

Mehr als nur ein Systemwechsel

Corinna Fohrholz / Anne-Kathrin Fiala

ERP-Systeme sind das technologische Herz-Kreislauf-System eines Unternehmens: Alle zentralen Prozesse werden dort gesteuert. Die **Einführung eines neuen ERP-Systems** ist für Unternehmen eine der größten Herausforderungen, die es zu meistern gilt. Die Mitarbeitenden reagieren unterschiedlich auf solche Veränderungsvorhaben. Einer der wichtigsten Punkte bei ERP-Einführungen ist daher neben einer vernünftigen Teamzusammensetzung und der genauen Anforderungsanalyse das Change Management.

Unternehmen verbinden mit der Einführung eines neuen ERP-Systems unterschiedliche Ziele. So erhoffen sie sich meist unter anderem eine Verbesserung der Gesamtsituation im Unternehmen in Bezug auf Auswertungen und Prozessverbesserungen sowie vor allem Umsatzsteigerungen durch eine bessere Produktivität und Effektivität der Mitarbeitenden.

Die wesentliche Herausforderung einer solchen ERP-Einführung ist deren Komplexität. Change Management bildet den Rahmen, um die Veränderungen, die mit der Einführung eines neuen Systems einhergehen, zu kanalisieren, zu steuern und umzusetzen. In diesem Zusammenhang bedeutet Change Management Einzelpersonen, Teams und/oder die ganze Organisation bei der Gestaltung des Wandels während des ERP-Projektes zu unterstützen und die Menschen auf der Beziehungsebene zu begleiten sowie Veränderungen durchzusetzen.

Unterschiedliche Erwartungen und Perspektiven der Mitarbeitenden

Ziele sind dabei, frühzeitig den Widerstand gegen die neue Technologie zu erkennen und Hürden abzubauen. Denn jede Software ist nur so gut, wie die Menschen, die sie nutzen. Da gibt es Mitarbeitende, die sofort die Veränderung mittragen und sich einen Wechsel wünschen, gleichzeitig gibt es auch Mitar-

beitende, die vor jeglicher Veränderung zurückschrecken, diese ablehnen und am Alten festhalten wollen.

Kritisch wird eine ERP-Einführung dann, wenn Mitarbeitende „Hidden Agendas“ haben und diese verfolgen, unrealistische Anforderungen an das System und das Projekt stellen, sich scheuen, Neues zu lernen, sich um ihre „Machtstellung“ und Wissenshoheit sorgen, diese verteidigen und damit Veränderungen blockieren, (Zukunfts-)Ängste im Raum stehen oder die Nutzung des neuen Systems von Beginn an boykottieren.

» Ziele sind, frühzeitig den Widerstand gegen die neue Technologie zu erkennen und Hürden abzubauen.

Es gibt jedoch auch den Fall, dass die Mitarbeiterpartizipation zu Beginn des Projektes sehr engagiert und hoch ist, jedoch mit der Dauer des Projektes, den zu geringen Erfolgen oder dem zu langsamen Voranschreiten drastisch abflacht und plötzlich die Wirksamkeit der neuen Technologie

