

Veröffentlicht als: Winter, Robert; Müller, Jochen; Gericke, Anke: Business Engineering: Der St. Galler Ansatz zum Veränderungsmanagement. In: OrganisationsEntwicklung, 27 (2008) 2, S. 40-47.

Robert Winter

Institut für Wirtschaftsinformatik, Executive Master of Business Engineering, Universität St. Gallen

Kontakt: Robert.Winter@unisg.ch

Jochen Müller

Executive Master of Business Engineering, Universität St. Gallen

Kontakt: Jochen.Mueller@unisg.ch

Anke Gericke

Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen

Kontakt: Anke.Gericke@unisg.ch

Business Engineering

Der St. Galler Ansatz zum Veränderungsmanagement

Aufgrund der Vielschichtigkeit von Veränderungsprojekten ist es zum einen notwendig, einen ganzheitlichen Veränderungsmanagement-Ansatz zu verwenden, mit dessen Hilfe Veränderungsvorhaben systematisch und zielorientiert unterstützt werden können. Zum anderen sind Veränderungsarchitekten erforderlich, die über entsprechende Fähigkeiten, Kenntnisse sowie Integrationswissen verfügen, um den multidisziplinären Anforderungen von Veränderungsvorhaben gerecht zu werden. Ziel dieses Beitrags ist es, den St. Galler Ansatz des Business Engineering als einen ganzheitlichen Ansatz zum Veränderungsmanagement vorzustellen, auf dessen Basis situative Methoden zur systematischen Unterstützung von Veränderungsprojekten entwickelt werden können.

Die Auslöser vieler Veränderungen sind Technologieinnovationen, und zwar in erster Linie aus dem Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie: Kapazität und Leistungsfähigkeit in der Chip- und Speichertechnologie wachsen immer noch entsprechend Moores Gesetz. Die Standardisierung von Applikationen und Diensten, die Verbilligung und Steigerung von Netzwerkbandbreiten, neue Formen der Verknüpfung und Nutzung von Informationen usw. führen zu neuen Potenzialen für Automatisierung, Standardisierung und Arbeitsteilung. Deshalb wurde, insbesondere zur Zeit des Jahrtausendwechsels, der Informatik oft die Führungsrolle in der Veränderung zugesprochen.

Neben technologischen Treibern sind aber auch veränderte Organisationsformen (z.B. virtuelle Organisation oder dezentralisierte Netzwerkorganisation), umfassendere Orientierung an Kundenprozessen, Verhaltensänderungen von Kunden und Mitarbeitenden oder Veränderungen ökonomischer Rahmenbedingungen (Globalisierung, Deregulierung von Branchen und enger gefasste Compliance-Regeln) zu nennen. Dies spricht dafür, dass die Fachseite eine Führungsrolle in der Veränderung einnehmen sollte.

Die hohe Fehlschlagsrate bei komplexen Veränderungsprojekten hat zu vielen Untersuchungen geführt, die immer wieder mangelnde Veränderungswilligkeit und/oder mangelnde Veränderungsfähigkeit bei Betroffenen und Beteiligten als wichtigen Einflussfaktor identifizieren (Beuck 2005). Eine veränderungsfreundliche Unternehmenskultur, entsprechende Führungskonzepte und vor allem die Veränderungsfähigkeit im täglichen Verhalten der Mitarbeitenden rücken damit in den Mittelpunkt. Da dies zum HR-Kernbereich gehört, könnte die Personalentwicklung für eine Führungsrolle in der Veränderung prädestiniert sein.

Ein gutes Beispiel für die Vielschichtigkeit von Veränderungsvorhaben ist die Vernetzungsfähigkeit. Die Fähigkeit, Kooperationen innerhalb von Organisationen und vor allem zwischen Organisationen einzugehen und dynamisch weiterzuentwickeln, erscheint immer wichtiger. Das Informationszeitalter ist ja kundenseitig durch Wertschöpfungsnetzwerke geprägt, die Kundenprozesse ganzheitlich unterstützen. Andererseits ist es produktionsseitig auf industrielle Strukturen angewiesen, die Effizienz durch Arbeitsteilung und Standardisierung erreichen. Vernetzungsfähigkeit ist aber nicht allein durch Daten-Schnittstellen, interorganisationale Prozesse, eine

Netzwerkstrategie und Kooperationsbereitschaft der Mitarbeitenden realisierbar – erst ein konsistentes Vernetzungskonzept über alle diese Bereiche hinweg ist Erfolg versprechend (z.B. Greif et al. 2001, Becke/Senghaas-Knobloch 2004).

Wenn es um die Verantwortung für die Führung der Konzeption und Umsetzung von Veränderungsvorhaben geht, finden sich sowohl für IT, für die Fachseite wie auch für HR Argumente. Die Vielgestaltigkeit und Komplexität von Veränderungsvorhaben in Organisationen hat allerdings zur Folge, dass diese Aufgaben im Normalfall weder streng disziplinar (z.B. allein durch IT, Fachseite oder HR) noch streng funktionsbezogen (z.B. Strategieentwicklung vs. Marktbereiche vs. Zentralfunktionen) zugeordnet werden können. Es bedarf ganzheitlich denkender und umfassend qualifizierter „Architekten des Wandels“, die alle Dimensionen der Veränderungen und ihre Zusammenhänge verstehen und daraus eine konsistentes, angepasstes Vorgehen sowie entsprechende Zielvorstellungen entwickeln können. Neben entsprechend qualifizierten Aufgabenträgern sind ebenfalls geeignete Methoden notwendig, mit deren Hilfe auf die spezifischen Besonderheiten von Veränderungsprojekten eingegangen werden kann und bei denen auch „weiche“ Aspekte der Veränderung nicht unberücksichtigt bleiben.

