insofern ist von einer eher logisch-rationalen und formell-

⁴⁵ Vergleiche hierzu Kapitel 2.5.

praktischen Herangehensweise und Einstellung gegenüber GPD/ERP 2 auszugehen.

Bei einem Blick auf die inhaltlichen Aspekte fällt auf, dass innerhalb der ‚Rationalen Begründungen‘ solche Verankerungspunkte dominieren, die GPD/ERP 2 als strategisch, also relevant für die Weiterentwicklung der Organisation und ihre Positionierung am Markt bedeutend deklarieren und die die Konformität der Initiative anhand einzelner Elemente der Strategie ‚Champion 3C‘ aufgreifen. Damit sind die ‚Rationalen Begründungen‘ der globalen Teams letztlich auch Ausdruck ihres Selbstverständnisses als Initiatoren oder Multiplikatoren der Initiative, deren Aufgabe es ist, ein strategisch sinnvolles Projekt in die Organisation zu tragen.

Bezogen auf die ‚Machtausdrucksformen‘ demonstrieren Mitglieder der globalen Teams ihre Erwartungshaltung, dass durch GPD/ERP 2 Entscheidungsbefugnisse, Verfügungsrechte und deren Ausdruck in Form einer Formalstruktur in Veränderung begriffen sind. Auf dem Weg zu globalen Prozessen und Systemen scheint eine Veränderung gegenüber der ursprünglich dezentral ausgerichteten Unternehmensorganisation stattzufinden, innerhalb derer Fragen der Dominanz (IT, Prozesse, lokaler Einfluss; globale Teams) und der finalen Formen der Zusammenarbeit noch in unterschiedlicher Weise aber anhand durchgängiger Machtausdrucksformen beantwortet werden. Letztlich dominiert der Eindruck, dass seitens der globalen Teams eine stärker global aufgestellte Organisation im Sinne einheitlicherer Arbeitsweisen und homogener Entscheidungswege mit stärkerem Einfluss globaler Einflussfaktoren (System, Prozesse, Teams) erwartet werden.

‚Sinnempfindungen‘ scheinen innerhalb der globalen Teams am wenigsten stark differenziert und ausgeprägt zu sein. Dennoch tritt mit den Verankerungspunkten ‚Globalität‘, ‚Harmonisierung‘ und ‚Zusammengehörigkeit‘ auch eine innere Überzeugung zu Tage, dass DissCo zukünftig stärker zusammenrücken und homogener arbeiten wird. Dieser Prozess wird im positiven Sinne als Harmonisierung interpretiert und scheint sich in die DissCo Kultur einzufügen oder an diese anschliessen zu lassen.

Grundsätzlich entsteht der Eindruck relativ hoher interner Konsistenz der Positionen innerhalb der globalen Teams. Lediglich in Bezug auf die Wertigkeit von Kultur und die Fortschrittlichkeit und Einzigartigkeit von DissCo in Bezug auf diesen Aspekt existiert eine gewisse Bandbreite an Einschätzungen.

Interne Konsistenz wird das Agieren als Gruppe, die Wahrnehmung ihrer gemeinsamen Rolle und das Erreichen gemeinsamer Ziele erleichtern und erhöht die Wahrscheinlichkeit wahrgenommenen gemeinsamen Erfolgs.

Entsprechend der Erkenntnisse von Orlikowski & Gash ist die Herstellung eines harmonischen Kontexts im Sinne kongruenter „technological frames“ zwischen unterschiedlichen Gruppen von Beteiligten eine wesentliche Grundvoraussetzung für den Erfolg von Technologieeinführung.

„We suggest, that different groups within an organization may have different technological frames [...]. The incongruence of frames provides an interesting explanation of the difficulties and unanticipated outcomes associated with the technology implementation“ (Orlikowski & Gash 1994, 175).

Wenn also unterschiedliche Anwendergruppen mit unterschiedlichen Grundpositionen gegenüber einer Technologie gemeinsam an deren Einführung arbeiten, sind Schwierigkeiten, Widerstände und unerwartete Konsequenzen nicht ausgeschlossen. Diese können unterschiedlicher Gestalt sein:

- Erwartungsdiskrepanzen
- Widersprüchliche oder konkurrierende Handlungen
- Unerwartete organisationale Reaktionen wie Skepsis, Widerstand und Zynismus.

Besonders im Kontext einer Multisite-Implementierung, die durch die Existenz von globalen und lokalen Teams manifestiert wird, scheint die Wahrscheinlichkeit solcher inkongruenter Grundeinstellungen besonders hoch, bzw. die Notwendigkeit zur Bemühung um deren Angleichung in besonderem Masse erforderlich.

Daher erscheint als logischer Schritt vor einer Aussage über den zu erwartenden Erfolg der Initiative oder vor einer Beurteilung des bisher erreichten, eine ebenso detaillierte und umfängliche Untersuchung von

Begründungen, Sinnempfindungen und Machtausdrucksformen innerhalb der Gruppe der im Beobachtungszeitraum involvierten Marktorganisationen geboten.

Ihre Gegenüberstellung mit den oben beschriebenen Verankerungspunkten innerhalb des globalen Teams lässt schliesslich Aussagen über die Inhalte und Ursachen der mit GPD/ERP 2 erreichten oder zu erwartenden Veränderungen oder Stabilisierungen des strukturellen Repertoires von DissCo erwarten.

10.3 Strukturelles Repertoire der MO-Teams während des Roll-outs

Die im Folgenden dargestellten Nutzungspraktiken sowie ihre Verdichtung um bestimmte Verankerungspunkte entstanden im Zeitraum 2004/2005, also der ‚heissen Phase des Roll-outs‘, innerhalb derer GPD/ERP 2 das dominierende Projekt bei DissCo war. Den Forschenden wurde Zugang zu drei MOs gewährt. Hierunter befand sich im Beobachtungszeitraum eine MO, die in den Anfängen des Implementierungsprojekts stand, eine MO, die kurz vor dem technischen Go Live stand sowie eine MO, die bereits im Live-Betrieb mit GPD/ERP 2 arbeitete. Somit war sicher gestellt, dass jede Form der Auseinandersetzung mit GPD/ERP 2, sowohl die eher theoretische vor Go Live als auch die praktische, im Live-Betrieb in die Beobachtung einfließen.

Untersuchungsgegenstand in diesem Kapitel ist die Aufdeckung neuer Nutzungspraktiken als Folge der Einführung und Nutzung von GPD/ERP 2 in den Reihen der Marktorganisationen. Weiterhin soll eine Ausformulierung ihrer strukturellen Hintergründe in Form von Verankerungspunkten erfolgen, um – existierende Forschung ergänzend – die Auswirkungen solcher Nutzungspraktiken auf tiefer liegende Strukturen nachvollziehbar zu machen.

Die folgende Darstellung wird jeweils zunächst in einem Überblick die am häufigsten vorgefundenen und von unterschiedlichen Akteuren ausgeführten Nutzungspraktiken und damit für das damalige Projektstadium kennzeichnende Handlungsmuster innerhalb der insgesamt aufgenommenen ca. 250 Anwendungshandlungen auflisten. Die durch diese

Anwendungshandlungen zu Tage tretenden Strukturen werden nur durch solche Handlungen inszeniert, deshalb erfolgt eine Verdichtung zu Nutzungspraktiken nach dem Gesichtspunkt ihrer Zuordenbarkeit zu einer oder mehreren Strukturkomponenten – unter Inkaufnahme bereits beschriebener Uneindeutigkeiten und Überschneidungen. Mittels dieser Zuordnung erfolgt auch die Verortung der Nutzungspraktiken in Verankerungspunkten, also die Beschreibung der Konsequenzen der Nutzung von GPD/ERP 2 auf das ‚strukturelle Repertoire‘ der MOs.

Insgesamt werden folgende Verankerungspunkte vorgestellt:

Strukturkomponente	Verankerungspunkt
Rationale Begründungen	Kundensicht Operational Excellence Stabilität Weiterentwicklung Widersprüche
Sinnempfindungen	Change-Wertigkeit Kulturreflexion Management-Commitment Globalität Teilen/Team Geduld Widersprüche
Machtausdrucksformen	Persönliche Karriere Lokale Stärke Vernetzung Ressourceneinsatz Formalstruktur Zugehörigkeit

Abb. 74: Strukturelles Repertoire der MO-Teams im Beobachtungszeitraum

10.3.1 Rationale Begründungen

10.3.1.1 Übersicht

Die oben beschriebenen Verankerungspunkte geben Hinweise auf sich abzeichnende Veränderungen aus der Sicht der MOs in Bezug auf die Ressourcen der Machtverteilung und die Sinnempfindungen. Wenngleich die Zuordnung zu den jeweiligen Strukturdimensionen keine eindeutige ist, zeigt

sie gleichwohl, dass ein Rückschluss von einer regelmässig und bei unterschiedlichen Akteuren beobachteten Anwendungshandlung auf sich verändernde oder stabilisierte Elemente einer oder mehrerer Strukturdimensionen naheliegt.

Im Folgenden sollen diejenigen Nutzungspraktiken dargestellt werden, die es einzelnen ERP-System-Nutzern ermöglichen, Gründe für ihr Handeln oder ihre Positionen anzugeben und ihr Handeln damit in den Dienst übergeordneter Ziele und Aufgaben zu stellen. Hier treten auch diejenigen Legitimationsregeln zu Tage, die eng mit der offiziellen, durch die Unternehmensleitung nach aussen hin verlautbarten Strategie von DissCo verknüpft sind und demnach in das strukturelle Repertoire der GPD/ERP-2-Anwender Einzug gefunden haben.

Die folgende Tabelle zeigt die Nutzungspraktiken im Überblick:

Nutzungspraktik	Verankerungspunkt
Anpassungs-Praktik Rechtfertigungs-/Begründungs-Praktik	Kundensicht Kundensicht
Strategieumsetzungs-Praktik Transparenzerhöhungs-Praktik	Operational Excellence Operational Excellence
Systemstabilisierungs-Praktik Spätimplementierungs-Praktik	Stabilität Stabilität
System-Thematisierungs-Praktik Organisationsentwicklungs-Praktik Entfaltungs-Praktik	Weiterentwicklung Weiterentwicklung Weiterentwicklung
Priorisierungs-Praktik Erwartungs-Praktik	Widersprüche Widersprüche

Abb. 75: Nutzungspraktiken der MO-Teams und Verankerungspunkte der Strukturdimension Rationale Begründungen

10.3.1.2 Der Verankerungspunkt ‚Kundensicht‘

Der Verankerungspunkt ‚Kundensicht‘ demonstriert in besonders klarer Weise, inwiefern die eigene Einstellung zu GPD/ERP 2 sowie persönliches Engagement und Bemühen um die Fortentwicklung des Systems durch ein übergeordnetes Ziel eine klare und eindeutige Zielrichtung erhalten.

Angesprochen auf die Gründe für ihr Engagement im GPD/ERP-2-Projekt, auf ihre Bereitschaft, sich teilweise voll für das Projekt zur Verfügung zu stellen, sowie auf die aus ihrer Sicht dem Projekt zugrunde liegenden Beweggründe argumentieren viele Anwender, dass die Umstellung auf ein globales System mit optimierten Prozessen eine Notwendigkeit, die sich aus Kundenanforderungen ergibt, darstelle. Diese Mitarbeiter praktizieren die ‚Anpassungs-Praktik‘.

„If you wish to stay in the market, you have to change – the organisation, the product, everything. All the processes must be clear just at the beginning from all the supply chain, from production to customer“ (LPE, MO YYY).

„People who work in customer care say: OK, be careful, it is our customer, if you want to make money with him, be careful with him and solve this problem. And don't say it is a problem of him or her – it is just ‚customer satisfaction‘. This is an old objective, but it is now the first time I hear about this philosophy. But when I arrived at DissCo and started to work in DissCo, mister OOO said: Our challenge is customer satisfaction, CCC plus, three Cs plus. This is the big challenge and I think some of all forgot this“ (LPM, MO XXX).

Dass ein globales System für alle MOs aber nicht automatisch nur ein besseres Reagieren auf Kundenanforderungen mit sich bringt, sondern auch eine stetige Aufgabe der Koordination und des Ausbalancierens von globalen Konzernanforderungen und spezifischen Kundenwünschen darstellt, stellt die ‚Rechtfertigungs-Praktik‘ heraus.

„Es gibt Branchen, wo man damit lebt, dass man einen sehr hohen Standard hält, also sagen wir jetzt mal Labortätigkeit. Da brauch ich einen sehr hohen Reinheitsstandard, da darf nie was schief gehen und so weiter. Also da ist

dieser Anspruch der Standardisierung sehr hoch. Bei uns nicht! Bei uns ist es so, dass man sagt: Wir müssen ein bestimmtes Niveau von Standard erreichen, danach brauchen wir die Freiheit, um auf unsere Marktsituation zu reagieren. Ja, sei es drum! Vielleicht müssen wir kurzfristig eine neue Service-Leistung anbieten können? Und Logistik hat immer etwas damit zu tun, dass es meistens nicht per Mund zu Mund Propaganda passiert, sondern da irgendwie IT involviert ist. Und da müssen wir eine grosse Flexibilität halten, weil sonst zieht uns unsere Standardisierung runter im Vergleich zum Wettbewerb“ (LPE, MO ZZZ).

Die Ausrichtung an Kundenanforderungen oder an Forderungen des Marktes allgemein ist eine wesentliche Legitimationsregel für nahezu alle organisationalen Handlungen, auch und speziell die Anwendung eines globalen ERP-Systems. Sein Handeln und seine Entscheidungen dem Wunsch des Kunden unterzuordnen ist die gängige Rechtfertigung des Engagierens für GPD/ERP 2, aber auch des Vortragens von Bedenken und Einwänden gegen einige globale Regelungen. Nicht zuletzt erfüllt ‚Kundenorientierung‘ als strategische Säule ‚Customer‘ innerhalb der Strategie Champion 3C auch das Kriterium der Strategie-Konformität.

10.3.1.3 Der Verankerungspunkt ‚Operational Excellence‘

Mittels des Verankerungspunkts ‚Operational Excellence‘ knüpfen Anwender ihre Handlungen an die Idee einer effizienteren, profitabel wachsenden Organisation. Operational Excellence kann ebenso wie die Kundenorientierung aus der Unternehmensstrategie, nämlich aus der Säule ‚Competence‘ abgeleitet werden.

Wenn Anwender die Nutzung von ERP 2 als Instrument zur Reduzierung von Prozesskosten, zur Optimierung des Ressourceneinsatzes oder zur Margenerhöhung heranziehen, richten sie ihr eigenes Handeln am Ziel ‚Operational Excellence‘ aus. Unter dieser Massgabe haben viele Einschnitte in gewohnte Abläufe eine klare Rechtfertigung und können positiv gewertet und proaktiv bearbeitet, wenigstens aber im grösseren Kontext eingeordnet werden.

Mittels der ‚Strategieumsetzungs-Praktik‘ begegnen Anwender der Problematik des Umgangs mit Widerständen und der immer wiederkehrenden Sinnfrage.

„I think the situation is, that with the ‚champion 3C‘-strategy and so forth, there were three areas identified and operational excellence was the last one to do and the most expensive one to do also. This is why it was the last. And then it was strategy and it was decided on, there was a consensus by everybody and now we are only executing the strategy, what has been decided five years ago. Now we are not re-discussing basically whether SAP is the right software or whether the processes are 100 % identical with the XXX business model or what we are doing locally. Basically now, we are executing. Not everybody is happy with the changes or when you have to give up what you had before, but we also need to learn what is not necessarily apparent in all areas, what future possibilities you have, in terms of potential that you have not seen yet“ (LPM, MO XXX).

„Also konzeptionell fand ich GPD/ERP 2 das richtige Projekt. Man muss es ganz nüchtern sehen. [...] Wir waren an dem Punkt, wo wir glaubten, dass wir signifikante Prozess- und damit auch Systemveränderungen brauchten um mehr Produktivität aus der Organisation heraus zu bekommen. [...] Wir waren immer nicht schlecht im Kosten-Management, aber einen richtigen Quantensprung im Bereich Kosten-Management kriegt man nur, wenn man radikalere Änderungen vornimmt“ (LPM MO ZZZ).

Der Verankerungspunkt ‚Operational Excellence‘ bildet auch den Rahmen für die vereinzelt vorzufindende ‚Transparenzerhöhungs-Praktik‘, mittels derer Mitarbeiter in Marktorganisationen der Frage der Einsehbarkeit, des detaillierten Einblick-Nehmens in ihre eigene Organisation durch andere und ihrer Vergleichbarkeit mit anderen Organisationen versuchen, positiv zu begegnen.

„The success is for me to change. OK, first we have to think also that we have to change the system. That is not so easy like everybody said. We have a completely different system and then we change the process and we better

understand the organization. And we get in any case the benefit! We are linked together – now the process is completely linked together, so at least they know exactly what is going on in all supply chains“ (LPE, MO YYY).

Aufgrund der bisher in den MOs dominierenden Umsatz- und Marktanteilsausrichtung ist das Verargumentieren von ERP-Anwendungshandlungen auf Basis von Kosteneinsparungen und Profitabilität gegenüber dem Argument ‚Kundenanforderungen‘ deutlich weniger verbreitet. Dennoch zeigen die o. g. Beispiele, dass auch in den MOs erste Anfänge von konzernübergreifendem Kosten- und Prozessbewusstsein existieren.

10.3.1.4 Der Verankerungspunkt ‚Stabilität‘

Mit dem Verankerungspunkt ‚Stabilität‘ tritt ein weiteres Argument für die Notwendigkeit und Wichtigkeit des GPD/ERP-2-Projekts hervor, auf das als Begründung und Rechtfertigung für die Mitarbeit an einem System- und Philosophiewechsel immer wieder Bezug genommen wird.

Vorwiegend steht das Thema ‚Stabilität‘ für alle diejenigen Stellungnahmen und Verhaltensweisen im Zusammenhang mit der Anwendung von ERP 2, die mittels eines globalen und modernen ERP-2-Systems die Sicherheit, Funktionstüchtigkeit und Störungsunanfälligkeit von ERP 2 im technischen und vereinzelt auch im organisatorischen Sinn anstreben.

Die ‚Systemstabilisierungs-Praktik‘ steht für alle Bemühungen von Anwendern, mittels der Einführung und Nutzung von GPD/ERP 2 die Risiken von Altsystemen auszuschalten und das neue System schnellstmöglich auf einen angemessenen Sicherheits- und Servicelevel hin zu entwickeln.

„Man muss ganz nüchtern sehen: Wir hatten die Situation, dass wir signifikante Investments hätten tätigen müssen. Wir hatten sehr viele ausgelutschte Systeme, die auch wahrscheinlich über ihre normale Lebensdauer bereits genutzt wurden. Und das war nicht an einer Stelle, sondern an vielen Stellen weltweit und wir standen vor der Entscheidung: Machen wir das wie in der Vergangenheit auch, jeder für sich, oder nutzen wir

diesen Moment, um dies auf eine einheitliche Basis zu stellen, und haben dann gleichzeitig den Vorteil, dass wir unser Risiko-Management, die Art und Weise, wie wir solche Systeme aktuell halten, deutlich verbessern und professionalisieren können“ (LPM, MO ZZZ).

„The biggest challenge for us will be to maintain the system. Yes, to maintain this with all the change we will do during ... to maintain the level, the high level of knowledge internally in order to maintain and provide the headquarter and IT developers with a good knowledge of the projects and improvements. That will be the challenge. [...] I think that we are underestimating the needs and the way to maintain the system in the future and if you want also to provide the headquarter with projects, let's say very argued projects and things which go very well, you need to have good people involved in the maintenance of the system and in the possibility of the system.“ (LPM, MO XXX)

Zu der Priorisierung von Stabilität gehört für einige Mitarbeiter auch das Einkalkulieren von Zeit zur Erfahrungsgewinnung und zur Systemstabilisierung. Insofern ordnen sie die Zurückhaltung ihrer MO bei der Planung des Roll-outs als stabilitätsfördernd ein und verfertigen die ‚Spätimplementierungs-Praktik‘. Sie verzichten gerne auf die Rolle des Vorreiters und nutzen die Implementierungs- und Systemnutzungserfahrungen früherer Implementierer.

„So, technology helps. It was a good, maybe a good strategic prevision to see this but in the same time I am very happy to start the GPD project implementing only among the last, but no among the first. Because the first MOs they got a lot of problems initially“ (LPM, MO YYY).

„It was only the second implementation in VVV, so for the experience of everybody it was the beginning. For me, it was the first experiences, for the global people the second one and they had to face again a problem in WWW. [...] Now, they get much more experience, also the organization of the working team is little bit different. I mean, that is much more concrete now than in the past“ (LPE, MO YYY).

Stabilität, Sicherheit und Störungsunanfälligkeit sind wiederkehrende Hintergrundgedanken und Argumente im Zusammenhang mit GPD/ERP 2. Mitarbeiter begründen ihr Engagement oder ihre Zurückhaltung im Projekt immer wieder auf Basis dieser Zielsetzungen. Dies scheint auf den ersten Blick erstaunlich, da einzelne Organisationsmitglieder keinen Beitrag zur technischen Stabilisierung des Systems und der Abläufe zu leisten vermögen, aber eine positive Einstellung gegenüber GPD/ERP 2 haben; die Mitarbeit im Projekt und die Bereitschaft zur Übernahme des Systems und der dort verankerten Prozesse scheint als stabilisierend für die Gesamtorganisation wahrgenommen zu werden.

10.3.1.5 Der Verankerungspunkt ‚Weiterentwicklung‘

Bei der Anwendung von GPD/ERP 2 und der damit verbundenen Auseinandersetzung mit globalen Prozessen tritt regelmässig die Überlegung auf, inwieweit dieses die Weiterentwicklung der Organisation ermöglicht und fördert. ‚Weiterentwicklung‘ wird dabei assoziiert mit der Optimierung von Prozessen, der Nutzung von Chancen am Markt, der Steigerung des Wissensniveaus der Anwender und der Gewinnung neuer Einsichten durch Nutzung eines hochaktuellen Systems und der dort verankerten Business-Logik.

Letztere Überlegung ist Basisannahme der ‚System-Thematisierungs-Praktik‘, die eine schnelle Systemeinführung anstrebt und eine aufgeschlossene Auseinandersetzung mit den in GPD/ERP 2 verankerten Prozessen zum Inhalt hat.

„For me personally, I am convinced that we have to look on the organization, how we have to be organized to achieve a target, and I am very convinced that this system GPD and this SAP program can help us to achieve a certain organization and also to improve our cost in the way we are doing the business. [...] And for AMS part in SAP, I am not afraid about the change, because I think that the change that SAP gives to the TS and to the call centre is good. I think they will win time with the system, I really think it.“ (LPM, MO XXX).

„Now, with the system that we have, with SAP for instance, which is a system which must be studied to be defined, taking into account that now the developers change the program to improve the system. [...] So we will have to push us in a way, in a different way, where we then have to plan, to describe, to make a description which we never did before“ (LPM MO XXX).

Für bestimmte Anwender wirft die Nutzung des GPD/ERP-2-Systems sogar bisherige Rangordnungen um und schafft neue Möglichkeiten des Beitrags bestimmter Funktionen zum Gesamterfolg.

„The company is spending money to provide a new tool for us [backoffice employees], so we are important! [...] Listen, we are very advanced as customer service, not all companies are at that level. Let's say they want to invest money in this direction. Usually, they invest in account management, in sales force- because the sales force is the sales machine - and so on. So we changed also this kind of perception inside the company“ (LPM, MO YYY).

Im Gegensatz zum Festmachen von Veränderungspotenzial am neuen ERP-System wird von anderen Anwendern ‚Weiterentwicklung‘ im Sinne von Organisationsentwicklung als ein völlig von Technologie losgelöster Prozess verstanden, der durch Verbesserungsinitiativen innerhalb der Organisation am Laufen gehalten wird. GPD/ERP 2 hat dann die Funktion, diese verbesserten Abläufe abzubilden. Solche ‚Organisations-Entwicklungs-Praktiken‘ umfassen die Instrumentalisierung des Systems zum Zwecke der Prozessunterstützung:

„Wir haben immer versucht – das ist uns nicht immer gelungen, aber öfters – dass wir die Prozessänderungen mit einem bestimmten Vorlauf zur IT Änderung auf den Markt bringen. Ein konkretes Beispiel war zum Beispiel die Änderung im Preissystem: [...] Als das klar war und der Prozess war klar, haben wir diesen Prozess ohne EDV-Unterstützung eingeführt. Da war ein riesen Randal in der Organisation, weil die Herren mussten wieder mit Listen arbeiten. Und diese Randalen haben sich dann etwas gelegt und als dann zwei Monate, drei Monate später das systemunterstützte Pricing hatten, war dann alles im grünen Bereich“ (LPE, MO ZZZ).

„Ich habe so ein Thema Fleet-Management, zum Beispiel, was ein relativ neues Thema ist im Konzern, wo wir in der MO VVV angefangen haben, so mit dem Piloten, und das dann ausgerollt haben. Die haben eigentlich so letztes Jahr 30 Verträge gemacht. Aber alles so mehr oder weniger manuell gehandhabt. Wir haben jetzt kein System entwickelt. Aber dort für unseren Markt wäre es gut wenn wir GPD/ERP 2 jetzt dieses Jahr hätten, weil jetzt rollen wir das Ding quasi aus und haben keine Systemunterstützung. Fleetmanagement ist ein komplexes Produkt, komplexer Service, da ist das Thema genau richtig angegliedert“ (LPM, MO YYY).

Neben der organisationalen Weiterentwicklung stellen bestimmte Anwender auch die mit GPD/ERP 2 verbundenen Chancen und Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung heraus. Die hier beschriebenen Beispiele haben einen hohen Grad an Überschneidung mit den im Verankerungspunkt ‚Persönliche Karriere‘ beschriebenen Nutzungspraktiken. Die ‚Entfaltungs-Praktik‘, die im Folgenden gezeigt wird, stellt aber die persönliche Entwicklung stärker in den Dienst der organisationalen Entwicklung als im Falle des Verankerungspunkts ‚Persönliche Karriere‘.

„So, technology helps! It was a good, maybe a good strategic decision to see this. [...] In the past, IT role and user role: User works mechanically, repeating the job every day, every day without thinking a lot, because the think people was in 90 km – for all. Now with the GPD/ERP 2 also the users are involved and pushed to think also to the processes, to think how and why I work this way every day, how I can improve my work, my job, etc. This is also very good because it multiplies the resources of the company“ (LPE, MO YYY).

„I can add that [with the help of GPD/ERP 2] we created this competence centre which is this back office. In the past we had people dealing with complaints somewhere in finance, it was related to finance. Someone here at the front office, someone at the repair centre, because it was a complaint related to the repair centre. Once you are able to focus some people in specific environments, in a specific job, you can increase the quality and at the same time you can increase the productivity and provide better service! So, we decided to create this back office moving some people from the central repair warehouse, I mean from the repair centre to the customer service and

someone from the customer service to the back office. Why? Because in this way they could share the experience with communication skills, how to deal with the customer in terms of language and technical information. And believe me, it is something beautiful“ (LPM, MO YYY).

Der Aspekt der ‚Weiterentwicklung‘ ist eine unwesentliche Thematik innerhalb der Auseinandersetzung mit GPD/ERP 2, nicht zuletzt, da dieses Projekt aus einer strategischen Initiative abgeleitet wurde. Insofern rechtfertigt das Streben nach Weiterentwicklung – unabhängig davon, in welcher Weise Anwender versuchen, diese voranzutreiben – persönliches Einbringen in das Projekt und den Versuch, das System und die dort verankerten Prozesse schnell und reibungslos in der eigenen Organisation zum Laufen zu bringen oder das System organisationalen Optimierungen zu unterwerfen.

10.3.2 Sinnempfindungen

10.3.2.1 Übersicht

Durch Beobachtung der Akteure im Kontext der Planung und Nutzung von GPD/ERP 2 konnten unterschiedlichste Hinweise auf ‚Sinnempfindungen‘ gefunden werden.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Nutzungspraktiken, die sowohl die Wahrnehmung und Beurteilung eigener und kollektiver Handlungen, Einstellungen sowie die Interpretation der Rolle lokaler Einheiten betreffen als auch ihre Rückverfolgung auf dahinterstehende Strukturkomponenten in Form von Verankerungspunkten.

Nutzungspraktik	Verankerungspunkt
Change-Thematisierungs-Praktik Mentalitätsweiterentwicklungs-Praktik Veränderungsbereitschafts-Kultivierungs-Praktik Change-History-Bezugs-Praktik	Change-Wertigkeit Change-Wertigkeit Change-Wertigkeit Change-Wertigkeit
Annäherungs-Praktik Veränderungsbereitschafts-Kultivierungs-Praktik	Kulturreflexion Kulturreflexion
Ressourcenbereitstellungs-Praktik Aufmerksamkeitsfokussierungs-Praktik	Management-Commitment Management-Commitment
Mobilitätsförderungs-Praktik Mindset-Anpassungs-Praktik Komplexitätsunterstreichungs-Praktik	Globalität Globalität Globalität
Erfahrungsaustauschs-Praktik Erfolgs- und Verantwortungsteilungs-Praktik	Teilen/Team Teilen/Team
Erfolgserwartungs-Praktik Veränderungsentfaltungs-Praktik	Geduld Geduld
Ausbalancierungs-Praktik Priorisierungs-Praktik	Widersprüche Widersprüche

Abb. 76: Nutzungspraktiken der MO-Teams und Verankerungspunkte der Strukturdimension Sinnempfindungen

Die in Abschnitt 7.7 beschriebene Bedeutung des Projekts GPD/ERP 2 – sowohl in finanzieller als auch strategischer Hinsicht – wurde mittels

publizierter Berichte und Aussagen von Führungskräften der Konzernzentrale dokumentiert. Welche erwünschten und welche unerwarteten Auswirkungen auf existierende Interpretationsmuster oder ‚Sinnempfindungen‘ sich bei GPD/ERP-2-Nutzern als Folge von GPD/ERP 2 beobachten und identifizieren liessen, ist Gegenstand der folgenden Abschnitte. ‚Sinnempfindungen‘ adressieren die gefühlte Bedeutung und Sinnhaftigkeit der Initiative.

10.3.2.2 Der Verankerungspunkt ‚Change-Wertigkeit‘

GPD/ERP 2 ist das bisher grösste Projekt in der Geschichte von DissCo. Seine Reichweite und der Umfang der betroffenen Alltagsaspekte zwingen den Anwender dazu, sich seiner individuellen sowie der kollektiven Sicht auf Veränderung bewusst zu werden. Der Verankerungspunkt ‚Change-Wertigkeit‘ beschreibt die Auseinandersetzung der Anwender mit dem Sinn und Stellenwert von Veränderung.

Zunächst stellt Change für die beobachteten Anwender ein, wenn nicht das zentrale Thema dar. Als Gegenpol zu Werten wie ‚Stabilität‘ und ‚Tradition‘ tritt Change immer deutlicher in den Vorder- bzw. Hintergrund:

„I mean, what was clear was also that we have a change process, not a system, there will be a lot of improvement somewhere, there will be I hope only a few processes where maybe it will be a little bit worse because we are changing from A to B system. I don't care system – basically we can still use AS 400! The main challenge is change management based on changed processes!“ (LPE, MO YYY)

Anders als die dargestellte ‚Change-Thematisierungs-Praktik‘ demonstriert das nachfolgende Beispiel, dass durch GPD/ERP 2 ausser technischen keine sonstigen Veränderungen zu erwarten seien und ‚Change‘ damit eine nur untergeordnete Rolle spiele:

„It is going to be a change of a tool – I don't even know if that is going to be a change in the behaviour. I mean this has to be the first step in order to change something and organizational-wise if any further down the road, but not

foreseeable. [...] We are forecasting in fact the introduction of GPD/ERP 2. So, coming back to the process enterprise, that is not ... – ok, we are speaking of processes but that is not a big change in the spirit“ (LPM, MO XXX).

Neben der generellen Beobachtung des Bedarfs einer Positionierung des Themas ‚Change‘ im Allgemeinen wird durch die ‚Mentalitäts-Erweiterungs-Praktik‘ konkreter Bezug auf die Frage der Mentalität innerhalb von DissCo genommen.

„Because it is time to change and if you don’t change the company can die. I think that we have to change the mentality not to be worried about the change. Change management is the right way to grow together“ (LPM, MO YYY).

Diejenigen Anwender, die Change mit einer hohen Wertigkeit versehen und ihm eine zentrale Rolle innerhalb der Organisationsziele einräumen, unterstrichen ihre eigenen Beiträge zum Vorantreiben von Veränderung in Form der ‚Veränderungsbereitschafts-Kultivierungs-Praktik‘.

„DissCo YYY is very open to change management, very open. This is very positive – this change – because it is our culture to continue every year to change, to improve“ (IT Manager, MO YYY).