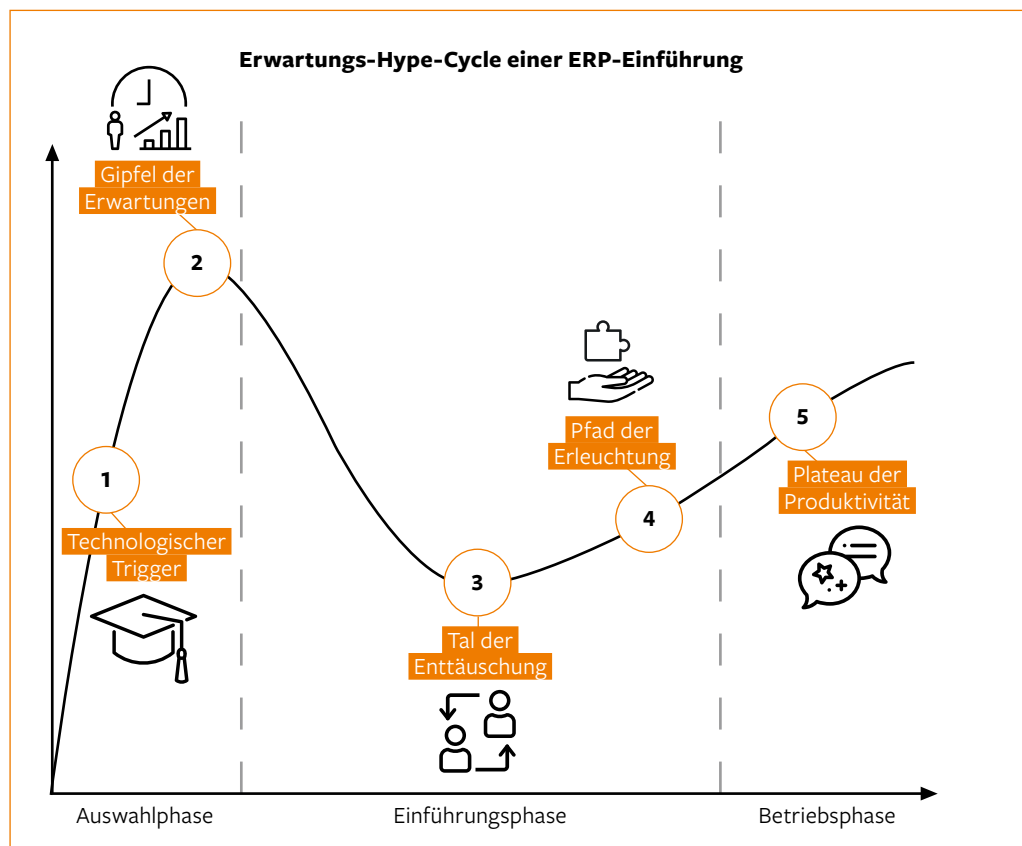


Abbildung 1: Erwartungen der Mitarbeitenden in den Phasen eines ERP-Projektes

infrage gestellt wird. Dieser typische Verlauf ist in der Abbildung 1 dargestellt.

In der Auswahlphase für das neue ERP-System entstehen hohe Erwartungen. ERP-Anbieter versprechen eine Verbesserung der Prozesse und auch die Entscheidungsträger im Unternehmen geben das Ziel aus, durch die neue Lösung würden die aktuellen Prozessprobleme gelöst.

Nutzen und Vorteile werden erst im Verlauf sichtbar

Relativ kurze Zeit nach Beginn des Einführungsprojektes sinken diese Erwartungen ab. Der ERP-Anbieter realisiert, dass einige der Themen doch kom-

plizierter sind als im Vorfeld gedacht, und auch die Key User stellen fest, dass eine ERP-Einführung doch mehr von ihnen fordert als angenommen. Hinzu kommt, dass zu Beginn des Projektes vom System noch nicht allzu viel zu sehen ist. Konzeptionelle Arbeit dominiert das Projektgeschehen.

Erst im Verlauf, wenn der Umgang mit dem System sicherer wird, werden Nutzen und Vorteile der Lösung erkennbar. In allen Phasen der ERP-Einführung können durch ein zielgerichtetes Change Management die in Abbildung 1 dargestellten Erwartungen adäquat adressiert und damit die Akzeptanz effektiv gefördert werden. Im Folgenden sollen fünf ausgewählte Erfolgsfaktoren vorgestellt werden, die in den einzelnen Phasen berücksichtigt werden sollten.

1. Realistisches Erwartungsbild aufstellen

Für ein erfolgreiches ERP-Einführungsprojekt ist es notwendig, dass schon vor Beginn des eigentlichen Projektes eine klare und ehrliche Kommunikation über zu erwartende Ergebnisse erfolgt. Motivierte Vertriebsmitarbeitende des ERP-Anbieters versprechen Automatisierung, Funktionalität und viele

» In der Auswahlphase für das neue ERP-System entstehen hohe Erwartungen.