Das Ziel dieses Beitrags besteht zunächst darin, die verschiedenen situativen Faktoren von Veränderungsprojekten zu identifizieren und zu klassifizieren, da diese auf die Gestaltung eines systematischen Vorgehens Einfluss nehmen. Darauf aufbauend soll der St. Galler Ansatz des Business Engineering als ein Ansatz zum Veränderungsmanagement vorgestellt werden, da er sowohl der aufgezeigten Vielschichtigkeit von Veränderungsprojekten gerecht wird als auch die situativen Aspekte dieser Projekte adressiert. In diesem Zusammenhang wird ebenfalls das Ziel verfolgt, die verschiedenen Rollen in Veränderungsprojekten zu identifizieren. Aufgrund der besonderen Bedeutung der Rolle des Veränderungsarchitekten sollen schließlich Konsequenzen für die Aus- und Weiterbildung für diese Rolle abgeleitet werden.

Situativität in Veränderungsvorhaben

Nach Baumöl können mit „Auslösern“ und „Treibern“ zwei Kategorien unterschieden werden, in welche sich die Einflussfaktoren für Veränderungsprojekte einteilen lassen (Baumöl 2005a). Auslöser sind Ereignisse, Visionen oder Ideen, die ein Veränderungsprojekt in Gang setzen. Treiber sind alle anderen Einflussfaktoren, die es nicht initiieren, aber zielführend darauf einwirken.

Baumöl gewinnt in ihrer Untersuchung volkswirtschaftliche, betriebswirtschaftliche und informationstechnische Auslöser und Ansatzpunkte für Treiber von Veränderungsprojekten (Baumöl 2005a). Während das Unternehmen auf volkswirtschaftliche Auslöser, die in der Regel extern vorgegeben sind, nur reagieren kann, können bei betriebswirtschaftlichen und informationstechnischen Auslösern jeweils externe und interne unterschieden werden – bei letzteren auch primäre und sekundäre. Interne primäre betriebswirtschaftliche Auslöser sind Führungswechsel, Umsatz- und/oder Gewinnrückgang, Veränderung der Profile und Kompetenzen von Mitarbeitenden sowie Innovationen in Produkten (inkl. Dienstleistungen). Im Vergleich dazu sekundäre (d.h. von anderen, vorhergehenden Ereignissen abhängige) Auslöser sind z.B. eine nicht optimale Kostenstruktur, eine Fehlpositionierung des Unternehmens in der Wertschöpfungskette, veränderte Machtstrukturen innerhalb des Unternehmens sowie Innovationen in den Prozessen. Externe betriebswirtschaftliche Faktoren sind z.B. neue Steuerungsinstrumente, Benchmarks mit dem Wettbewerb oder Veränderungen bei den Marktpartnern. Schließlich unterscheidet Baumöl bei den informationstechnischen Auslösern unter den internen zwischen z.B. Veränderungen in der Verfügbarkeit, Aktualität oder Konsistenz der Applikations- und Datenstrukturen sowie der technischen Infrastruktur als primäre Faktoren oder z.B. durch den Fachbereich induzierte geänderte Anforderungen an bestehende Systeme als sekundäre Faktoren. Externe Faktoren sind hier z.B. am Markt verfügbare neue Technologien (Baumöl 2005a).

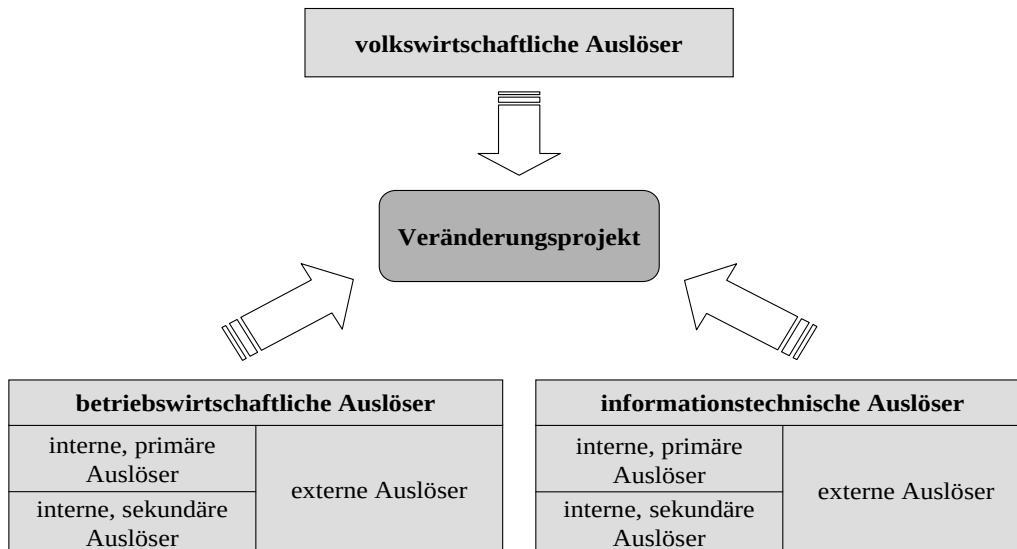


Abbildung 1: Auslöser von Veränderungsvorhaben

Offensichtlich muss eine Methodik für die Konzeption und Umsetzung von Veränderungsvorhaben der Situativität adäquat Rechnung tragen. Dazu ist es jedoch notwendig, zwischen zwei unterschiedlichen Teilaspekten zu unterscheiden, die beide zusammen die Situation definieren (Bucher et al. 2007):

- Aspekte, die einen Einfluss auf das Veränderungsprojekt haben, durch dieses aber nicht direkt beeinflusst werden, werden als Kontextfaktoren bezeichnet. Unterschiedliche Kontextfaktoren können zu „Kontexten“ bzw. Kontextbündeln aggregiert werden. Beispiele für den Kontext von Veränderungsvorhaben sind z.B. Unternehmensgröße, Branche oder Reifegrad in der Anwendung bestimmter Methoden. Diese Kontexte führen dazu, dass gleichartige Veränderungsvorhaben unterschiedlich konzipiert oder umgesetzt werden, bleiben aber durch die Vorhaben unverändert.
- Aspekte, die einen Einfluss auf das Veränderungsprojekt haben und gleichzeitig auch durch dieses berührt werden, werden als „Projekttyp“ zusammengefasst. Eine 89 Fallstudien bzw. Interviews berücksichtigende Clusteranalyse von Veränderungsprojekten hat dabei ergeben, dass fünf Typen von Veränderungsprojekten identifiziert werden können (Baumöl 2005b).