Neben dem Verweis auf eine bereits existierende ‚Change-Kultur‘ unterstrichen einige Anwender auch die historische Verankerung von Veränderungsbereitschaft innerhalb ihrer MOs.

„Even before GPD/ERP 2, we continued the last 11 years to improve and to change“ (IT Manager, MO YYY).

„The big changes we have done are: [...] And these are the two major changes during the last five years. So it is really a very innovative concept, no other concept exists in this direction“ (LPM, MO XXX).

„Hier in YYY hat man über Jahre hinweg da kontinuierlich so ein System aufgebaut und Prozesse designed und dann wieder ein wenig gewechselt, hat auch immer sicher Wechsel gehab.“ (LPM MO YYY)

„For me, we are more open than others to this change because we try to sell it as an improvement, a continuing process“ (LPE MO YYY).

Unabhängig von der jeweils angenommenen Wertigkeit von Veränderung hat die Anwendung von GPD/ERP 2 bei allen beobachteten Anwendern eine intensive Auseinandersetzung mit ‚Change‘ widergespiegelt. Auf unterschiedliche Weise und durch Inszenierung unterschiedlicher Nutzungspraktiken unterstrichen Anwender das Thema ‚Change‘ und verliehen ihrer Tätigkeit damit eine weiter reichende – oder bewusst auf die Systemanwendung beschränkte und ‚Change‘ scheinbar ausschliessende – Bedeutung.

10.3.2.3 Der Verankerungspunkt ‚Kulturreflexion‘

Die innerhalb des Verankerungspunkts ‚Change-Wertigkeit‘ in Form der ‚Veränderungsbereitschafts-Kultivierungs-Praktik‘ beschriebene Auseinandersetzung mit dem eigenen Tun als Teil der Unternehmenskultur wird im Verankerungspunkt ‚Kulturreflexion‘ gezielt und umfassend angesprochen. Insofern bestehen zwischen beiden Verankerungspunkten Überschneidungen. Der Verankerungspunkt ‚Kulturreflexion‘ bildet den strukturellen Hintergrund für alle diejenigen Anwendungshandlungen, die die Systemnutzung mit einer Reflexion der Unternehmenskultur in Beziehung bringen.

Neben der bereits dargestellten ‚Veränderungsbereitschafts-Kultivierungs-Praktik‘ steht die ‚Annäherungs-Praktik‘ für die Thematisierung von ‚Kultur‘ innerhalb des Kontexts von GPD/ERP 2.

Beispiele für ‚Annäherungs-Praktiken‘ sind:

„We have first to change the approach, it is global! This is the main change. We have to decide with the other, we have to accept maybe compromises, we have to say: OK, we won’t have this anymore. In the past, the changes were probably mainly related to our internal habits, so you could decide what to do and not to do. Now you have to understand that if you are asking for

something which is only local – it is probably the time to stop and think: Do I really need it? Is it the time maybe to change?“ (LPE, MO YYY)

„Jetzt gerade auch in der Rolle eines Geschäftsführers eines Landes muss man sich um viele Dinge nicht mehr kümmern, weil die global standardisiert sind und auch gemanaged werden. Das heisst für uns ein kulturelles enormes Zusammenrücken im Konzern“ (LPM, MO ZZZ).

„I think the exciting part about this is the experiences exchange. And it is also more an openness towards other countries and sometimes also business practice or culture, but since everybody is in the same boat, I mean there are no exceptions and everybody speaks the same language, so I think there are still opportunities ahead after stabilizing the business short term“ (Local GPD/ERP 2 Project Manager, MO XXX).

Das nachfolgende Beispiel demonstriert eine Inszenierung der ‚Veränderungsbereitschafts-Kultivierungs-Praktik‘:

„Und das sind alles Aspekte, die kann man sehr positiv beurteilen, die kann man auch sehr negativ beurteilen. Der Konzern hat sich entschieden – und das finde ich richtig, dass wir uns entschieden haben – diesen Prozess einzuleiten. Aber noch mal: Das ist natürlich etwas, was die Gesamt-Kultur einer Organisation verändert“ (LPM, MO ZZZ).

Während unter der ‚Veränderungsbereitschafts-Kultivierungs-Praktik‘ Anwendungshandlungen zusammengefasst werden, die die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen, als wesentlichen Teil der Kultur erachten – unter Umständen auch der lokalen Kultur einer MO –, umfasst die ‚Annäherungs-Praktik‘ jedes Thematisieren, Hinarbeiten oder Unterbinden einer gemeinsamen DissCo-Kultur.

Seine eigenen Handlungen in einen kulturellen Kontext einzuordnen und diesen damit eine Wertigkeit und Anschlussfähigkeit zu verleihen, ist wesentlich für das Sicherstellen jeglicher Handlungsfähigkeit. Insofern sind die oben beschriebenen Beispiele ein wichtiger Hinweis auf die durch GPD/ERP 2 initiierte oder weitergeführte Kulturreflexion.

10.3.2.4 Der Verankerungspunkt ‚Management-Commitment‘

Der Verankerungspunkt ‚Management-Commitment‘ umfasst alle Anwendungshandlungen, mittels derer Führungskräfte durch eigene verbale Äusserungen oder Handlungen die Bedeutung der Initiative unterstreichen und damit den Projektmitgliedern die besondere Priorität und Reichweite ihrer Aufgaben vor Augen führen.

Die erste beobachtete Nutzungspraktik ist die ‚Ressourcen-Bereitstellungs-Praktik‘. Durch Entsenden wichtiger und ausreichender Ressourcen in das globale Projektteam sowie durch ihre Freistellung vom Tagesgeschäft zur Wahrnehmung lokaler Projektaufgaben unterstreichen Führungskräfte die Priorität von GPD/ERP 2, wie die folgenden Aussagen dokumentieren:

„During the GPD/ERP 2, DissCo YYY gave a lot of people in the project. [...] Four or five people are involved in GPD/ERP 2 as permanents and there are also other people invited for specific arguments. And this involvement creates all this common perceptual process“ (LPM, MO YYY).

„Und als GPD kam, sind wir auch massiv reingegangen. Auch mit sehr vielen Leuten damals am Anfang im Projekt und haben uns so zu sagen auch relativ frisch einbringen können“ (LPE MO ZZZ).

Neben der Bereitstellung von Ressourcen kann die Bedeutung des Projekts seitens des Managements auch durch die ‚Aufmerksamkeits-Fokussierungs-Praktik‘ demonstriert werden.

„Also ich gehe jetzt einmal davon aus, dass der Vorstand sehr grosses Interesse hat, wie weit wir in der Implementierung von GPD/ERP 2 sind“ (LPE, MO ZZZ).

„Ich denke, wir werden vermehrt jetzt daran arbeiten müssen, diese Zielsetzungen und diese Benefits, die aus dem System kommen, transparenter rüber zu bringen. Das ist sicher ein Thema, das wir aufgreifen

müssen. Das muss top-down sicher mitgetragen werden, weil das ist nicht etwas, was einfach ist“ (LPM, MO YYY).

„Ich sehe mich da schon ein bisschen als Anwalt zwischen DissCo und meiner MO, und das ist meine Rolle – das ist klar. Und ich hab klar zwei Hüte auf hier – das ist auch so gewollt und designed. Einer ist als Mitglied der erweiterten Konzernleitung, wo diese Dinge [GPD/ERP 2] entschieden werden und wir das optimale für den Konzern versuchen zu definieren und zu entscheiden. Und auf der anderen Seite bin ich verantwortlich für die Marktorganisation und da gibt es logischerweise unterschiedliche Perspektiven. Und das auszubalancieren, in die eine oder andere Richtung ist ein nicht zu unterschätzender Teil meines Jobs“ (GPO MO ZZZ).

„Because the general management also wants this [GPD/ERP 2]. So it is not a problem and another big important point in GPD/ERP 2 is the involvement of the general manager. He is the owner of all the projects“ (LPM, MO YYY).

Die durch die Mitarbeiter wahrgenommene Einstellung des Managements sowie die durch das Management selbst artikulierte Wertigkeit des Projekts verleihen einer Mitarbeit bei GPD/ERP 2 Sinn und Bedeutung. Durch Artikulation dieser Wichtigkeit seitens des Managements werden Mitarbeiter zum eigenen Einbringen motiviert und die Priorisierung dieser Aufgaben gegenüber dem Tagesgeschäft erleichtert. Die Aufmerksamkeit des Managements für eine Aufgabe beschreibt Sinn und Richtigkeit derselben.

10.3.2.5 Der Verankerungspunkt ‚Globalität‘

Der Verankerungspunkt ‚Globalität‘ stellt den Gegenpol zu dem bisher mit einer hohen Wertigkeit versehenen Attribut ‚lokal‘ dar. Globalität als Thema wurde mit der Lancierung des Projekts GPD/ERP 2 in besonderer Weise aktuell. Zwischenzeitlich wird der Begriff ‚Globalität‘ regelmässig als Orientierungspunkt für das eigene Zutun im Projekt erwähnt und scheint ein feststehender Wert zu sein. Mittels der folgenden Nutzungspraktiken wird die Bezugnahme auf ‚Globalität‘ als Regel der Signifikation eigenen Tuns demonstriert:

Die ‚Mobilitätsförderungs-Praktik‘ unterstreicht die Notwendigkeit und Richtigkeit globalen Denkens und Handelns anhand der Forderung, Mitarbeiter in unterschiedlichen MOs zum Einsatz zu bringen, und fordert dazu deren Bereitschaft bzw. unterstreicht diese. Ebenso bezieht diese Nutzungspraktik das Auflösen der bisher existierenden Trennung zwischen lokalen und globalen Teams ein.

„Yes, it is very important, how to organize that all. Team building for example is very important for me to create a team with global and local people completely integrated, not the division YYY people and global. [...] For me the good way is integration, integration of a team, motivational integration of a team“ (IT Manager, MO YYY).

Ein MO-Mitarbeiter, der selbst eine bestimmte Zeit in der Konzernzentrale im globalen Team mitgearbeitet hatte, beschreibt seine Erfahrungen wie folgt:

„At the beginning, it was very difficult form me, difficult, because a new language, a new culture. [...] As normal, I hated that. [...] Once, there was really the opportunity to discuss face to face, to understand the reason of the project, what stays behind the goal of the project, [...] then, it was OK, it was cool I would say, And once I started to travel a little bit around the world [...] and that is why it was a great time for me. Sometimes there was a financial manager, sometimes also the general manager with a background about GPD and I was there to discuss. They were so well prepared, open minded but really strict about their business“ (LPE, MO YYY).

„Gerade diese Woche fand hier jetzt eine Supply-Chain Woche statt – mit etlichen europäischen Ländern. Und das ist durchaus positiv, weil damit DissCo auch ein Umfeld schafft, wo man auf verschiedenen Ebenen mehr internationale Mobilität auch ermöglicht. Also jemand, der hier Complaint Handling gemacht hat, könnte dann, weil es ja weltweit gleich funktioniert, könnte in dem Job auch woanders hingehen. Erfordert natürlich, dass man Leute hat, die international sind. Kriegen sie auch nicht über Nacht, dass man die Sprache spricht usw. Also das ist Teil dieses ganzen Wandels“ (LPM, MO ZZZ).

Neben der Mobilität mit Blick auf den Arbeits- und Einsatzort einzelner Ressourcen, also dem globalen Arbeiten, adressiert der Verankerungspunkt ‚Globalität‘ auch die Forderung nach globalem Denken. Diese Forderung tritt zu Tage durch die ‚Mindset-Anpassungs-Praktik‘.

„Wir wollen auf der ganzen Welt die gleichen Prozesse haben. Wir wollen nach aussen hin einheitlich auftreten, als Gemeinschaft. Diesen Gedanken fand ich einfach super, dass ich gesagt habe: Wenn ich jetzt ein Kunde bin und ich gehe in Frankreich hin, werde ich genauso behandelt, wie wenn ich in Deutschland bin. Meine Dokumente schauen wirklich gleich aus und ich habe auch dieselbe Warenverfügbarkeit der Produkte und so weiter. Und es ist auch kein Problem, wenn ich als Kunde jetzt ein Projekt im Ausland habe. Ich habe denselben Service überall, ja. Weltweit überall gleich behandelt, das war so die Intention“ (LPE, MO ZZZ).

„Unser Umsatz ist zur Zeit nicht sehr schön, die ganze Arbeitssituation in [...] [MO ZZZ] ist nicht sehr schön, und ich glaube, dass wir in [...] [MO ZZZ] nicht das Problem an uns selber lösen werden, ja. Sondern wir werden es europäisch lösen. Und dafür ist es wichtig, dass wir aufhören, uns mit uns selber zu beschäftigen – als kleine Einheit – sondern wir müssen anfangen, dass wir übergreifend arbeiten. Deswegen habe ich mich auch freiwillig gemeldet für dieses Projekt“ (LPE, MO ZZZ).

„GPD/ERP 2 is an improvement process, it is not only to implement SAP, I hope so. This is my expectation, you know. [In the future, we will act] maybe much more global but in the essence of solution and you know, normally you have to think global and act local, but you have to think also global“ (LPE, MO YYY).

Nicht aus Sicht aller Mitarbeiter erscheint globales Denken und Handeln einfach zu bewerkstelligen zu sein. Die hohen Ansprüche und teilweise fast unüberwindlichen Hindernisse, die ‚Globalität‘ für jeden einzelnen darstellt, kommen in der ‚Komplexitätsunterstreichungs-Praktik‘ zum Tragen. Sie demonstriert, dass ‚Globalität‘ als etablierter Wert seitens der

Unternehmensleitung oder des globalen Teams zu existieren scheint, der aber für den einzelnen MO-Mitarbeiter nicht erreichbar oder erschreckend wirkt.

Seine Verärgerung über die Schwierigkeit der Einigung innerhalb der immer grösseren Gruppe von GPD/ERP-2-Nutzern beschreibt ein Mitarbeiter wie folgt:

„Wir haben es in einem Jahr nicht hingebacht. Es gibt immer wieder irgendetwas, was dagegen spricht“ (LPM, MO ZZZ).

„The whole approach is, to have best practice and to multiply it many market organizations. But you cannot copy one market organization to another one. I come from a different cultural background. When I look only in the finance area, in what kind of discussions we had! There are different business practices here“ (LPM, MO XXX).

‚Globalität‘ als Regel der Signifikation stellt das eigenen Tun oder die eigenen Schwierigkeiten in einen grösseren sinngabenden Zusammenhang. Während vor GPD/ERP 2 lokale Steuerungsparadigmen und die Herausstellung lokaler Stärken als konforme Handlungen einzustufen waren, scheint mit GPD/ERP 2 die veränderte Qualität und Vielschichtigkeit des Globalitätsbegriffs auch eine Veränderung der Sichtweise auf Gemeinsamkeit und Eigenständigkeit bewirkt zu haben.

10.3.2.6 Der Verankerungspunkt ‚Teilen/Team‘

Während unter dem Verankerungspunkt ‚Globalität‘ die Wertigkeit des Globalitätsbegriffs als Sinn und Inhalt eigener Arbeitsbeiträge reflektiert werden, bildet der Verankerungspunkt ‚Teilen/Team‘ den Sinnhintergrund derjenigen Handlungen, die sich bewusst auf Annäherung und Gemeinsamkeiten beziehen. Hier scheinen Annäherung und Gemeinsamkeit weniger das Aufgeben lokaler Stärken und Kompetenzen als das positive Zusammenwachsen und das Sich-Fortentwickeln als Team zu bezeichnen.

Erste wahrzunehmende Anzeichen auf Teamentwicklung und den dahinter stehenden Wunsch einer Annäherung gibt die ‚Erfahrungsaustauschs-Praktik‘.

„I mean there are multiple ways of communication. [...] I can give you examples. You have participated in the supply chain week, the international supply chain week. [...] From a project point of view, we still can learn what has gone wrong, what we have done too late and so forth, so then we bring in this experience from the project management perspective“ (LPM, MO XXX).

„But stay only for the meeting is not enough, you know what I mean? The meeting is an important starting point, but then you have to come to a conclusion. Sometime they are reached within the meeting, sometimes we make some point in order to work together maybe and we find a way to solve the problem“ (LPE, MO YYY).

Noch umfangreicher als in Form des Erfahrungsaustauschs und des Suchens nach gemeinsamen Lösungen unterstreicht die ‚Erfolgs- und Verantwortungsteilungs-Praktik‘ die Bereitschaft oder wahrgenommene Notwendigkeit zum Teilen von Verantwortung und Erfolg.

„If you have the information, normally you have the power. Why do I have to share the information with others? The customer is mine! ... So we wanted to stress all the people involved that the customer belongs to DissCo, not a division, to a person, to a salesman“ (LPM, MO YYY) .

„If we work together, we can grow the company an then you are satisfied in terms of turnover and so on, new investments, new accounts, otherwise the risk is that we say, this is my field, my competences are related to my field and I don't care about the others. It doesn't work“ (LPM, MO YYY).

„If people work well together, we can reach any results“ (LPE, MO YYY).

Der Verankerungspunkt ‚Teilen/Team‘ bildet den Hintergrund für solche Praktiken, die die Wahrnehmung gemeinsamer Verantwortung und das Erreichen kollektiver Ziele als sinnvoll und wünschenswert interpretieren.

Beiträge zu Teamleistungen konterkarieren damit nicht in erster Linie lokale Ziele, vielmehr erhalten diese jetzt einen übergeordneten Sinn.

10.3.2.7 Der Verankerungspunkt ‚Geduld‘

DissCo versteht sich selbst als dynamisches und zukunftsorientiertes Unternehmen, das Kundenanforderungen schnell aufnimmt und Lösungen kreiert, möglichst bevor sie vom Kunden gefordert werden. ‚Reaktionsgeschwindigkeit‘ galt als wichtiges Instrument, die eigene Marktposition auszubauen oder zu halten. Deshalb bildete ‚Reaktionsgeschwindigkeit‘ eine häufig genannte Stärke der bisherigen länderorientierten Organisation.

Dass die Implementierung eines globalen Systems für einzelne MOs mit erheblichen Einbussen gegenüber dem gewohnten Niveau an Massschneiderung und Eingriffsmöglichkeiten verbunden war, wird z. B. im Rahmen der Diskussion der Verankerungspunkte ‚Machtausdrucksformen‘ dargestellt.

Mit dem Verankerungspunkt ‚Geduld‘ innerhalb des vorliegenden Kapitels werden alle diejenigen Nutzungspraktiken beschrieben, die das Erwarten von Verbesserungen, das Aushalten von Schwebezuständen, das Abwägen von Veränderungen als festen und integrativen Bestandteil der Initiative GPD/ERP 2 interpretieren und bejahen. Hiermit zeichnet sich im Vergleich zur bisherigen Maxime der Reaktions- und Anpassungsgeschwindigkeit eine spürbare Veränderung gegenüber der Ausgangssituation ab.

Einige Anwender haben für diese neue Einstellung teilweise auch humoristische Umschreibungen gefunden, mittels derer sie ihre Fähigkeit des Ertragens und positiven Nutzens von Schwebezuständen umschreiben:

„Worldwide it will be better in two years. Next year? No! Please don't come next year because probably it will be chaos. You know, I shot down, someone will kill me, but ... Yeah, I need to survive more or less six months and then it could be more relaxing for me“ (LPE, MO YYY).

„Das ist bei uns eben ein Frustrationsthema, dass wir sagen: O.K. Alle Leute sind mit dem Roll-out beschäftigt, aber wir stehen, wir treten auf der Stelle – und wir treten jetzt seit 2 Jahren auf der Stelle. Und wie lange wollen wir uns das noch leisten? [...] Ja, meine Ziele waren, dass wir erstmals aufhören zu jammern, weil in dem Moment, wo wir jammern, könnten wir eigentlich auch noch etwas tun. Weil jammern ist nicht weniger anstrengend als etwas zu tun“ (LPE, MO ZZZ).

In Bezug auf den Gewinn, der daraus gezogen wird, solche Phasen durchlebt zu haben und gestärkt aus der Situation heraus zu gehen, dokumentiert die folgende Aussage, dass bezüglich des Verankerungspunkts ‚Geduld‘ immer häufiger der erreichte Erfolg von GPD/ERP 2 betont wird, statt das Warten auf diesen Erfolg zu sehr zu betonen.

„Das tiefe Tal der Frustration und der Tränen, durch das wir hier gegangen sind, vor allem in 2003, ist lange hinter uns. Also, der ganze Support Bereich hat sich absolut damit angefreundet, arbeitet gut damit“ (LPM, MO ZZZ).

Die Umschreibung ‚Tal der Tränen‘ hat sich innerhalb von DissCo im Beobachtungszeitraum als absolut gängige Bezeichnung dieser neu gewonnenen Fähigkeit eingebürgert, das Projekt als langfristige Veränderungsinitiative zu verstehen und kurzfristige Verschlechterungen mit Blick auf das Gesamtthema zu akzeptieren.

10.3.2.8 Der Verankerungspunkt ‚Widersprüche‘

Der Verankerungspunkt ‚Geduld‘ beschreibt die durch GPD/ERP 2 neu ins Zentrum gerückte Notwendigkeit, Schwebezustände zu ertragen – sie als festen und wertvollen Bestandteil des organisationalen Alltags zu interpretieren, was im Widerspruch zum noch immer existierenden Ziel der ‚Reaktionsgeschwindigkeit‘ steht

Daneben treten im Rahmen von GPD/ERP 2 weitere dominierende Widersprüche zu Tage. Sie fordern den Mitarbeiter auf, Position zu beziehen

oder mit diesen Widersprüchen umzugehen. Widersprüche scheinen nicht einer sofortigen Klärung oder Beseitigung unterworfen werden zu müssen, sondern bringen die Komplexität und Vielschichtigkeit des Gesamtprojekts zum Ausdruck. Widersprüche oder komplexe Zielvorstellungen in Bezug auf GPD/ERP 2 betreffen sowohl ‚Sinnempfindungen‘ als auch ‚Rationale Begründungen‘. Sich auf die Notwendigkeit des Umgangs mit Widersprüchen und konkurrierenden Zielen zu beziehen, ermöglicht es sowohl, seinem eigenen Handeln Sinn und Orientierung zu geben, als auch seine eigenen Entscheidungen zu begründen. Insofern werden Widersprüche nicht als Mangel an Klarheit und Eindeutigkeit, sondern als Ausdruck von Komplexität und Vielschichtigkeit begriffen.

Der Umgang mit Widersprüchen kann einerseits – ganz im Sinne des geduldigen Ertragens von Schwebezuständen – in Form des Ausbalancierens konkurrierender Ziele stattfinden. Hierbei tritt in besonderem Masse das Ausbalancieren des Fast-Roll-out-Ansatzes und des Bestrebens nach ständiger Prozess- und Systemoptimierung zu Tage:

„Man könnte den Verbesserungsprozess vorantreiben, indem man mehr Balance hin bekommt zwischen weiteren Roll-outs des GPD/ERP-2-Systems weltweit und kontinuierlicher Verbesserung“ (LPM MO ZZZ).

„Wir haben bewusst im Konzern die Entscheidung getroffen, das wir da [am System] jetzt nur noch das Nötigste tun und unsere Energie-Ressourcen, unser Geld, die Management Attention auf das legen, auf den Roll-out legen. Und damit muss man jetzt leben, und damit kann man auch leben“ (LPM MO ZZZ).

„Je mehr MOs ich live habe, umso schwerer wird das ganze [die Optimierung]. Insofern finde ich es schade, dass wir die Chance haben, diese Harmonisierung zu machen, erst nachdem das Fast-Roll-out zu Ende ist. Aber vorher ist es unrealistisch, weil einfach niemand da ist, der es tun könnte. Da hoffe ich einfach, dass es vom oberen Management auch so gesehen wird, dass noch eine Phase eingelegt werden muss“ (LPE, MO ZZZ).

Neben dem Ausbalancieren und Dulden unklarer Zielsetzungen verlangen bestimmte Situationen bzw. einige Mitarbeiter auch eine Priorisierung konkurrierender Zielsetzungen und Prioritäten, sei es durch die Führungsebene oder durch sie selbst. Neben dem oben aufgezeigten Spannungsfeld zwischen Fast-Roll-out und Systemoptimierung treten Widersprüche auf wie ‚Erreichen finanzieller Ziele‘ versus ‚Projektmitarbeit‘, ‚Erfahrungen‘ versus ‚globale Prozesse‘, ‚Vereinheitlichung und Standardisierung‘ versus ‚Zeitdruck‘ sowie ‚Kostensenkung‘ versus ‚Kundenzufriedenheit‘.

„Wir haben uns im Management entschieden, dass wir Priorität 1 im Moment darauf setzen, relativ schnell den grösseren Anteil der gesamten Organisation auf dieses System zu bringen und nicht immer wieder weiter an diesem System selbst zu arbeiten. [...] Und das Spiel, das wir eben im Moment jetzt seit ein, zwei Jahren im Konzern haben, ist halt eine kontinuierliche Priorisierungsrunde, ja: Was machen wir, was machen wir nicht? Und sie müssen eine Entscheidung treffen, ob sie schnelleren Roll-out machen wollen, oder ob sie das bestehende System optimieren wollen“ (LPM, MO ZZZ).

„So the target, I mean, we have a conflict in terms of what we want to achieve with the project and what kind of targets MO XXX has. If you want to grow by 12 %, you are focussing on your sales growth. So you keep away any other activities from the sales force because they need to do business. If the target is: Forget about your sales growth but let's make a very nice process, then we would behave probably differently, but still I mean: If you only achieve 10 %, the question will be: Why 2 % under budget? And ‚the process‘ will not be a very good excuse“ (LPM, MO XXX).

„Hier [= während der Umstellung] muss doch einer da sein, der den Markt immer wieder kennt. Was ist im Moment der Trend? Was brauchen die Kunden? Was müssen wir tun? Es nützt doch nichts, dass wir uns auf die Kostenreduktion, die in GPD steckt, stürzen. Wir müssen gucken, was der Kunde draussen will. Ich kann die Kosten ja hier runter fahren auf 0. Der Kunde ist dann aber überhaupt nicht mehr zufrieden!“ (LPM, MO ZZZ)

Die ‚Ausbalancierungs-Praktik‘ sowie die ‚Priorisierungs-Praktik‘ sind Ausdruck des Bewusstseins um die Vielfältigkeit und teilweise Unvereinbarkeit existierender Ziele und demonstrieren eine bis dato im gezeigten Umfang kaum da gewesene Notwendigkeit, Aufgaben und Ziele organisationsweit und langfristig zu priorisieren sowie Widersprüchlichkeiten abwartend oder klärend zu begegnen. Beide Nutzungspraktiken unterstreichen die Realität konkurrierender Zielsetzungen.

10.3.3 Machtausdrucksformen

10.3.3.1 Übersicht

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Nutzungspraktiken, die Bezug auf Ressourcenverteilung, Machtausübung und Informationsfluss nehmen. Die Möglichkeit, über Ressourcen zu verfügen, also die eigene Arbeitskraft und die anderer bestimmten Aufgaben zuzuordnen, stellt eine wichtige Machtkomponente dar. Auch die Möglichkeit, Entscheidungen zu treffen und seine eigene Position zu vertreten bzw. auszubauen, ist ein Element individueller Machtausstattung. Auf Ebene der Organisation stellen Attribute wie Eigenständigkeit und Unabhängigkeit sowie das Formulieren eigener Ziele Machtausdrucksformen dar.

Information nimmt im Zusammenhang mit ERP-Systemnutzung als wichtige Ressource eine besondere Stellung ein. Die mittels eines globalen Systems erhöhte Transparenz sowie die Möglichkeit des Vergleichs mehrerer MOs untereinander stellen neue Möglichkeiten der Begründung zu treffender oder getroffener Entscheidungen sowohl auf der Ebene der Gesamtorganisation als auch innerhalb einzelner MOs dar.

Die nachfolgende Übersicht zeigt die wichtigsten Nutzungspraktiken zusammengefasst und zugeordnet nach Verankerungspunkten:

Nutzungspraktik	Verankerungspunkt
Selbstverwirklichungs-Praktik Einblick- und Einflussausweitungs-Praktik	Persönliche Karriere Persönliche Karriere
Überlegenheitsformulierungs-Praktik Stärkenverteidigungs-Praktik Aufopferungs-Praktik	Lokale Stärke Lokale Stärke Lokale Stärke
Koalitionsbildungs-Praktik Erfahrungsplattformbildungs-Praktik	Vernetzung Vernetzung
Ressourceneinteilungs-Praktik Kompetenzeinforderungs-Praktik Perspektivenbildungs-Praktik	Ressourceneinsatz Ressourceneinsatz Ressourceneinsatz
Status-quo-Ergänzungs-Praktik Beibehaltungs-Praktik Zentralisierungs-Praktik	Formalstruktur Formalstruktur Formalstruktur
Dabeiseins-Praktik	Zugehörigkeit

Abb. 77: Nutzungspraktiken der MO-Teams und Verankerungspunkte der Strukturdimension Machtausdrucksformen

10.3.3.2 Der Verankerungspunkt ‚Persönliche Karriere‘

Der erste Verankerungspunkt ‚Persönliche Karriere‘ tritt zu Tage in solchen Nutzungspraktiken, mittels derer Anwender ihre Möglichkeiten zur Einflussnahme in der Organisation oder zum Verfolgen persönlicher Ziele durch Anwendung und Beherrschung von GPD/ERP 2 zum Ausdruck bringen.

Beispielhaft zeigen Äusserungen von lokalen Mitarbeitern, wie die Beherrschung bzw. das Erlernen von GPD/ERP 2 persönliche Einstellungen in Bezug auf ihre Einflussmöglichkeiten betrifft. Ein lokaler PE, der auch für eine bestimmte Zeit an der Entwicklung des ‚paper pilot‘ im globalen Team mitgearbeitet hat, inszeniert mit folgender Aussage die ‚Selbstverwirklichungs-Praktik‘.

„Und ich sage, meine persönliche Motivation besteht daran, ich möchte da teilhaben, ein Europa der Zukunft schaffen. Und das, und deswegen engagiere ich mich immer noch weiter“ (LPE, MO ZZZ).

Auf die Frage, warum sie die Tätigkeit im GPD/ERP-2-Projekt angenommen habe, antwortet ein lokales Projektmitglied und demonstriert so ebenfalls die ‚Selbstverwirklichungs-Praktik‘:

„When I accepted this kind of challenge in terms of daily work I knew that at least 150 % of your time has to be dedicated to DissCo in general so I was not forced [...] I mean I always love changes so for me it is more or less natural. I will be tired – yes of course I will be tired after two hours of jogging. But I think that even if it is a little bit stressing managing the customer service and being involved in GPD/ERP 2 – once you arrive at the end and you say: ‚OK, from off to on‘ and you see that the things are OK, believe me, also not only for them but also for me (I am directly involved in the project) it is a way to be motivated, involved, stimulated“ (LPM, MO YYY).

Bezogen auf seine eigenen Entwicklungsmöglichkeiten durch GPD/ERP 2 bringt ein LPE in seiner Äusserung die ‚Einblick- und Einflussausweitungs-Praktik‘ zum Tragen:

„I mean, this is probably the main advantage of the GPD/ERP 2 [...] I mean tomorrow I can go wherever I want and basically I don't need to have maybe hours of instructions. No, it is clear, it is the same – different timing, different language – but basically I know all what you are talking about“ (LPE MO YYY).

Mittels der vorgestellten ‚Einblick- und Einflussausweitungs-‘ und ‚Selbstverwirklichungs-Praktik‘ demonstrieren Akteure dass ihrer Anwendung

von GPD/ERP 2 eine bestimmte Annahme zugrunde liegt: Sie instrumentalisieren das System im Zuge der Erreichung persönlicher Ziele wie der Verwirklichung eigener Ideale oder der Gewinnung innerorganisationalen Einflusses. GPD/ERP 2 ist damit eine Chance, bisher da gewesene Machtverteilungsmechanismen – wie die Verteilung von Entscheidungsmacht und Handlungsfreiheit auf Basis der Erreichung von Umsatz- und Ergebniszielen – neu zu organisieren. Nicht alleine das Erzielen finanzieller Ergebnisse, sondern auch das Beherrschen des Systems und der damit verbundene Zugang zu Informationen sowie die Möglichkeit, als früher Implementierer über die Gestaltung von Arbeitsabläufen im System die Handlungen anderer Akteure zu beeinflussen, scheinen neue Mechanismen der Verteilung von Handlungsmacht darzustellen. Deutlich stärker als vor GPD/ERP 2 scheint auch die Sichtbarkeit ausserhalb der lokalen Grenzen der MO ein wesentlicher Pfeiler persönlicher Machtausstattung zu sein.

Insofern fasst der Verankerungspunkt ‚Persönliche Karriere‘ Strömungen zusammen, die die Systembeherrschung einzelner Individuen als neue Wege zum Erreichen persönlicher Macht in Form von Informationszugang, Gestaltungsspielraum, Mitwirkungsmöglichkeiten und Mobilität positionieren. Dieser Verankerungspunkt schliesst keinesfalls aus, dass diese Elemente nicht auch bereits zuvor als Wege zum Erreichen der genannten Machtformen existiert hätten, aber er unterstreicht, dass sie durch die Auseinandersetzung mit GPD/ERP 2 in neuer oder verstärkter Weise bzw. in neuem Kontext an Bedeutung gewinnen. Durch GPD/ERP 2 als globales System gewinnen Systemkompetenz und Informationszugang eine neue – über die Grenzen der einzelnen MO hinausgehende – Relevanz.

