

# Die Widerständigkeit des Informellen

Widersprüche und Grenzen der Informatisierung

Frank Iwer

Januar 2005

---

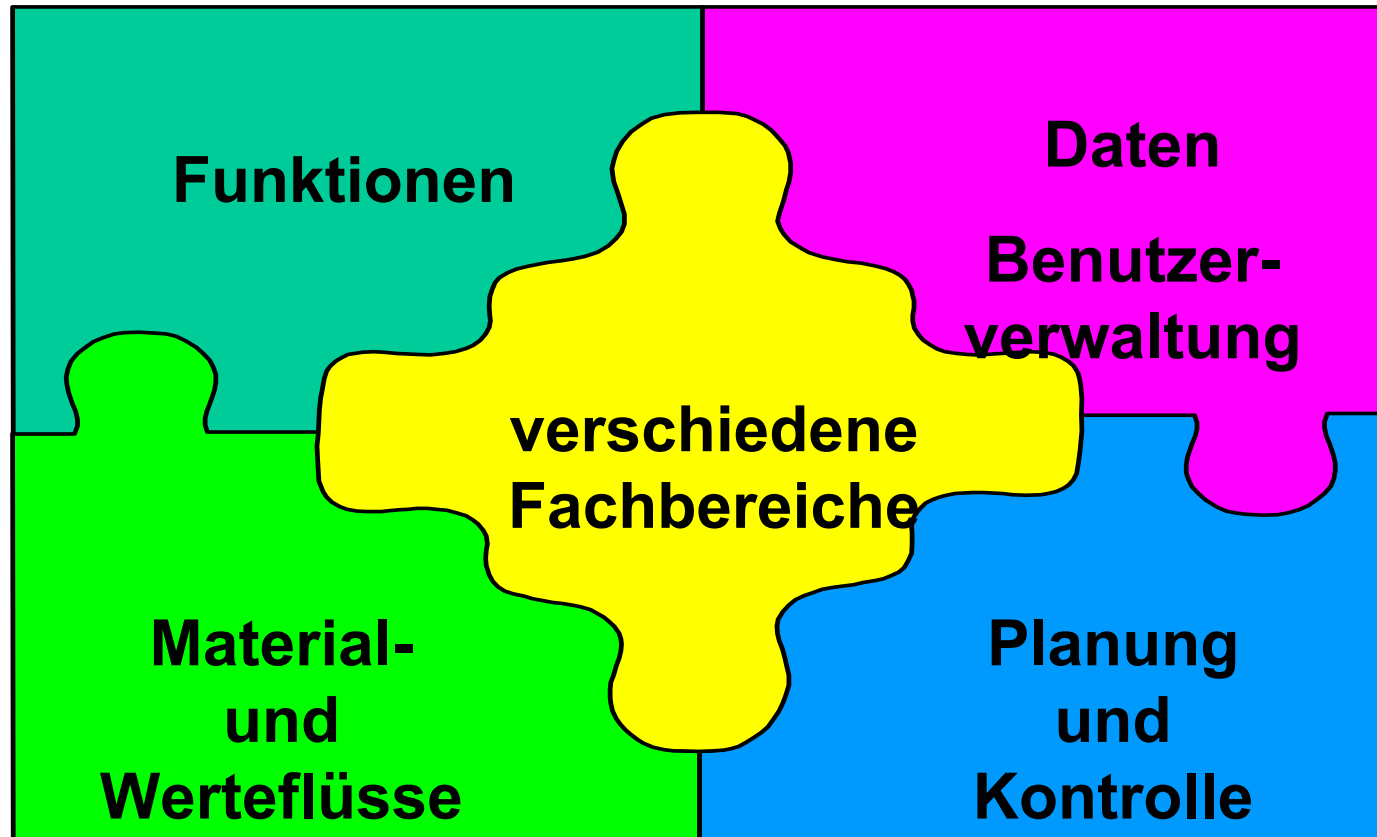
# Gliederung

---

1. Integration als Leistungsversprechen
2. Zentralisierung oder Dezentralisierung des Unternehmensmodells ?
3. Grenzen der Standardisierung ?
4. Zusammenfassung

# 1. Integration als Kennzeichen „moderner“ Systeme

---



# Integration der Daten

---

- Ein zentraler Datenbestand für das ganze System
- Prinzip der Einmalerfassung von Daten ( $\Rightarrow$  Rationalisierung)
- Alle Daten sind prinzipiell für alle Benutzer verfügbar (Einschränkungen nur über die Berechtigungsvergabe)
- Keine Widersprüchlichkeiten im Datenbestand (bedeutet aber nicht Richtigkeit)
- Fehlerfortpflanzung findet u.U. sehr schnell statt
- Fehlerkorrektur aufwendig bis unmöglich (Auswertungen anderer können bereits vor der Korrektur auf den noch falschen Daten aufgesetzt haben)
- Zuständigkeit für Pflege gemeinsam genutzter Daten muss ausgehandelt werden
- Weitverzweigte Verfügbarkeit von Daten kann neue Optionen für die Arbeitsorganisation eröffnen - gute und schlechte.