Methodische Ansätze für die Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsvorhaben unterscheiden sich mithin in ihrem Allgemeinheitsgrad hinsichtlich der unterstützten Projekttypen und in ihrem Allgemeinheitsgrad hinsichtlich der unterstützten Kontexte. Dem Extremfall einer Methodik, die nur einen bestimmten Projekttyp in einem bestimmten Kontext unterstützt (z.B. Prozessoptimierung in einem nationalen Großunternehmen der Prozessfertigung) steht der Extremfall einer Methodik gegenüber, die verschiedene Projekttypen in verschiedenen Kontexten unterstützt (z.B. integrierte Prozess- und Systemumgestaltung in Dienstleistungsunternehmen).

Der St. Galler Ansatz zum Veränderungsmanagement

Abgrenzung zu anderen Veränderungsmanagement-Ansätzen

In den vorherigen Abschnitten wurde der Bedarf nach einem ganzheitlichen Ansatz für das Veränderungsmanagement aufgezeigt, um der Vielschichtigkeit von Veränderungsvorhaben gerecht zu werden. Die Mehrzahl der existierenden Veränderungsmanagement-Ansätze adressiert jedoch stets nur einzelne Aspekte des Veränderungsmanagements. So fokussiert der Ansatz von Champy (1995) insbesondere auf kulturelle und verhaltensorientierte Aspekte. Kotter (1997) sowie Müller-Stewens und Lechner (2003) berücksichtigen diese Aspekte ebenfalls, konzentrieren sich aber primär auf strategische Aspekte der Veränderung. Brunsson und Olsen (1993) konzentrieren sich auf die organisationale Perspektive von Veränderungsvorhaben.

Auch aus der Wirtschaftsinformatik wurden Gestaltungsansätze mit einer unternehmensweiten Reichweite vorgeschlagen (z.B. (Scheer 1998)). Im Vergleich zu diesen Ansätzen ist der St. Galler Ansatz des Business Engi-

neering nicht darauf fixiert, die konzeptionellen Grundlagen für die Entwicklung von Informations- und Kommunikationssystemen zu erarbeiten. Vielmehr ist intendiert, einen Rahmen für die Integration aller Analyse-, Entwurfs- und Weiterentwicklungsaktivitäten zu schaffen, die zur Veränderung von Organisationen notwendig sind. Daneben grenzt sich der Ansatz dadurch ab, dass er die Grundlage für die Entwicklung situativer Methoden bereitstellt, um Veränderungsprojekte auch für unterschiedliche Projektziele und Kontexte systematisch und zielorientiert zu unterstützen.

Einordnung in das St. Galler Management-Modell

Business Engineering versteht sich als Konstruktionslehre für Referenzarchitekturen und -geschäftsmodelle des Informationszeitalters, wobei Veränderungsprozesse in strukturierter Form adressiert werden. Es integriert Erkenntnisse und Methodenfragmente aus Betriebswirtschaftslehre, Change Management, Systems Engineering und Technologiebeobachtung (Österle/Winter 2003).

Im neuen St. Galler Unternehmensmodell werden explizit die Entwicklungsmodi „Optimierung“ und „Erneuerung“ unterschieden (Rüegg-Stürm 2002). Während die meisten Methoden der betriebswirtschaftlichen Funktionallehren (wie z.B. strategisches Management, Marketing, Finanzmanagement, HR-Management etc.) nicht auf Veränderungsvorhaben zugeschnitten sind und damit dem Entwicklungsmodus „Optimierung“ zugeordnet werden können („run the business“), adressiert Business Engineering dediziert den Entwicklungsmodus „Veränderung“ („change the business“).

Die vielen Grundkategorien und Beschreibungssichten des St. Galler Unternehmensmodells machen deutlich, dass die Spezifikation aller wichtigen Aspekte eines Unternehmens oder selbst einer einzelnen Geschäftseinheit nicht simultan möglich ist. Der Gegenstand des Business Engineering (also das betrachtete Geschäftsnetzwerk, das betrachtete Unternehmen oder die betrachtete Geschäftseinheit) wird deshalb in verschiedene Beschreibungsebenen zerlegt, die jeweils bestimmte Gestaltungsobjekte umfassen. Gestaltungs- bzw. Veränderungsmethoden spezifizieren die verschiedenen Gestaltungsobjekte in einer bestimmten Reihenfolge, die dem jeweiligen Projekttyp und dem jeweiligen Kontext entsprechen.

Business Engineering im Überblick

Die vier zentralen Beschreibungsebenen sind „Strategie“, „Organisation“, „System“ für die „harten“ Spezifikationen sowie „Führung, Verhalten, Macht“ für die „weichen“ Spezifikationen des betrachteten Systems (Geschäftsnetzwerk, Unternehmen oder Geschäftseinheit). Da die Gestaltung von Informations- und Kommunikationssystemen sowohl fachliche wie auch technische Aspekte zu berücksichtigen hat, werden verschiedene Unter-Beschreibungsebenen unterschieden (z.B. Integration, Software/Datenstrukturen und IT-Infrastruktur). Die Inhalte der verschiedenen Beschreibungsebenen des Business Engineering werden in Abbildung 2 zusammengefasst.