10.3.3.3 Der Verankerungspunkt ‚Lokale Stärke‘

Im Gegensatz zum Technological Frame ‚Persönliche Karriere‘, der die individuelle Machtausstattung zum Ausdruck bringt, umfasst der Verankerungspunkt ‚Lokale Stärke‘ diejenigen Machtverteilungsmechanismen und Positionen, die das ERP-System als Plattform zur Erlangung oder zum Unterstreichen lokaler Macht, Überlegenheit oder allgemeiner Vorteile der MO innerhalb der Gesamtorganisation von DissCo positionieren.

Mittels der ‚Überlegenheits-Formulierungs-Praktik‘ bringen Akteure bereits vor GPD/ERP 2 da gewesene, jetzt aber neu von Belang zu sein scheinende Fähigkeiten innerhalb ihrer MO zum Ausdruck.

Bezogen auf Umsatz- und Ergebnisstärke der eigenen MOs antworteten Vertreter unterschiedlicher MOs wie folgt:

„But generally, I mean, DissCo XXX is doing double digit growth over a period of ten years or longer, it is something in that area“ (LPM, MO XXX).

„OK, first, DissCo XXX is a very powerful and dynamic MO in the DissCo world, maybe one of the best ones“ (LPM, MO XXX).

„Aber wir haben eben [...] eine ziemlich effiziente Organisation hier. Eine kleine, businessvertiefte Mannschaft – mit dem Umsatz, den wir hier machen, auch im Vergleich zu anderen Teams solcher Organisationsführung“ (GPD/ERP 2 Project Lead, MO YYY).

Bezogen auf die Fähigkeit ihrer MO, sich auf neue Technologien einzustellen, brachten Akteure die Stärken ihrer MO wie folgt zum Ausdruck:

„MO YYY is the first one and normally we arrive four years before the others“ (LPM, MY YYY).

„Ja, das ist in MO ZZZ schon sehr weit, weil dieses System (ERP 2) ist eigentlich von uns in MO ZZZ sehr stark mitgetragen“ (LPE, MO ZZZ).

Während mittels der ‚Überlegenheits-Formulierungs-Praktik‘ die Stärke der Ausgangsposition gemessen an traditionellen Massstäben zum Ausdruck gebracht wird, stellt die ‚Stärken-Verteidigungs-Praktik‘ auf das Ansinnen von Akteuren ab, auf Basis einer bereits bestehenden Stärkeposition auch bei der Gestaltung des ERP-2-Systems eigene Akzente zu setzen bzw. eigene Vorstellungen zu realisieren, um ein erreichtes Level an Umsatz, Profitabilität und Expertise nicht zu verlieren.

„Also ich sehe das (GPD/ERP 2), wenn ich die Leute hier anschau, absolut positiv. Wir sind schon extrem positiv, da mit dem neuen System noch mehr Produktivität zu haben. [...] Weil, das ist zum Teil alles durch die Art, wie wir gearbeitet haben gebaut und ermöglicht worden. Man muss jetzt einfach sicherstellen, dass das nicht verlorenght“ (LPM, MO YYY).

„Wir haben in den letzten 10 Jahren die ich da bin mit meinen Leuten – das haben meine Leute gemacht, damit das noch mal klar ist – haben wir sicher sehr sehr viele Geschichten gemacht, die heute best practice sind im Unternehmen. Das ist auch anerkannt, dass das so ist. Und deshalb habe ich die grössten Probleme, wenn jetzt jemand daher kommt und irgendetwas einführen will, was meine Effizienz oder meine Produktivität runter bringt. Das bringt mich an den Rand der Weissglut, weil ich sage, ich möchte eigentlich einen anderen hochheben und nicht das Tool runterbringen“ (LPM, MO XXX).

Durch die ‚Stärken-Verteidigungs-Praktik‘ kommt das Ansinnen zum Ausdruck, ein erreichtes Level zu verteidigen. Einige Individuen aus verschiedenen MOs nehmen aber das GPD/ERP-2-System und dessen empfundene Unzulänglichkeiten zum Anlass, ihre bewusste Inkaufnahme lokaler Nachteile zugunsten einer globalen Lösung zu unterstreichen. Hier werden empfundene Vorteile einer für alle akzeptablen Systemkonzeption und Prozessgestaltung geopfert. Die ‚Aufopferungs-Praktik‘ ist ein Weg des Formulierens vorübergehender Unzufriedenheit und/oder Veränderungsbereitschaft innerhalb einer MO als lokaler Stärke.

„This is the kind of challenges we can have, even if we know that we have to stop to think local but think global, probably this is the main challenge because we say: OK, we are so good, we have this, the customer is satisfied, why do we have to put a cross on this process? [...] I think that at the beginning we will suffer a lot, because you cannot say we can switch on and off, you need time but then I think that well will see the benefits“ (LPM, MO YYY).

„Man hat so das Gefühl in der Organisation, man ist inflexibler, langsamer geworden, Und es ist derzeit auch so. Wenn man das aber richtig spielt, und wir haben irgendwann ein System mit global best practice, braucht man keine

kurzfristigen Ad-hoc-Änderungen mehr, [...] und deswegen ist es wie gesagt, langfristig konzeptionell der richtige Ansatz“ (LPM, MO XXX).

Die im Zuge der Vorbereitung, Einführung und Nutzung von GPD/ERP 2 identifizierten Praktiken ‚Überlegenheits-Formulierungs-Praktik‘, ‚Stärken-Verteidigungs-Praktik‘ und ‚Aufopferungs-Praktik‘ verweisen auf die Grundeinstellung von Individuen in MOs, die lokalen Stärken ihrer jeweiligen MO auf verschiedenste Weisen zum Ausdruck zu bringen und diese bei der Konzeption globaler Prozesse bzw. Systemlösungen sowie bei der Positionierung der eigenen MO im globalen Umfeld einzubringen. Im Mittelpunkt steht hierbei, im globalen System eigene Akzente zu setzen sowie eigene Lösungsansätze ggf. zugunsten einer globalen Lösung zurückzuziehen. Zum Ausdruck kommt dadurch die lokale Komponente im globalen System, auch in Form von Verzicht und Kompromissbereitschaft. Alle beschriebenen Nutzungspraktiken verweisen auf die Grundannahme, dass in unterschiedlicher Weise demonstrierte lokale Stärke in der Gestaltung des globalen Systems zum Ausdruck kommt. Macht drückt sich jetzt nicht alleine in lokalen Entscheidungsspielräumen aus, sondern in der Fähigkeit und Bereitschaft zur Mitgestaltung globaler Systeme.

10.3.3.4 Der Verankerungspunkt ‚Vernetzung‘

Die beiden bisher beschriebenen Verankerungspunkte adressieren die Positionierung individueller Stärken als Basis persönlicher Weiterentwicklung sowie die Stellung und Einflussmöglichkeiten von MOs innerhalb des DissCo-Gesamtgefüges.

Mittels der ‚Erfahrungsplattform-Bildungs-Praktik‘ und der ‚Koalitionsbildungs-Praktik‘ zeigen Akteure auf, dass durch den Einsatz eines globalen ERP-Systems neue Formen der Zusammenarbeit in Form von Know-how- und Interessenspooling an Bedeutung gewinnen und damit ‚Vernetzung‘ als neuer Verankerungspunkt an Bedeutung zu gewinnen scheint.

Akteure unterschiedlicher MOs sehen die Möglichkeit, von ihnen gewünschte Systemanpassungen zu realisieren, indem sie mit anderen MOs gezielt

gemeinsam auftreten und ihre Vorstellungen, Änderungswünsche und deren Priorisierung als Koalition vortragen. Als Repräsentanten einer grösseren Gruppe scheinen sie ihrer Stimme Gewicht zu verleihen und so ihre Machtposition zu verbessern.

Besonders häufig konnte das Phänomen der ‚Koalitionsbildung‘ beobachtet werden, wenn aus Sicht verschiedener User innerhalb einer MO ein bestimmter Änderungsbedarf am System auftrat, welcher aber in der Prioritätenliste aller eingereichter Change Requests weit hinten positioniert war. Betroffene User suchten sich dann Mitstreitende aus anderen MOs, um durch gemeinsames Auftreten gegenüber den globalen Prozessownern eine verbesserte Position einzunehmen.

„Ich kenne einen Teil meiner Experts-Partner in Europa und auch in den USA und mit dem einen oder anderen spricht man halt ab und zu. Und dann formuliert man einfach die Frage, wie die Organisation das in, ich sag jetzt einfach mal WWW macht oder in XXX. Und dann überlegt man sich, ob das denn nicht klasse wäre, wenn man da was zusammen macht und dann bringt man vielleicht zusammen was auf die Waage. Und, eines ist klar: Ich habe einen Bedarf von – ich sage jetzt einfach mal im Prozess Mobile, von einer Umsetzung von 600 Usern. Wenn ich die Kollegen in MO XXX noch involvieren kann, dann habe ich 1200 User und dann habe ich ein ganz anderes Kampfgewicht“ (LPE, MO ZZZ).

„Was sich getan hat, ist, dass wir viel mehr ausserhalb der eigenen MO Kontakte haben, zusammen denken. Weil, wenn ich sage, ich brauche jetzt diese Funktionalität neu bei uns, dann ist für mich immer der erste Gedanke: Ist das jetzt wieder ZZZ-spezifisch, also habe ich eine gesetzliche Anforderung oder so was, oder ist es etwas, was jemand anders auch nutzen kann. Und dann ist der erste Griff zum Telefonhörer. Pass auf, mir ist da was eingefallen. Wäre das nicht auch was für euch? Wie macht ihr denn das? Und das habe ich inzwischen von vielen anderen MOs inzwischen auch erlebt“ (LPE, MO ZZZ).

Nicht immer ist die Bildung von Netzwerken zwischen Akteuren unterschiedlicher MOs auf das Formulieren von ‚Remedy Tickets‘ oder

‚Change Requests‘ fokussiert. Auch andere Formen der Zusammenarbeit wie die regelmässige gegenseitige Berichterstattung und die Diskussion unterschiedlicher Bearbeitungsformen der globalen Prozesse in GPD/ERP 2 sowie der allgemeine Erfahrungsaustausch wurden immer wieder beobachtet und angesprochen und in der ‚Erfahrungsplattformbildungs-Praktik‘ zusammengefasst. Auch die Entwicklung einer gemeinsamen, auf GPD/ERP 2 basierenden Sprache als wesentliche Voraussetzung für diese neue Form des informellen Kommunizierens wurde wiederholt aufgegriffen. Diese scheint sogar mit einem Gewinn verbunden zu sein, der manche vermeintliche Verschlechterung gegenüber der Ausgangssituation zu kompensieren vermag.

„Sometimes you win, sometimes you lose, you only see what you lose but we do not see what we win yet and then you have what I think the exiting part about that is, the experiences exchange in all the process areas among the organisations and every body is talking the same language and it is also more an openness towards other countries, business practice or culture, but since everybody is in the same boat – I mean there are no exceptions – and everybody speaks the same language“ (GPO, MO XXX).

„Also Sie müssen – egal auf welcher Ebene, vor allem aber auch tiefer in der Organisation – müssen Sie internationale Netzwerke haben. Sie brauchen nicht nur globale Meetings von irgendwelchen Management-Gruppen, sondern Sie brauchen globale Austausch-Meetings, Optimierungsrunden auf Arbeitsebene. Das findet bereits statt in den Process Experts Weeks. Ich war gerade dort [...] und das ist durchaus positiv“ (GPO, MO ZZZ).

Die beschriebenen Nutzungspraktiken demonstrieren auf unterschiedliche Art und Weise die Entwicklung von Netzwerken im Zuge der Nutzung von GPD/ERP 2. Mittels des Verankerungspunktes ‚Netzwerke‘ werden die strukturellen Konsequenzen dieses Sich-Ausrichtens und -Abstimmens über die MO-Grenzen hinweg erfasst.

Netzwerke – unabhängig davon, ob sie sich im Zuge einer zwischenzeitlich institutionalisierten Form der Zusammenarbeit und des Erfahrungsaustauschs ergeben haben oder ob sie informell und ad hoc entstehen – scheinen eine neue Form der Zusammenarbeit und des Interessenpoolings darzustellen.

Netzwerke sind innerhalb der bislang stark national ausgeprägten Unternehmensführungs-Philosophie ein Novum und haben das Potenzial zur Veränderung etablierter Entscheidungswege und Machtverteilungsmechanismen.

10.3.3.5 Der Verankerungspunkt ‚Ressourceneinsatz‘

In nahezu jeder Diskussion mit GPD/ERP-2-Nutzern trat die Fragestellung des Einsatzes menschlicher Ressourcen auf. Da die Planung, Einführung und Optimierung von GPD/ERP 2 die Mitarbeiter vor neue Herausforderungen stellt oder sogar mit ganz neuen Aufgaben betraut, ist die Bereitstellung ausreichender und geeigneter Ressourcen für GPD/ERP 2 eine besondere Herausforderung. Die Fragestellungen der Einteilung knapper Ressourcen, der Ausstattung der Ressourcen mit ausreichender Kompetenz und Qualifikation sowie die über GPD/ERP 2 als Implementierungsprojekt hinausgehende Entwicklung von Perspektiven für diese Mitarbeiter schienen die dominierenden Belange zu sein. Aufgrund der zentralen Rolle dieser Frage im Gesamtkontext stellt die Kompetenz, diese Ressourcen bereitzustellen, über sie zu verfügen oder sie einzuteilen, einen Ansatzpunkt zur Lokalisierung von Machtausstattung dar.

Weil sowohl die Quantität der GPD/ERP-2-Projektmitarbeiter als auch deren Erfahrung und Know-how immer wieder als Engpass beschrieben wurden, stellt alleine das Verfügen über diese Ressourcen ein Instrument der Machtausübung dar. Ebenso kann Macht und Verantwortung dadurch zum Ausdruck gebracht werden, dass nicht ausreichende oder ungeeignete Ressourcen bemängelt und deren Ergänzung oder Ersatz mittels der ‚Kompetenzeinforderungs-Praktik‘ gefordert werden. Auch die Betreuung und Führung der Projektmitarbeiter in Form der ‚Perspektivenbildungs-Praktik‘ scheint eine Schlüsselfunktion zu sein, da mittels der Motivation stark beanspruchter Mitarbeiter z. B. in Form der Entwicklung von Perspektiven nach GPD/ERP 2 deren Bereitschaft zur Mobilisierung aller ihrer Kräfte und allen ihren Know-hows erhöht und ihre Projektzugehörigkeit dadurch verlängert werden kann.

Die Knappheit der Ressourcen fordert eine Priorisierung der Aufgaben. Diese fiel im Untersuchungszeitraum vorrangig zugunsten von Implementierungsaufgaben versus Optimierungsaufgaben aus. Diese Einteilung der Ressourcen scheint aus Sicht lokaler Anwender nicht immer befriedigend und stellt damit eine Beeinträchtigung der eigenen Handlungsfähigkeit dar. Folgende Aussagen sind Beispiele für ‚Ressourceneinteilungs-Praktiken‘.

„Zunächst müssen wir gucken, dass wir unseren Roll-out hinkriegen. Und die Leute sind ja zum Zerreißen angespannt. Ja, sie müssen die angucken, die das machen. Also schönen Dank! Ich würde das nicht machen. Das ist die eine Geschichte und die andere ist, was uns völlig abhanden gekommen ist, ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess“ (LPM, MO ZZZ).

„I think we have many more ideas and requirements, but we cannot satisfy them. I mean we simply have to set priorities and this is what we are doing. I mean, we could do more, and there are some parts in other organisations who also want to do more. [...] But we are not allowed to, because of this new global road basically, but there are many things that we could do on top. So we have more ideas than resources“ (LPM, MO XXX)

Nicht nur die quantitative Ausstattung, sondern auch die Qualifikation der Projektmitarbeiter scheint eine Ursache für immer wieder auftretende Probleme zu sein. Folgende Beispiele der ‚Kompetenzeinforderungs-Praktik‘ bringen dieses zum Ausdruck:

„It is not only resources, it is also competence that we need, and if we only focus on the process area – and this is what the GPM does, that is the process area. He has certain imaginations of what should be done. No, I come from a project point-of-view and I have completely different needs. Yes, we need to implement a process, but then we need – we have so many overhead topics that the GPM is never involved with. But you need to do it in the project, I mean we have data migration, data quality – huge issue, we have authorization, you have your document layout, you have your business warehouse and your training. Those are the issues that GPM never discusses.

He is only on his process, so in terms of what I need for the project, his contribution is only part of it“ (LPM, MO XXX).

„Ja, also GPD/ERP 2 hat sehr viel gebracht, auch dass wir viel mehr diskutieren in so einer Prozesswoche – das ist sicher ein grosser Fortschritt. Nur manchmal ist der Sachverstand nicht da, dass überhaupt diskutiert werden kann. [...] Gehen wir mal zu den globalen Prozessen. Wir haben einen einzigen relativ grossen Haken aus meiner Sicht in dem Ding drin. Und der Fehler ist, dass im globalen Team sehr wenig Know-how drin ist, was hier in den Marktorganisationen tatsächlich abläuft. Und das hängt damit zusammen, dass – wir wollen möglichst den GPOs nicht Unrecht tun – dass sehr viele GPOs nicht aus Marktorganisationen kommen. [...] Das kann gar nicht funktionieren, weil, um zu wissen, wie ein globaler Prozess läuft, brauchen Sie 5 Jahre. Also das ist nicht etwas, wo Sie sagen können, ich habe da ein Lehrbuch und ein Handbuch mit vier Seiten und da steht das drauf. Oder 50 Seiten oder 100 Seiten. Vergessen Sie es. Es geht einfach nicht.“ (LPM, MO ZZZ)

„Aber das Problem haben wir heute nach wie vor, dass wir eine globale Prozessorganisation mit global processes haben und global Process Experts und global Process Managern, die per Definition diejenigen sein sollten, die die ihre Prozesse und Systeme global am besten kennen – aber in der Realität natürlich nicht am besten kennen können, weil ein GPO Supply Chain and Logistics hat ja null, aber auch null Chance, aus dem globalen Team heraus, die wichtigsten MOs am besten zu kennen“ (LPM MO ZZZ).

Neben dem Definieren von Kompetenzen und Anforderungen sowie dem Aufzeigen von Defiziten innerhalb der Mitarbeitenden im GPD/ERP-2-Projekt steht auch das Sich-Bemühen um Motivation der Projektmitarbeiter in Form der ‚Perspektivenbildungs-Praktik‘ immer wieder als wichtiges Anliegen im Mittelpunkt.

„Also die Ressourcen müssen adäquat zur Verfügung gestellt werden, nicht nur quantitativ, auch qualitativ. Haben wir krasse Beispiele gehabt in der MO VVV, wo wir im wichtigsten Prozess, im Market-Reach-Prozess zwei Mitarbeiter hatten, die dann ausgefallen sind, aus unterschiedlichen Gründen.

Da haben wir ein grosses Problem gehabt. [...] Das ist sicher ein wichtiges Thema, dann im Management, das schlussendlich dieses Projekt mittragen soll oder hauptsächlich tragen soll, klares Commitment zum Projekt, dass die Leute auch wissen, wofür sie das machen. Es braucht sicher auch ein Management, das dem Projektteam oder auch den anderen Mitarbeitern, nicht nur im Projektteam die Vision gibt, wieso die MO dieses Projekt macht, und auch klar dahinter steht und auch zeigt, was nach dem Projekt für einzelne Mitarbeiter möglich ist, wenn das Projekt abgeschlossen ist und sie zu 100 % dediziert sind zum Projekt“ (GPO MO YYY).

Die ‚Perspektivenbildungs-Praktik‘ unterstreicht durch die Auseinandersetzung mit der beruflichen Weiterentwicklung einzelner Projektmitarbeiter nach der Implementierungswelle die Bedeutung des Zugriffs auf Mitarbeiter und deren zentrale Position im Gefüge von Entscheidungs- und Durchgriffsgewalt.

10.3.3.6 Der Verankerungspunkt ‚Formalstruktur‘

Im Zuge der Implementierung eines globalen ERP-Systems und der damit einhergehenden Entstehung neuer Formen der Zusammenarbeit konnte immer wieder eine teilweise oberflächliche, teilweise auch intensive Auseinandersetzung mit der Frage der zukünftigen Formalstruktur im Sinne einer formalen Aufbauorganisation beobachtet werden.

Die Einschätzungen beteiligter Akteure reichten von der Beibehaltung der aktuellen Struktur ohne Anpassungen über die Ergänzung der existierenden Formalstruktur bis hin zu intensiven Zentralisierungsgedanken.

Alle drei beschriebenen Nutzungspraktiken interpretierten dabei die Gestaltung und Anwendung eines globalen Systems als praktische Form der Beibehaltung oder Umverteilung existierender Informations- und Machtausstattungen.

Die ‚Beibehaltungs-Praktik‘ unterstellt bei Nutzung von GPD/ERP 2 die implizite Fortführung existierender formeller Hierarchien und der aktuellen Arbeitsteilung.

„No, I am not seeing yet a big change in this way, in this direction. Probably we did already with the introduction of our CRM [...], we already changed some processes, some procedures, but in terms of structure ... maybe it was so fast that I probably have to think ... no, nothing in my mind right know“ (LPM, MO YYY).

„Strukturelle Änderungen in unserer Organisation? Ich kann jetzt nicht sagen, dass es bereits geplant ist. Ich habe einen Bereich im Hinterkopf, wo ich mir vorstellen kann, dass es strukturell anders aussieht. Also jetzt in meinem Bereich [...] Es gibt schon das ein oder andere Thema, das dann global auch strukturell Auswirkungen hat oder respektive sogar angestossen wird. Aber das ist primär eine lokale Frage gewesen bis jetzt. Und hier wird wahrscheinlich auch primär aus lokaler Initiative entstehen“ (LPM, MO YYY).

Im Gegensatz zu den eher nicht spürbaren oder avisierten Veränderungen der Formalstruktur durch GPD/ERP 2 wird durch andere Nutzer infolge der Anwendung von GPD/ERP 2 anscheinend eine Ergänzung oder Komplettierung der aktuellen Formalstruktur erwartet (‚Status-quo-Ergänzungs-Praktik‘).

„In my opinion, you have the hierarchy organisation with the sales force, with finance and so on, and you need a cross organisation with people with ‚Macht‘, you know, power, the same the ones who are there, who can also have this, go through the process and take care of this process“ (LPE, MO XXX).

„Es wird einfach eine weitere Dimension sein in der Matrix, die wir sowieso schon haben“ (GPO, MO YYY).

In ähnlicher Weise stellt die Installation der globalen Funktionen wie GPO und GPM sowie der globalen IT-Teams für manche Anwender eine Ergänzung der existierenden Formalstruktur dar.

„Mein GPO-Partner in [...] [Sitz der Konzernzentralen] und seine GPMs sind für mich die globale Prozessorganisation mit Auswirkungen noch auf die KBE. Es kann auch sein, dass wir dezentral Leute haben, die auf einem sehr hohen Niveau Prozesse vorantreiben“ (LPE, MO ZZZ).

Völlig andere spürbare Veränderungen der formellen Organisation sehen diejenigen Nutzer, die durch GPD/ERP 2 Zentralisierungstendenzen wahrnehmen und GPD/ERP 2 als Instrument zur Zusammenfassung von Aufgaben und Kompetenzen interpretieren (,Zentralisierungs-Praktik').

„[...] Um dann sicherzustellen, dass der Prozess für sich qualitativ, produktiv richtig läuft und dabei das Beste rauskommt. Und nicht dass diese Abteilungsschnittstellen da sind und dann Unterbrechungen, die zu Ineffizienzen führen, zu Qualitätsverlusten führen. Das heisst, dass man Schnittstellen versucht zu eliminieren in dem Sinne, dass es eine Gesamtverantwortung gibt und dann versucht, diese Gesamtverantwortung auch dahin gehend wahrzunehmen, dass dann diese Gesamtsicht daher kommt“ (LOP, MO YYY).

Die Zusammenfassung von Prozessverantwortung bei den GPOs und GPMs, die durch die Einführung und Anwendung von GPD/ERP 2 möglich wird, wird teilweise auch als Beschneidung der Kompetenzen der MO-Funktionen und damit als Zentralisierung im negativen Sinn interpretiert.

„Also, wenn wir es wirklich zu einer Prozessorganisation machen wollen, wobei ich jetzt nicht die Ernsthaftigkeit in Zweifel ziehe, sondern die Fähigkeit auf das Ganze, dann heisst das im Klartext: Die Funktion des General Managers hier reduziert sich auf Administration“ (LPM, MO ZZZ).

„Letztendlich heisst dies klar: Mehr Zentralismus – der Konzern wird zentraler, straffer geführt“ (LPM, MO ZZZ).

Wie gezeigt wurde, existiert die Fragestellung der ,Formalstruktur mit GPD/ERP 2' bei einem grossen Teil der beobachteten Mitarbeiter durchaus, wenn auch mit unterschiedlichen Erwartungen und Vorstellungen. In jedem Fall aber stellt die Gestaltung bzw. Entwicklung der Formalstruktur aus Sicht

der Mitarbeiter eine Grundproblematik im Zusammenhang der Verteilung von Kompetenzen und Verantwortung dar. Unabhängig von den konkreten Vorstellungen und Intentionen einzelner Akteure kristallisiert sich die Positionierung des GPD/ERP-2-Systems und die damit einhergehende Prozess-Standardisierung als Medium zur Verteilung von Information und Entscheidungsbefugnis heraus und wird als Ressource zur Verteilung von Macht wahrgenommen und eingesetzt.

10.3.3.7 Der Verankerungspunkt ‚Zugehörigkeit‘

Eine weitere Nutzungspraktik, die im Zusammenhang mit der Verteilung von Macht und Kompetenzen identifiziert wurde, umschreibt das Aufwerfen der Frage nach ‚Zugehörigkeit‘. ‚Zugehörigkeit‘ bezieht sich auf die Einordnung einzelner Personen in die Gesamtorganisation DissCo bzw. in Organisationsteile sowie auf die Einordnung von Teilorganisationen in die Gesamtorganisation.

Während vor GPD/ERP 2 bzw. ERP 1 jede MO für sich und ihre individuellen Bedürfnisse entschieden hat, welche technische und systemische Ausstattung diesen in bester Weise entspricht, stellt GPD/ERP 2 eine globale Lösung dar, die im Zuge des Roll-outs in allen Organisationsteilen sukzessive implementiert wird. Aufgrund des Implementationsmodus war der Einführungsstatus im Untersuchungszeitraum in den untersuchten MOs unterschiedlich. Es konnte beobachtet werden, dass ‚bereits live sein‘ oder ‚mitten im Projekt sein‘ als Attribute von Zugehörigkeit und Teilhabe am wichtigsten Projekt der DissCo-Geschichte interpretiert wurden und späte Implementierer vorübergehend aussen vor und damit von geringerer Wertigkeit und Machtausstattung zu sein schienen. Auch schien das Innehaben einer Projektfunktion und das Beherrschen des Systems ein immer wertigeres persönliches Attribut zu sein, das die Stellung des einzelnen Nutzers als Teilnehmer oder als Beobachter determinierte.

Folgende Nutzer setzen die ‚Dabeiseins-Praktik‘ aus Sicht ihrer MO wie folgt in Szene:

„From our point of view, I think the biggest adaptation is to think that we are not only working for the supply chain, we are working for DissCo“ (LPE, MO XXX).

„Es ist ein gewisser Hunger da, das Projekt jetzt zu machen, im Vergleich zu anderen MOs“ (LPM, MO YYY).

Auch für individuelle Nutzer stellt die Beherrschung des Systems bzw. die Auseinandersetzung damit die bisherige Zugehörigkeit in Frage oder definiert diese neu:

„I am homeless, so the global people think I am MO XXX, and the MO XXX people think I am global. So I am more or less homeless“ (Implementation Manager MO YYY).

„Für mich ist es unheimlich schön, das zu sehen, wie meine Information weiter verarbeitet wird und was ich dazu beitragen kann, dass irgendein Werk in China oder weiss der Geier irgendwo, super arbeiten kann, damit unser Kunde ein super Resultat kriegt“ (LPE, MO ZZZ).

Der Technological Frame ‚Zugehörigkeit‘ weist Überschneidungen zu den beschriebenen Verankerungspunkten ‚Lokale Stärke‘, ‚Vernetzung‘ und ‚Persönliche Karriere‘ auf. Er adressiert die Notwendigkeit persönlicher und organisationaler Positionierung innerhalb grösserer Gefüge und Zusammenhänge. Die Positionierung im organisationalen Kontext geht einher mit Fragen der Machtausstattung und Verfügungsgewalt.

Zusammenfassend vermitteln die bisher beschriebenen Verankerungspunkte einen Eindruck, inwieweit die tägliche Auseinandersetzung mit GPD/ERP 2 auf Seiten der MOs existierende Machtgefüge stört oder bestätigt und neue Formen der Verteilung und Ausübung von Entscheidungsgewalt ermöglicht und zulässt.

10.3.4 Vernetzung der einzelnen Verankerungspunkte

Wie in Abschnitt 10.2.4 erläutert, ist die Dreiteilung der Verankerungspunkte eine bereits eingeführte und daher bekannte Darstellungsform struktureller Repertoires, die aber unzutreffenderweise den Eindruck selbstständiger struktureller Dimensionen vermittelt.

Wie im Falle der globalen Teams existieren auch innerhalb der Gruppe der MO Teams Verbindungen zwischen einzelnen Verankerungspunkten, die sich gegenseitig stützen und untermauern.

Beispielhaft zu nennen sind die Verbindung zwischen den Verankerungspunkten ‚Weiterentwicklung‘, ‚Change-Wertigkeit‘ sowie zwischen den Verankerungspunkten ‚Teilen/Team‘ und ‚Zugehörigkeit‘.

Während aber innerhalb der globalen Teams die Verankerungspunkte der Kategorie ‚Rationale Zugänge‘ dominieren, sind innerhalb der lokalen Teams die Sinnempfindungen stärker ausgeprägt. So nimmt es nicht Wunder, dass für einzelne Verankerungspunkte der jeweils dominierenden Kategorie keine Entsprechung oder keine Verbindung zu einem anderen Verankerungspunkt einer anderen, sondern vielmehr eher eine Verstärkung durch weitere Verankerungspunkte derselben Kategorie gefunden werden können.

Die Sinnempfindung ‚Kulturreflexion‘ stützt die Sinnempfindung ‚Change-Wertigkeit‘ in Bezug auf die Einstellung der Organisation hinsichtlich neuer Prioritäten und Ausrichtungen, ebenso wie die Verankerungspunkte ‚Geduld‘ und ‚Widersprüche‘ die Schwierigkeit der Veränderung auf unterschiedliche Weise zum Ausdruck bringen.

Die Verankerungspunkte ‚Persönliche Karriere‘ und ‚Lokale Stärke‘ unterstreichen die neben der globalen Dimension existierenden bzw. fortbestehenden individuellen Ansprüche und Zugänge sowie das Weiterexistieren lokaler Sichtweisen und Machtzentren.

Das nachfolgende Zwischenresümee folgt zwar der zwischenzeitlich etablierten Dreiteilung der Verankerungspunkte in die Strukturdimensionen

‚Rationale Begründungen‘, ‚Sinnempfindungen‘ und ‚Machtausdrucksformen‘, will aber damit nicht die zwischen diesen Dimensionen bestehenden Beziehungen unerwähnt lassen.

10.3.5 Zwischenresümee

Mitglieder der Teams der drei beobachteten Marktorganisationen demonstrierten durch ihre Nutzungspraktiken einen Katalog an Verankerungspunkten, der im Gegensatz zu den oben beschriebenen Verankerungspunkten der globalen Teams nicht als ein strukturelles Repertoire eines homogenen Teams oder einer institutionalisierten Gruppe von Teams verstanden werden darf, sondern als ein Ensemble an Verankerungspunkten, das die vielfältigen und teilweise auch kontroversen Sichtweisen der MOs auf die Initiative GPD/ERP 2 zum Ausdruck bringt. Den Projektteams der Marktorganisationen kommt innerhalb der Projektaufstellung die Rolle der ‚empfangenden Einheiten‘, also der ‚Implementierenden‘ zu. Damit sind die beobachteten Nutzungspraktiken und die daraus entwickelten Verankerungspunkte als eine Antwort auf die Initiative zu verstehen: Veränderungen, die durch die Unternehmensleitung und die Mitglieder der globalen Teams angekündigt wurden oder die aus anderen Gründen durch die Marktorganisationen so interpretiert oder empfunden werden, werden umgangen oder man stellt sich auf sie ein.