# Integration der Funktionen und Fachbereiche

---

- Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung, Einkauf, Lager, PPS, Vertrieb, Qualitätsmanagement, Projektabwicklung, Personalwirtschaft etc. stehen in einem einzigen System zur Verfügung
- Alle Funktionen des Systems stehen im Prinzip allen Benutzern zur Verfügung (Einschränkung nur über die Berechtigungsverteilung)
- Jeder Benutzer kann nur die zentral eingerichteten Funktionen nutzen (allerdings down-load, d.h. Weitergabe der Daten an andere Programme)
- Neue Funktionen müssen beantragt werden und sind in der Entwicklung teuer
- Die feinere/engere Abstimmung betrieblicher Abläufe aufeinander (z.B. Fertigung - Bedarf - Beschaffung) kann Spielräume außerhalb des offiziellen Planungsmechanismus einengen
- Aufgaben aus verschiedenen Fachgebieten können bei der Zuordnung zu Personen leichter über klassische Fachbereichsgrenzen hinweg verschoben werden

# Integration der Material- und Werteflüsse

---

- Beschreiben, Bewerten und Durchbuchen „jedes Handgriffs“ in der Produktion, Verwaltung und Vertrieb
- die Welt der Kaufleute und der Techniker werden enger miteinander verzahnt
- Ein Sieg des „Controlling“-Gedankens:  
Die Produktionsarbeiter und Ingenieure finden das meist lästig, die Kaufleute gewinnen Terrain
- Dateneingabe und -korrektur müssen revisionsfähig sein, jeder Rückmelder wird somit zum Zuarbeiter der „Finanzbuchhaltung“