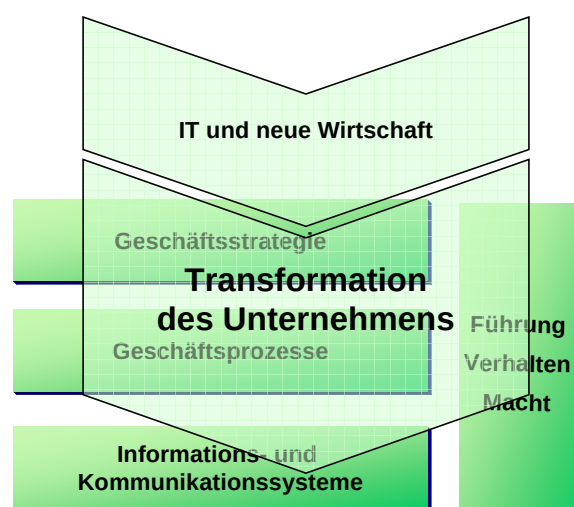


Abbildung 2: Business Engineering-Landkarte (Quelle: (Österle/Winter 2003))

Business Engineering folgt einigen generellen Prinzipien (in Anlehnung an (Österle/Winter 2003):

- Die meisten Veränderungsvorhaben in Unternehmen sind so interdisziplinär und komplex, dass ein ingenieurmäßiges, methoden- und modellbasiertes Vorgehen notwendig ist, um alle relevanten Aspekte mit der notwendigen Konsistenz und in einer geeigneten Reihenfolge zu gestalten.
- Die Auslöser und Treiber für Veränderungen (primär Innovationen der Informations- und Kommunikationstechnik, aber auch Kontext-Veränderungen wie z.B. Deregulierung) stellen Potenziale für neue, wirtschaftlich attraktive Geschäftslösungen dar.
- Im Informationszeitalter sind Veränderungsprozesse des Unternehmens auf vernetzte Geschäftsarchitekturen ausgerichtet, die sich ihrerseits konsequent am Geschäftskunden und seinen Prozessen orientieren.
- Erst wenn sie auf allen Gestaltungsebenen umgesetzt wurden, können Innovationen wirksam werden.
- Informations- und Kommunikationstechnologien setzen Restriktionen, die bei der Veränderung von Strategie und Organisation berücksichtigt werden müssen.

Auf Grundlage der Business Engineering-Landkarte können bereits grobe Klassen von Projekttypen identifiziert werden:

1. Strategische Neuausrichtungen durchlaufen die Beschreibungsebenen Strategie, Prozesse/Organisation und Informations- und Kommunikationssysteme „Top-Down“: Eine (Neu-)Formulierung der Geschäftsstrategie setzt die Rahmenbedingungen für die (Um-)Gestaltung der Organisation (sowohl in Bezug auf die Aufbau- wie die Ablauforganisation) und führt schließlich zu Anpassungen der Informations- und Kommunikationssysteme. Begleitet wird das Veränderungsvorhaben auf allen Ebenen durch geeignete Maßnahmen im Bereich „Führung, Verhalten, Macht“.
2. Radikale Innovationen der Informations- und Kommunikationstechnik ermöglichen vollkommen neue Organisationslösungen (z.B. Individualleistungen werden erst durch Einführung einer Software möglich) oder sogar eine vollkommen neue strategische Positionierung (z.B. neue Geschäftsmodelle wie eBay, Prozessportale). In diesem Fall werden die Gestaltungsebenen „Bottom-Up“ durchlaufen.
3. Die unterschiedlichen Lebenszyklen von fachlichen Lösungen auf der einen Seite (z.B. Strategiewechsel 2-3 Jahre, Prozessänderung 0.5-1 Jahr) und von IT-Plattformen auf der anderen Seite (z.B. von Host- nach Client/Server-Systemen und von Client/Server- nach Web-zentrierten Systemen jeweils 8-10 Jahre) führen zum sukzessiven Auseinanderklaffen der jeweils realisierten Strukturen (Winter 2004), so dass immer wieder „Alignment-Programme“ notwendig werden. Das heißt, dass die Integrationsebene (Winter/Fischer 2006) so umgestaltet werden muss, dass veränderte Prozesse (oder Organisationsstrukturen) mit bestehenden (oder nur leicht angepassten) Informations- und Kommunikationssystemen arbeiten können, oder dass Veränderungen auf IT-Ebene (z.B. Einführung einer anderen Standardsoftware) durch Umgestaltung der Integrationsebene nur begrenzte Anpassungen der Organisation erfordern.
4. Ein vierter Projekt-Grundtyp ergibt sich aus der Notwendigkeit, Strukturen auf allen Beschreibungsebenen nicht nur „vertikal“, sondern auch „horizontal“ abzugleichen. Dies ist z.B. der Fall, wenn zwei Partner eines Wertschöpfungsnetzwerks ihre strategische Positionierung, ihre Prozesse/Organisation und ihre IT-Lösungen koordinieren müssen. Horizontale Abgleiche sind auch innerhalb von Unternehmungen (z.B. verschiedene Konzerngesellschaften, Fachbereiche und IT-Bereiche) sowie (z.B. bei Outsourcing) zwischen auslagernden Unternehmen und Dienstleistern notwendig.

Berücksichtigung situativer Aspekte im Methoden-Engineering

Nach wie vor scheitern viele Veränderungsprojekte (Capgemini 2005). Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass entsprechende Methoden zur systematischen Unterstützung von Veränderungsvorhaben fehlen (Österle/Winter 2003). Um dieses Problem zu lösen, greift der St. Galler Ansatz des Business Engineering auf das Methoden-Engineering zurück.

Methoden-Engineering ist die Forschungsdisziplin, die sich mit der systematischen Konstruktion von Methoden beschäftigt. Nach Gutzwiller (Gutzwiller 1994) umfasst eine Methode aus Produktsicht Aktivitätsbeschreibungen, Rollenbeschreibungen, Vorschriften für die Gestaltung von Ergebnisdokumenten, Techniken für die Unterstützung der Aktivitäten, Aussagen zur Abfolge und Struktur der Aktivitäten sowie ein Informationsmodell, das die Zusammenhänge aller erarbeiteten Festlegungen spezifiziert. Aus Prozesssicht umfasst eine Methode verschiedene Phasen bestehen aus einzelnen Gestaltungsschritten, die möglicherweise selbst aus Sub-Gestaltungsschritten bestehen. Zu jedem Gestaltungsschritt (oder Teil davon) können einzelne Methodenbestandteile (z.B. Techniken oder Vorgehensmodelle) zugeordnet werden (Punter/Lemmen 1996).

