

Mai 2014

Psychologie in IT-Projekten

Ein IT-Projekt kann ganz gehörig an den Nerven der Beteiligten zerren. Unterschiedliche Ansichten, Missverständnisse, Zeitverzögerungen und Kostenüberschreitungen führen immer wieder zu heftigen Auseinandersetzungen zwischen Kunde und Auftragnehmer, die dann nicht selten vor Gericht enden. Dabei beginnt fast jedes Projekt in Minne.

Ist der Anbieter einmal gewählt, gilt es, das Projekt aufzusetzen und dann auch durchzuziehen. Viele ERP-Projekte scheitern kurz vor der Inbetriebnahme in der sogenannten Depressionsphase. Denn IT-Projekte sind immer Teamarbeit zwischen dem Integrator und dem Unternehmen. Wo Menschen zusammen unter Druck (Einführungstermin) in komplexen Umgebungen arbeiten, kann die Stimmung auch mal angespannt sein. Und wie in allen Leistungssituationen spielt die Psychologie auch in IT-Projekten eine wesentliche Rolle. Aber der Reihe nach.



Auch andere IT-Projekte, also nicht nur Ihr Projekt, durchlaufen eine Reihe von emotionalen Prozessen, die wir nachfolgend einmal in fünf grobe Phasen einteilen wollen. Achten Sie in Ihrem eigenen Projekt auf entsprechende Anzeichen und versuchen Sie, die *emotionalen Aspekte* mit der Konzentration auf die *sachlichen Inhalte* unter Kontrolle zu halten.

Euphorie

Zu Beginn eines Projekts ist die Euphorie um die neue Lösung meistens gross. Der Entscheid ist nach oft schwierigem Abwägen gefallen und von der neuen Software erwartet man sich endlich die Lösung aller Probleme im Unternehmen. Die Erwartungshaltung ist riesig.

Ernüchterung

Schon nach dem ersten Workshop macht sich dann Ernüchterung breit. ERP-Integratoren stellen viele Fragen: zu den Prozessabläufen im Detail (Lastenhefte gibt es im Umfeld von Mikrounternehmen aus oben geschilderten Gründen ja eher nicht), zum Kontenrahmen, zu Kontenverbindungen, zum Aufbau von Formularen und zu gewünschten Auswertungen in der Statistik. Da müssen nun Festlegungen in internen Abläufen getroffen werden, die Abteilungen Administration, Verkauf, Einkauf und Finanzen müssen gemeinsame Überlegungen anstellen. Das alles generiert Aufwand und die Erkenntnis, dass ein ERP-Projekt sich nicht von selbst einführt.

Depression

Viele Einführungsprojekte kommen während der Zeit des Testens (wenn den Tests seriös durchgeführt werden) oder dann während der Inbetriebnahme in eine eigentliche Depression. Alles wird hektisch, Mitarbeiter erfassen Daten falsch, die ersten Auswertungen zeigen falsche Ergebnisse, der Buchhalter findet seine Buchungen nicht. Und das Geschäft muss ja auch noch erledigt werden. Die Geschäftsleitung wünscht sich in dieser Phase die alte Software zurück und die Mitarbeiter beklagen einen Zusatzaufwand gegenüber der bisherigen Lösung. Das alles ist bei einem entsprechenden Projekt-Setting natürlich nicht nötig. Trotzdem kommen über 65% aller IT-Projekte in eine mehr oder weniger ausgeprägt depressive Phase. Da werden Projekte dann abgebrochen, der Einführungstermin verschoben oder das Projektbudget rauscht durch die Decke.



Eine Projekt-Depression kann verhindert werden, wenn von Anfang an eine klare Prioritätenliste in der Umsetzung und Integration der neuen Lösung vereinbart wird. Welche Prozesse müssen zuerst stehen? Welche Daten müssen unbedingt verfügbar sein? Wer testet was und rechtzeitig? Steht Übungszeit mit der neuen Lösung für die Mitarbeiter zur Verfügung? Was muss zum Zeitpunkt der Inbetriebnahme funktionieren, was kann im Notfall warten? Der wichtigste Punkt, um diese Phase zu überstehen ist jedoch die Haltung der Geschäftsleitung: Steht sie dem Projekt positiv gegenüber? Ist sie wirklich gewillt, das Projekt konstruktiv umzusetzen? Versteht sie, dass die Abbildung von Prozessen in eine Lösungslandschaft nur im Teamwork zwischen Unternehmen und Lösungsanbieter erfolgreich sein kann?

Begeisterung



Ist die Depressionsphase durchgestanden dann werden die Vorzüge des neuen Systems allmählich sichtbar. Das Erfassen von Daten ist einfacher, da keine Mehrfacherfassungen mehr notwendig sind, der Datenbestand ist zuverlässiger, da während der Projekteinführung aufgeräumt worden ist. Die Statistiken sind aussagekräftiger, da jetzt auch grafische Darstellungen möglich sind, viele Prozesse kann das System selbständig durchführen. Die Ausgangsdokumente wie Lieferschein, Bestellung, Rechnung sehen gepflegter aus, der Webshop wird direkt mit Artikeldetails und Katalogdaten bestückt und der elektronische Austausch von Daten klappt endlich. Begeisterung oder zumindest Zufriedenheit mit dem neuen System macht sich breit.

Der neue IT-Alltag

Das Sprichwort vom Menschen als Gewohnheitstier zeigt sich auch im Umgang mit der neuen Lösung verhältnismässig rasch. Schon nach drei bis vier Wochen haben sich die neuen Abläufe eingeprägt, weiss der Anwender, wo er was zu tun hat um ein gewünschtes Ergebnis zu erzielen; sei es das Schreiben einer Rechnung oder das Anlegen eines Produktionsauftrags. Er arbeitet mit dem neuen System so selbstverständlich, wie mit der alten Lösung. Wenn die Projektziele erreicht worden sind, müsste das nun auch wesentlich effizienter sein. Der neue IT-Alltag misst sich also an höherer Produktivität, besserer Übersicht und grösserer Vernetzung, um nur einige der möglichen Kriterien zu nennen.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass es bei der Einführung eines neuen IT- oder ERP-Systems wichtig ist, das Projektteam aufmerksam zu führen. Durch konsequente Konzentration auf die sachlichen Inhalte und gemeinsam formulierte Ziele können auftretende emotionale Spannungen im Projektteam oft in Schach gehalten werden. So können IT-Projekte rascher, sicherer und kostengünstiger zum gewünschten Erfolg geführt werden.

Zum Autor

Ralph Stucki, lic. phil. | ist Geschäftsführer der
Rotron Software AG

Er hat mehrere Hundert ERP-Projekte in der
Einführungsphase begleitet.