# Integration der Planung und Kontrolle

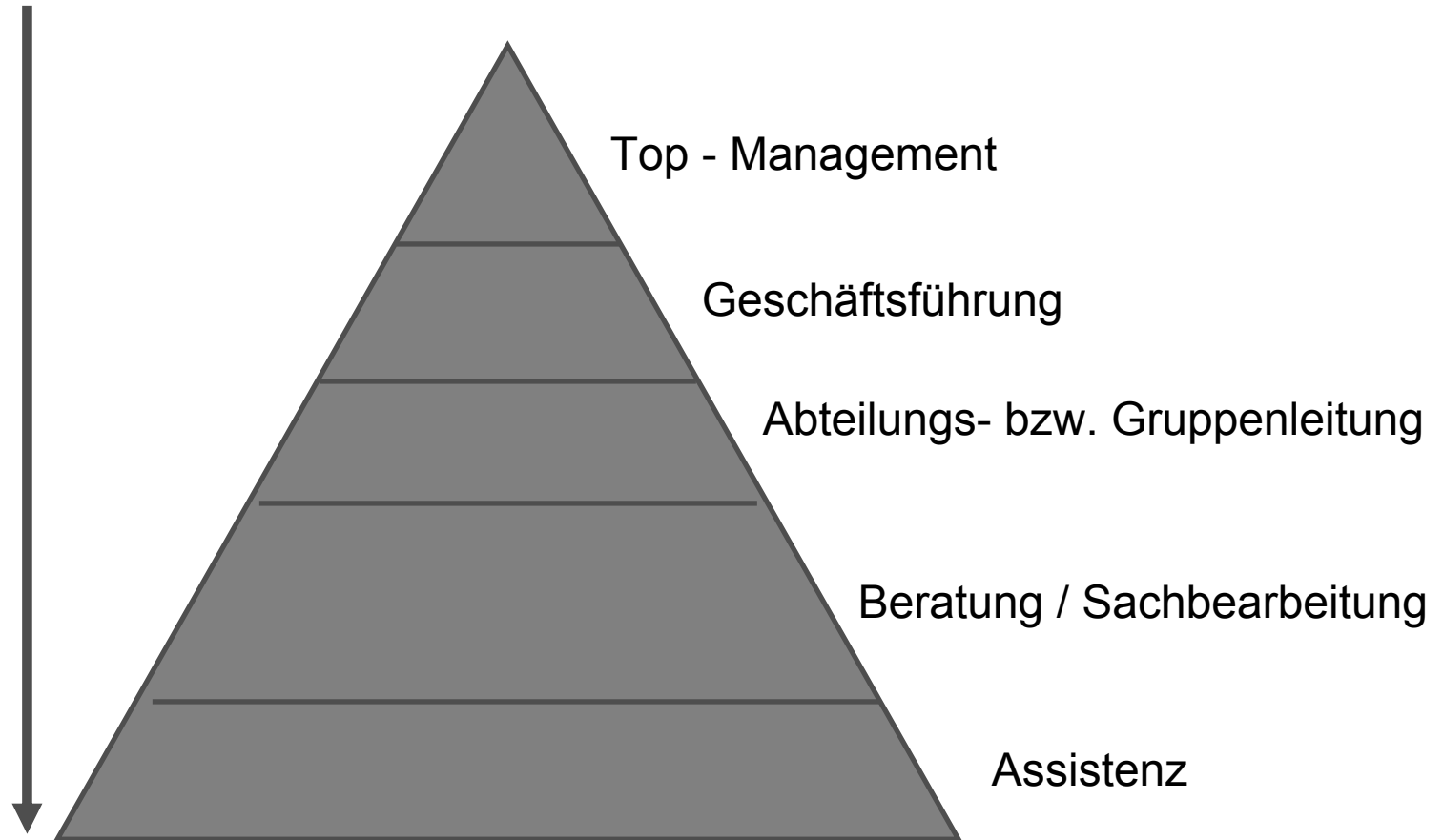
---

- eine Konsequenz aus der Idee des Controllings
- Vorplanung verschiedenster Kennzahlen - Abweichungsanalyse - Rechtfertigung
- möglicher Konflikt zwischen Detailplanung und Freiräumen für Arbeitsgestaltung und neue Ideen
- alle Daten stehen grundsätzlich überall in allen Aggregations- und Disaggregationsstufen zur Verfügung
- „Drill down“ vom Unternehmensbericht bis auf den Einzelbeleg

# Drill - Down - Reporting

Drill-Down-Reporting bedeutet

- betriebswirtschaftlich, aggregierte Daten in Stufen detaillieren können - bis zur Belegenebene oder u.U. auch eines Arbeitsplatzes.
- technisch, Reports entsprechend den Stufen hintereinander aufrufen zu können.



## 2. Zentralisierung oder Dezentralisierung ?

---

- Die Datenmodelle gängiger Systeme sind organisatorisch sehr differenziert, sie reichen von der Konzernebene bis hinab zu Abteilungen, Gruppen und Einzelarbeitsplätzen.
- Auf diesen Ebenen stehen dann im Prinzip alle vordefinierten Auswertungen und Berichte zur Verfügung. Diese beinhalten häufig Merkmale und Kriterien, die bislang für dezentrale Steuerungsaktivitäten keine Rolle gespielt haben. Dies gilt v.a. für im Grunde gängige wirtschaftliche Kenngrößen wie Ertrag nach Produktgruppen, Umsatzkosten, VVK und ähnliches (marktorientierte Steuerung).
- Zugleich sind Systeme wie SAP eine notwendige Voraussetzung für ein durchgängiges Planungs- und Controllingssystem in verteilten Unternehmen. In ihm lassen sich diejenigen Kennzahlen abbilden und pflegen, die zur Führung benötigt werden. Damit ist eine höhere Transparenz gegeben, zugleich wird diese aber „schematisiert“.

## 2. Zentralisierung oder Dezentralisierung ? (Fortsetzung)

---

- Die Systeme erfordern, dass die jeweiligen dezentralen Dateneigner die Verantwortung für die Datenpflege übernehmen (Ausführungsprinzip). Damit soll zugleich gewährleistet werden, dass dem externen Controlling exakte Detailinformationen zur Verfügung gestellt werden.
- Die Datenmodelle sind ebenso wie der Verarbeitungsmodus (Maskenorientierung) oftmals aufwendig und bedienungsunfreundlich (z.B. TKAD VK6).
- Als Resultat (nicht akzeptierter) zentraler Planungsvorgaben und fehlender Akzeptanz der Systeme entstehen „Potemkinsche Dörfer“, die dennoch als Basis von Konzernentscheidungen dienen.
- Zudem sind die Systeme oft von ökonomischen Dysfunktionalitäten gekennzeichnet (Anpassungs-, Betriebs-, Beratungskosten). Sowohl vom Pflegeaufwand als auch von den spezifischen Nutzen (geringe Flexibilität) sind sie somit weder für KMU noch für dezentrale Unternehmenseinheiten wirklich empfehlenswert.