Auch bei frühen Arbeiten zum Methoden-Engineering ist bereits erkannt worden, dass die erstellte Methode zunächst generischen Charakter hat und erweitert bzw. angepasst werden muss, um auf ein spezifisches Problem angewendet zu werden. Brinkkemper bezeichnet die von ihm entwickelten Artefakte konsequenterweise als situative Methoden (Brinkkemper 1996). Die Konstruktion einer situativen Methode setzt standardisierte Bausteine ('method fragments' (Brinkkemper et al. 1998)) sowie Richtlinien für ihren Zusammenbau voraus. In der Literatur werden dazu verschiedene Konstruktionsprozesse vorgeschlagen (Brinkkemper 1996, Punter/Lemmen 1996, Brinkkemper et al. 1998, Karlsson/Ågerfalk 2004), wobei Bucher et al. auf diesen aufsetzen bzw. diese erweitern, indem sie situative Faktoren explizit berücksichtigen (Bucher et al. 2007). Ihr vorgeschlagenes Vorgehen gliedert sich in die folgenden vier Schritte:

1. Planung oder Evaluation der Methode
2. Identifikation der Kontextfaktoren und Projekttypenfaktoren
3. Analyse der Kontexte und Projekttypen
4. Konstruktion und Validierung der situativen Methode

Um die Kontext- und Projekttypenfaktoren einer Methodenentwicklung einschätzen zu können, bedarf es zumindest einer groben Vorstellung der Methode und ihrer Ergebnisse. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Situationen, für die schon Methoden existieren, die an die gegebene Situation angepasst werden können und solchen, in denen noch keine Methode existiert. In letzterem Fall ist es zunächst notwendig, eine grobe Vorstellung über die Methode zu entwickeln. (Schritt 1)

Die Identifikation der Kontext- und Projekttypenfaktoren erfolgt mit Bezug auf die in Schritt 1 identifizierten Methodenbestandteile. Dazu sind – insbesondere aus der Literatur – situationsspezifische Aspekte aus der Anwendung dieser Komponenten zu berücksichtigen. Dabei ist zu prüfen, ob die gewonnenen Aspekte theoretisch oder empirisch fundiert einen Einfluss auf die Methodenkomponenten haben oder ob sie unabhängig von der Methodenanwendung sind. (Schritt 2)

Nicht alle Kontext- und Projekttypenfaktoren existieren in der Realität in jeder beliebigen Kombination. Aus diesem Grund müssen die situativen Faktoren analysiert und jene Kombinationen identifiziert werden, die in der Praxis am häufigsten auftreten. Für diese Analyse bzw. Identifikation können statistische Verfahren, wie beispielsweise die Cluster- oder die Faktorenanalyse, eingesetzt werden (vgl. für eine solche Analyse beispielsweise (Bucher/Winter 2006)). (Schritt 3)

Schließlich folgen die Konstruktion und die Validierung der situativen Methode. Übertragen auf die Problematik der Unterstützung der Konzeption und Umsetzung von Veränderungsvorhaben bedeutet dies, dass eine zu erarbeitende Methode in möglichst vielen Kontexten und für möglichst viele Projekttypen einsetzbar sein sollte, aber gleichwohl über situative Anpassungsmechanismen eine Adaption auf einen bestimmten Kontext und einen bestimmten Projekttyp erlauben sollte. (Schritt 4)

Für Veränderungsvorhaben mit einem größeren Umfang hat Baumöl (Baumöl 2005b) bereits einen Konstruktionsansatz vorgeschlagen, der nicht nur beschreibt, wie die situativen Faktoren identifiziert werden können, sondern auch, wie die geeigneten Techniken ausgewählt werden können und wie aus den generischen und situativen Techniken die situationsspezifische Methode zusammengesetzt werden kann.

Referenzrollen in Veränderungsprojekten

Die entsprechend des Methoden-Engineering entwickelten Methoden sind eine wertvolle Hilfestellung, um Veränderungsprojekten einen strukturellen Rahmen zu geben. Zugleich bieten die dabei entwickelten Rollenmodelle eine fundierte Grundlage, um die gleichfalls geforderte Klärung von Zuständigkeiten zu ermöglichen (Becke/Senghaas-Knobloch 2004). Als typische Rollen für Veränderungsprojekte haben sich über verschiedene Methodenentwicklungsprojekte hinweg erwiesen:

- *Treiber und Unterstützer*: Diese Rolle kann am besten in der Geschäftsleitung erfüllt werden. Während die Identifikation des Veränderungsbedarfs auch durch andere Rollen erfolgen kann, müssen die Initiierung und das Vorantreiben der Veränderung aus dem Top-Management kommen. Nur so ist sichergestellt, dass die entsprechende Unterstützung und auch der politische Rückhalt für das Projekt gegeben sind (vgl. z.B. (Kotter 1995)). Einen Rolleninhaber dieser Ebene für ein Veränderungsprojekt zu gewinnen, ist jedoch nicht trivial, da auch auf dieser Ebene Widerstände gegen Veränderungen zu finden sind, die nur schwer überwunden werden können (Kotter/Cohen 2002).
- *Architekt*: Der Veränderungsarchitekt übernimmt die Gestaltung des Veränderungsprozesses aus einer ganzheitlichen Sicht. Das bedeutet, dass er die Ziele setzt, Vorgaben über die Zielerreichung macht, die Ressourcen

cen plant und entsprechend einsetzt, Ergebnisse überprüft und an die Geschäftsleitung berichtet sowie den gesamten Prozess führend begleitet – sowohl aus der fachlichen Sicht wie auch aus der Sicht der Organisationsrestrukturierung und des Kulturwandels. Eine wichtige Charakteristik für das Rollenbild des Architekten ist, dass gerade diese Rolle weitere Rollen integriert. So finden sich hier Elemente eines Managers, eines Personalentwicklers, eines Controllers, eines Marketingexperten und ggf. auch eines IT-Managers.