Bei den beobachteten Repräsentanten der MOs dominieren deren ‚Sinnempfindungen‘ in Bezug auf GPD/ERP 2. Damit scheinen Mitglieder von MO-Teams der Initiative GPD/ERP 2 sehr stark auf emotionaler Ebene, also weniger mittels logischer Argumente als vielmehr mittels empfundener Wertigkeit zu begegnen.

Anders als bei den globalen Teams sind die identifizierten ‚Sinnempfindungen‘ sehr vielfältig und unterschiedlich. Orlikowski & Gash bezeichnen gruppeninterne Unterschiede als „inconsistencies“ (Orlikowski & Gash 1994, 181), die meist implizit und wenig offenkundig als Unterschiede zwischen individuellen und scheinbar gruppenintern akzeptierten Regelwerken und Einstellungen wichtige Konsequenzen für die konkrete

Technologieanwendung haben können. Im Falle der MO-Teams treten diese teilweise auch für die Mitglieder der Fraktion selbst deutlich spürbar zu Tage, was sich letztlich im Herausarbeiten eines Verankerungspunkts ‚Widersprüche‘ manifestiert. Hier wird die komplette Bandbreite an wahrgenommenen Widersprüchen z. B. zwischen ‚global‘ und ‚lokal‘, zwischen ‚Kundenzufriedenheit‘ und ‚Effizienz‘, zwischen ‚Fast-Roll-out‘ und ‚kontinuierlicher Verbesserung‘, zwischen ‚Harmonisierung‘ und ‚Zeitdruck‘ etc. explizit zum Ausdruck gebracht.

Interne Inkonsistenz besteht im Falle der MO-Teams sowohl in Bezug auf einzelne Verankerungspunkte als auch zwischen mehreren Verankerungspunkten.

Beispielsweise existieren unterschiedliche Wahrnehmungen in Bezug auf den Umfang und das Ausmass an Veränderungen (Verankerungspunkt ‚Change-Wertigkeit‘), die mit GPD/ERP 2 Einzug halten werden, sowie in Bezug auf die Übertragbarkeit von Erfahrungen (Verankerungspunkt ‚Globalität‘).

Als Beispiel für interne Inkonsistenz seien folgende Aussagen gegenübergestellt:

„I don't care system – basically we can still use AS 400! The main challenge is change management based on changed processes!“ (LPE, MO YYY)

„It is going to be a change of a tool – I don't even know if that is going to be a change in the behaviour“ (LPM, MO XXX).

In gleicher Weise sprechen die nachfolgenden Beispiele für Inkonsistenz innerhalb der Gruppe der MOs:

„Wir wollen auf der ganzen Welt die gleichen Prozesse haben. Wir wollen nach aussen hin einheitlich auftreten, als Gemeinschaft. Diesen Gedanken fand ich einfach super“ (LPE, MO ZZZ).

„The whole approach is, to have best practice and to multiply it many market organizations. But you cannot copy one market organization to another one“ (LPM, MO XXX).

Mit den Verankerungspunkten ‚Kulturreflexion‘, ‚Globalität‘ und ‚Teilen/Team‘ wird die Weiterentwicklung in Richtung einer globalen, harmonisierten und näher zusammenrückenden Organisation angesprochen. Erwähnenswert scheint der Verankerungspunkt ‚Geduld‘, der das Festhalten an Vorgenommenem, das Aushalten von Schwebezuständen und das Erwarten von Erfolgen als wünschenswerte Einstellung positioniert.

Die Rationalen Begründungen stellen durchgängig Anschlussfähigkeit an die Strategie ‚Champion 3C‘ her und greifen deren Einzelkomponenten als Rechtfertigungen für die globale Initiative GPD/ERP 2 dar.

Innerhalb der Machtausdrucksformen tritt neben den Verankerungspunkten ‚Vernetzung‘, ‚Formalstruktur‘ und ‚Zugehörigkeit‘, welche das Hinarbeiten auf globale Strukturen und Arbeitsweisen umfassen, der Verankerungspunkt ‚Lokale Stärke‘ auf. Dieser demonstriert, dass globale Strukturen und Arbeitsweisen nur unter lokalem Einfluss und bei Berücksichtigung lokaler Erfahrungen und lokaler Expertise wertgeschätzt und gebilligt werden. Damit steht ‚Globalität‘ nicht für die Auflösung der bisherigen lokalen Machtzentren, sondern für die Veränderung des Gesamtgefüges unter Berücksichtigung und Einbeziehung derselben.

Neben Inkonsistenzen in Bezug auf einzelne Verankerungspunkte, die sich auch aus der Bandbreite der ausgewiesenen Äusserungen Beteiligter ergibt, treten hier auch Inkonsistenzen zwischen mehreren Verankerungspunkten auf, bei denen Unterschiede hinsichtlich der Tiefe und der Bedeutung der Veränderung existieren sowie unterschiedliche Einschätzungen zwischen globalem Anspruch und tatsächlicher Expertise von GPOs zu Tage treten.

Als Beispiel seien die Inkonsistenzen zwischen dem oben aufgegriffenen Verankerungspunkt ‚Globalität‘ und den Punkten ‚Change-Wertigkeit‘ und ‚Ressourceneinsatz‘ angeführt, bei denen Unterschiede hinsichtlich der Tiefe und der Bedeutung der Veränderung im Gesamtkontext existieren sowie

unterschiedliche Einschätzungen zwischen globalem Anspruch und tatsächlicher Expertise von GPOs zu Tage treten. Für die nachfolgende Darstellung wurden bewusst nur Aussagen von Mitgliedern einer MO ausgewählt, um den Eindruck von länderübergreifenden Inkonsistenzen abzuschwächen und auf tatsächliche Cross-Over-Inkonsistenzen zwischen einzelnen Verankerungspunkten hinzuarbeiten.

Neben klarer Befürwortung und dem festen Glauben an eine internationale, mindestens aber europäische Lösung stehen bei Mitarbeitern der MO ZZZ Skepsis und die Wahrnehmung von Grenzen der Machbarkeit:

„Wir wollen auf der ganzen Welt die gleichen Prozesse haben. Wir wollen nach aussen hin einheitlich auftreten, als Gemeinschaft. Diesen Gedanken fand ich einfach super“ (LPE, MO ZZZ; Globalität).

„Wir werden es europäisch lösen. Und dafür ist es wichtig, dass wir aufhören, uns mit uns selber zu beschäftigen – als kleine Einheit – sondern wir müssen anfangen, dass wir übergreifend arbeiten“ (LPE, MO ZZZ; Globalität).

„Nur manchmal ist der Sachverstand nicht da, dass überhaupt diskutiert werden kann. [...] Gehen wir mal zu den globalen Prozessen. Wir haben einen einzigen relativ grossen Haken aus meiner Sicht in dem Ding drin. Und der Fehler ist, dass im globalen Team sehr wenig Know-how drin ist, was hier in den Marktorganisationen tatsächlich abläuft“ (LPM, MO ZZZ; Ressourceneinsatz).

„Und das sind alles Aspekte, die kann man sehr positiv beurteilen, die kann man auch sehr negativ beurteilen. Der Konzern hat sich entschieden – und das finde ich richtig, dass wir uns entschieden haben – diesen Prozess einzuleiten“ (LPM, MO ZZZ; Change-Wertigkeit).

Orlikowski & Gash empfehlen zur Nutzung der „explanatory power of the technological frames concept“ die Untersuchung interner Inkonsistenzen und gruppenübergreifender Inkongruenzen, schreiben aber insbesondere Letzteren die grössere Aussagekraft in Bezug auf die Auswirkungen des Einsatzes von Technologien in Organisationen zu: „We are most interested in

the incongruence of frames across groups, since we believe that different world views are likely to be very important in influencing social relations“ (Orlikowski & Gash 1994, 181).

Dementsprechend können isolierte Betrachtungen der strukturellen Repertoires beider Fraktionen – der globalen Teams und die der Marktorganisationen – für sich gesehen nicht erklären, ob GPD/ERP 2 innerhalb von DissCo als Erfolg versprechend eingeordnet werden kann und aus Sicht der Verantwortlichen gesetzte Ziele erfüllt wurden oder deren Erfüllung ermöglicht wurde.

Beide Fraktionen, die globale und die MO-Fraktion, beleuchten jeweils nur eine Seite der Initiative, entweder die abgebende oder die annehmende Seite. Letztlich wird der Erfolg der Initiative aber durch die Koexistenz der beiden bzw. durch die Koexistenz ihrer strukturellen Repertoires bestimmt werden. Insofern ist es ein notwendiger nächster Schritt, die beiden entwickelten Repertoires gegenüberzustellen und eine Bewertung ihrer Kongruenz abzugeben, welche dann als Erklärungsansatz für den wahrgenommenen Erfolg bzw. das Erfolgspotenzial der Initiative dient.

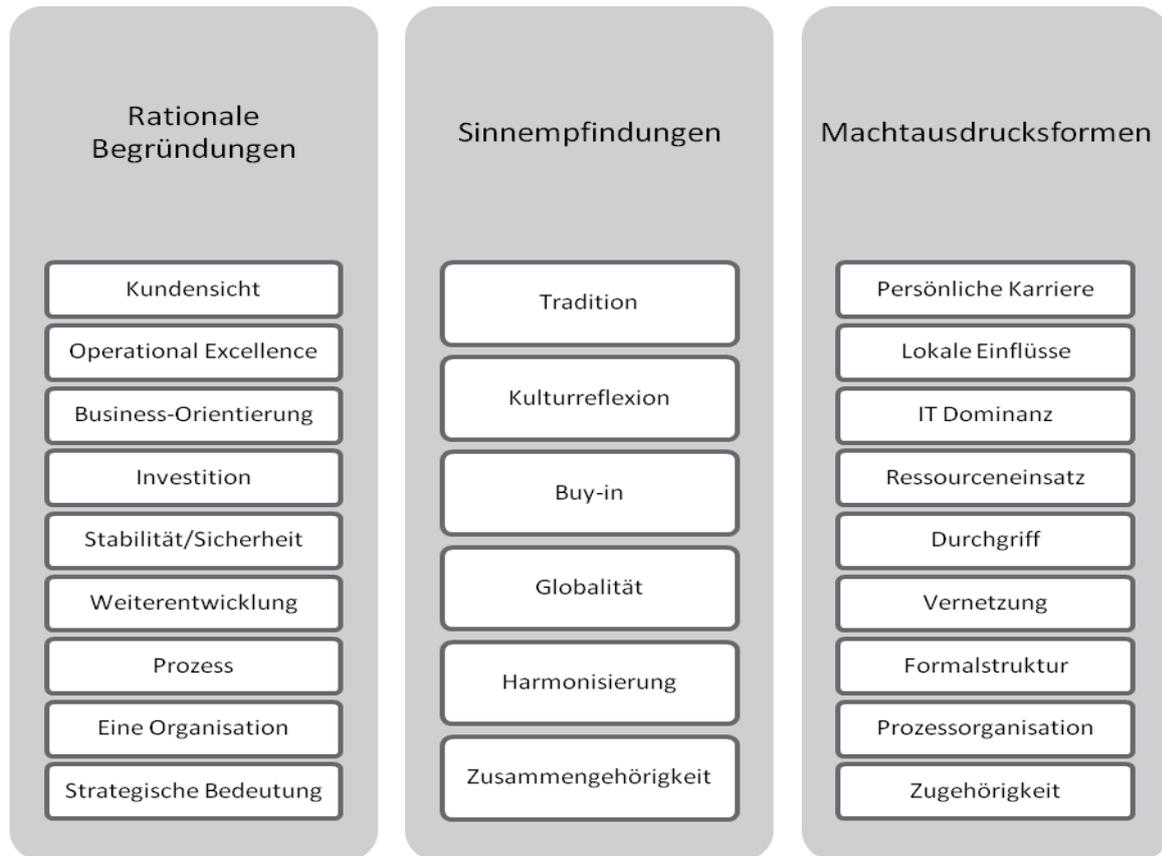
10.4 Gegenüberstellung der strukturellen Repertoires

In den folgenden Kapiteln werden die bisher erarbeiteten Erkenntnisse hinsichtlich ihrer Relevanz für die Erfolgsbeurteilung der Initiative GPD/ERP 2 ausgewertet sowie Erfolgsmerkmale und Ansatzpunkte für ihre aktive Beeinflussung erarbeitet. Hierzu werden die bisher identifizierten Verankerungspunkte gegenübergestellt, Perspektiven auf GPD/ERP 2 als gemeinsam entwickelte Verstehenszugänge zu diesem Phänomen erarbeitet sowie die Übereinstimmung von ursprünglicher Strategie und tatsächlich stattfindendem Wandel diskutiert.

10.4.1 Perspektiven auf GPD/ERP 2 und (In-)Kongruenzen

Die nachfolgende Übersicht fasst zunächst sämtliche, zuvor detailliert vorgestellte Verankerungspunkte beider Fraktionen zusammen:

Globale Teams



MO-Teams

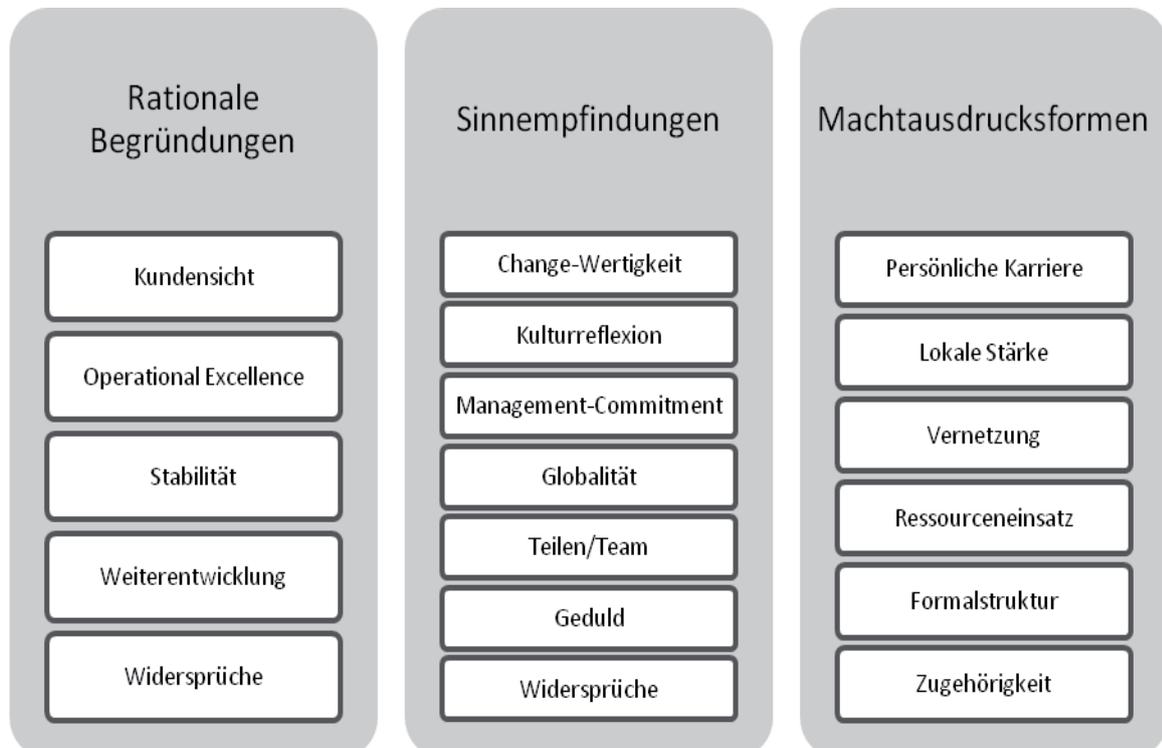


Abb. 78: Gegenüberstellung der strukturellen Repertoires der globalen Teams und MO-Teams

Mittels der Gegenüberstellung beider Repertoires sollen die Kategorien, die aus den Nutzungspraktiken beider Fraktionen in Form von Verankerungspunkten abgeleitet wurden, miteinander verglichen werden, um festzustellen, ob sie gemeinsame Themen oder ‚Perspektiven‘ in Bezug auf GPD/ERP 2 widerspiegeln. Solche ‚Perspektiven‘ repräsentieren wesentliche Zugänge von Mitgliedern beider Gruppen zu GPD/ERP 2 oder Verstehenszugänge zu der Initiative. Sie repräsentieren wesentliche Gemeinsamkeiten zwischen den identifizierten Verankerungspunkten in Bezug auf die inhaltlichen Fragestellungen (Themen) und auf die Positionierung von GPD/ERP 2 innerhalb des organisationalen Kontexts.

Im weiteren Verlauf werden die im Rahmen des Datenauswertungsprozesses entwickelten Perspektiven⁴⁶ dargestellt und als Systematik für den Vergleich der Repertoires beider Gruppen eingeführt.

Insgesamt vier Perspektiven wurden aus der Gegenüberstellung der oben dargestellten Repertoires und der sich daraus ergebenden Verdichtung von Themen (inhaltlichen Komponenten) abgeleitet: ‚Unternehmensstrategie‘, ‚Technologie‘, ‚Organisation‘ und ‚Individuum‘. Mitarbeiter von DissCo haben diese als wesentliche Zugänge zum Phänomen GPD/ERP 2 etabliert und begegnen der Initiative demnach als Teil der Unternehmensstrategie, als technologischer Neuerung, als organisationalem Einschnitt und als jeden Mitarbeiter individuell betreffende Gegebenheit.

Diese unterschiedlichen Zugänge zu GPD/ERP 2 bilden Erklärungsansätze für die beschriebenen unterschiedlichen, nicht in Beziehung stehenden und teilweise sich widersprechende Formen, mit dem System umzugehen und dieses in die organisationale Praxis einzubinden. Da GPD/ERP 2 – über die durch die Unternehmensleitung vorrangig kommunizierte Rolle eines Instruments zur Verfolgung der Unternehmensstrategie hinaus – als organisationale, aber auch individuelle Veränderungskomponente betrachtet wird, sind unterschiedlichste Reaktionen von Organisationsmitgliedern vor dem Hintergrund der jeweils dominierenden Perspektive zu interpretieren. Für die Initiatoren von GPD/ERP 2 geben diese Perspektiven Ansatzpunkte für

⁴⁶ Siehe hierzu Abschnitt 8.3, insbesondere auch die dort vorliegende schematische Darstellung des Datenauswertungsprozesses.

eine vertiefte Kommunikation mit den Anwendern und für die Formulierung entsprechender Erklärungs- und Anknüpfungspunkte und eine fokussierte Diskussion einzelner Perspektiven. Nicht zuletzt aber bilden diese Perspektiven auch Ansatzpunkte zur Reflexion und Adressierung unerwarteter Äußerungen und Umgangsformen von Organisationsmitgliedern in Bezug auf GPD/ERP 2. Letztlich umschreiben diese Perspektiven, welche Zugänge die Organisationsmitglieder zu GPD/ERP 2 entwickelt haben und welchen organisationalen und persönlichen Stellenwert sie diesem einräumen.

Perspektive	Inhaltliche Komponenten	Betroffene Verankerungspunkte
Unternehmensstrategie	Säulen der Strategie ,Champion 3C‘	Kundensicht, Operational Excellence, Prozess
	Langfristige Unternehmensperspektive	Weiterentwicklung, Business-Orientierung, Strategische Bedeutung, Investition, Stabilität, Sicherheit, Geduld
Technologie	Systemeinführung	Investition, IT-Dominanz, Durchgriff
	Absicherung	Stabilität, Sicherheit
Organisation	Gesamtorganisation	Eine Organisation, Globalität, Harmonisierung, Zusammengehörigkeit, Vernetzung, Zugehörigkeit, Formalstruktur, Vernetzung, Teilen/Team
	Marktorganisationen	Lokale Einflüsse, Lokale Stärke, Globalität, Teilen/Team, Management Commitment
	Kultureller Kontext	Kulturreflexion, Change-Wertigkeit, Geduld
Individuum	Karriere	Persönliche Karriere
	Mitarbeiter als Erfolgsfaktor	Ressourceneinsatz, Buy-in, Management Commitment

Abb. 79: Entwicklung von Perspektiven

Bei der Darstellung der einzelnen Verankerungspunkte wurde bereits mehrfach auf ihre inhaltlichen Überschneidungen hingewiesen. Diese sind die Basis für die Zuordnung aller Verankerungspunkte zu dominierenden Themen wie ‚Karriere‘, ‚Gesamtorganisation‘, ‚Systemeinführung‘ oder ‚langfristige Unternehmensperspektive‘. Die detailliert dargestellten Verankerungspunkte begegnen diesen gemeinsamen Themen zwar auf unterschiedliche Weise, dennoch stellen diese Themen aber gemeinsame Ansatzpunkte für den Umgang mit GPD/ERP 2 dar. Letztlich führen die herausgearbeiteten Themen zur Entwicklung der o. g. vier Perspektiven als Zugänge zu GPD/ERP 2 oder Verortungsmöglichkeiten der Initiative im organisationalen Kontext.

Diese Verdichtung der Verankerungspunkte in vier Perspektiven lässt schliesslich eine Gegenüberstellung der beiden Fraktionen und die Identifikation von (In-)Kongruenzen zu. Auf diese (In-)Kongruenzen ist beim Fortgang der Implementierung und bei der Formulierung von Prognosen und Bewertungen des bisher Erreichten besondere Aufmerksamkeit zu richten.

Die nachfolgende Übersicht ist für die vorliegende Arbeit zentral. Sie zeigt die identifizierten (In-)Kongruenzen zwischen den beiden untersuchten Fraktionen und ist daher der Ausgangspunkt für die Bewertung der bisher erreichten Veränderungen sowie für die Prognose des Erfolgs der Initiative.

Perspektive	Inhaltliche Komponenten	Vorhandensein in Fraktion		(In-)Kongruenz
		Globale Teams	MO Teams	
Unternehmensstrategie	Säulen der Strategie ‚Champion 3C‘			
	Langfristige Unternehmensperspektive			
Technologie	Systemeinführung			
	Absicherung			
Organisation	Gesamtorganisation			
	Marktorganisationen			
	Kultureller Kontext			
Individuum	Karriere			
	Mitarbeiter als Erfolgsfaktor			

Inkongruenz, widersprüchliche Ausprägungen

Keine Inkongruenz, z. B. Unterthematisierung

Weitgehende Kongruenz

Stark ausgeprägt

Gegeben

Abb. 80: Ermittlung von Kongruenzen und Inkongruenzen

Die Gegenüberstellung der Strukturkomponenten der globalen Teams und MO-Teams innerhalb der Systematik der vier Perspektiven veranschaulicht, dass Kongruenzen in Bezug auf mehrere Perspektiven und inhaltliche

Komponenten bestehen. Übereinstimmend konnte in beiden Fraktionen der Zusammenhang zwischen der Strategie ‚Champion 3C‘ und der Initiative GPD/ERP 2 dargestellt und in der Einschätzung der Initiative als strategisch oder strategiekonform verankert werden.

Globale Teams innerhalb von DissCo verstehen sich als Initiatoren von GPD/ERP 2 und scheinen diese Rolle mit Nachdruck und Intensität zu verfolgen. Aus ihrer Sicht kann es als Erfolg oder Verdienst interpretiert werden, dass die MO-Teams bestimmte ‚Rationale Begründungen‘ zur Legitimation von GPD/ERP 2 bereits in vollem Umfang übernommen oder ebenfalls eingenommen haben. Damit besteht auf rationaler Ebene bereits partielle Übereinstimmung zwischen beiden Fraktionen, d. h., ihre rationalen Zugänge zu GPD/ERP 2 konnten bereits in Einklang gebracht werden. Inwieweit diese Übereinstimmung tatsächlich auf die Verdienste globaler Mitarbeiter zurückzuführen ist, wurde im Rahmen dieser Forschungsarbeit nicht untersucht. Dennoch liegt die Vermutung nahe, dass eine hohe Übereinstimmung zumindest teilweise auf Trainingsangebote und Vor-Ort-Gespräche mit globalen Teammitgliedern zurückzuführen ist.

Auch verwiesen sowohl die MO-Teammitglieder als auch ihre Kollegen in globalen Teams auf die Rolle der Systemkomponente ERP 2 für die Sicherheit und Stabilität. Auch standen beide Fraktionen der Bedeutung des Individuums in Bezug auf GPD/ERP 2 in harmonischer Weise gegenüber. Sowohl die Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung als auch die Rolle jedes einzelnen Organisationsmitglieds innerhalb der Initiative wurde von beiden Seiten ähnlich bewertet.

Bei den Perspektiven ‚Organisation‘ sowie bei der Komponente ‚langfristige Unternehmensperspektive‘ als Teil der Perspektive ‚Unternehmensstrategie‘ besteht Neutralität, d. h., aus beiden Fraktionen konnten gemeinsame Verankerungspunkte herausgearbeitet werden, jedoch entsprachen diese hinsichtlich der Intensität der Aussage oder hinsichtlich inhaltlicher Komponenten nicht einander. Weder die vergleichsweise starke Ausprägung der Komponenten ‚langfristige Unternehmensperspektive‘ und ‚Gesamtorganisation‘ innerhalb der globalen Teams noch die Betonung der Themen ‚Marktorganisation‘ und ‚kultureller Kontext‘ innerhalb der MO-Teams

überraschen; vielmehr können beide Feststellungen aus den Rollen der beiden Fraktionen abgeleitet bzw. als Bestätigung dieser Rollen interpretiert werden. Dennoch scheint ein gewisser Nachholbedarf innerhalb der Fraktion der MO-Teams hinsichtlich der Bearbeitung und Reflexion eines Bildes der Gesamtorganisation zu bestehen; ohne diese Bearbeitung und Reflexion können zukünftige Rollenverteilungen und neue Formen der Zusammenarbeit nicht auf Basis von Erwartungssicherheit und -klarheit entwickelt und eingeführt werden.

„People tend to approach the new in terms of the old. The same may be expected of people confronting new technology. In the absence of other information, they will attempt to interpret in terms of their existing technological frames, imposing assumptions, knowledge and expectations about a familiar technology on the unfamiliar one“ (Orlikowski & Gash 1994, 191).

Ebenso scheinen unvollständiges Wissen und strukturelle Repertoires, die eine gewisse Resistenz gegenüber nachträglich zu erwerbendem Wissen zu entwickeln scheinen, für frühe Interventionen zu sprechen (Orlikowski & Gash 1994, Tyre & Orlikowski 1994, Orlikowski 1996).

Nur hinsichtlich einer einzigen inhaltlichen Komponente innerhalb der Perspektive ‚Technologie‘ konnten Inkongruenzen zwischen beiden Fraktionen aufgedeckt werden: Während innerhalb der globalen Teams die zukünftigen Möglichkeiten des Durchgriffs, der höheren Transparenz als Instrumente zur Verbesserung und Erleichterung der Führung gesehen wurden, traten diese Aspekte innerhalb der MO-Teams nicht auf. Möglicherweise wurden diese Themen im Projektablauf innerhalb der MOs bewusst nicht thematisiert, was letztlich aber dennoch Erwartungsenttäuschungen oder Frustrationen hervorrufen kann, sobald sich diese Fragen praktisch stellen und nur eine der beiden Fraktionen bereits eine für sich konsistente Position hierzu entwickeln konnte.

Ebenso scheint auf Seiten der MOs die Fragestellung der System Einführung als Investition zu wenig thematisiert worden zu sein, was dem oben beschriebenen Eindruck entspricht, dass seitens der MOs verstärkt emotionale Zugänge zu GPD/ERP 2 entwickelt wurden. Wenn GPD/ERP 2 aber als System Einführung im engeren Sinn betrachtet wird, dann muss die Initiative

wie jede andere Technologie auch und gerade einer Wirtschaftlichkeitsanalyse standhalten.

„Investition“ als „rationale Begründung“ für die Initiative ordnet diese der Gewinnmaxime unter und demonstriert betriebswirtschaftliche Überlegungen und Forderungen an GPD/ERP 2, mittels derer diese Initiative als „Investieren von Ressourcen zwecks Erzielung höherer Ergebnisse“ klassifiziert und mit entsprechenden Auflagen versehen wird.

Diese Sichtweise betont neben der strategischen Bedeutung auch die finanzielle Bedeutung und Implikation der Initiative. Eine solche Betrachtungsweise konnte innerhalb der MO-Teams kaum festgestellt werden. Dort wurden Verbesserungen eher qualitativ beschrieben sowie gefordert und es wurde weniger auf deren finanzielle Implikationen abgestellt.

Indes erweckten die Gespräche mit globalen Teammitgliedern und die Beobachtung der Teammitglieder im Arbeitsalltag den Eindruck, dass bereits ein ausgeprägtes Bewusstsein für die noch ausstehenden organisatorischen Konsequenzen der Initiative vorliegt. Formulierungen wie das „*Einfahren der Ernte*“ oder das „*Einfordern von Benefits*“ nach Abschluss der Implementierungswelle lassen diesen Eindruck entstehen.

Potenziell wurde die Investitionsperspektive durch die globalen Teams auch bewusst während der Implementierungswelle in den MOs aussen vor gehalten, um den Fokus der ‚annehmenden‘ Organisationen vorerst auf ihre eigene Implementierung und Funktionalität zu legen. Die folgende Aussage eines GPO unterstreicht diese Annahme: *„Wie viel belastet man so ein Projekt? [...] Die müssen das globale Projekt einführen, die Prozesse einführen. Aber sie müssen noch schauen, dass sie das bewerkstelligen in der vorgegebenen Zeit und mit den Ressourcen, die sie haben.“*

Mit dem Ziel eines reibungslosen Implementierungsprozesses ist jede Thematisierung von Einsparungsnotwendigkeiten zur Amortisation der Implementierungsaufwendungen sicher nicht förderlich. Doch bleibt auch bei bestehenden Inkongruenzen die Unsicherheit bestehen, in welcher Weise die Anwender letztlich mit dem Gesamtkomplex GPD/ERP 2 umgehen, welche

Einstellungen und Motivationen sie aus GPD/ERP 2 ableiten und welche Einschränkungen sich daraus für die Organisation aus unintendiertem Nutzungsverhalten ergeben werden.

Orlikowski & Gash gehen bei „incongruence“ davon aus, dass „organizations are likely to experience difficulties and conflicts around developing, implementing and using technologies (Orlikowski & Gash 1994, 180). Diese äussern sich in Form von „unanticipated outcomes, such as the initial barrier of scepticism and frustration and the perception that the office had not realized the benefits that were anticipated at the acquisition“ (ebd., 198).

Tyre & Orlikowski (1994) wiesen auf die besondere Bedeutung früher Interpretationen einer Technologie hin und stellten fest, dass diese schnell institutionalisiert und zum festen Bestandteil des Gruppenrepertoires werden. Insofern scheint die aufgezeigte Inkongruenz auf mittlere und lange Sicht problematisch, da ursprünglich gebildete Vorstellungen in Bezug auf eine Technologie später nur mit hohem Aufwand verändert und nicht vorhandene Vorstellungen und Erwartungen nachträglich kaum gebildet werden können.

Die hier beschriebenen (In-)Kongruenzen werden in Kapitel 10.4.3 im Rahmen der längerfristigen Erfolgsbewertung der Initiative GPD/ERP 2 nochmals aufgegriffen und vertieft.

Zuvor wird jedoch die ‚Umsetzungstiefe‘ betrachtet und die eher kurzfristige Bewertung des Erfolgs aus Sicht der Unternehmensleitung und der Initiatoren diskutiert.

10.4.2 Die Umsetzungstiefe einer Strategie als Indikator für erlebten Erfolg

Vergleicht man die oben dargestellten, induktiv im Feld erarbeiteten Perspektiven und ihre inhaltlichen (thematischen) Komponenten mit der ursprünglich durch die Unternehmensleitung formulierten Zielsetzung der Initiative GPD/ERP 2, so lässt sich ableiten, inwieweit die Verantwortlichen der

Initiative das Erreichte als zufriedenstellend oder erfolgreich wahrnehmen dürften.

Dieser Vergleich erfolgt am Ende dieser Arbeit, da durch die Beobachtung im Feld der Alltag wiedergespiegelt und nicht Erwartungen bestätigt werden sollten. Insofern fand die Feldbetrachtung nicht gezielt statt und ihre Ergebnisse wurden erst am Ende der Untersuchung den explizierten Zielvorstellungen der Verantwortlichen und Initiatoren gegenübergestellt.