### 3. Grenzen der Standardisierung ?

---

- Heute gängige Systeme von Standardsoftware (z.B. ERP) erfordern eine Standardisierung der jeweiligen Unternehmensstrukturen (z.B. Hierarchiestufen, Entscheidungsprozesse) und Abläufe (z.B. Bestellung, Kundenauftrag, Fertigungsauftrag, Fakturierung etc.).
- Diese müssen im Rahmen des Customizing, also im Vorfeld von Testläufen oder ähnlichen visualisierbaren Formen abstrakt definiert werden (hohe Anforderung an Fachwissen und Kompetenz der Projektmitarbeiter). Zugleich steigt der Legitimationsdruck im Projekt.
- Die mitgelieferten Standardmodelle können diese Strukturierungsarbeit nicht übernehmen, sondern haben bestenfalls eine unterstützende Funktion.
- Die eingesetzten externen Berater prüfen die Soll-Prozesse bestenfalls (Know-how-Problem) auf EDV-technische Stringenz, nicht auf ihre organisatorischen Auswirkungen (Überlastung, Aufgabenverschiebung am Bsp. TKAD VK6). Auswirkungen auf Arbeitsprozesse werden eher auf Marketingzusagen denn auf Analysen gestützt.

### 3. Grenzen der Standardisierung ? (Fortsetzung)

---

- Die Komplexität der Unternehmensprozesse ist häufig eine objektive Barriere zur Einführung einer Standardsoftware wie SAP. Sie ist sowohl abhängig von der Unternehmensgröße wie auch vom Produkt.
- Über die Konfiguration von Standardprogrammen können konfliktierende Zielvorgaben nur schlecht abgebildet werden (z.B. Zeit-, Kosten- und Qualitätskriterien in der Beschaffung).
- Mitarbeiter neigen dazu, dass System zu umgehen oder zu dehnen, wenn es ihre Arbeitsanforderungen nur teilweise sinnvoll abbildet (Rückmeldeverhalten Aufzugswartung, Steuerungsverhalten Kfz-Zulieferer).
- Eine Standardisierung von Prozessen und Abläufen erschließt oftmals Ratio-Potentiale, die sich jedoch mit Blick auf die Problemlösungsfähigkeit oder die Kundenbindung als suboptimal herausstellen können (z.B. Service-Zentralen).

### 3. Grenzen der Standardisierung ? (Fortsetzung)

---

- Der Einsatz von DV-Systemen zur Vorausplanung und Steuerung unbestimmter Prozesse (z.B. F&E) wird zwar seit Jahren versucht, scheitert aber in der Regel an fehlender Akzeptanz sowie an den Folgen einer „Schein-Tiefenschärfe“ (Projektplandaten Kfz-Zulieferer).
- Eine vollständige Erfassung und Pflege informellen Wissens ist weder möglich noch ökonomisch sinnvoll darstellbar (z.B. Monteurswissen), da schon im Vorfeld eine Standardisierung erfolgen müsste, wobei zwingend die informellen Bezüge verloren gehen (Wissensmanagementsysteme).
- Es gibt Formen der direkten Nutzungsverweigerung („Ich bin hier zum Entwickeln, nicht zum Lesen + Schreiben von emails...“).

## 4. Zusammenfassung

---

- Unstrittig hat die Durchdringung der Arbeitswelt mit IS-Systemen den Grad der „Alltäglichkeit“ erreicht. Damit ist eine wesentliche Voraussetzung marktorientierter Steuerung realisiert.
- Zugleich zeigt sich in der Einführung, mehr noch im Betrieb solcher Systeme eine hartnäckige Widerständigkeit der Anwender. Diese speist sich weniger aus Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes als aus Sorge um Kontrollverluste sowie Bedenken gegen die Bürokratisierung von Strukturen und Prozessen.
  - Dies ist gerade in Bereichen mit gegebenen Autonomiespielräumen in der Arbeit besonders ausgeprägt (F&E, Servicebereiche etc.).
- Letztlich resultiert diese fehlende Akzeptanz und damit die tendenzielle Entwertung der Systeme in der Verbindung aus dem Paradigma einer technisch orientierten Standardisierung mit einer erkennbaren Machtverschiebung zugunsten der Zentralen.