- *Implementierer*: Der Implementierer ist vor allem durch eine hohe fachliche Kompetenz gekennzeichnet. Im Rahmen dieser Rolle muss zwar auch ein Gesamtüberblick über den gesamten Transformationsprozess gegeben sein, damit die Konsequenzen des eigenen Handelns im Gesamtzusammenhang klar sind. Primäre Aufgabe des Implementierers ist aber nicht eine aktive Gestaltung des übergeordneten Prozesses, sondern vielmehr die Erfüllung der ihm gesetzten Ziele unter Berücksichtigung der Gesamtaufgabe.
- *Bewahrer und Entwickler*: Nach Abschluss des Projektes müssen die neuen Strukturen und auch die veränderte Kultur weiterhin gelebt bzw. auf ihre Validität überprüft und ggf. an kleinere Veränderungen angepasst werden. Die Bedeutung dieser Rolle ist nicht zu unterschätzen, weil an ihr ein wesentlicher Teil der Glaubwürdigkeit der Veränderungsauslöser hängt: Vor allem die Mitarbeitenden, die nicht unmittelbar und aktiv im Projekt mitgearbeitet haben, beobachten ihr neues Umfeld und erwarten ein „Vorleben“, wenn nicht sogar eine Überprüfung im Sinne einer Bewahrung und Umsetzung der neu gesetzten Maßstäbe und Ideen. Genau wie die Rolle des Architekten ist diese Rolle temporär begrenzt. Sie wird nur so lange aktiv „gelebt“, bis wieder eine neue Transformationswelle einsetzt.

Darüber hinaus erscheinen folgende Rollen bedeutsam:

- *Netzwerker und Coaches*: Sie pflegen die internen und externen Beziehungsnetzwerke mit den Stakeholdern und begleiten die beteiligten Personen auch durch die schwierigen Phasen des Veränderungsprozesses (Grasl et al. 2004). Insbesondere Widerstände gegen Veränderungen müssen durch geeignete Kommunikationsstrategien vermieden werden (Kotter/Schlesinger 1979).
- *Innovationsscouts*: Erfolgskritisch für eine aktive und nicht reaktive Gestaltung von Veränderung ist das Erkennen der Umfeldfaktoren, die Transformation ermöglichen oder erfordern: Technologien, die Ansätze für neue Geschäftsmodelle bieten, sich verändernde Märkte, aber auch Änderungen etwa im politischen Umfeld müssen systematisch beobachtet und auf potenzielle Handlungsfelder untersucht werden. Modelle und Methoden aus dem Portfolio-Management helfen, Entscheidungsgrundlagen für Veränderungsprojekte auszuarbeiten, die dann den „Treibern und Unterstützern“ dazu dienen, die entsprechenden Prozesse anzustoßen.

Konsequenzen für die Aus- und Weiterbildung

Eine zentrale Rolle in Veränderungsprojekten nimmt der Veränderungsarchitekt ein. Wie eingangs skizziert, stellen Veränderungsprojekte erhebliche Anforderungen an die „Architekten der Veränderung“. Diese müssen fähig sein, multidisziplinär und über den Fokus einer Fachdisziplin hinaus zu handeln. Eine Verankerung „nur“ in der Fachabteilung reicht ebenso wenig aus wie eine alleinige HR-Perspektive oder gar IT-Perspektive. Dennoch ist ein fundiertes fachliches wie IT-Wissen erforderlich und insbesondere ein souveräner Umgang mit den „weichen“ Faktoren, also auch eine entsprechende arbeitspsychologische Befähigung. Wie ausgeführt, sind für Veränderungsprojekte nur selten standardisierte Vorgehensweisen verfügbar. Diese müssen zudem auch an die spezifische Situation des Unternehmens angepasst werden. Dies setzt voraus, dass der Veränderungsarchitekt nicht nur die situativen Faktoren des Unternehmens richtig einschätzen und in die situative Anpassung der verwendeten Methode einfließen lassen kann (bzw. bei der Entwicklung der Methode antizipieren kann), sondern auch die richtigen Stakeholder identifiziert und einbindet. Im Vordergrund stehen aber stets die Orientierung am Geschäftszweck sowie das systematische Vorgehen.

Auf Basis dieser Anforderungen können für die Aus- und Weiterbildung des Veränderungsarchitekten die folgenden Qualifikationsbereiche abgeleitet werden (Baumöl/Winter 2003):

- Betriebswirtschaftliche Fachkenntnisse sowie Branchenkenntnisse (z.B. Vorstellungen bzw. Visionen über zukünftige Strukturen bzw. Organisationsformen der Wirtschaft, Unternehmensführung, Organisationsentwicklung etc.)
- Anwendungsorientiertes Verständnis der Informations- und Kommunikationstechnologie (z.B. ausreichende Kenntnisse zur Konzeption neuer Geschäftslösungen, Grundkenntnisse des Technologie- und Innovationsmanagements)

- Verständnis für politische, kulturelle sowie verhaltensorientierte bzw. emotionelle Aspekte von Veränderungsprojekten (z.B. Kenntnisse bezüglich der Führung von Veränderungsprojekten, Schaffung bzw. Aufrechterhaltung der Rahmenbedingungen für Veränderungen in Unternehmen etc.)
- Führungsqualitäten (z.B. Fähigkeit zur Kommunikationen von Zielen und Visionen, Kenntnisse und Fähigkeiten bezüglich der Motivation von Mitarbeitenden etc.)
- Kenntnisse bezüglich der Anwendung von Veränderungsmethoden (z.B. Kenntnisse über bestehende Veränderungsmethoden, Fähigkeit zur Entwicklung bzw. Anpassung situativer Veränderungsmethoden etc.)
- Grundkenntnisse im Wissensmanagement (z.B. Kenntnisse bezüglich der Sammlung, Nutzung und Weitergabe von Informationen bzw. Wissen)