Die Übereinstimmung explizierter Ziele für GPD/ERP 2 mit den im Feld vorzufindenden Perspektiven wird im Folgenden als ‚Umsetzungstiefe‘ bezeichnet. Sie gibt an, in welchem Ausmass ursprünglich intendierte Veränderungen im Zusammenhang mit GPD/ERP 2 im Feld aufgenommen und assimiliert wurden. Der Begriff ‚Umsetzungstiefe‘ weckt Assoziationen zu mathematisch messbaren Grössen wie den Zielerreichungs- oder Bekanntheitsgraden. Die hier entwickelte Kenngrösse ‚Umsetzungstiefe‘ fungiert aber nicht als eine mathematische Grösse mit zu erreichenden optimalen Grössen, sondern als ein Ergebnis qualitativer Untersuchungen, mittels derer temporäre Konstellationen innerhalb von Wandelprozessen greifbar gemacht werden sollen, um die Hintergründe von Erfolgs- und Misserfolgs oder Zufriedenheits- und Unzufriedenheitswahrnehmungen zu ergründen. Ziel ist es daher nicht, prozentuale Grössen darzustellen, sondern durch Vergleiche von formulierten Zielen mit Handlungen im Feld sowie Interpretationen dieser Vergleiche die Ursachen für individuelle Zufriedenheits- und Misserfolgswahrnehmungen zu ergründen. Sie ersetzt nicht die Messung finanzieller Erfolge einer Technologie-Implementierung, sondern tritt ergänzend als ‚im Feld assimilierte Zielfokussierung‘ hinzu.

Zur Erläuterung der Umsetzungstiefe zum Zeitpunkt der Untersuchung sei die Mission der Initiative nochmals in Erinnerung gerufen:

„Creating customer value and sustainable, profitable Growth by implementing Globally consistent Processes and Data with an integrated ERM system“.

Ihre Konkretisierung fand statt im Projektauftrag:

„During the development of DissCo’s business driven IT strategy the need for a *global ERM system supporting a standard business process and data model* was identified. In an intensive, user-driven ERM system evaluation mySAP.com was chosen to be the basis of DissCo’s new ERM system. The GPD/ERP 2 project will configure and deploy this system and drive the *change necessary for its successful usage*“⁴⁷.

In der nachfolgenden Tabelle werden die wesentlichen Teilaspekte der GRP/ERP-2-Mission und der Projektauftrag als formulierte Ziele der Initiative dargestellt und den im Feld herausgearbeiteten Perspektiven auf die Initiative sowie den sie untermauernden Verankerungspunkten gegenübergestellt. Dies soll Aussagen zur ‚Umsetzungstiefe‘ der Strategie, also ihrer Materialisierung im Feld ermöglichen.

Strategie-Elemente	Vor-Ort Perspektive	Verankerungspunkt
Customer Value	Unternehmensstrategie	Kundensicht
Profitable Growth	Unternehmensstrategie	Operational Excellence
Business Process Support	Unternehmensstrategie	Prozess
Global System	Organisation	Globalität
Global System	Technologie	Durchgriff, Investition
Standard Processes	Organisation	Harmonisierung
Data Model	Technologie	Globalität
Change	Organisation	Change Wertigkeit
Change/successful usage	Unternehmensstrategie	Weiterentwicklung

Abb. 81: Vergleich von Strategieelementen und Feldperspektiven

Durch Beobachtungen im Organisationsalltag und Ableitung von Verankerungspunkten konnten strukturelle Repertoires beider Gruppen aufgezeigt werden. Ein Cross-Gruppen-Vergleich ermöglichte dann die Herausarbeitung von Perspektiven als Zugängen oder Verortungsmöglichkeiten von GPD/ERP 2. Wenn diese mit ursprünglich formulierten und explizierten Zielvorstellungen Verantwortlicher korrelieren,

⁴⁷ Die farblichen Hervorhebungen dienen der Herausstellung der wesentlichen Elemente zwecks anschließendem Vergleich mit den im Feld induzierten Perspektiven.

erklärt dies positive Wahrnehmungen der Verantwortlichen und Initiatoren in Bezug auf die Initiative.

Im vorliegenden Fall konnten alle Strategieelemente durch Beobachtung im Feld wiedergefunden und damit als dort assimiliert gekennzeichnet werden.

Eine hohe ‚Umsetzungstiefe‘ demonstriert die Verinnerlichung der Ziele innerhalb der Organisation und die aktive Auseinandersetzung der Organisationsmitglieder mit dem Vorgegebenen. Da innerhalb von DissCo noch während der Einführungsphase von GPD/ERP 2 bereits sämtliche Strategieelemente im Feld wiederspiegelt werden, ist seitens der Initiatoren mit Erfolgsempfinden zu rechnen. Im Falle von DissCo wurde diese Wahrnehmung unabhängig von finanziellen Erfolgsnachweisen zum Ausdruck gebracht:

„Also ich bin überzeugt, es ist ein Erfolg jetzt aus meiner Perspektive. So ein Erfolg, dass wir uns aufgerafft haben, das zu tun. Also ein Erfolg, wie wir es angegangen haben bis jetzt und es wird in puncto Customer Satisfaction und Effizienzsteigerungspotenzial ein Erfolg werden in Zukunft, da bin ich überzeugt“ (GPO).

„Erfolg ist immer eine Frage der Kriterien. Also, ich glaube, was man sicherlich als Erfolg sehen muss, ist die Art und Weise, wie wir das implementiert haben. [...] Insgesamt glaube ich schon, dass wir diesen Roll-out, dass der als Erfolg zu sehen ist“ (GPO).

Die Untersuchung der Umsetzungstiefe als Erfolgsindikator stellt allerdings eine Momentaufnahme dar, weshalb eine abschliessende Beurteilung des Erfolgs im Beobachtungszeitraum nicht möglich war und grundsätzlich auch zu keinem Zeitpunkt möglich sein wird. Erfolg und Misserfolg einer Technologie-Implementierung ergeben sich letztlich immer im zeitlichen Kontext. Dennoch lässt sich mit der Beobachtung der Umsetzungstiefe ein fundiertes Bild und eine tiefer gehende Analyse des wahrgenommenen Erfolgs durchführen.

10.4.3 **Umsetzungsqualität als Indikator längerfristigen Erfolgsempfindens**

Die in Abschnitt 10.4.1 dargestellte Ableitung und Untersuchung von Perspektiven auf die neu einzuführende Technologie und Prozessorientierung bei DissCo im Rahmen des Projekts GPD/ERP 2 legte Übereinstimmungsniveaus zwischen den Verankerungspunkten der beiden Fraktionen globale Teams und MO-Teams offen. Das Ausmass an Kongruenz zwischen den Repertoires der beiden Gruppen wird im Folgenden als Indikator für die ‚Umsetzungsqualität‘ bezeichnet. Diese umschreibt, inwieweit es Verantwortlichen gelang, ihre Zielvorstellungen auf die Gruppe der Initiatoren zu übertragen, und inwieweit diese durch konsequente Wahrnehmung ihrer Rolle diese Zielvorstellungen an die Gruppe der Implementierenden weitergeben konnten und damit eine Harmonie der Erwartungshaltungen herzustellen vermochten. Es ist davon auszugehen, dass bei niedriger ‚Umsetzungsqualität‘ unerwartete Konsequenzen der Technologieeinführung das bereits eingestellte Erfolgsempfinden nachträglich beeinträchtigen.

Folgende (In-)Kongruenzen wurden als Indikatoren für die bisher erreichte Umsetzungsqualität ermittelt:

- Der Einsatz und die Auswirkungen von GPD/ERP 2 innerhalb der Organisation werden aus vier Perspektiven heraus evaluiert: ‚Unternehmensstrategie‘, ‚Technologie‘, ‚Organisation‘ und ‚Individuum‘. Erst durch Bearbeitung aller Perspektiven, durch Entwickeln von Antworten auf alle damit angesprochenen Fragestellungen sowie durch Diskussion dieser Antworten mit allen beteiligten Fraktionen kann begründet von einer erfolgreichen Implementierung ausgegangen werden.
- Im Beobachtungszeitraum, innerhalb dessen sich nur eine der drei untersuchten Marktorganisationen bereits im Live-Betrieb befand, konnte bereits Übereinstimmung hinsichtlich der Aspekte ‚Strategische Einordnung‘, ‚Stabilität‘ und ‚Rolle des Individuums‘ festgestellt werden. Die Implementierungsmethodik von DissCo scheint hier nachweislich Früchte in Form gemeinsam eingenommener Perspektiven und harmonischer Ausprägungen einzelner Komponenten zu tragen. Trainings, Diskussionen

und die konkrete Zusammenarbeit zwischen beiden Teams scheinen die Entwicklung harmonischer Sichtweisen zu fördern und deren Institutionalisierung zu ermöglichen.

- Neutralität liegt in Bezug auf die Komponente ‚langfristige Unternehmensperspektive‘ und auf die Perspektive ‚Organisation‘ vor. Äusserungen aus den Reihen der globalen Teams sowie Diskussionen mit Verantwortlichen zeigten, dass diese zumindest teilweise beabsichtigte Informationsimbalance zwischen beiden Fraktionen darstellen, die dem Ziel eines schnellen Roll-outs dienlich sein sollten. Es wäre dann Teil der Aufgabe der globalen Teams, im Sinne ihrer Initiatorenrolle rechtzeitig gezielt an der Thematisierung dieser Aspekte zu arbeiten. Van Maanen & Schein (1979) sehen im Durchführen von Trainings zur Wissensvermittlung und Bewusstseinsbildung und in der gruppeninternen Sozialisierung eine Möglichkeit, eigene oder existente Perspektiven auf andere Organisationsmitglieder zu übertragen. In diesem Zusammenhang scheint auch die immer wieder geforderte Präsenz globaler Teammitglieder vor Ort hilfreich zu sein, da Organisationsmitglieder insbesondere zur Übernahme der Perspektiven bereit zu sein scheinen, die sie bei anderen Organisationsmitgliedern, mit denen sie enge Arbeitsbeziehungen pflegen, wahrnehmen (Riley 1983, Gregory 1983).

- Inkongruenzen liegen nur in zwei Fällen vor: der ‚Investitionsperspektive‘ und der Möglichkeiten zukünftigen ‚Durchgriffs‘ globaler Instanzen durch erhöhte Transparenz. Da diese – ähnlich wie die zuvor diskutierten neutralen Aspekte als Teil der Implementierungsstrategie – innerhalb der Marktorganisationen eventuell bewusst bisher nicht angesprochen wurden, überraschen sie zunächst nicht. Dennoch fordert das Nichtvorhandensein dieser Aspekte in der Fraktion der MOs kurzfristige Massnahmen zur Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung. Bisher scheinen MOs in Bezug auf die Systemkomponente wirtschaftliche Aspekte kaum aufgegriffen und einen eher emotionalen Zugang gewählt zu haben. Um die Chance früher Interpretationen zu wahren, bieten sich die Informationsbereitstellung über Fragen des Ressourceneinsatzes und der Wirtschaftlichkeit für Mitglieder der MOs sowie die Offenlegung neuer Möglichkeiten der Einsichtnahme

und des Vergleichs als Möglichkeiten zur Generierung entsprechender Erwartungshaltungen seitens der Implementierenden an.

Wenngleich die ‚Umsetzungsqualität‘ im Beobachtungszeitraum weniger ausgeprägt ist als die Umsetzungstiefe, so kann dennoch aus dem bisher Erreichten abgeleitet werden, dass das Erfolgsempfinden seitens der Initiatoren nicht durch extreme Widerstände oder zu erwartende Konflikte beeinträchtigt zu werden scheint. Auch können aus den detaillierten Beschreibungen bezüglich aufgedeckter Inkongruenzen bzw. nicht vorhandener Kongruenzen bereits vor Eintreten unerwarteter Konsequenzen geeignete Massnahmen abgeleitet werden, mittels derer auf eine höhere ‚Umsetzungsqualität‘ und damit auch auf langfristiges Erfolgsempfinden hingearbeitet werden kann.

11 Synthese der Ergebnisse und Schlussfolgerungen

11. Synthese der Ergebnisse und Schlussfolgerungen		
11.1 Generelle Problematik von Multisite-Implementierungen und Lösungsansätze	11.2 Ziele und Ergebnisse Technologie-induzierten Wandels: Erwartungssicherheit?	11.3 Auf den Punkt gebracht

11.1 Generelle Problematik von Multisite-Implementierungen und Lösungsansätze

Die Einführung von neuen Technologien in Organisationen wurde in der Literatur umfänglich thematisiert und es konnten unterschiedliche Zugänge zur Fragestellung der organisationalen Konsequenzen der Einführung neuer Technologien entwickelt werden. Relativ wenige Diskussionsbeiträge existieren jedoch in Bezug auf die Besonderheiten oder speziellen Herausforderungen von Multisite-Implementierungen.

Die vorliegende Arbeit betrachtet eine Multisite-ERP-System-Implementierung und versucht, existierende Zugänge zu Technologieeinführungen in

Organisationen auf diesen speziellen Fall anzuwenden. Die Problematik der Multisite-Implementierungen scheint insbesondere darin zu liegen, dass zahlreiche und verschiedene Individuen mit der Technologie konfrontiert werden und sich daraus prinzipiell zahlreiche mögliche Zugänge und Interaktionsmöglichkeiten zu und mit der Technologie ergeben. Demnach liegt eine Herausforderung in der Identifizierung möglicher Spannungsfelder und Konfliktpotenziale (Markus et al. 2000, Stedman 1999).

Die vorliegende Arbeit begegnet dieser Herausforderung, indem zunächst relevante soziale Gruppierungen identifiziert werden (Porac et al. 1989, Orlikowski & Gash 1994, Van Maanen & Schein 1979) und dann eine Unterscheidung zwischen der Gruppe der globalen Teams als Fraktion der ‚Initiatoren‘ einerseits und der Gruppe der MO-Teams als ‚Implementierende‘ andererseits getroffen wird.

Diese Unterscheidung basierte zunächst auf wenigen Aussagen Betroffener sowie auf der Annahme der Forschenden, dass durch eine solche Zweiteilung eventuell auftretende Probleme erklärbar sein könnten. Letztlich musste die Zweckdienlichkeit dieser Zweiteilung aber erst anhand nachgewiesener gruppeninterner Konsistenzen sowie aufgrund gruppenübergreifender Vergleiche unter Beweis gestellt werden.

Die vorliegende Untersuchung unterstreicht die Relevanz der beiden Fraktionen ‚Initiatoren‘ und ‚Implementierende‘ als Raster zur Untersuchung von Ursachen für Implementierungserfolge und -widerstände bei Multisite-Implementierungen.

Als Ergebnis können folgende wichtige Aspekte zusammengefasst werden, die bei der Untersuchung des wahrgenommenen Erfolgs bzw. Erfolgspotenzials von Bedeutung sind:⁴⁸

⁴⁸ Die Reihenfolge ihrer Präsentation entspricht aufgrund der gewählten Forschungsmethode nicht der Reihenfolge ihrer Erarbeitung und Diskussion in der vorliegenden Arbeit. Sie repräsentiert aber die im Feld vorgefundene Abfolge von Schritten und Massnahmen.

-
- eine ausführliche und klare Zielbeschreibung
 - ein Projektsetup mit klaren Rollenverteilungen sowie die Bestätigung dieser Rollen im Projektablauf
 - die Vermittlung von Zielvorstellungen und Erwartungshaltungen an möglichst alle Teile der Organisation
 - die Wahrnehmung und Bearbeitung gruppeninterner Inkonsistenzen hinsichtlich der Erwartungshaltungen und Interpretationen in Bezug auf die einzuführende Technologie
 - das ständige und bewusste Hinarbeiten auf Kongruenz der Perspektiven durch die Fraktion der Initiatoren, ihre regelmässige Analyse und die Ableitung von Massnahmen zum Umgang mit ihnen.

Der Ermittlung von Kongruenzen und Inkongruenzen zwischen Perspektiven unterschiedlicher sozialer Gruppen liegt die Annahme zugrunde, dass diese im Laufe der Einführung und Nutzung einer Technologie Veränderungen durchlaufen und dass diese Veränderungen durch gezielte Interventionen beeinflussbar sind.

Wesentliche Voraussetzung zur Evaluierung solcher Interventionen ist die Kenntnis der Inkongruenzen. Beispielsweise erfordern Inkongruenzen aufgrund politischer Unterschiede andersartige Interventionen als Inkongruenzen durch Informationsungleichgewichte (Bartunek 1984). Während erstere auf Meinungs austausch und -angleichung zielen, steht bei Letzteren eher die Wissensvermittlung und Erklärung im Mittelpunkt. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Massnahmen zur Wissensvermittlung in ihrer Umsetzung weniger anspruchsvoll sind als Interventionen zur Positionsharmonisierung, insbesondere im Laufe des Fortschreitens des Projekts. Insofern ist im Anfangsstadium besonderer Fokus auf die klare Verteilung von Rollen sowie die Ziel- und Erwartungsklä rung und Weitervermittlung derselben durch die Initiatoren zu legen.

11.2 Ziele und Ergebnisse Technologie-induzierten Wandels: Erwartungssicherheit?

Die bei DissCo durchgeführte Untersuchung legte ihren Fokus auf Feldbeobachtung, d. h., sie versuchte gezielt, durch eine neue Technologie zu Tage tretende Veränderungen innerhalb der Organisation aufzunehmen und zu beschreiben und Erklärungsansätze für eine Bewertung dieser Veränderungen als Erfolg oder Misserfolg zu liefern.

Grundannahme war dabei, dass eine dualitäre Beziehung zwischen Struktur und Handlung (Giddens 1984, 1997) vorhanden ist, welche in eine dualitäre Beziehung zwischen ‚strukturellen Repertoires‘ – bestehend aus einer Vielzahl von ‚Verankerungspunkten‘ – und ‚Nutzungspraktiken‘ übersetzt wurde.

Aufbauend auf Orlikowskis „technology-in-practice“-Konzept und dessen Übertragung auf die Technologie der ERP-Systeme (Dery et al. 2006, Devadoss & Pan 2007) werden strukturelle Repertoires als emergente Strukturen verstanden, deren Sichtbarkeit und Wirksamkeit alleine auf Nutzungspraktiken zurück geht. Hieraus ergab sich der Fokus auf die Beobachtung von Nutzungspraktiken, mittels derer auf strukturelle Repertoires relevanter Gruppen geschlossen wurde.

Dieser Zusammenhang erscheint in besonderer Weise erwähnenswert und für eine Planung und Analyse organisationaler Veränderungen durch Technologieeinführung relevant.

Formulierte Ziele stellen die Interessenlage einiger Verantwortlicher zu Beginn einer Implementierung dar. In welchem Grad diese Ziele erreicht werden, zeigt sich in der Alltagspraxis. Aus diesem Grund ist die Aufmerksamkeit derer, die sich für organisationalen Wandel bei Technologie-Implementierung interessieren, ganz klar auf die Beobachtung der Alltagspraxis zu lenken.

Wie oben beschrieben wurde, ist diese nicht unbeeinflussbar, aber nur durch Kenntnis möglicher Interventionen und durch Identifizierung von

Interventionsansätzen ist eine über die reine Beobachtung hinausgehende, aktive Begleitung Technologie-induzierten Wandels möglich.

Die bei DissCo entwickelten Perspektiven als im Feld identifizierte Zugänge zu dem globalen System sind

- Unternehmensstrategie,
- Technologie,
- Organisation und
- Individuum.

Auf die Zeit- und Kontextabhängigkeit solcher Perspektiven wurde in der Literatur mehrfach hingewiesen (Orlikowski & Gash 1994, Tyre & Orlikowski 1994), und insofern unterscheiden sich empirische Untersuchungen hinsichtlich der Art und Anzahl identifizierter Perspektiven.

Dennoch kann von den hier erarbeiteten Perspektiven auf die Komplexität und Kontextabhängigkeit Technologie-induzierten Wandels sowie auf die Notwendigkeit zur Berücksichtigung vielschichtiger möglicher Sichtweisen auf die einzuführende Technologie geschlossen werden, aus der sich letztlich erst Komplexität und Umfang begleitender Massnahmen ableiten lassen.

Erwartungssicherheit – im Sinne klarer Prognosen – herzustellen, wird in Bezug auf Technologieeinführungen seit jeher eher kritisch beurteilt (Barley 1986). Die zusätzliche Komplexität einer Multisite-ERP-System-Implementierung verschärft das Problem.

Auch die vorliegende Arbeit kann keine umfassende Theorie vorlegen, wie Erwartungssicherheit bei ERP-Systemeinführungen im internationalen Kontext herzustellen sei. Dennoch kann sie dazu beitragen, Erwartungen zu konkretisieren und Erreichtes klarer darzustellen und zu begründen sowie zukünftige Probleme zu antizipieren. Ihr Anliegen besteht daher in der Aufmerksamkeitslenkung auf die Komplexität, Darstellbarkeit und auf die Interventionsmöglichkeiten zur aktiven Begleitung ERP-induzierten Wandels.

11.3 Auf den Punkt gebracht

Nach einer detaillierten Untersuchung mit umfangreichen Erkenntnissen mögen einzelne Akteure sich die Frage stellen, was – auf den Punkt gebracht – die Kernbotschaft dieser Untersuchung an ERP-Implementierungswillige und Entscheider ist.

Diese ist nachfolgend zusammengefasst und basiert auf den Erkenntnissen dieser Arbeit, ohne ganz auf Humor verzichten zu wollen:

- Nicht *Sie* führen ein System ein, sondern die *einzelnen Akteure* ihrer Organisation.
- Die Auswirkungen im Organisationsalltag können von Ihnen *geplant und begleitet*, nicht aber *determiniert* werden.
- Mit der *Einführung* beginnt auch die Phase der *Nutzung*, eine ebenso spannende und für die zukünftige Organisationsentwicklung relevante, das Ende ist noch lange nicht in Sicht!
- Freuen Sie sich auf *Überraschungen!*
- Sehen Sie diese als *Chance*, die Wirkung *ihrer eigenen Arbeit* und *die Ihrer Mitarbeiter und Kollegen* praktisch zu erleben.
- Hinterfragen Sie regelmässig ihre eigene *Rolle* und die Ihrer *Initiatoren*.
- Der *Erfolg und die Erfolgsaussichten* ihres Implementierungsvorhabens können und sollten im Projektverlauf *regelmässig unter die Lupe genommen* werden, dies funktioniert nur durch *Beobachtung der Nutzer* in ihrem Arbeitsalltag.
- Wenn Sie die *Situation vor Ort* selbst erlebt haben, sprechen die *finanziellen Kennzahlen* für sich.
- Überprüfen Sie Ihre bisherigen Prioritäten, denn Sie sind aufgefordert, den *Austausch* mit möglichst vielen Akteuren ihrer Organisation *regelmässig* zu suchen.

12 Beitrag zur Forschung und Auswirkungen auf die Organisationspraxis

12. Beitrag zur Forschung und Auswirkungen auf die Organisationspraxis		
12.1 Relevanz der Forschungsergebnisse und Ergänzung existierender Forschung	12.2 Verwertbarkeit der Ergebnisse im organisationalen Kontext	12.3 Grenzen und Ergänzungsbedarf der beschriebenen Ergebnisse

12.1 Allgemeine Bemerkungen zum theoretischen Anspruch dieser Arbeit

Bevor nachfolgend auf die Möglichkeiten der entwickelten Theorie, existierende Forschungsbeiträge zu ergänzen bzw. zu vertiefen, eingegangen wird, soll zunächst kurz auf den Anspruch, der ihr zugrunde gelegt wurde, eingegangen werden.

Bei der Theorieentwicklung standen zwei Ziele im Mittelpunkt:

- Zum einen soll eine Theorie die Aufmerksamkeit von Akteuren oder potenziellen Akteuren auf wesentliche Sachverhalte und Zusammenhänge lenken, die zwar nicht augenscheinlich, aber für das Verständnis dessen, was vor sich geht, besonders hilfreich sind.
- Neben dem allgemeinen Anspruch der Aufmerksamkeitslenkung versteht ihre Aufgabe auch in der Vereinfachung komplexer Vorgänge und damit in der Ermöglichung der Reflexion und letztlich auch der Beeinflussung des Geschehenen.
- Aufgrund ihres Detaillierungsgrads und der besonders intensiven Auseinandersetzung mit dem Kontext der empirischen Untersuchung will diese Arbeit aber auch manche bisher innerhalb der Organisation vorherrschende, vereinfachende Erklärung bestimmter Phänomene einer differenzierteren Betrachtung unterziehen und auf die Komplexität organisationalen Wandels hinweisen.
- Zuletzt soll durch detaillierte, schlüssige und kontextsensitive Beschreibung des Forschungskontexts ein Verständnis für das Umfeld

der beschriebenen Vorgänge geschaffen werden. Die genaue Kenntnis dieses Umfeld erklärt einerseits die Rahmenbedingungen für die beschriebenen Wechselwirkungen und erlaubt gleichzeitig die Evaluation von Möglichkeiten der Übertragung von Erkenntnissen oder Mustern auf andere – ähnliche – Organisationskonstellationen.

12.2 Relevanz der Forschungsergebnisse und Ergänzung existierender Forschung

Die vorliegende Arbeit reiht sich ein in die Tradition der Betrachtung organisationalen Wandels bei Technologie-Einführung unter Anwendung strukturationstheoretischer Grundideen (Barley 1986, 1990, DeSanctis & Poole, 1994, Orlikowski 1992, 1996, 2000, Orlikowski & Barley 2001, Orlikowski & Robey 1991).

Ausgehend von den dort erarbeiteten Zusammenhängen zwischen Technologie und organisationalem Wandel sowie massgeblich beeinflusst von Orlikowskis Konzept der ‚technologies-in-practice‘ und dem etablierten Verständnis organisationaler Strukturen als ‚emergent‘ entstanden wenige Forschungsbeiträge, die sich speziell der Technologie des ERP-Systems zuwandten und die damit einen Gegenpol zu den in Bezug auf diese Technologie vorherrschenden varianztheoretischen Untersuchungen bilden. Diese Beiträge weisen auf die besondere Relevanz von ERP-Systemen für organisationale Selbstverständnisse, Kooperationsformen und Führungsverständnisse hin (Dery et al. 2006, 2006a, Devadoss & Pan 2007, Esteves & Pastor 2001, Grant et al. 2006, 2006a, Robey et al. 2002). In diesen Untersuchungen stehen jedoch das Aufdecken von Schwachstellen bisheriger Forschungsansätze sowie das Entwickeln strukturationstheoretischer Verstehenszugänge zu ERP-induziertem Wandel im Vordergrund. Praktische Untersuchungen, die sich dieser Modelle bedienen, sind bisher kaum vorhanden.

Devadoss & Pan fordern auf Basis ihrer Feststellung, dass Anwender mit der ERP-Nutzung situativen Wandel erzeugen, die Einflussfaktoren auf den Erfolg dieses Wandels genauer zu untersuchen:

„Investigating the relationship of such factors may be crucial to managing both ES implementation and use. For instance, a decrease in the importance of change management as a critical success factor associated with the ES use would validate the proposition that ES use limits internal change“ (Devadoss & Pan 2007, 377).

Das von ihnen entwickelte Modell der „structural analysis of Enterprise Systems induced organizational transformation“ thematisiert die Existenz von „contradictions“ als „fault lines for potential conflict“ (374). Sia et al. (2002) führen Widerstände gegenüber neuen Technologien und die Einnahme einer Ablehnungshaltung seitens der Anwender auf solche Widersprüche zurück. Beide Erkenntnisse motivieren zu einer gezielten Untersuchung unterschiedlicher Formen von Widersprüchen.

Mit ihrer Herausstellung globaler Teams als Initiatoren und damit als als relevante soziale Gruppe sowie ihrer Analyse von Inkongruenzen füllt die vorliegende Arbeit diese Lücken.

Bei der Thematisierung und Ergründung solcher Widersprüche bediente sich die vorliegende Arbeit des Konzepts der „technological frames“ (Gash & Orlikowski 1991, Gash & Orlikowski 1994, Orlikowski & Gash 1994). Mittels einer empirischen Untersuchung der Einführung eines „Groupware Products“ in einem Dienstleistungsunternehmen konnte der Nutzen einer Untersuchung von „technological frames“ als geteiltem strukturellem Repertoire sozialer Gruppen demonstriert werden (Gash & Orlikowski 1994). Der dort formulierten Forderung zur Übertragung des Konzepts auf andere Technologien kommt die vorliegende Untersuchung nach.

Weiterhin wiesen Markus et al. (2000a) auf die Komplexität internationaler Implementierungsprojekte („Multi-Site Implementations“) hin, derer sich die wenigen strukturationstheoretisch verankerten empirischen Untersuchungen von ERP-Systemeinführungen (Dery et al. 2006, Grant et al. 2006a) bisher nicht angenommen haben. Insofern ergänzt die vorliegende Arbeit die dort herausgearbeitete Relevanz eines Praxis-orientierten Wandelverständnisses um die Besonderheiten von Multisite-Implementierungen.

Nicht zuletzt ergänzt die vorliegende Arbeit auch die vorrangig innerhalb der varianztheoretisch verankerten Forschung stattfindende Diskussion bezüglich

der kritischen Erfolgsfaktoren von ERP-Systemeinführungen (Bingi et al. 1999, Larsen & Myers 1997, Markus et al. 2000, Martin & Huq 2007, Nah et al. 2003). Diese eher quantitativen Messgrößen wurden auf Basis der Balanced-Scorecard-Systematik um qualitative Kennzahlen ergänzt (Al-Mashari et al. 2002).

Diese Beiträge definieren Erfolg anhand zuvor – durch hierzu Berechtigte – festgelegter Zielgrößen. Der in der vorliegenden Arbeit vorgeschlagene Abgleich zwischen formulierter Strategie und ihrer zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Projektablauf darstellbaren Verankerung im Organisationsalltag ergänzt eine Top-down-Erfolgsbeurteilung um eine Praktik-bezogene Möglichkeit der Einschätzung von Erfolg bzw. Erfolgspotenzial in Form der Größen ‚Umsetzungstiefe‘ und ‚Umsetzungsqualität‘^{49 50}. Hiermit greift diese Arbeit die folgende Forderung von Markus et al. auf: „Organizations that adopt ERP-Systems need to be concerned with success, not just at the point of adoption but also further down the road. [...] [We see] the importance of considering ERP Success at multiple points in time“ (Markus et al. 2000, 246).

Diese Sichtweise stellt eine Basis für ein verändertes Rollenverständnis des Top Managements dar. Martin & Huq (2007) sehen die aktive Beobachtung und Interpretation veränderter Verhaltensweisen von Mitarbeitern als eine wesentliche Voraussetzung für das „Realignment of Top Management’s Strategic Change Actions for ERP-Implementation“. Mit der Offenlegung von Ansatzpunkten für Interventionen zur Beseitigung von Inkongruenzen kommt diese Arbeit dem Anliegen nach, aktive Begleitungsmöglichkeiten für ERP-induzierten Wandel aufzuzeigen.

Insofern ermöglicht dieser Arbeit eine differenzierte Betrachtung ERP-induzierten Wandels. Sie beschreibt den Erfolg der Implementierung nicht anhand einzelner selektierter Erfolgskennzahlen, sondern mittels des

⁴⁹ Siehe hierzu Kapitel 10.4.2 und 10.4.3.

⁵⁰ Die Beobachtung dieser Übereinstimmung zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Projektablauf wurde im Rahmen dieser Arbeit anhand der mehrmaligen Befragung einzelner Akteure mit zeitlichem Abstand sowie insbesondere durch die Auswahl verschiedener MOs, die sich in unterschiedlichen Implementierungsstadien befanden, angestrebt.

differenzierten Abgleichs im Feld beobachteter Nutzungspraktiken und ihrer Verdichtung mit der ursprünglich definierten Strategie. Erst diese differenzierte Beschreibung bildet die Basis für eine aktive und auf dem Verständnis komplexer Zusammenhänge aufbauende Begleitung ERP-induzierten Wandels.

Gleichzeitig führt diese Arbeit mit den Größen ‚Umsetzungstiefe‘ und ‚Umsetzungsqualität‘ zwei veranschaulichende Verdichtungen für die Übereinstimmung von Implementierungsstrategie und organisationaler Realität sowie Kongruenzen und Inkongruenzen zwischen den beiden Nutzerfraktionen ein. Mittels dieser Größen soll insbesondere die Diskussion und Reflexion der Erkenntnisse vereinfacht sowie die Fülle des Beobachteten thematisierbar und greifbar gemacht werden.

Nicht zuletzt ermutigen die in dieser Arbeit konsequent angewendete Praxisorientierte induktive Forschungsmethodologie zur Erarbeitung einer Grounded Theory zum ERP-induzierten Wandel sowie die Verwendung von ‚technological frames‘ zur Verdichtung dieses Wandels auf seine strukturellen Aspekte hin zu weiteren induktiv erarbeiteten, qualitativen Forschungsbeiträgen im Bereich der Technologie-Wandel-Forschung.

12.3 Verwertbarkeit der Ergebnisse im organisationalen Kontext

Die durchgeführte Untersuchung demonstriert den Nutzen einer Praktikbezogenen Betrachtung Technologie-induzierten Wandels nicht zuletzt im Hinblick auf die praktische Verwertbarkeit der Ergebnisse.