Eine Aus- und Weiterbildung in diesen Qualifikationsbereichen sollte sich jedoch nicht auf eine isolierte Vermittlung der oben genannten Kenntnisse und Fähigkeiten beschränken. Es muss vielmehr das Ziel einer solchen Bildung sein, dem Veränderungsarchitekten Gelegenheiten zum Sammeln von Erfahrungen in eigenen und fremden Veränderungsprojekten zu geben. Dadurch wird es ihm ermöglicht, sich ein umfassendes Integrationswissen anzueignen (Baumöl/Winter 2003). Typischerweise sind Erstausbildungen disziplinär orientiert. Erste (negative) Erfahrungen mit mono-disziplinären Herangehensweisen an vielschichtige, komplexe Veränderungsprojekte motivieren dazu, sich in der Aus- und Weiterbildung für einen multidisziplinären Zugang, wie ihn das Business Engineering anbietet, zu öffnen.

Ein Anwendungsbeispiel

Um abschließend die Anwendung des vorgestellten St. Galler Ansatzes des Business Engineering inkl. der Entwicklung von situativen Methoden zur systematischen Unterstützung von Veränderungsprojekten zu zeigen, soll der Fall eines schweizerischen Versicherungsunternehmens dargestellt werden, bei dem eine Überarbeitung der (IT-)Sicherheitsarchitektur und insbesondere des Berechtigungssystems durchgeführt werden sollte (Wortmann 2006). Auslöser für dieses Veränderungsprojekt sind auf allen Ebenen zu finden: Gesetzliche Änderungen, insbesondere regulatorische Anforderungen wie der Sarbanes-Oxley Act oder Solvency II, sind von außen vorgegeben. Ein interner, sekundärer betriebswirtschaftlicher Faktor war eine Umorganisation, welche zur Zusammenführung von zuvor auf Lebensversicherungs- bzw. Nicht-Lebensversicherungsprodukte fokussierte Organisationseinheiten führte. Da auch die Informationssysteme zuvor getrennt für diese Bereiche entwickelt wurden, ergab sich hier ebenfalls erheblicher Änderungsbedarf in der Applikationsstruktur des Unternehmens. Dabei bot es sich insbesondere an, die fortgeschrittenen informationstechnischen Möglichkeiten zu nutzen, die deutlich weiter entwickelt waren als die den Altsystemen zugrundeliegenden Berechtigungssysteme. Aus den regulatorischen Anforderungen ergibt sich implizit, dass kritische Systeme wie z.B. Berechtigungssysteme nicht ad hoc entworfen und implementiert werden können, sondern dass sowohl das zu entwickelnde System wie auch der Prozess dieser Entwicklung (bis hin zu Einführung und Betrieb) systematisch erfolgen müssen. Es waren zwar Standards für die Gestaltung von Berechtigungssystemen im Sinne eines Ergebnisses vorhanden, aber kein methodisch gestütztes Vorgehen, wie dieser Gestaltungsprozess im Detail bis hin zur Einführung des neuen Systems durchzuführen ist.

Bei der Planung einer Methode zur Unterstützung dieses Gestaltungsprozesses konnte auf bestehende Methodenfragmente zurückgegriffen werden, wie z.B. Rollenkonzepte für Autorisierungsstrukturen und Sicherheitsstandards wie die ISO Norm 17799 und das IT-Grundschutzhandbuch (Wortmann 2006). Diese Komponenten sind generisch und nicht auf die konkrete Situation eines Unternehmens hin entwickelt worden, sie müssen entsprechend adaptiert werden. Als Basis einer solchen Adaption ist die Identifikation von Kontext- und Projektypenfaktoren notwendig. Hierzu wurden aus der Literatur Erkenntnisse gewonnen, z.B. zum Einfluss unterschiedlich strukturierter Applikationslandschaften in Bezug auf die Eignung möglicher Autorisierungskonzepte oder zum Einfluss der Organisations- und Governance-Strukturen eines Unternehmens auf die Gestaltung des Vorgehensmodells einer Methode zur Autorisierung. Da in der Praxis nicht alle Kombinationen von Kontext- und Projektypenfaktoren existieren, wurde eine entsprechende Analyse angeschlossen. Zu diesem Zweck erfolgte die Erhebung von Fallstudien bei anderen Unternehmen in vergleichbarer, aber nicht identischer Situation. Aus der Analyse der Fälle konnten die situationsabhängigen und -unabhängigen Faktoren unterschieden, und die Generizität der einzelnen Komponenten der zu konstruierenden Methode bestimmt werden. Beispielsweise konnten aus den Berechtigungskonzepten und den Organisationsstrukturen die grundlegenden Anforderungen an ein Autorisierungskonzept ermittelt werden, die für unterschiedliche Organisations- und Komplexitätsgrade sinnvoll sind.

Im nächsten Schritt konnte auf dieser Basis ein integriertes Metamodell der Autorisierung gebildet werden (Wortmann 2006). Schließlich erfolgte die Konstruktion der Methode. Dazu wurden verschiedene Komponenten zusammengesetzt, die aufeinander abgestimmt entwickelt wurden. Neben der Beschreibung der Ergebnistypen in Form eines Dokumentationsmodells wurden auch ein Metamodell sowie ein Vorgehens- und ein Rollenmodell für die Anwendung der Methode entwickelt (Wortmann 2006). Durch die entwickelte Methode wird dem Veränderungsarchitekten nun ein Vorgehen an die Hand gegeben, das Veränderungsprojekt, d.h. die Überarbeitung der (IT-)Sicherheitsarchitektur und insbesondere des Berechtigungssystems, systematisch und strukturiert durchzuführen sowie die dabei auftretende Vielschichtigkeit und Komplexität zu bewältigen.