Mit der Einführung einer neuen Technologie in Organisationen werden dynamische Veränderungsprozesse angestoßen, deren Ausmass und Ergebnis sich dem direkten Einfluss einzelner Akteure, erst recht der Entwickler der Technologie, entziehen. Die Komplexität von ERP-Systemen sowie die zusätzliche Bandbreite zu treffender Entscheidungen und Einflussfaktoren erschweren den Verantwortlichen, die angestrebten Veränderungen letztlich in ihrer Organisation zu implementieren – gleichzeitig wird es auch aus Sicht der Implementierenden nahezu unmöglich, die

Vorstellungen der Verantwortlichen zu verstehen und zu internalisieren, um sie letztlich in ihrem Arbeitsalltag zu realisieren. Die beschriebene Vielschichtigkeit von Multisite-ERP-Implementierungen erfordert daher angemessene Sichtweisen und Instrumente zum Umgang mit dieser Komplexität.

Mit der Einführung der Merkmale ‚Umsetzungstiefe‘ und ‚Umsetzungserfolg‘, welche sich auf direkte Feldbeobachtung praktizierter Veränderung stützen, liefert die vorliegende Arbeit einen konkreten Beitrag zur Handhabung komplexer ERP-Systemeinführungen.

Mit dem Merkmal ‚Umsetzungstiefe‘ wendet sie sich vor allem an Verantwortliche und Initiatoren und liefert diesen eine praktikable Möglichkeit zur Erfassung des im Arbeitsalltag angekommenen und internalisierten Teils der ursprünglich intendierten Veränderungen.

Jede Bemühung, Diskrepanzen zwischen erwartetem und realem Veränderungsstatus frühzeitig aufzudecken, kann den weiteren Prozess der Implementierung deutlich vereinfachen, indem die Initiatoren ihre Rolle mit besonderer Aufmerksamkeit bezüglich solcher Diskrepanzen wahrnehmen und diese z. B. durch Trainings oder persönliche Gespräche auszuräumen versuchen.

Das Merkmal der Umsetzungsqualität demonstriert, inwieweit die unterschiedlichen sozialen Gruppen harmonische Sichtweisen und Einstellungen bezüglich unterschiedlicher Aspekte der Technologie-Nutzung einnehmen, d. h. ihnen mit ähnlichen Erwartungen und Empfindungen entgegenzutreten.

Auch hier ist das frühe und regelmässige Aufdecken von Inkongruenzen und gruppeninternen Inkonsistenzen im Sinne der Nutzung früher Interpretationen und deren anschliessender Festigung im Arbeitsalltag hilfreich, um je nach Ursache der Inkongruenz gezielte Interventionen in Form von ‚alignment-workshops‘, Trainings oder Diskussionen vornehmen zu können. Kongruenz erhöht die Chance auf längerfristig wahrgenommenen Erfolg wegen des

Ausbleibens unerwarteter und unerwünschter Folgen der Technologie-Nutzung.

Mit der Betrachtung dieser (In-)Kongruenzen wird die Wichtigkeit der Initiatoren – im praktischen Fall der Fraktion der globalen Teams – deutlich, weshalb Verantwortliche bei der Auswahl und Ausbildung dieser Mitarbeiter, speziell bei der Entwicklung ihrer Kooperations- und Moderationsfähigkeiten, besondere Sorgfalt walten lassen sollten.

Insofern ist die Rolle von Managern ⁵¹ im Prozess von ERP-Systemeinführungen keineswegs eine passive. Sie geht weit über die Vorgabe und Sicherstellung finanzieller Erfolge solcher Initiativen hinaus und beinhaltet auch Überzeugungs- und Meinungsbildungsaufgaben. Die beschriebene Vorgehensweise zeigt konkrete Möglichkeiten zur aktiven Begleitung solcher Prozesse auf und bietet mit den beiden eingeführten Indikatoren letztlich auch ein Instrumentarium zur Beurteilung der Leistungen von Initiatoren oder globalen Teams.

12.4 Grenzen und Ergänzungsbedarf der beschriebenen Ergebnisse

Die vorliegende Untersuchung ist nicht frei von Vereinfachungen und Limitationen:

- Ergänzungsbedarf besteht zum einen aus Gründen eines unzureichenden Detaillierungsgrads:

Zur Handhabbarkeit des Datenumfangs wurden innerhalb der DissCo AG zwei Fraktionen als relevante soziale Gruppen ausgewählt und auf Relevanz überprüft. Dieses sind die globalen Teams oder ‚Initiatoren‘ zum einen und die Teams der Marktorganisationen als ‚Implementierende‘ zum anderen. Im Sinne einer fundierteren Analyse von Umsetzungstiefe und -qualität wäre eine stärkere Differenzierung innerhalb beider Gruppen anzustreben.

⁵¹ Im Sinne von Führungskräften der obersten Führungsebene.

Hinsichtlich der globalen Teams ging diese Arbeit nicht – wie vorangegangene Forschungsarbeiten (Barley 1986, Orlikowski & Gash 1994, Robey & Sahay 1996, Dery et al. 2006) – auf den professionellen Hintergrund und Werdegang der Mitglieder dieser Teams ein. Eine Unterscheidung zwischen technischen Teams und Prozessteams wäre zwecks Überprüfung der internen Konsistenz innerhalb dieser Gruppe hilfreich gewesen. Aufgrund limitierten Zugangs zu Mitarbeitern der eher technisch orientierten Teams dürften die hier unter globalen Teams präsentierten Darstellungen als ‚businesslastig‘ zu bezeichnen sein.

Auch auf Seiten der Teams der Marktorganisationen wurde nicht zwischen den Mitgliedern unterschiedlicher Marktorganisationen unterschieden, so dass die Aussagen von Personen aus unterschiedlichen Ländern und kulturellen Kontexten auf eine Ebene gestellt wurden. Der Nutzen und die Aussagekraft der gezielten Berücksichtigung des kulturellen Hintergrunds der Implementierenden wurde indes bereits demonstriert (Krumbholz et al. 2000, Martin & Huq 2007). Insofern läge eine weiter gehende Untersuchung von Inkonsistenzen innerhalb der Gruppe der MO-Teams bzw. eine weitere Differenzierung zwischen mehreren MO-Teams nahe, um auch kulturellen Aspekten innerhalb der Betrachtung von Inkongruenzen mehr Raum zu verschaffen.

Auch die Forderung, vor Ableitung von Massnahmen aufgezeigte Inkongruenzen inhaltlich zu beschreiben und ihre Ursachen aufzuzeigen, wurde in der vorliegenden Untersuchung nur ansatzweise durchgeführt. Es wäre möglicher Inhalt nachfolgender Untersuchungen, solche Inkongruenzen anhand detaillierterer Ursachenanalyse und Beschreibung zu kategorisieren und so die Ableitung von Interventionen zu konkretisieren.

- Weiterer Ergänzungsbedarf ergibt sich aus der eher zeitpunkt- statt zeitraumbezogenen Betrachtungsweise bzw. aus der Beschränkung des Beobachtungszeitraums auf die Jahre 2004/2005.

Die durchgeführte Untersuchung baut auf strukturationstheoretischen Überlegungen auf und ist als Prozesstheorie zu verstehen. Dennoch stellen die präsentierten Ergebnisse nur einen Ausschnitt aus einem längerfristigen

Veränderungsprozess dar. Insofern wäre es in besonderer Weise erstrebenswert, den Prozess ERP-System-induzierten Wandels im Zeitablauf zu untersuchen. Hierdurch dürfte auch das Zustandekommen neuer Strukturen besser nachvollziehbar werden. Ebenso würde die Untersuchung der organisationalen Konsequenzen eines Implementierungsprojekts – nach Abschluss der Implementierung – durch eine länger angelegte Präsenzphase vor Ort möglich, wenngleich durch die Grundannahmen einer prozessualen Sicht auch diese nur als eine Momentaufnahme innerhalb des zeitlichen Flusses der organisationalen Weiterentwicklung verstanden würden.

- Neben der zeitlichen Beschränkung der Studie sind deren Ergebnisse auf Basis einer speziellen Technologie entwickelt worden. Die Anwendung der vorgeschlagenen Indikatoren auf andere Technologien hin wäre ein Ansatzpunkt für vertiefende Untersuchung zur Bestätigung ihrer Relevanz.

ERP-Systeme sind eine spezielle Technologie, die in weitaus höherem Masse als andere, eher auf Hardware basierende Technologien den ‚Kern einer Organisation‘ treffen und verändern. Insofern sind die Vielzahl an identifizierten Nutzungspraktiken bei DissCo sowie die daraus ableitbaren Verankerungspunkte eine Widerspiegelung der Komplexität und Tragweite der Einführung eines solchen Systems.

Inwieweit eine ähnliche Untersuchung auch im Falle anderer, z. B. hardwarebasierter Technologien zu verwertbaren Ergebnissen führen würde, wäre Gegenstand weiterer Forschungsarbeiten.

- Eine mögliche Einschränkung ist auch die mangelnde Generalisierbarkeit der Ergebnisse, die allerdings allgemein auf kontextabhängige Untersuchungen zutrifft.

Als Ergebnis der Felduntersuchung wurden auf Basis der strukturellen Repertoires beider Fraktionen vier Perspektiven als Verstehenszugänge zu der neuen Technologie entwickelt. Diese ergaben sich u. a. aus dem Forschungssetup und dem spezifischen Kontext der Untersuchung.

In strukturationstheoretischen Beiträgen zu Technologie-induziertem Wandel besteht Konsens, dass die Bedeutung einer Technologie für eine Organisation nur im Kontext ihrer Anwendung und ihrer Anwender ermittelt werden kann. Insofern sind auch die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit nur im speziellen Kontext zutreffend. Dennoch sind die beschriebene Herangehensweise und die Untersuchung von (In-)Kongruenzen zwischen strukturellen Repertoires auch ausserhalb von DissCo relevant, wenn von einer Ähnlichkeit der Kontexte auszugehen ist.

Auf Basis der Kenngrössen ‚Umsetzungstiefe‘ und ‚Umsetzungsqualität‘ in Bezug auf ihre individuellen Visionen und auf die im eigenen Organisationskontext generierten Perspektiven können auch Akteure ausserhalb von DissCo im komplexen Kontext einer Multisite-ERP-Implementierung ihre Aufmerksamkeit gezielt auf die Existenz und Ursachen von Inkongruenzen fokussieren und auf deren Abschwächung oder Beseitigung hinarbeiten.

Zusammenfassend scheint diese Arbeit aus Sicht der Autorin – trotz der genannten Limitationen – einen wertvollen Beitrag zur Technologie-Wandel-Forschung zu liefern und auch für die Organisationspraxis gewinnbringende Anstösse zu liefern. Vielleicht können die Akteure bei DissCo mittels dieser Arbeit nachvollziehen, was den Erfolg der Initiative GPD/ERP 2 letztlich ausgemacht hat und warum diese Initiative – im Gegensatz zu vielen anderen vor ihr – vorwiegend positiv gewertet werden konnte. Es wäre erfreulich, wenn diese Arbeit auch für alle anderen, vermeintlich nicht direkt betroffenen Leser eine interessante und anregende Lektüre wäre.

Anhang

Anhang 1: Living Principles

Integrity:

- Align yourself with the core purpose and core values.
- „Walk the talk“ – do what you say you will do. Be authentic, consistent and predictable to build trust.
- Be honest and ethical in all your dealings with each and every individual, both inside and outside your company.
- Demonstrate social and environmental responsibility.
- Be accountable for your actions and their consequences.

Courage:

- Be curious by digging beyond the obvious.
- Face the „brutal facts“ for organizational development.
- Take purposeful risks by thinking outside the box and leaving circles of habit.
- Embrace and promote purposeful changes as an opportunity to learn, develop and achieve.
- Continuously improve to gain and sustain greatness.

Teamwork:

- Utilize diverse talents to create high performing teams.
- Build an environment of open communication and feedback, sharing of ideas and best practices.
- Build an environment of open communication and feedback, sharing of ideas and best practices.
- Foster an atmosphere of respect and openness, learning, enjoyment and cooperation as the foundation for trust.
- Encourage differences of opinion and build on conflicts as a source of innovation in order to achieve highest goals.
- Become a high performing team in a way that builds and sustains morale and productivity

Commitment:

- Live and share CaseCo's core purpose and core values.
- Exercise your passion to create „CaseCo fans“.
- Be persistent in achieving progress despite obstacles and active resistance.
- Demonstrate focused and disciplined actions with a „sense of urgency“ and achieve results.
- Celebrate success and recognize achievement

(Interne Dokumentation)

Anhang 2: Aufgaben der GPOs und GPMs im Detail

(Interne Dokumentation)

Global Process Owner (GPO)	Global Process Manager (GPM)
Assigned by EB sponsor, Reports in this function directly to EB	Assigned by GPO Reports in this function directly to GPO
Overall	Overall
Global accountability for definition (incl. documentation), implementation and improvement of global standards (process, data, system) in order to increasingly increase customer satisfaction and productivity	Most knowledgeable person about details of process, data and system solutions in the global process organization (incl. business scenarios, Business Process Procedures)
Represent process area in Corporate Management Meetings	
Implementation	Definition
Ensure training material development (process, data, system) and training of PMs and PEs.	Define global process, data and system Translate business requirements (process, data, metrics) to system functionality and ensure efficient system support
Support EB and EMG in leading change management	
Communicate & train Vision, KPI, Scope & Objective and Process overview on corporate and local management level	
Improvement	Implementation
<i>Planning and Budgeting:</i> Establish KPIs with Excellence Levels and Performance Drivers Negotiate qualitative and quantitative targets (KPI, PD) with EMG and/or PMs in the organizational units Ensure budgeting for process	Enforce implementation and compliance: Provide and update documentation and training material, Train process-, data- & system know how to PM and PE in the different organizational units

definition, implementation and improvement	Support, coach and advise PM and PE Check utilization and compliance with processes
<i>Active improvement of global processes, data and system:</i> Benchmark internally and externally with competition and best-in-class companies Identify, prioritize and allocate Business Improvement potential Steer by means of KPIs, PDs Assessments, Global Team Meetings and improvement activities Evaluate and decide on Change Requests	
<i>Ensure Knowledge Transfer (Processes, Data, System) between global and local process organization (learn from each other)</i>	
Personnel Development	Improvement
Ensure sufficient global process expertise Joint responsibility for PM nomination together with local organization	<i>Active involvement in improvement (processes, data & system):</i> Coach local organizations using KPIs and PDs Collect & evaluate Change Requests (process, data, metrics, system) Manage Process and System Release changes (incl. Release Test and Roll-out) Lead experience exchange among Process Experts
	<i>Ensure handling of trouble tickets concerning business issues (Remedy)</i>

Anhang 3: Aufgaben der Process Manager & Process Experts

(Interne Dokumentation)

Process Manager & Process Expert (Allgemein)

- Process Manager (PM) and Process Expert (PE) are functions (areas of responsibility).
- A person can presume these functions for several processes (especially in small organizations)
- PM and PE play a key role especially after implementation of GPD/ERP 2 when the project organization dissolves. Considerations on nomination ideally take already place approximately 4-5 months before SOR and should be taken into account when establishing the Local implementation Team GPD/ERP 2.
- The global Process Organization with the global processes, data and system are a devasive basis for the roll-out of global strategies and initiatives.
- The description of the roles for PM and PE are models that provide guidance when defining roles in an organization, but may be adapted individually. Therefore the described roles support the management of an organization in establishing the process organization in that unit.
- The transformation into a process organization has to be a controlled process. Pace will be different from organization to organization and from process to process. It is important to make a careful selection concerning PM and PE as both need to drive business improvement cross functional borders. Personal dedication, passion and time commitment are crucial.
- A nomination of PMs is mandatory.
- A nomination of PEs is optional, but it is highly recommended for key processes of an organization or large organizations (large in terms of number of process participants).
- In case no PE is nominated the tasks of PE have to be fulfilled by the PM.
- The tasks of a PM can not be delegated to a PE.

Rollen und Verantwortungen von (L)PMs und (L)PE (detailliert)

Process Manager (PM)	Process Expert (PE)
Assigned by Head of Organization in accordance with GPO, is a member of the Management Team	Assigned by PM, Reports in this function directly to a PM
Overall	Overall
Accountable in local organizations for utilization of global standards (process, data, system) Represent process area in local Management Team	Most knowledgeable person about details of process, data and system in local organization (incl. business scenarios, Business Process Procedures)
Implementation	Implementation
Ensure Training (Process, Data, System) Support Head of Organization in leading Change Management Communicate & Train Vision, KPI, Scope & Objective and Process Overview	<i>Enforce implementation and compliance:</i> Provide and update training material Train process, data and system know-how Support, coach and advise (especially in exceptional cases Process Participants Give first level support Check utilization and Compliance with processes
Improvement	Improvement
<i>Planning and Budgeting:</i> Negotiate quantitative (KPI, PDs) and qualitative targets with GPO Ensure budgeting for process implementation and improvement	<i>Active involvement in improvement (Process, data, system) locally and globally:</i> Work with / close to Participants Moderate experience exchange among Process Participants
<i>Active involvement in improvement of local and global process:</i> Identify, prioritize and realize	Moderate experience exchange among Process Participants Coach Process Participants using

Business Improvement potential Steer by means of KPIs, PDs Assessments and other improvement activities	operational indicators Collect & evaluate improvement potential Initiate Change Requests (process, data, system)
<i>Ensure knowledge (processes, data and system) transfer between global and local process organization (learn from each other)</i>	Manage Process Changes and System Releases (incl. Release Test and Rollout) Contribute to global experience exchange across organizational borders (participating in global expert team meetings)
Personnel Development	<i>Coordinate & escalate system issues to Corporate Team (Remedy)</i>
Ensure sufficient local process expertise	

Anhang 4: Interviewleitfäden

Version: Globale Team-Mitglieder

Begrüßung

Dank für Möglichkeit zum Interview.

Struktur des Interviews, Zeitplan.

Hinweis auf Vertraulichkeit, Zustimmung zur Aufzeichnung.

Lebenslauf, persönliche Hintergründe

Ausbildung, berufliche Laufbahnen der Interviewpartner

Aktuelle Position bei DissCo

Wandelhistorie

Wesentliche Veränderungsinitiativen bei DissCo innerhalb der letzten 10 bis 15 Jahre, Erfolgseinschätzungen derselben.

Erfahrungen mit anderen IT-Implementierungen, speziell ERP 1.

GPD/ERP 2

Ziel und Inhalt

Historische Entwicklung bis zu GPD/ERP 2.

Ziele der Initiative aus Unternehmenssicht und aus ihrer persönlichen.

Wie passt GPD/ERP 2 in die aktuelle DissCo Landschaft?

Wie passt GPD/ERP 2 in den Industriekontext?

Wesentliche und erwähnenswerte Aspekte innerhalb GPD/ERP 2.

Wie kam die Definition der Prozesse zustande und sind sie noch zeitgerecht?

Wesentliche Veränderungen durch GPD/ERP 2?

Welche regelmässigen, institutionalisierten neuen Formen der Zusammenarbeit sind mit GPD/ERP 2 entstanden?

Wie werden Veränderungen kommuniziert?

Wie reagiert die Organisation auf GPD/ERP 2?

Worin unterscheidet sich GPD/ERP 2 von anderen Change-Projekten?

Wie war Ihr erster Eindruck in Bezug auf GPD/ERP 2?

Welches ist ihr aktuelles Empfinden in Bezug auf GPD/ERP 2?

Definieren Sie den Begriff „Prozessorganisation“ heute und in 2 Jahren.

Wie vollziehen sich die Koordination zwischen den Prozessteams sowie die Koordination zwischen den MO-Teams und Ihnen?

Wandelprozess

Wie kommt Veränderung konkret zustande?

Welches sind die kritischen Phasen bei den Implementierungsprojekten?

Welche Rolle spielt hierbei das technische Produkt ERP 2?

Veränderungsunterstützung, persönliche Rolle

Persönlich Rolle und Verantwortung innerhalb des Projekts.

Persönliche Involvierung in konkrete Change-Aktivitäten, welche?

Welche Aktivitäten werden zur Change-Förderung unternommen?

Welche Netzwerke sind mit GPD/ERP 2 entstanden und wie bewegen Sie selbst sich innerhalb dieser Netzwerke?

Nehmen Sie Widerstände gegenüber GPD/ERP 2 wahr oder sehen sie eine offene Einstellung gegenüber GPD/ERP 2?

Fördert oder hemmt die neue Systemlandschaft das Zusammenwachsen solcher neuen Netzwerke?

Erfolg der Initiative

Ist GPD/ERP 2 bisher ein Erfolg?

Wie wird dieser bewertet und wem ist er zuzuschreiben?

Wurden mit GPD/ERP 2 neue Erfolgskriterien definiert?

Was erwarten sie in Zukunft an Veränderungen und Erfolgen

Im Zusammenhang mit GPD/ERP 2

Welche Erfolgswahrnehmung glauben Sie in den MOs vorzufinden?

Welches sind kritische Erfolgsfaktoren in Bezug auf GPD/ERP 2

Was war vor GPD/ERP 2 besser und müsste wieder hergestellt werden?

Was würden Sie in 2 Jahren über GPD/ERP 2 sagen?

Allgemeines

Was hätten Sie anders gemacht?

Welche wesentlichen Themen wurden nicht angesprochen?

Welche weiteren Interviewpartner wären interessant?

Version: MO-Teams:**Begrüssung**

Dank für Möglichkeit zum Interview

Struktur des Interviews, Zeitplan

Hinweis auf Vertraulichkeit, Zustimmung zur Aufzeichnung

Lebenslauf, persönliche Hintergründe

Ausbildung, berufliche Laufbahnen der Interviewpartner

Aktuelle Position bei DissCo

Wandelhistorie

Wesentliche Veränderungsinitiativen bei DissCo und speziell innerhalb der eigenen MO innerhalb der letzten 10 bis 15 Jahre und Erfolgseinschätzungen derselben

GPD/ERP 2**Allgemein**

Wann erfuhren Sie von GPD/ERP 2 und auf welchem Weg?

Wie war Ihr erster Eindruck, wie denken Sie heute?

Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Aspekte innerhalb GPD/ERP 2?

GPD/ERP 2 in der Marktorganisation

Inwiefern ist Ihre MO durch GPD/ERP derzeit und zukünftig betroffen?

Was hat sich geändert oder wird sich ändern?

Sehen Sie sich in einer anderen Rolle innerhalb des Konzerns?

Haben sich Arbeitsinhalte, Verantwortungen und Ansprechpartner geändert?

Wird sich die Organisationsstruktur bei Ihnen ändern?

Wie nehmen Sie die Change-Unterstützungsmassnahmen seitens der globalen Teams wahr?

Welches sind diese?

Koordination und Kommunikation

Wie arbeiten Sie mit den globalen Teams zusammen?

Wie arbeiten Sie mit anderen MOs zusammen?

Welche Netzwerke besitzen Sie innerhalb der Organisation?
Inwiefern spielt die Technologie hierbei eine Rolle?
Empfinden Sie gegenüber GPD/ERP 2 Widerstände oder nehmen Sie anderenorts Widerstände wahr?
Wird GPD/ERP 2 auch positiv aufgenommen, wie äussert sich das?
Wie stellen Sie die prozessübergreifende Koordination sicher?

Herausforderungen

Welche Aspekte sind für GPD/ERP 2 innerhalb des Roll-outs kritisch?
Und danach?
Was wird GPD/ERP 2 für die Zukunft Ihrer MO bringen?
Welche Veränderungen würden Sie sich wünschen, die GPD/ERP 2 nicht beinhaltet?

Veränderungsunterstützung, persönliche Rolle

Persönlich Rolle und Verantwortung innerhalb des Projekts.
Persönliche Involvierung in konkrete Change-Aktivitäten, welche?
Welche Aktivitäten werden zur Change-Förderung unternommen?

Erfolg der Initiative

Ist GPD/ERP 2 bisher ein Erfolg?
Wie wird dieser bewertet und wem ist er zuzuschreiben?
Wurden mit GPD/ERP 2 neue Erfolgskriterien definiert?
Welchen Anteil hat Ihre MO am Erfolg von GPD/ERP 2?
Ist GPD/ERP 2 für Ihre MO ein Erfolg?
Was erwarten Sie in Zukunft an Veränderungen und Erfolgen im Zusammenhang mit GPD/ERP 2
Welche Erfolgswahrnehmung glauben Sie in den MOs vorzufinden?
Welches sind kritische Erfolgsfaktoren in Bezug auf GPD/ERP 2
Was war vor GPD/ERP 2 besser und müsste wiederhergestellt werden?
Was würden Sie in 2 Jahren über GPD/ERP 2 sagen?

Allgemeines

Was hätten Sie anders gemacht?
Welche wesentlichen Themen wurden nicht angesprochen?

Wie sehen Sie die Zukunft Ihrer MO, auch im Vergleich zu anderen Unternehmen?

Haben Sie andere Ansprechpartner im Sinn?

Anhang 5: Interviewaktivitäten (detailliert)

lfd. Nummer	Datum	Ort	Dauer	Ansprechpartner
1	22.07.2004	Headquarter	2,5	GPD/ERP 2 Project Manager
2	11.08.2004	Headquarter	1,5	GPD/ERP 2 Project Manager
3	30.09.2004	Headquarter	2	GPM PPM
4	12.10.2004	Headquarter	2	GPO CCH
5	13.10.2004	Headquarter	2	GPM FICO
6	18.10.2004	Headquarter	2	Deputy GPO SCM
7	22.10.2004	Headquarter	3	Leiter KBE
8	25.10.2004	Headquarter	2,5	GPM AMS
9	26.10.2004	Headquarter	2	Leiterin Global Reporting
10	27.10.2004	Headquarter	1,25	GPO HR
11	28.10.2004	Headquarter	2,5	GPO FICO
12	29.10.2004	Headquarter	2,5	GPO MR
13	02.12.2004	Headquarter	2	KBE Team Mitglied
14	07.12.2004	MO France	1,75	Global Implementation Mgr MO Frankreich
15	07.12.2004	MO France	1,25	LPE MR
16	07.12.2004	MO France	1,25	LPM CCH, LPE AMS
17	09.12.2004	Headquarter	2	Leiter Training
18	20.12.2004	Headquarter	1,5	GPD/ERP 2 Project Manager
19	17.01.2005	MO Italy	1,5	Local Implementation Manager
20	18.01.2005	MO Italy	1,5	LPM MO
21	20.01.2005	MO Italy	1,5	LPE FICO
22	21.01.2005	MO Italy	1,5	LPM SCM
23	26.01.2005	MO Italy	2	GPM MR
24	26.01.2005	MO Italy	2	LPM FICO
25	27.01.2005	MO Italy	1	LPM MR (GM)
26	27.01.2005	MO Italy	1,5	GPM MR
27	28.01.2005	MO Italy	1	LPE MR
28	03.02.2005	MO Italy	1	LPE MR
29	04.02.2005	MO Italy	2	Global Implementation Mgr MO Italien
30	22.02.2005	Headquarter	2	GPD/ERP 2 Roll-Out Manager
31	24.02.2005	Headquarter	2,5	GPM MR
32	02.03.2005	Headquarter	1,5	Global Implementation Mgr MO GB/Ireland
33	02.03.2005	Telefonisch	1,5	Local Implementation Manager GB/Ireland
34	08.03.2005	MO Deutschland	2	LPE MR
35	10.03.2005	MO Deutschland	1	LPE SCM
36	11.03.2005	MO Deutschland	2	LPM SCM
37	11.03.2005	MO Deutschland	1	GPM MR (GM)
38	28.04.2005	Headquarter	1,5	GPO CCH
39	18.05.2005	Headquarter	1,75	GPM FICO
40	24.05.2005	Headquarter	1	GPO HR
41	25.05.2005	Headquarter	1,5	GPO FICO
42	25.05.2005	Headquarter	2	GPM HR
43	31.05.2005	Headquarter	1	deputy GPO SCM
44	01.06.2005	Headquarter	2,5	GPO MR
Gesamtdauer			76,75	

Anhang 6: Liste der identifizierten Nutzungspraktiken**Globale Teams**

- 1) Zufriedenheitsmaximierungs-Praktik
- 2) Anpassungs-Praktik
- 3) Vereinfachungs- und Verschlinkungs-Praktik
- 4) Systemausnutzungs-Praktik
- 5) Mess- und Optimierungs-Praktik
- 6) Systemverlinkungs-Praktik
- 7) Priorisierungs-Praktik
- 8) Zukunftspositionierungs-Praktik
- 9) Produktivitätsabholungs-Praktik
- 10) Systemablösungs-Praktik
- 11) Systemteilungs-Praktik
- 12) Systemstabilisierungs-Praktik
- 13) System-Thematisierungs-Praktik
- 14) Qualitätsmessungs-Praktik
- 15) Entfaltungs-Praktik
- 16) Prozessthematisierungs-Praktik
- 17) Prozesspriorisierungs-Praktik
- 18) Prozesskoordinations-Praktik
- 19) Versammlungs-Praktik
- 20) Ableitungs-Praktik
- 21) Festhaltens-Praktik
- 22) Ressourcenbereitstellungs-Praktik
- 23) Kulturbenennungs-Praktik
- 24) Kulturanbindungs-Praktik
- 25) Kulturpriorisierungs-Praktik
- 26) Mitarbeitsermöglichungs-Praktik
- 27) Verantwortungsausweitungs-Praktik
- 28) Informationsbereitstellungs-Praktik
- 29) Gemeinsamkeitsthematisierungs-Praktik
- 30) Sprachentwicklungs-Praktik
- 31) Rahmenentwicklungs-Praktik
- 32) Gemeinsamkeitsausnutzungs-Praktik
- 33) Erfahrungsweitergabe-Praktik

-
- 34) Kompromissbildungs-Praktik
 - 35) Umbenennungs-Praktik
 - 36) Komplexitätsbilligungs-Praktik
 - 37) Expertisedemonstrations-Praktik
 - 38) Mitgestaltungs-Praktik
 - 39) Verweigerungs-Praktik
 - 40) Adaptionforderungs-Praktik
 - 41) Einflussdemonstrations-Praktik
 - 42) Systemausrichtungs-Praktik
 - 43) Ressourcenmanagement-Praktik
 - 44) Perspektivenbildungs-Praktik
 - 45) Termineinhaltungs-Praktik
 - 46) Veränderungserzwingungs-Praktik
 - 47) Koalitionsbildungs-Praktik
 - 48) Plattformbildungs-Praktik
 - 49) Strukturthematisierungs-Praktik
 - 50) Status-quo-Erweiterungs-Praktik
 - 51) Strukturveränderungs-Praktik
 - 52) Machtverlagerungs-Praktik
 - 53) Neuausrichtungs-Praktik
 - 54) Dabeiseins-Praktik
 - 55) Ausgrenzungs-Praktik

MO-Teams

- 1) Anpassungs-Praktik
- 2) Rechtfertigungs-/Begründungs-Praktik
- 3) Strategieumsetzungs-Praktik
- 4) Transparenzerhöhungs-Praktik
- 5) Systemstabilisierungs-Praktik
- 6) Spätimplementierungs-Praktik
- 7) System-Thematisierungs-Praktik
- 8) Organisationsentwicklungs-Praktik
- 9) Entfaltungs-Praktik
- 10) Priorisierungs-Praktik
- 11) Erwartungs-Praktik

-
- 12) Change-Thematisierungs-Praktik
 - 13) Mentalitätsweiterentwicklungs-Praktik
 - 14) Veränderungsbereitschafts-Kultivierungs-Praktik
 - 15) Change-History-Bezugs-Praktik
 - 16) Annäherungs-Praktik
 - 17) Veränderungsbereitschafts-Kultivierungs-Praktik
 - 18) Ressourcenbereitstellungs-Praktik
 - 19) Aufmerksamkeitsfokussierungs-Praktik
 - 20) Mobilitätsförderungs-Praktik
 - 21) Mindset-Anpassungs-Praktik
 - 22) Komplexitätsunterstreichungs-Praktik
 - 23) Erfahrungsaustauschs-Praktik
 - 24) Erfolgs- und Verantwortungsteilungs-Praktik
 - 25) Erfolgserwartungs-Praktik
 - 26) Veränderungsentfaltungs-Praktik
 - 27) Ausbalancierungs-Praktik
 - 28) Priorisierungs-Praktik
 - 29) Selbstverwirklichungs-Praktik
 - 30) Einblick- und Einflussausweitungs-Praktik
 - 31) Überlegenheitsformulierungs-Praktik
 - 32) Stärkenverteidigungs-Praktik
 - 33) Aufopferungs-Praktik
 - 34) Koalitionsbildungs-Praktik
 - 35) Erfahrungsplattformbildungs-Praktik
 - 36) Ressourceneinteilungs-Praktik
 - 37) Kompetenzeinforderungs-Praktik
 - 38) Perspektivenbildungs-Praktik
 - 39) Status-quo-Ergänzungs-Praktik
 - 40) Beibehaltungs-Praktik
 - 41) Zentralisierungs-Praktik
 - 42) Dabeiseins-Praktik

Anhang 7: Liste der konstruierten Verankerungspunkte**Globale Teams:**

- 1) Kundensicht
- 2) Operational Excellence
- 3) Business-Orientierung
- 4) Investition
- 5) Stabilität/Sicherheit
- 6) Weiterentwicklung
- 7) Prozess
- 8) Eine Organisation
- 9) Strategische Bedeutung
- 10) Kulturreflexion
- 11) Buy-in
- 12) Globalität
- 13) Harmonisierung
- 14) Zusammengehörigkeit
- 15) Persönliche Karriere
- 16) Lokale Einflüsse
- 17) IT-Dominanz
- 18) Ressourceneinsatz
- 19) Durchgriff
- 20) Vernetzung
- 21) Formalstruktur
- 22) Prozessorganisation
- 23) Zugehörigkeit

MO-Teams:

- 1) Kundensicht
- 2) Operational Excellence
- 3) Stabilität
- 4) Weiterentwicklung
- 5) Widersprüche
- 6) Change-Wertigkeit
- 7) Kulturreflexion
- 8) Management-Commitment
- 9) Globalität
- 10) Teilen/Team
- 11) Geduld
- 12) Widersprüche
- 13) Persönliche Karriere
- 14) Lokale Stärke
- 15) Vernetzung
- 16) Ressourceneinsatz
- 17) Formalstruktur
- 18) Zugehörigkeit

Anhang 8: Übersicht über die Aktivitäten im Bereich (teilnehmende) Beobachtung

lfd. Nummer	Datum	Ort	Dauer	Art der Veranstaltung
1	27.08.2004	Headquarter	2,75	Coordination Team Meeting
2	15.10.2004	Headquarter	1	Coordination Team Meeting
3	25.10.2004	Headquarter	3	Supply Chain Process Week
4	27.10.2004	Headquarter	4,5	Supply Chain Process Week
5	29.10.2004	Headquarter	1	Supply Chain Process Week
6	29.10.2004	Headquarter	1,75	Coordination Team Meeting
7	24.11.2004	Headquarter	2,5	GPD Board Meeting
8	26.11.2004	Headquarter	1,5	Coordination Team Meeting
9	10.12.2004	Headquarter	1,5	Coordination Team Meeting
10	13.12.2004	Headquarter	3,5	Supply Chain Process Week
11	14.12.2004	Headquarter	4	Supply Chain Process Week
12	15.12.2004	Headquarter	4,5	Supply Chain Process Week
13	16.12.2004	Headquarter	1	Supply Chain Process Week
14	14.01.2005	Headquarter	1,5	Coordination Team Meeting
15	24.01.2005	Headquarter	10	GPD Board Meeting
16	04.02.2005	Headquarter	1,5	Coordination Team Meeting
17	28.02.2005	Headquarter	3,5	Coordination Team Meeting
18	07.03.2005	MO Deutschland	5	Supply Chain Process Week
19	08.03.2005	MO Deutschland	9,5	Supply Chain Process Week
20	09.03.2005	MO Deutschland	7,25	Supply Chain Process Week
21	10.03.2005	MO Deutschland	6,5	Supply Chain Process Week
22	11.03.2005	MO Deutschland	2	Production Plant Tour
23	11.03.2005	MO Deutschland	0,5	Supply Chain Process Week
24	12.03.2005	MO Deutschland	1	Supply Chain Process Week
25	17.03.2005	Headquarter	9,5	MR LPE Workshop
26	18.03.2005	Headquarter	7	MR LPE Workshop
27	18.03.2005	Headquarter	1	Global MR Team Meeting
28	06.04.2005	Headquarter	4,5	GPD Board Meeting
29	28.04.2005	Headquarter	3	GPD Board Meeting
30	04.05.2005	Uni St. Gallen	1,5	Vorlesung/Übung
31	03.06.2005	Headquarter	1,5	Coordination Team Meeting
32	09.06.2005	Headquarter	2	GPD Board Meeting
33	13.06.2005	Headquarter	5	Supply Chain Process Week
34	14.06.2005	Headquarter	10,5	Supply Chain Process Week
35	15.06.2005	Headquarter	11	Supply Chain Process Week
Gesamtdauer:			137,25	

Anhang 9: Erste Konzepte

Formen der Auseinandersetzung mit GPD/ERP 2, Erste Konzepte

Modi gemeinsamer Entscheidungsfindung definieren	Für andere Vorreiter sein
Größeren Pool an Expertise für Entscheidungen vorhalten	Modell stehen
Märkte nie wieder isoliert führen	Business als Treiber sehen
Längere und strukturiertere Entscheidungswege als Chance sehen	Modell stehen für SAP
Positionen umbenennen	Neues Marktverständnis entwickeln
Multikulturelle Trainings durchführen	Auf Marktbedürfnisse reagieren
Sherpas einsetzen	Change thematisieren/ggü IT priorisieren
ERP-Systemverankerung im Business	Prozesstrainings durchführen
Unterstützen lokaler Marketingstrategie	Change Trainings nicht durchführen
Unterstützen der Shared-Service-Idee	Verhaltensänderung durch Management erzwingen
Verlinken von Prozessen und System	Change nicht priorisieren
Vom Business her einführen mit Unterstützung des Projektteams	Überzeugungsarbeit leisten
Prozesse über Business stellen	Durch Ergebnisse überzeugen
Businessmensch als Projektleiter suchen	Mentalitätswechsel herbeiführen
Wechseln zwischen IT und Business als Treiber	Führungsstil ändern
IT-Training mit Prozesstraining verlinken	Ins Change Management investieren
Gesamtprojekt vom Business her definieren	GPD/H2 verkaufen
SAP als Instrument wählen	Begeisterung erzeugen
Beurteilen von Schwierigkeiten während Implementierung	Ständig Veränderungen durchlaufen
Definieren von Process Ownern	Veränderungsprojekte durchführen
Konflikte austragen	Veränderungen pushen
Regelmäßiges Informieren in Designphase	Veränderungsbereitschaft kultivieren
Koordinations-Team mit vielen Personen besetzen	H1 als Negativerfahrung verarbeiten
Verantwortung der Mitarbeiter erhöhen	Prozesse dokumentieren
Gemischte IT- und Funktionsteams pro Prozess definieren	Prozesse beschreiben
Akzeptanz der Standardprozesse sicher stellen durch breite Abstützung	Besonderheiten ohne Systemeingriffe beibehalten
Durchlaufen von Change Prozessen	Mos kopieren
Auflösen des Change Support Teams	Zahlungsmodi beibehalten
KPI Verbesserungen demonstrieren	Effizienz durch Prozessdisziplin einfordern
Implementieren	Effizienz durch Informationen steigern
Best Practice Demonstrieren	Effizienz als Ziel verfolgen
Gemeinsame Sprache entwickeln	Effizienz trotz Systemwechsel halten
Entwicklungsbereich ausgrenzen: auf der Strecke lassen	HRTs aus Effizienzgründen minimieren

Entwicklungsfunktionen verlassen, ins Projekt wechseln	durch Personalabbau an Effizienz gewinnen
an Upgrades teilnehmen, über Upgrades sich verbessern	Größe für Synergieeffekte nutzen
Definieren von Prozessebenen mit unterschiedlichen lokalen Anpassungsmöglichkeiten	Mehr Transparenz erreichen
Einführen und Messen von einheitlichen KPIs	Datenqualität steigern
Gemeinsame Standards mit Druck in der Organisation durchsetzen	Prozesse machen statt Sales
Verlinken von Prozessen und System (Zwangslogik)	Eigene Ideen nicht/viel später realisieren
Vorgeben eines Prozesspackages für die MOs	Prozesse als Gefängnis
Zentralisieren von Systemdesign und -verwaltung	Preisflexibilität verlieren
Zusammenbringen von Prozess- und Linienverantwortung	Synergien und Flexibilität abwägen
Management Commitment zeigen	Flexibilitätslevel halten
Verhaltensänderung über System erzwingen	Mit Limitierungen umgehen
Change Management über Teamzusammensetzung erzwingen	PO als langfristiges Ziel sehen
Einsetzen eines IT Projektleiters	Auf Erfolge warten (Tal der Tränen)
Termine setzen und einhalten (Termin bestimmt Umfang an Funktion.)	Sich langsam einarbeiten
Präsenz vor Ort zeigen	PO nach System einführen
Abholen von Produktivitäten aus GPD/ERP 2	Prozessverbesserung nach Implementierungsstress durchführen
Ablehnen von Prozesskostenrechnung	Durch globales System gewinnen
Anfordern von Benefits	Mit globalem System lokale Extras abbilden
Definieren von Rollen	Lokale Ressourcen abbauen
Lernen und Best Practice Sharing	Grössere Masse zusammenkriegen
Mitarbeiterkapazität einsparen	Von lokaler auf globale Führung übergehen
Offenlegen von Benefits für lokale Organisationen	Durch Personalaustausch zum globalen Team werden
PS auf die Strasse bringen/Ernte einfahren	Globale Prozesse entwickeln
Verlinken von Prozessen und System	Gleiche Vorgehensweisen standardisieren
Verurteilen fragmentierter Systemlandschaft	Global denken
Verurteilen von Unterschieden	Grenzen abbauen
Zentralisieren von Funktionen	Ergebnisse verfolgen, den Weg aus den Augen verlieren
Standardisieren von Abläufen	Umsatz statt Problemlösung fokussieren
Vergleichen von Prozesskennzahlen	Sequenzielle Implementierung kritisieren
Konzentrieren von Funktionen in Shared Service Centers	Vor eigener Implementierung wenig Einsatz zeigen
Live-Organisationen Reviewen	Kommunikation einstellen
Vereinheitlichen, Optimieren der Ausführung	Implementierung allem voranstellen
Anzahl der Prozesse limitieren	Follow up vernachlässigen

Produktivitäten unabhängig vom System sicherstellen	Individualität ablegen
Sukzessive Beginnen, Prozesse verbessern (Ferrari Bsp)	nur gemeinsam überleben
KPIs definieren und nach ihnen steuern	System einführen, Prozesse einführen
Austauschbarkeit der Mitarbeiter untereinander erhöhen	IT als Instrument zur Verhaltensänderung nutzen
Gesamtverständnis der Mitarbeiter erhöhen, Verantwortung übernehmen	Informationen einsetzen
Produktiv wachsen	Systemfunktionalität erlernen
Planungsprozess verschlanken, aufs wesentliche Konzentrieren	System und Prozess trennen
In lokalen Orgs Nachteile in Kauf nehmen zwecks globaler Vorteile (Tal der Tränen)	neue Infos zur Salessteigerung einsetzen
Meilensteineinhaltung prüfen	nur über Verhaltensänderung Erfolge erzielen
Kundenzufriedenheit nach Implementierung messen	Verbesserungen schon vorher umsetzen
Umsetzung globaler Standards	Globale Prozesse im System automatisieren
PAP-Projekte definieren	SAP einführen
Produktivitäten über Prozesse generieren	größtes Projekt seit Bestehen abwickeln
Globales ERP-System als Investition in die Zukunft	Mitarbeit im Projekt als persönliche Motivation
Einschränken des Systemzugriffs	Stärker mitdenken als zuvor, wichtigere Rolle wahrnehmen
Verlust des Überblicks	neue Mentalitäten kennen lernen
Reduzieren lokaler IT	weiteren Blick und Einflussmög. haben
Integrieren von Prozessen und Businessstrategie	durch globales System international einsetzbar sein
Abbilden des gesamten Geschäftsmodells in Prozessen	eigene Position durch Projektarbeit weiter entwickeln
Abgrenzen von global und corporate	Kompromisse eingehen
Ändern der Kultur	Gewinnen und Verlieren
Entwickeln gemeinsamer Sprache	Gemeinsam zur Strategie stehen
Gemeinsame Systemplattform und Denke verbinden	Verhaltensänderung durch Kundenzufriedenheit triggern
Konflikte austragen	Konzepte leben, Kunden begeistern
Change Management über	Einschränkungen den Kunden nicht spüren lassen
Teambzusammensetzung erzwingen	
Koppeln an Operational Excellence	Change einleiten, um im Markt zu bleiben
Einführung vorschalten, danach gemeinsam optimieren	Kultur ändern in Richtung Gemeinsamkeit
Neue Strukturen für die Zukunft suchen/definieren	Das Ganze sehen
Inhalte globaler Prozesse und KPIs definieren	Veränderungsbereitschaft kultivieren
Gemeinsamkeiten entdecken und thematisieren	offene Kultur pflegen
globalen Leadership Sherpa einsetzen	Vertriebsstärke herausstellen
Lernen aus GPD/IT 1	Vorreiter sein (am Markt)
Implementierungstempo steigern	Vorreiter sein hins. Prozessbeherrschg.

Lokale Anforderungen und globalen Anspruch ausbalancieren	Starke Teamarbeit leisten
Fortschritte allein durch Messen erreichen	Best-Practice-Prozesse aufgeben zugunsten globaler Prozesse
Zweite Phase (Optimierung) nach Implementierung einführen	Besten Profit erzielen
Im SOR Globalität der Prozesse herausstellen und deren Anwendung fordern	Besondere Veränderungsbereitschaft zeigen
Diskussion in Site-Preparation-Phase kurz halten	Altsysteme hervorragend beherrschen
Steuern nach Umsatz und Profit	lokale Stärken bewahren
Wachsen durch starke Mos	Information besitzen
Projektorganisation auf Länderebene aufbauen	Alte Position schützen
Expertendenken	Macht hinzugewinnen durch vernetzte Prozesse
Sales als wichtigste Instanz akzeptieren	Dinge auf die Agenda bringen
Belastung des Teams austarieren	Durch überzeugte Manager Projekt vorantreiben
Information an lokale Teams über zukünftige Zusammenarbeit (SOR)	Wichtige Mitarbeiter ins globale Team abstellen
Erfolg der Implementierungsprojekte messen	Change Projekte pushen
Prozesswochen inhaltlich ausrichten	Hinter dem Projekt stehen
Budgets und Zeitpläne einhalten	Manager zu Projektleitern machen
Messen von KPIs, Schaffen von Transparenz für globale Softwarelösung entscheiden	Ausreichende und qualifizierte MA bereitstellen
IT Strategie als Auslöser für organisatorische Veränderungen einsetzen	Process Weeks besuchen
Prozessdenken aufgrund Systemnotwendigkeit triggern	Informell kommunizieren
Sicherstellen ausreichender Systemkapazität bei Wachstum	gemeinsame Enhancements
Täglich mit SAP auseinandersetzen	in anderen MO-Impl. Partizipieren
Wechseln zwischen IT und Business als Treiber	Gemeinsame Sprache sprechen
Termine setzen und einhalten (Termin bestimmt Umfang an Funktion.)	Grenzen der Kommunikation sehen
Persönliche Beziehungen zu IT-Kollegen pflegen (Know-how-Befehle)	gemeinsame Entscheidungen herbeiführen
Hohe Prozesskompetenz in der IT entwickeln	KPIs messen
GPOs nur über IT-Schiene koordinieren wg. IT Projektleitung	Auf Systemeinführung konzentrieren
Demonstrieren eigener Stärken durch hohen Nutzungsgrad	PO-Diskussion verschieben
Demonstrieren eigener Stärken durch Prozessbeherrschung	Ziele setzen ohne Verantwortung zu tragen
Implementierung nachweisen	PO und SAP definitionsmäßig trennen
Mitarbeit bei GPD/ERP 2 aktiv forcieren	PO dem Salesziel unterordnen
Mitgestaltung der Zukunft	Strategie definieren
Über globale Prozesse reden	Mit GPD/H2 das Geschäft besser verstehen
In zentrale Businessfunktionen wechseln	Transparenz schaffen
Eigenen Prozess promoten und als globalen	GPOs benennen auf Papier
	Prozesse auf Papier beschreiben

Prozess positionieren	Prozesse als Gefängnis
Positionen umbenennen	Prozesse immer schon leben
Neue Perspektiven für starke MA aufbauen	Gemeinsame Daten besitzen
Ansprechpartner suchen	Business Projektleiter einsetzen
Reduzieren von Dokumentation	Business-Improvement global übernehmen
Nicht bei den ersten sein, eher nachahmen	Schnittstellen eliminieren
HR als extra Modul handeln, HR-Infos zurückhalten	
Prozesse nach Einführung optimieren	zusätzliche Komplexität generieren
Zweite Phase nach Implementierung einführen	neue Dimension einfügen
Gleich bleibende Kennzahlen / Reports erheben	Zuständigkeiten klären
Entlohnung über alle Mos sinnvoll koordinieren	Informell kommunizieren
Werte nur anpassen, nicht ändern	Process Weeks besuchen
Akzeptieren vorübergehender lokaler Besonderheiten	Koordination Team besuchen/kritisieren
Etablieren von Meetingplattformen	
	Koordination und Prozesseinhaltung über Abteilungsgrenzen hinweg sicher stellen
Lernen aus GPD/IT 1	Andere Bereiche überzeugen
Umgehen mit unterschiedlich mächtigen GPOs	Mentalitätswechsel herbeiführen
Ansprechpartner suchen	Verantwortung teilen
Auf alte Netzwerke zurück greifen	Spielregeln neu definieren
Prozessverbesserungen nach Reviews einvernehmlich durchführen	Kompetenz fordern
GPOs keine Weisungsbefugnis erteilen	
Lager in Vaduz als Verstärkung der bestehenden Kultur interpretieren	Knappe Ressourcen einteilen
Implementierungserfolg über gemeinsame Kultur sicherstellen	Personen überfordern durch Ergebnisdruck
Widerstände durch Überzeugungsarbeit beseitigen	Erfahrene Ressourcen an globale Prozesse gewöhnen
Widerstände durch Überzeugungsarbeit beseitigen	Wissensniveau halten oder steigern
Mitarbeiter als wesentlichen Pfeiler der Strategie verstehen	Schnell genug fit werden und Ziele erreichen
Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit verbinden	Trainings durchführen
Vorbildfunktion einnehmen, Kulturarbeit betreiben	
Sich immer den Siegel vorhalten	Mitarbeitern Erklärungen liefern
Kulturtrainings durchführen	Mitarbeiter verlieren
Kulturaudits durchführen	Verantwortung der Mitarbeiter ausweiten
GPD/H2 und Kultur verlinken	Jobs garantieren
In Kultur investieren	Individualität akzeptieren
Werte kompromisslos verfolgen	durch Transparenz Jobinhalte verändern
Neue Ideen auf Basis der Kundenzufriedenheit definieren	Perspektiven nach dem Projekt aufzeigen
Messen von Prozessen aus Kundensicht	Widersprüche thematisieren
Kundenzufriedenheit messen	Prozesse machen statt Sales
Projekterfolg über Kundenzufriedenheit definieren	
Schnelle Lösungen für Kundenprobleme mittels	Ergebnisse, nicht Aktionen verfolgen
	Prozessqualität durch Saleszahlen definieren
	Kundenwünsche um jeden Preis erfüllen
	Prozessänderungen wg Umsatzziel annullieren

first contact solution

Reklamation kann Kunden begeistern

Kunde gut und schnell informieren

Mehrere Bereiche mit Kunden in Kontakt bringen

Fact-Base über Kunden anlegen

H1 als getrennte Projekte in Mos und Zentrale durchführen

Aus H1-Fehlern lernen

H1-Erfahrungen nutzen

Koalitionen bilden

Lernen aus GPD/IT 1

Realisieren eigener Ideen

Aufbauen komplexer Systeme

Auswählen dessen, was scheinbar geeignet ist

Aus Projekt aussteigen und einsteigen als Zeichen des Widerstands

Durchsetzungsstarke lokale Manager einsetzen

Widerstand leisten, Implementierung verweigern

Einführung von Requests (HRTs) und Remedy

Tickets

Differenzieren durch generieren eigener Reports

Lokale Anforderungen und globalen Anspruch

ausbalancieren

Lokales Best Practice Verständnis pflegen

Deutsches Standardsoftwarepaket ablehnen

Zentrale Ideen zurückweisen

Niemanden über den Tellerrand schauen lassen

Globale Vorteile versus lokaler Nachteile ablehnen

Lokale Teilziele verfolgen

Tal der Tränen durchqueren

Lokale Kompensationssysteme weiterhin aufrecht erhalten

Globales Korsett für ehemals selbstständige MOs schnüren

Umdenken, Weg von Insel der Glückseligkeit

Zurechtfinden in der Prozessorientierten Welt

Verschieben von Kompetenzen

Akzeptanz durch technischen GoLive steigern

Fast Roll-out sicherstellen

Hilfe anfordern

Involvieren in Zielbildung

Verbessern der Verständlichkeit

Aufbau eines Second Level Supports

Weichen Wechsel durch bekannte

Führungspersonen vorbereiten

Umsatz über alles stellen

Veränderungen in guten Jahren durchführen

Systemstabilität sicher stellen

Nicht als erste MO einführen

Struktur beibehalten

Struktur beibehalten

Struktur nicht thematisieren

Neue Matrixebene einfordern

Struktur als Weg zum Projekterfolg identifizieren

IT zentral führen

lokal getriebene Veränderungen durchführen

Kunden und Infos teilen (dank neuem System)

Ziele gemeinsam erreichen

Erfahrungen austauschen

Verantwortung teilen

Trotz Freude am Team Businessziel im Auge behalten

Dezentrale Wachstumsstrategie

Unterschiede unterstreichen

In einem Boot sein

Ausprobieren, Testen

Gemeinsame Sprache sprechen

Change Trainings auf MO abwälzen

Individualität ablegen

Mit SAP (Globales System) das Geschäft verbessern

Wissensniveau halten oder steigern

Gemeinsam neue Chancen nutzen

Globale Kunden global bedienen

Auch ohne System verbessern

Best Practice entwickeln und ausweiten

Vergleichbarkeit herstellen

Keine eigenen Systeme mehr kaufen

Prozessverständnis entwickeln

Hintergrundinfos liefern, erklären

Wachstum vs. Einführung abwägen

Projektarbeit vs. tägl. Verkaufsarbeit

ausbalancieren

Erfahrungen vs. globale Prozesse abwägen

Neues System als Zeichen der Wertschätzung

verstehen

Aufbau eines Second Level Supports	Personen überfordern durch Ergebnisdruck
Verurteilen von Unterschieden	IT-Entscheidung unter Zeitdruck treffen
Entwickeln und Vernetzen von Strategien	Prozesse unter Zeitdruck beschreiben
Verankern von Prozessen in der Strategie	Nirgends zu Hause sein
Vergangenheit kritisch reflektieren	Dabei sein ist DissCo sein
Gut ausgebildete Leute einstellen	Hunger auf Implementierung wecken
Internationale Standards beachten	Späte Implementierer heiss machen
Sherpas qualifizieren, Kultur professionalisieren	Meetingplattformen pflegen
Process Weeks als Plattform etablieren	Verantwortung auf MO delegieren
Zusammenwachsen, Widerstände abbauen in Process Weeks	Planung und Beschreibung einfordern
Entwickeln und Definieren von 8 Geschäftsprozessen	Prozesswochen besuchen
Prozesssteuern von Qualität	Gegenseitig lernen
Unterscheiden zwischen Funktionalität und Prozesskenntnis	Überzeugen statt Zwingen
Prozesse verstehen	näher zusammenrücken
Macht der Process Owners stärken	Zentrale-MO Trennung aufgeben
Auch ohne explizite Organisation zusammen arbeiten	stärkere Einbindung der Globalen Ressourcen fordern
Prozesse auch ohne IT verbessern	Präsenz zeigen
Bei Erreichen von IT Expertise sich Prozess Themen zuwenden	Informell kommunizieren
Über den eigenen Tellerrand schauen	SOR als Neubeginn nutzen
Teams aus IT und Business bilden mit Prozessfokus	Spielregeln neu definieren
Oberste Führungsebene von Prozessidee überzeugen, dann läuft	Infofluss sicherstellen
Prozesse statt IT thematisieren	Finale Vision zentral/dezentral vermissen
Audits durchführen	Kontinuierliche Umsetzung von Verbesserungen
Präsenz vor Ort zeigen	Implementierungen unter Zeitdruck durchführen ohne Nacharbeit
Zusammenarbeit von Lokal und Global nach Implementierung organisieren	Über Implementierungsstopp nachdenken wg vieler nicht bearbeiteter Änderungsideen
Alte Organisationsstruktur neu labeln prozessorientierte Organisation statt Prozessorganisation anstreben	Akzeptanz durch technischen GoLive steigern
Ziel des Gesamtprojekts definieren: PO	Definieren gemeinsamer Prozesse
Definition der PO als Basis für das Systemdesign	Entwickeln einer Prozesslogik
Treiber für PO aus der derzeitigen Orga definieren	Fast Roll Out sicherstellen
GPO und GPM in der Linie verankert lassen	Fehlerursachen identifizieren
Lokale Mitarbeiter in der lokalen Orga verankern, kein Zugriff für GPM/O	Konflikte austragen
Strukturfrage (nach Implementierung) stellen	Lernen und Best Practice Sharing
Verantwortung nach GoLive klären	Audits durchführen, Audits fordern (seitens MO)
Verantwortung nach GoLive auf Businessleute übertragen	Priorisieren von Aufgaben
	Nutzen globaler Ressourcen

Zusätzliche Dimension in existierende Orga einführen	Definieren klarer Ziele
Neue Rollen definieren	Benchmarking
Übergang von Projektorga zu PO schaffen	Messen von Prozesserfolg
Shared Service als Wegweiser in Richtung PO	Übergang von Projekt- zu inhaltlichen Erfolgskennzahlen
Definieren der Macht von GPOs	Zukunft über Mitarbeit am Projekt gestalten
Kultur als Unterstützung einsetzen	Wichtige Ressourcen ins Projekt stecken
Beschränken der GPM Positionen	Schrittweise vorgehen, Ziel im Auge behalten (Ferrari Bsp)
Coordination Team als Plattform etablieren	Funktionalitäten stetig weiter ausnutzen
Im Sinne der Gesamtorga denken	Neue Geschäftsmöglichkeiten entwickeln, sich ständig neu erfinden
Teilprozesse ändern - Auswirkung auf andere Prozesse evaluieren	SAP als Software bewusst wählen wegen seiner Marktführerschaft
Kritik an Coordination Team üben	Auswertungen über Kundenzufriedenheit fahren
Personen für „Nachbarprozesse“ interessieren	Verbesserung über den zusätzlichen Wert "courage" erzielen
Konkurrenz zwischen Prozessen aufbauen	Durch gemeinsame Sprache an gemeinsamen Werten wachsen
Prozessübergreifende Analysen ermöglichen, Reporting anpassen	Gemeinsam statt parallel weiter entwickeln
Business Partner mit Prozessverständnis etablieren	Neue Organisationsformen finden
Positionieren von Qualität als Markenattribut	Definieren von Aufgabenteilung lokal, global
Über Kultur die Marke DissCo stärken	Dran bleiben, Präsenz zeigen
Priorisieren von Änderungswünschen	Einführen von KPS basierter Planung
Priorisieren von Aufgaben	Etablieren von Meetingplattformen
Mitarbeiter im globalen Team auspowern	Thematisieren der Konzernidee
Potente Mitarbeiter im Projekt einsetzen	Unterstützung durch Management sicherstellen
Mitarbeiter vor Ort überfordern	Verändern der Kultur
Enorme Manpower für Upgrade-Tests einsetzen (survival mode)	Verkaufen globaler Prozesse
Veränderung und Tagesgeschäft gegeneinander abwägen	Erst vereinheitlichen, dann gemeinsam weiter entwickeln
Mitarbeitern Perspektiven nach dem Projekt aufzeigen	Management Kommitment zeigen
Existierende MA umschulen	Festhalten am Projekt auch bei Kostendruck
Potenziale der Mitarbeiter einschätzen	Koppeln an Operational Excellence
Schmerzliche Verluste durch Fluktuation verkraften	Projekt als Garant einer Zukunft betrachten
Widerwillige Mitarbeiter langfristig ausphasen	Geld in wichtige Projekte wie GPD/ERP2 stecken
Ressourcen dem Projekt wegen anderer Foki nicht zuführen	IT mäßig ein höheres Niveau erreichen
Neue Strukturen mit Ressourceneinsparungen realisieren	Wichtige Ressourcen ins Projekt stecken
Grosse Zentrale Abteilungen schliessen	Unterstützung von ganz oben sichern

Businessleute nach Implementierung in die Verantwortung bringen	Formulieren von Änderungswünschen
Verhaltensänderung erzwingen	Verbesserungswünsche in Release Upgrades einbauen
Bei kulturunkonformem Verhalten von MA trennen	Zweifeln an Sicherheit von Altsystemen
Leute mit bestimmten Eigenschaften rekrutieren	Softwareoptionen evaluieren
Globale Ressourcen sinnvoll einteilen	Zeitdruck aufbauen
Überfrachtung der Mitarbeiter vermeiden	Funktionalität nach GoLive sicherstellen
Culture Journey: Change management als zeitlichen Prozess verstehen	Zeitdruck aufbauen
Systemperformance messen	HR als extra Modul handlen, HR-Infos zurückhalten
Einführen von QS-Checks	Definieren von Notfall-Szenarien
Ideen entwickeln und in die Märkte hinaustragen	Fokussierung auf Kulturtradition
Rollce Royce unter den Anbietern sein-Service-strategie ableiten	Nicht bei den ersten sein, eher nachahmen
Gute Konzepte entwickeln, lausig umsetzen	Warten, bis Zeit reif ist
MOs immer überzeugen (konsensverliebt)	Kultur thematisieren
Auwertungen über Aktivitäten fahren	Lokale Stärke und Freiheit Aausdrücken
Reviews vor Ort durchführen	Isolation der Entwicklungsabteilung
Kennzahlen vergleichbarer machen	IT-Themen anderen Themen unterordnen
GPD-Welt für Verbesserungen erschliessen	

Literaturverzeichnis

Ackoff, R. (1974): *Redesigning the Future*. New York: Wiley.

Al-Mashari, M., Al-Mudimigh, A., Zairi, M. (2003): Enterprise Resource Planning: A taxonomy of critical factors. In: European Journal of Operational Research, 146, 352-364.

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2000): Reflexive Methodology. London: Sage.

Appleton, E.L. (1997): How to survive ERP. In: Datamation, 43,3, 50-53.

Archer, M.S. (1982): Morphogenesis versus Structuration: On Combining Structure and Action. In: The British Journal of Sociology, 33, 4, 455-483.

Astley, W.G. (1985): Administrative Science as socially constructed truth. In: Administrative Science Quarterly, 30 (4): 497-514.

Astley, W.G. & Van de Ven, A.H. (1983): Central Perspectives and Debates in Organization Theory. In: Administrative Science Quarterly, 28, 245-273.

Bhattacharjee, A. (2000): SAP/R3 implementation at Geneva Pharmaceuticals. In: Communications of the Association for Information Systems, 4,2. Verfügbar über cais.aisnet.org.

Bardmann, Th. (1994): Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Frankfurt: Suhrkamp.

Barley, S.R. (1986): Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and The Social Order of Radiology Departments. In: Administrative Science Quarterly, 31, 78-108.

Barley, S.R. & Tolbert, P.S. (1997): Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution. In: Organization Studies, 18, 1, 93-117.

Barley, S.R. (1990): The Alignment of Technology and Structure through Roles and Networks. In: Administrative Science Quarterly, 35, 61-103.

Barley, S.R. (1996): Technicians in the workplace: Ethnographic Evidence for Bringing Work into Organization Studies. In: Administrative Science Quarterly, 41, 404-441.

Barley, S.R. & Kunda, G. (2001): Bringing Work Back In. In: Organization Science, 12, 1, 76-95.

Bartunek, J.M. (1984): Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order. In: Administrative Science Quarterly, 29, 355-372.

Bate, P., Khan, R., Pyle, A.J. (2000a): Culturally Sensitive Structuring: An Action Research-Based Approach to Organization Development and Design. In: Public Administration Quarterly, 445-470.

Bate, P., Khan, R., Pye, A. (2000b): Towards A Culturally Sensitive Structuring: Where Organization Design Meets Organization Development. In: Organization Science, 11, No. 2, 197-211.

Bea, F.X., Dichtl, E., Schweitzer, M. (Hrsg.) (1997): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Führung. 7. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius.

Benson, J.K. (1975): The interorganizational network as a political economy. In: Administrative Science Quarterly, 20, 220-249.

Benson, J.K. (1977): Organizations: A dialectical view. In: Administrative Science Quarterly, 22, 1-21.

Berger, P.L. & Luckmann, T. (1967): The social construction of reality. London: Penguin.

Bhattacharjee, A. (2000): Beginning SAP R/3 implementation at Geneva Pharmaceuticals. In: Communications of the Association for Information Systems, 4,2. Verfügbar über cais.aisnet.org.

Bijker, W.E. (1995): Of Bicycles, Bakelits and Bulbs: Toward a Theory of Sociotechnical Change. Cambridge, MA: MIT Press.

Bijker, W. E. & Law, J. (1992): Shaping Technology/Building Society: Studies in Sociotechnical Change. Cambridge, MA: MIT Press.

Bijker, W. E. & Pinch, T.J. (1987): The Social Construction of Facts and Artifacts. In: Bijker, W.E., Hughes, T. & Pinch, T.E. (Hrsg.): The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology. Cambridge, MA: MIT Press, 17-50.