Literatur

- (Baumöl 2005a)
Baumöl, U., Situative Methodenkonstruktion für die organisationale Veränderung, Habilitation, Universität St. Gallen, St. Gallen 2005a.
- (Baumöl 2005b)
Baumöl, U., Strategic Agility through Situational Method Construction, in: Reichwald, R., Huff, A.S. (Hrsg.), Proceedings of the European Academy of Management Annual Conference (EURAM2005), München 2005b.
- (Baumöl/Winter 2003)
Baumöl, U., Winter, R., Qualifikation für die Veränderung, in: Österle, H., Winter, R. (Hrsg.), Business Engineering, Springer, Berlin et al. 2003, S. 45-61.
- (Becke/Senghaas-Knobloch 2004)
Becke, G., Senghaas-Knobloch, E., Forschung in Aktion - Betriebliche Veränderungen im Dialog, Arbeitspapier, 2004.
- (Beuck 2005)
Beuck, K. A., Widerstand von Mitarbeitern bei organisatorischen Veränderungen in Kreditinstituten, Dissertation, Universität Flensburg, Flensburg 2005.
- (Brinkkemper 1996)
Brinkkemper, S., Method engineering: engineering of information systems development methods and tools, in: Information and Software Technology, 38, 1996, Nr. 4, S. 275-280.
- (Brinkkemper et al. 1998)
Brinkkemper, S., Saeki, M., Harmsen, F., Assembly Techniques for Method Engineering, in: Pernici, B., Thanos, C. (Hrsg.), Proceedings of the Advanced Information Systems Engineering Conference (CAiSE'98), Pisa, Italien, Berlin et al. 1998, S. 381-400.
- (Brunsson/Olsen 1993)
Brunsson, N., Olsen, J. P., The reforming organization, Routledge, London, New York 1993.
- (Bucher et al. 2007)
Bucher, T., Klesse, M., Kurpjuweit, S., Winter, R., Situational Method Engineering - On the Differentiation of "Context" and "Project Type", in: Ralyté, J., Brinkkemper, S., Henderson-Sellers, B. (Hrsg.), Proceedings of the IFIP WG8.1 Working Conference on Situational Method Engineering (ME07), Genf 2007, S. 33-48.
- (Bucher/Winter 2006)
Bucher, T., Winter, R., Classification of Business Process Management Approaches - An Exploratory Analysis, in: BIT - Banking and Information Technology, 7, 2006, Nr. 3, S. 9-20.
- (Capgemini 2005)
Capgemini, Veränderungen erfolgreich gestalten: Change Management 2005 - Bedeutung, Strategien, Trends,
http://www.de.capgemini.com/presse/pressemitteilungen/archiv_2005/change_mgt/?d=211A5124-757F-7FAC-D807-4A0D0C4A0267, Zugriff am 01.08.2007.
- (Champy 1995)
Champy, J., Reengineering Management: The Mandate for New Leadership, Harper-Collins, London 1995.
- (Grasl et al. 2004)
Grasl, O., Rohr, J., Grasl, T., Prozessorientiertes Projektmanagement, Hanser, München et al. 2004.
- (Greif et al. 2001)
Greif, S., Runde, B., Seeberg, I., Hergenhausen, S., Grothmann, T., Erfolg und Misserfolg von Veränderungsprojekten, Arbeitsbericht, 2001.
- (Gutzwiller 1994)

- Gutzwiller, T., Das CC RIM-Referenzmodell für den Entwurf von betrieblichen, transaktionsorientierten Informationssystemen, Physica, Heidelberg 1994.
- (Karlsson/Ågerfalk 2004)
Karlsson, F., Ågerfalk, P. J., Method configuration: adapting to situational characteristics while creating reusable assets, in: Information and Software Technology, 46, 2004, Nr. 9, S. 619-633.
- (Kotter 1995)
Kotter, J. P., Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, in: Harvard Business Review, 73, 1995, Nr. 2, S. 59-67.
- (Kotter 1997)
Kotter, J. P., Chaos, Wandel, Führung, Econ, Düsseldorf 1997.
- (Kotter/Cohen 2002)
Kotter, J. P., Cohen, D. S., Creative ways to empower action to change the organization: Cases in point, in: Journal of Organizational Excellence, 22, 2002, Nr. 1, S. 73-82.
- (Kotter/Schlesinger 1979)
Kotter, J. P., Schlesinger, L. A., Choosing strategies for change, in: Harvard Business Review, 57, 1979, Nr. 2, S. 106-114.
- (Müller-Stewens/Lechner 2003)
Müller-Stewens, G., Lechner, C., Strategisches Management - Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2003.
- (Österle/Winter 2003)
Österle, H., Winter, R., Business Engineering, 2. Aufl., Springer, Berlin et al. 2003.
- (Punter/Lemmen 1996)
Punter, T., Lemmen, K., The MEMA-model: towards a new approach for Method Engineering, in: Information and Software Technology, 38, 1996, Nr. 4, S. 161-266.
- (Rüegg-Stürm 2002)
Rüegg-Stürm, J., Das neue St. Galler Management-Modell, in: Dubs, R., Euler, D., Rüegg-Stürm, J. (Hrsg.), Einführung in die Managementlehre, Haupt, Bern, Stuttgart, Wien 2002, S. 33-106.
- (Scheer 1998)
Scheer, A.-W., Wirtschaftsinformatik - Referenzmodelle für industrielle Geschäftsprozesse, 2. Aufl., Springer, Berlin, Heidelberg 1998.
- (Winter 2004)
Winter, R., Architektur braucht Management, in: Wirtschaftsinformatik, 46, 2004, Nr. 4, S. 317-319.
- (Winter/Fischer 2006)
Winter, R., Fischer, R., Essential Layers, Artifacts, and Dependencies of Enterprise Architecture, in: IEEE Computer Society (Hrsg.), Proceedings of the EDOC Workshop on Trends in Enterprise Architecture Research (TEAR 2006), Hong Kong 2006.
- (Wortmann 2006)
Wortmann, F., Entwicklung einer Methode für die unternehmensweite Authorisierung, Dissertation, Universität St. Gallen, Bamberg 2006.