Bingi, P.; Sharma, M.K. & Godla, J.K. (1999): Critical issues affecting an ERP implementation. In: Information Systems Management, 16,3, 7-14.

Bittner, E. (1965): The Concept of Organization. In: Social Research, 32 (3): 239-255.

Blau, P.M. & Schoenherr, R.A. (1971): The Structure of Organizations. New York: Basic Books.

Blau, P.M., McHugh-Falbe, C, McKinley W., Phelbs, T. (1967): Technology and Organization in Manufacturing. In: Administrative Science Quarterly, 21, 20-40.

Bogdevic,S.P. (1992): Participant Observation. In: Crabtree, B. F. & Miller, W.L. (1992): Doing Qualitative Research. Newbury Park: Sage Publications.

Bridgeman, H. & Willmott, H. (2006): Institutions and Technology. Framework for Understanding Organizational Change- The Case of a Major ICT Outsourcing Contract. In: The Journal of Applied Behavioural Science, 42 (1), 110-126.

Brown, R.H. (1978): Bureaucracy as praxis: Toward a political phenomenology of formal organizations. In: Administrative Science Quarterly, 23, 365-382.

Bryant & Jary (1991): "Introduction: Coming to terms with Anthony Giddens". In: C.G.A. Bryant & D. Jary (Hrsg.): Giddens' Theory of Structuration: A Critical Appreciation. London: Routledge.

Burr, V. (2001): An Introduction to Social Constructionism. London: Routledge.

Callinicos, A. (1985): ANTHONY GIDDENS A contemporary critique. In: Theory and Society, 14, 133-166.

Clarke, A.E. (2005): Situational Analysis: Grounded Theory after the Postmodern Turn. Thousand Oaks: Sage.

Comstock, D.E. & Scott, W.R. (1977): Technology and the Structure of Subunits: Distinguishing Individual and Workgroup Effects. In: Administrative Science Quarterly, 22, 177-202.

Crabtree, B. F. & Miller, W.L. (1992): Doing Qualitative Research. Newbury Park: Sage.

Dacin, M.T., Goodstein, J., Scott, W.R. (2002): Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the special research forum. In: Academy of Management Journal, 45, No. 1, 45-57.

Dachler, H.P. (1992): Management and Leadership as Relational Phenomena. In: van Cranach, M., Doise, W., Mugny, G. (Hrsg.): Social Representations and the Social Basis for Knowledge. Lewingston: Hogrewe & Huber.

Dachler, H.P. & Hosking, D. (1995): Management and Leadership as Relations in Socially Constructing Organizational Realities. In: Hosking, D., Dachler, H.P., Gergen, K. (Eds.) (1995): Management and

Organization: Relational Alternatives to Individualism. Aldershot: Avebury, 1-28.

Dachler, H.P. & Rüegg-Stürm, J. (2003): Presentation held at the doctoral seminar on Intercultural Change and Communication Processes.

Daft, R.L. (1983): Learning the craft of organizational research. In: Academy of Management Research, 8(4), 539-546.

Daft, R.L. & MacIntosh, N.B. (1978): A New Approach to the Design and Use of Management Information. In: California Management Review, 21, 82-92.

Davenport, T.H. (1993): Process Innovation. Boston: Harvard School Press.

Davenport, T.H. (1998): Putting the enterprise into the Enterprise System. In: Harvard Business Review, 76, 121-131.

Davenport, T.H. (2000): Mission Critical: Realizing the Promise of the Enterprise System. In: Harvard Business School Press, Boston, MA.

Deloitte Consulting (1998): ERP's Second Wave: Maximizing the Value of ERP-Enabled Processes. Deloitte Consulting, New York, 1998.

Denzin, N. (1970): The research act. Chicago: Aldine.

Dery, K., Hall, R., Wailes, N. (2006): ERPs as 'technologies in-practice': social construction, materiality and the role of organizational factors. In: New Technology, Work and Employment, 21, 2, 229-385.

Dery, K., Grant, D., Harley, B., Wright, C. (2006a): Work, Organization and Enterprise Resource Planning Systems: an alternative research agenda. In: New Technology, Work and Employment, 21,3, 199-214.

DeSanctis, G. & Poole, M.S. (1994): Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Technology. In: Organization Science, 5, Vol. 2, 121-194

Devadoss, P. & Pan, S.L. (2007): Enterprise Systems Use: Towards a structural Analysis of enterprise systems induced organizational transformation. In: Communications of the Association for Information Systems, 19, 352-385.

Dewey, J. (1934): Art as Science. New York: Minton, Balch.

DiMaggio P.J. (1988): Interest and agency in institutional theory. In: Zucker, L.G. (Ed.): Institutional patterns and organizations: 3-32. Cambridge, MA: Ballinger

Daft, R.L. & Macintosh, N.B. (1981): A Tentative Exploration into the Amount and Equivocality of Information Processing in Organizational Work Units. In: Administrative Science Quarterly, 26, 207-224.

Duimering, P.R. & Safayeni, F. (1998): The Role of Language and Formal Structure in the Construction and Maintenance of Organizational Images. In: Studies of Management and Organization, 28, No. 3, 57-85.

Dutton, J.E. & Dukerich, J.M. (1991): Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. In: Academy of Management Journal, 34,3, 517-554.

Dyer Jr., W.G. & Wilkins, A.I. (1991): Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. In: Academy of Management Review, 16, 3, 613-619.

Eisenhardt, K.M. (1989): Building theory from case study research. In: Academy of Management Review, 14, 4, 532-550.

Escher, M.C. (1986): Escher on Escher: Exploiting the Infinite. Harry N. Abrams, New York.

Esteves, J. & Pastor, J. (2001): Enterprise Resource Planning Systems Research: An Annotated Bibliography. In: Communications of the Association for Information Systems, 7, 8, 1-51.

Fischermanns, G. & Liebelt, W. (2000): Grundlagen der Prozessorganisation. 5. Auflage, Gießen: Dr. Götz Schmidt.

Fry, L.W. (1982): Technology-Structure Research: Three Critical Issues. In: Academy of Management Journal, 25, No. 3, 532-552.

Gagliardi, P. (1991): Designing Organizational Settings: The Interplay between Physical, Symbolic and Social Structures. Paper presented at the Consumption-Artifact-Culture Symposium, Vienna.

Gaitanides, M. (1983): Prozessorganisation. Entwicklung, Ansätze und Programme prozessorientierter Organisationsgestaltung. München: Vahlen.

Gaitanides, M. et al. (1994): Prozessmanagement. Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering. München, Wien: Hanser.

Galbraith J.R. & Kazanjian, R.K. (1986): Strategy Implementation: Structure, Systems and Processes. St. Paul, Minnesota: West.

Galbraith, J.R. (1977): Organization Design. Reading, MA: Addison-Wesley.

Garvin, D. A. (1995): Leveraging Processes for Strategic Advantage. In: Harvard Business Review, September-October, 77-90.

Garvin, D.A. (1998): The Process of Organization Management. In: Sloan Management Review, Summer, 33-50.

Gash, D.C. & Orlikowski, W.J. (1991): Changing frames: Towards an understanding of information technology and organizational change. In: Academy of Management Best Papers Proceedings, 51st Annual Meeting. Academy of Management, 189-193.

Gash, D.C., Orlikowski, W.J. (1994): Changing Frames: Towards an understanding of information technology and organizational change. In: Academy of Management Proceedings, 189-193.

Gefen, D. & Ragowsky, A. (2004): A Multi-Level Approach to Measuring the Benefits of an ERP Systems in Manufacturing Firms. In: Information Systems Management, 22, 1, 18-25.

Giddens, A. (1979): Central Problems in Social Theory. London: Macmillan.

Giddens, A. (1982): Profiles and Critiques in Social Theory. London: Macmillan.

Giddens, A. (1984): Interpretative Soziologie. Frankfurt/M.: Campus. (ursprünglich 1976: New Rules of Sociological Method, London: Hutchinson.)

Giddens, A. (1997) (ursprünglich 1984): Die Konstitution der Gesellschaft. 3. Auflage, Frankfurt: Campus.

Gilchrist, V.A. (1992): Key Informant Interviews. In: In: Crabtree, B. F. & Miller, W.L. (1992): Doing Qualitative Research. Newbury Park: Sage Publications.

Glaser, B. & Strauss, A. (1967): The discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research. London: Wiedenfeld and Nicholson.

Glaser, B. & Strauss, A. (2005): Grounded Theory: Strategien Qualitativer Forschung. 2. Auflage, Bern: Hans Huber.

Goetz, J.P. & LeCompte, M.D. (1984): Ethnography and qualitative design in educational research. Orlando, FL: Academic Press.

Gortner, S. & Schultz, P. (1988): Approaches to nursing science methods. In: Image, 20, 22-23.

Grant, R.M. & Hardy, C. (2004): Instruction: Struggles with organizational discourse: Key distributions and challenges. In: Organization Studies, 25(1), 5-13.

Grant, D., Harley, B., Wright, C. (2006): Editorial introduction: the work and organizational implications of Enterprise Resource Planning systems. In: New Technology, Work and Employment, 21,3, 196-198.

Grant, D., Hall, R., Wailes, N., Wright, C. (2006a): The false promise of technological determinism: the case of enterprise resource planning systems. In: New technology, Work and Employment, 21,1, 2-15.

Greenwood, R. & Hinings, C.R. (1996): Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism. In: Academy of Management Journal, 21, No. 4, 1022-1054.

Gregory, K.L. (1983): Native-View Paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations. In: Administrative Quarterly, 28, 3, 359-378.

Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1994): Competing Paradigms in qualitative research. In: N.K. Denzin (Hrsg.): Handbook of Qualitative Research, 105-117. Thousand Oaks: Sage.

Hage, J. (1980): Book Review of: The Structuring of Organizations: A Synthesis of Research. Henry Mintzberg (1978). In: Administrative Science Quarterly, 25, 547-552.

Hall, R. (2002): Enterprise Resource Planning Systems and Organizational Change: Transforming Work Organization? In: Strategic Change, 11, 5, 263-270.

Hall, R. (2005): The Integrating and Disciplining Tendencies of ERPs: Evidence from Australian Organizations. In: Strategic Change 14, 5, 245-254.

Hammer M. (1990): Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. In: Harvard Business Review, July-August, 104-112.

Hammer, M. & Champy J. (1995): Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. So erneuern Sie Ihre Firma. 5. Auflage, Frankfurt, New York: Campus.

Hammer, M. & Stanton, S. (1999): How Process Enterprises Really Work. In: Harvard Business Review, November-December, 108-118.

Hammer, M. (2001a): Processed Change. In: Journal of Business Strategy, 11-15.

Hammer, M. (2001b): The Superefficient Company. In: Harvard Business Review, September, 82-84.

Hammer, M. (2002): Process Management and the Future of Six Sigma. In: MIT Sloan Management Review, Winter, 26-32.

Hammer, M. (2004): Deep Change. In: Harvard Business Review, April, 85-93.

Hannan, M. & Freeman, J. (1977): The population ecology of organizations. In: American Journal of Sociology, 82, 929-964.

Harrington, H.J. (1991): Business Process Improvement. New York: McGraw-Hill.

Heracleous, L. & Barrett, M. (2001): Organizational change as discourse: Communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation. In: Academy of Management Journal, 44, No. 4, 756-778.

Hickson, D., Pugh, D., Pheysey, D. (1969): Operations technology and organization structure: An empirical reappraisal. In: Administrative Science Quarterly, 14, 378-397.

Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P. (1994): Organisationslehre I, Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme. 5. Auflage, Bern: Haupt.

Hosking, D.M. & Anderson, N.R. (1992): Organization and Organizing. In: Smith, M. (Hrsg): Analysing Organisational Behaviour. London: Routledge.

Hosking, D.M.; Dachler, H.P. & Gergen, K.J. (Hrsg.) (1995): Management and Organization: Relational Alternatives to individualism. Aldershot: Avebury.

Huber, G.P. (1984): The Nature and Design of Post-Industrial Organizations. In: Management Science, 30, No. 8, 928-951.

Ifinedo, P. (2007): Interactions between Organizational Size, culture and structure and some IT factors in the context of ERP success assessment: an exploratory investigation. In: Journal of Computer Information Systems, 28-44.

Jarzabkowski, P. (2004): Strategy as Practice: Recursiveness, adaption and practices-in-use. In: Organization Studies, 25(4), 529-560.

Johnson, J.C. (1990): Selecting ethnographic informants. Newbury Park, CA: Sage.

Jones, M.R. & Karsten, H. (2008): Giddens's Structuration Theory and Information Systems Reseach. In: MIS Quarterly, 32, No. 1, 127-156.

Jorgensen, D.L. (1989): Participant Observation: A methodology for human studies. Thousand Oaks, C.A: Sage Publications.

Junker, B.H. (1960): Field Work: An introduction to the social sciences. Chicago: University of Chicago Press.

Kallinikos, J. (2004): Deconstructing Information Packages: Organizational and Behavioural Implications of ERP Systems. In: Information Technology & People, 17,1,8-30.

Kappos, A. & Rivard, S. (2008): A three-perspective Model of Culture, Information Systems, and their development and use. In: MIS Quarterly, 32,3, 601-634.

Kellogg, K. C.; Orlikowski, W.J. & Yates, J.A. (2006): Life in the Trading Zone: Structuring Coordination Across Boundaries in Postbureaucratic Organizations. In: Organization Science, 17 (1), 22-44.

Kieser, A. (2002a): Organisationstheorien. 5. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.

Kieser, A. (2002b): Book Review Henry Mintzberg: The Structuring of Organizations. Harvard Business Review, 185-188.

Kieser, W. & Kubicek, H. (1983): Organisation. 2. Auflage, Berlin: de Gruyter.

Kling, R. (1980): Social analyses of computing: Theoretical Perspectives in Recent Empirical Research. In: Computing Surveys 12: 61-110.

Kling, R. & Gersson, E. (1978): Patterns of segmentations and intersections in the computing world. In: Symbolic Interaction, 1, 1, 24-43.

Kling, R. & Iacono, S. (1984): Computing as Occasion for Social Control. In: Journal of Social Issues, 40 (3), 77-96.

Kling, R. & Iacono, S. (1989): The institutional character of computerized information systems. In: Technology & People, 5 (1), 7-28.

Koch, C. (2001): Enterprise Resource Planning: Information Technology and Work Organization. In: Journal of Organizational Change Management, 14, 1, 64-78.

Kosiol, E. (1962): Organisation der Unternehmung. Wiesbaden: Gabler.

Krumbholz, M., Galliers, J., Coulianos, N., Maiden, N.A.M. (2000): Implementing enterprise resource planning packages in different corporate cultures. In: Journal of Information Technology, 15, 267-279.

Krumbholz, M. & Maiden, N. (2001): The implementation of Enterprise Resource Planning Packages in Different Organizational and National Cultures. In: Information Systems, 26,3, 185-204.

Kubicek, H. (1977): Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung. In: Köhler, R. (Hrsg.): Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart: Poeschel.

Kühl, S. & Strodtholz, P. (Hrsg.) (2002): Methoden der Organisationsforschung. Reinbek: Rowohlt.

Kuzel, A.J. (1986): Naturalistic Inquiry: An appropriate model for family medicine. In: Family Medecine, 18, 369-374.

Langley, A. (1999): Strategies for theorizing from process data. In: Academy of Management Review, 24,4, 691-710.

Larsen, M.A. & Myers, M.D. (1997): BPR success or failure? A business process reengineering model in the financial services industry. In: Proceedings of the International Conference of Information Systems, 367-382.

Leavitt, H.J. & Whisler, T.L (1958): Management in the 1980's. In: Harvard Business Review, November-December, 41-48.

Leonard-Barton, D.A. (1990): A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites. In: Organization Science, 1, 3, S. 248-266.

Lewin, K. (1951): Field Theory in Social Science. New York: Harper & Row.

Lindemann, E.C. (1924): Social Discovery. New York: Republic.

-
- Lucas, Henry C. & Baroudi, J. (1994):** The role of Information Technology in Organization Design. In: Journal of Management Information Systems, 10, No. 4, 9-23.
- Lytle, W.O. (2002):** Accelerating the Organization Design Process. In: Reflections, 4, No. 2, 69-77.
- Majchrzak, A. & Wang, Q. (1996):** Breaking the Functional Mind-Set in Process Organizations. In: Harvard Business Review, September-October, 93-99.
- Marbert, V.A. et al. (2001):** Enterprise resource planning: common myths versus evolving reality. In: Business Horizons, 44 (3), 69-76.
- Markus, M. L. & Robey, D. (1988):** Information Technology and Organizational Change. Causal Structure in Theory and Research. In: Management Science, 34, No. 5, 583-598.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1977):** Organizations. New York: John Wiley.
- Markus, M. L., Axline, S., Petrie, D., Tanis, C. (2000):** Learning from adopters' experiences with ERP: problems encountered and success achieved. In: Journal of Information Technology, 15, 245-265.
- Markus, M. L., Tanis, C., van Fenema, P.C. (2000a):** Multisite ERP implementations. In: Communications of the ACM, 43, No. 4.
- Martin, M.H. (1998):** An Electronics Firm Will Save Big Money by Replacing Six People with One In: Fortune 137, 2, 149-152.
- Martin, T.N. & Huq, Z. (2007):** Realigning Top Management's Strategic Change Actions for ERP Implementation: How Specializing on Just Cultural and Environmental Contextual Factors Could Improve Success. In: Journal of Change Management, 7,2, 121-142.

Martin, P. Y. & Turner, B.A. (1986): Grounded Theory and Organizational Research. In: The Journal of Applied Behavioural Science, 22, 2, 141-157.

Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology, 83, 340-363.

Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994): Qualitative Data Analysis: An expanded Sourcebook. 2. Auflage, Thousand Oaks, CA: Sage.

Mintzberg, H. (1979): The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1980): Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. In: Management Science, 26, No. 3, 322-341.

Mohr, L.B. (1971): Organizational Technology and Organizational Structure. In: Administrative Science Quarterly, 16, 444-459.

Mohr, L.B. (1982): Explaining Organizational Behavior. San Francisco: Jossey-Bass.

Morgan, G. & Smircich, L. (1980): The Case for Qualitative Research. In: Academy of Management Review, 5, No. 4, 491-500.

Müller, M. (1999): Prozessorientierte Veränderungsprojekte. St. Gallen, Dissertation.

Nadler, D. & Tushman, M. (1988): Strategic Organization Design. New York: HarperCollins.

Nah, F. F.-H., Zuckweiler, K.M., Lau, J.L-S. (2003): ERP Implementation: Chief Officers' Perceptions of Critical Success Factors. In: International Journal of Human-Computer Interaction, 16 (1), 5-22.

Neuberger, O. (1995): Mikropolitik. Stuttgart: Enke.

Newell, S., Huang, J.C., Galliers, R.D., Pan, S.L. (2003): Implementing enterprise resource planning and knowledge management systems in tandem: fostering efficiency and innovation complementarity. In: Information and Organization, 13, 25-52.

Orlikowski, W. (1992): The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. In: Organization Science, 3 (3), 398-427.

Orlikowski, W.J. (1996): Improvising Organizational Transformation Over Time: A situated Change Perspective. In: Informations Systems Research, 7,1, 63-92.

Orlikowski, W.J. (2000): Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. In: Organization Science, 11 (4), 404-428.

Orlikowski, W.J. & Barley, S.R. (2001): Technology and Institutions: What can Research on Information Technology and Research on Organizations learn from each other? In: MIS Quarterly, 25 (2), 145-165.

Orlikowski, W.J. & Baroudi (1991): Studying Information Technology in Organizations: Research Approaches and Assumptions. In: Information Systems Research 2(1), 1-28.

Orlikowski, W.J. & Gash, D.C. (1994): Technological Frames: Making Sense of Information Technology in Organizations. In: ACM Transactions on Information Systems, 12 (2), 174-207.

Orlikowski, W.J. & Iacano, C.S. (2001): Research Commentary: Desperately Seeking the "IT" in IT Research – A Call to Theorizing the IT Artifact. In: Information Systems Research, 12, 2, 121-134.

Orlikowski, W.J. & Robey, D. (1991): Information Technology and the Structuring of Organizations. In: Informations Systems Research, 2, No. 2, 143-169.

Orlikowski, W.J. & Yates, J. (1994): Genre Repertoire: The Structuring of Communicative Practices in Organizations. In: Administrative Science Quarterly, 39: 541-574.

Orlikowski, W.J. & Yates, J. (2002): It's About Time: Temporal Structuring in Organizations. In: Organization Science, 13 (6): 684-700.

Ortmann, G., Sydow, J., Windeler, A. (1997): Organisationen als reflexive Structuration. In: Ortmann, G., Sydow, J. Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft, 315-354. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Patton, M.Q. (1987): How to use qualitative methods in evaluation. Newbury Park, CA: Sage.

Patton, M.Q. (1990): Qualitative evaluation and research methods. Beverly Hills, CA: Sage.

Patton, M.Q. (2002): Qualitative research and evaluation methods, 3. Auflage, Thousand Oaks, CA: Sage.

Pfeffer, J. (1982): Organizations and Organization Theory. Marshfield, MA: Pitman.

Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978): The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York: Harper and Row.

Pettigrew, A.M. (1985): The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI. Oxford: Basil Blackwell.

Pettigrew, A.M. (1989): Issues of Time and Site Selection in Longitudinal Research on Change. In: The Information Systems Research Challenge: Qualitative Research Methods. J.I. Chash, Jr. and P-R- Lawrence (Hrsg.). Boston, MA: Harvard Business School Press.

Pettigrew, A.M. (1990): Longitudinal Field Research on change. In: Organization Science, 1, No. 3, 267-292.

Pettigrew, A.M. (1992): The character and significance of strategy process research. In: Strategic Management Journal 13(8): 5-16.

Pettigrew, A. M. (1997): What is a processual analysis? In: Scandinavian Journal of Management, 13 (4): 331-348.

Pinch, T.J. & Bijker, W.E. (1984): Social Construction of Facts and Artefacts: Or how the Sociology and Science of the Sociology of Technology might benefit each other. In: Social Studies of Science, 14, 3, 399-441.

Porac, J.F., Thomas, H. & Baden-Fuller, C. (1989): Cognitive Groups as cognitive communications: The case of Scottish Knittware manufacturers. In: Journal of Management Studies, 26, 4, 397-416.

Porter, M.E. (1981): The contributions of industrial organization to strategic management. In: Academy of Management Review, 6: 609-620.

Porter, M.E. (1986): Wettbewerbsvorteile. Frankfurt: Campus.

Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R., Turner, C. (1968): Dimensions of Organization Structure. In: Administrative Science Quarterly, 65-105.

Pugh, O.S. (1973): The Measurements of Organization Structures: Does Context Determine Form ?, In: Organization Dynamics, 19-34.

Pugh, O.S. & Hickson, D.J. (1976): Organizational Structure in its context. Westmead-Lexington.

Ranson, S., Hinings, B., Greenwood, R. (1980): The Structuring of Organizational Structures. In: Administrative Science Quarterly, 25, 1-16.

Riley, P. (1983): A Structurationist Account of Political Culture. In: Administrative Science Quarterly, 28, 414-437.

Reckwitz, A. (1997): Kulturtheorie, Systemtheorie und das sozialtheoretische Muster der Innen-Außen-Differenz. In: Zeitschrift für Soziologie, 26 (5), 317-336.

Robey, D. (1977): Computers and Management Structure: Some empirical findings Re-Examined. In: Human Relations, 30, 963-976.

Robey, D. & Azevedo, A. (1994): Cultural Analysis of the Organizational Consequences of Information Technology. In: Accounting, Management & Information Technology, 4, 1, 23-37.

Robey, D. & Sahay, S. (1996): Transforming Work through Information Technology: A Comparative Case Study of Geographic Information Systems in Country Government. In: Information Systems Research, 7 (1), 93-110.

Robey, D., Ross, J.W., Boudreau, M.C. (2002): Learning to Implement Enterprise Systems: An Exploratory Study of the Dialectics of Change. In: Journal of Management Information Systems, 19, No. 1, 17-46.

Rohm, C. (1998): Prozessmanagement als Fokus im Unternehmenswandel. Giessen: Ferber.

Roseman, M. & Watson, E.E. (2002): Special Issue in the AMCIS 2001 Workshops: Integrating Enterprise Systems in the University Curriculum. In: Communications of the Association for Information Systems, 8, 200-218.

Ross, J. (1999): Business processes and information technology. In: Journal of Information Technology, 14,3, 253-266.

Rousseau, D.M. (1985): Issues of Level in Organizational Research: Multi-level and Cross-level Perspectives. In: Research on Organizational Behavior, 7, Greenwich, CT: JAI Press.

Rubin, H. J. & Rubin, I.S. (1995): Qualitative Interviewing: The art of hearing data. Thousand Oaks, C.A.: Sage.

Rüegg-Stürm, J. (2000): Jenseits der Machbarkeit – Idealtypische Herausforderungen tiefgreifender unternehmerischer Wandelprozesse aus systemisch-relational-konstruktivistischer Perspektive. In: Schreyögg, G. & Conrad, P. (Hrsg.): Organisatorischer Wandel und Transformation, Band Managementforschung 10: 195-237. Wiesbaden: Gabler.

Rüegg-Stürm, J. (2001): Organisation und Organisationaler Wandel. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Rüegg-Stürm, J. (2002): Dynamisierung von Führung und Organisation. Eine Einzelfallstudie zur Unternehmensentwicklung von Ciba-Geigy 1987 – 1996. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

Sackmann, S.A. (2004): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen. 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler.

Sander, G., Rüegg-Stürm, J. & Wyss, C.E. (2004): Wissenschaft & Wissenschaftlichkeit – Grundlagen wissenschaftlichen Arbeitens und ihre Implikationen. In: Dubs, R., Euler, J. & Wyss, C.E. (Hrsg.), Einführung in die Management Lehre. Vol 1: 167-221. Bern: Haupt.

Schmelzer, H.J. & Sesselmann, W. (2004): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. 4., erweiterte Auflage, München: Hanser.

Scott, W.R. (1987): The Adolescence of Institutional Theory. In: Administrative Science Quarterly, 32, 493-511.

Selznick, P. (1957): Leadership. In: Administration. New York: Harper & Row.

Seltsikas, P. (1999): Information management in process-based organizations: a case study at Xerox Ltd. In: Information Systems Journal, 9, 181-195.

Sewell, W.H. (1992): A Theory of Structure: Duality, Agency, and Transformation. In: American Journal of Sociology, 98, No. 1, 1-29.

Slooten, K. & Yap, L. (1999): Implementing ERP information systems using SAP. In: Proceedings of AMCIS.

Spradley, J.P. (1979): The ethnographic interview. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Stanfield, G.G. (1976): Technology and Organization Structure as Theoretical Categories. In: *Administrative Science Quarterly*, 21, 489-493.

Stebbins, A.W. & Shani, A.B. (1989): Organization Design: Beyond the "Mafia" Model. In: Organizational Dynamics, 18-30.

Stedman, C. (1999): Move to single global ERP System no easy task. In: Computerworld, 1, 2000)

Strauss, A. (1987): Qualitative Analysis for Social Scientists. Cambridge University Press.

Strauss, A. & Corbin, J. (1990): Basics of Qualitative Research: Grounded Theory, Procedures, and Techniques. Sage Publications, Newbury Park, CA.

Strauss, A. & Corbin, J. (1996): Grounded Theory: Grundlangen qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Thompson, J.D. (1967): Organizations in Action. New York: McGraw-Hill.

Tiemeyer, E. & Chrobock, R. (1996): OrgTools: Band 1: Geschäftsprozessorganisation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Tolbert, P.S. & Zucker, L.G: (1983): Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. In: Administrative Science Quarterly, 28, 22-39.

Tushman, M.L. & Nadler, D.A. (1978): Information Processing as an Integration Concept in Organizational Design. In: Academy of Management Review, 3, 613-624.

Tyre, M.J. & Orlikowski, W.J. (1994): Windows of Opportunity: Temporal Patterns of Technological Adaptation in Organizations. In: Organization Science, 5,1, 98-118.

Vahs, D. (1997): Unternehmenswandel und Widerstand. Nur der richtige Umgang mit Veränderungswiderständen führt zum Erfolg. In: Management Zeitschrift, 66, No. 12, 18-24.

Van de Ven, A.H., Angle, H.L., Poole, M.S. (1989): Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies. New York: Ballinger/Harper & Row.

Van de Ven, A.H. (1990): Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. In: Organization Science, 1, No. 3, 213-219.

Van de Ven, A.H. (1993): Managing the process of organizational innovation. In: Huber, G.P. & Glick, H.W. (Hrsg.): Organizational Change and Redesign – Ideas and insights for improving performance: 269-294. New York: Oxford University Press.

Van de Ven, A.H. & Poole, M.S. (1995): Explaining development and change in organizations. In: Academy of Management Review, 20,3, 510-540.

Van Maanen, J. & Schein, E. (1979): Toward a theory of organizational socialization. In: Research on Organizational Behaviour, 1, 209-264.

Volkoff, O., Strong, D.M., Elmes, M.B. (2005): Understanding enterprise systems-enabled integration. In: European Journal of Information Systems, 14, 110-120.

von der Heyden, M., Jäger, U., Kappler, F. & Rüegg-Stürm, J. (2005): DissCo – Business Excellence, Teaching Case Study. St. Gallen: University of St. Gallen.

Walter-Busch, E. (1996): Organisationstheorien von Weber bis Weick. Amsterdam: Fakultas.

Warren, R., Rose, S., Bergunder, A. (1974): The Structure of Urban Reform. Lexington, MA: D. C. Heath.

Weick, K.E. (1979): The Social Psychology of Organizing. 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley.

Weick, K.E. (1985): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt: Suhrkamp.

Weick, K.E. (1990): Technology as Equivoque. In P.S. Goodman. L.S. Sproull and Associates. Technology and Organizations. San Franzisko, CA: Josey-Bass, 1-44.

Weick, K.E. (2001): Making Sense of the Organization. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Whittington, R. (1992): Putting Giddens into Action: Social Systems and Managerial Agency. In: Journal of Management Studies, 29, No. 6, 693-712.

Willmott, H. (1981): The Structuring of Organization Structure: A Note. In: Administrative Science Quarterly, 26, 470-474.

Winograd, T. & Flores, F. (1989): Erkenntnis Maschinen Verstehen – zur Neugestaltung von Computersystemen. Berlin: Rotbuch.

Walter-Busch, E. (1996): Organisationstheorien von Weber bis Weick. Amsterdam: G+B Verlag Fakultas.

Walsham, G. & Chun-Kwong, H. (1990): Structuration Theory and Information Systems Research. In: Journal of Applied Systems Analysis, 17, 77-85.

Woodward, Joan (1958): Management and Technology. London: HMSO.

Woodward, Joan (1965): Industrial Organization: Theory and Practice. London: Oxford University Press.

Yates, J. & Orlikowski, W.J. (1992): Genres of organizational communication: A structural approach to studying communication and media. In: Academic Management Review, 17, 299-236.

Yates, J. & Orlikowski, W.J. (2002): Structuring Interaction through Communicative Norms. In: The Journal of Business Communication, 39,1, 13-35.

Yin, R. K. (2003): Case Study Research: Design and Methods, Beverly Hills: Sage.

Zerega, B. (1998): Panasonic hears the music with ERP scheduling. In: Info World Electric, 20,24,98.

Zucker, L.G. (1977): The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. In: American Sociological Review, 42, 726-743.

Lebenslauf

Persönliche Daten:

Geburtsname Zepf
Geburtsdatum und -ort 2. Februar 1968 in Waibstadt (Deutschland)
Nationalität deutsch
Familienstand verheiratet mit Hari Kroflin
3 Kinder: Claudius (2000),
Muriel (2003) und Kajetan (2006)

Schulbildung:

1974-1987 Grundschule und Gymnasium, Abitur

Studium:

1987-1992 **European Business Studies (EBS)** an der
FH Osnabrück
1992-1996 **European Marketing Management** an der
Brunel University, London
Abschluss: **Master of Arts (MA)**

Dissertation:

2003-2005 Studierende an der Universität St. Gallen (HSG)
2006-2010 Doktorandin am Institut für Betriebswirtschaft (IfB)
nachfolgend am Institut für Öffentliche
Dienstleistungen und Tourismus (IDT-HSG),
Abteilung Organization Studies von
Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm
Sept. 2010: **Promotion zur Dr. oec. (HSG)**

Berufstätigkeit:

1992-1994 **Nestlé Deutschland AG, Frankfurt:**
Gruppenleiterin Unternehmensplanung
1994-2001 **Honeywell AG, Offenbach:**
Business Unit Controller für Water & Cooling
Control, Europa
2001-2002 **Tanner AG, Lindau:**
Segmentleiterin Marketing

Freie Tätigkeiten:

Hobbies: Kirchenpflege, Lehre an (Dualen) Hochschulen

Städtepartnerschaften, Laufsport