Typische Situation im ERP-Einführungsprojekt	Erfolgsfaktor
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wunsch nach Verbesserung und Automatisierung • (Unrealistische) Zielsetzungen • Euphorie durch Vertriebsaktivitäten des ERP-Anbieters 	<ul style="list-style-type: none"> • Realistisches Erwartungsbild aufstellen
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erstellung (in der Regel sehr knapper) Projektpläne und Bildung Projektteam • Hohe Motivation durch Kick-off 	<ul style="list-style-type: none"> • ERP Change Agents ausbilden
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erkenntnis über Funktionslücken und tatsächlichen Projektaufwand • Erste zeitliche Verzögerungen • Frustration und Gefühl der falschen Versprechungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Austausch zwischen Key Usern und Change Agents fördern
<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erste sichtbare Ergebnisse • Mehr Vertrautheit mit dem System • Motivationsschub vor Go-Live-Setzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Widerstände durch individuelle Angebote lösen
<p>5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erste Vorteile werden in der Breite sichtbar • Gewohnheit an neue Abläufe • Initiierung weiterer Verbesserungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunizieren und feiern

Dinge, die sich durch das neue ERP-System verbessern. Im Einführungsprojekt stellt sich dann häufig heraus, die Umsetzung muss aufgrund knapper Zeit oder fehlenden Budgets nach hinten priorisiert werden oder ist vielleicht gar nicht in der Form, wie es sich die Mitarbeitenden wünschen, umsetzbar.

Auch stellen sich Prozessverbesserungen nicht gleich zu Beginn der Systemnutzung ein. Am Anfang kann es sein, dass es noch Workarounds oder Themen gibt, die noch nicht umgesetzt werden können. Hierbei muss durch das Change Management sichergestellt werden, dass Erwartungen zu Beginn realistisch kommuniziert werden und im Projekt ein regelmäßiger Austausch zwischen Change Agents und Projektteam möglich ist, sodass alle Veränderungsvorhaben auch mit dem Entwicklungsstand und den Zielen abgestimmt nach „draußen“ kommuniziert werden können.

2. ERP Change Agents ausbilden und einsetzen

Change Agents sind Teil des Projektteams. Dabei handelt es sich um Mitarbeitende, die ein Verständnis von Veränderungsprozessen haben und über kommunikative sowie moderierende Fähigkeiten verfügen.

» ERP Change Agents sollten ein Verständnis von den aktuellen Geschäftsprozessen des Unternehmens haben.

ERP Change Agents sollten darüber hinaus auch ein Verständnis von den aktuellen Geschäftsprozessen des Unternehmens sowie der grundlegenden Funktionsweise von ERP-Systemen haben. Sie sind dafür verantwortlich, dass die Veränderungsvorhaben in einem Change-Management-Konzept aufgesetzt, geplant, kommuniziert und umgesetzt werden. Zudem messen sie während des Projektes mehrmals die Änderungsbereitschaft und Stimmungslage des Unternehmens bzw. der Mitarbeitenden und können so Fortschritte sichtbar machen oder frühzeitig erkennen, wenn die Stimmung kippt.

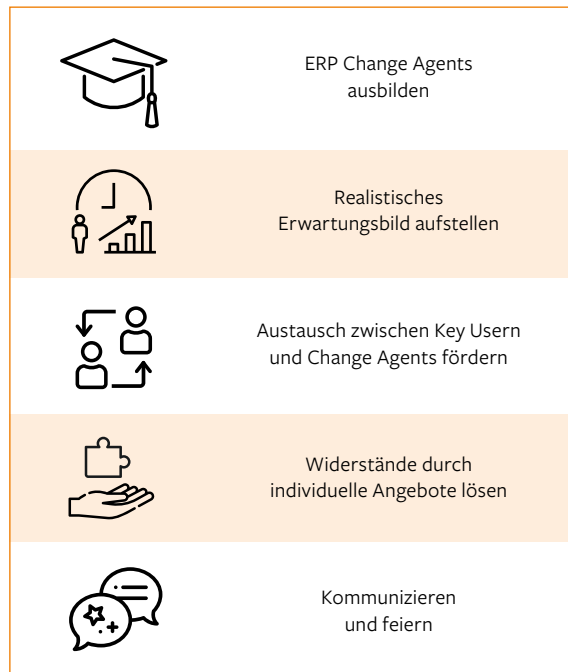


Abbildung 2: Erfolgsfaktoren einer ERP-Einführung

Gleichzeitig sollen sie in ihrer Funktion frühzeitig Hürden bei den Mitarbeitern abbauen (zum Beispiel durch Einzelgespräche oder Coachings) und durch eine zielgruppengerechte Kommunikation positive Signale und Erfahrungen hinein in die Organisation tragen. Es ist immer sinnvoll, sofern möglich, dass die Change Agents aus dem eigenen Unternehmen stammen, aber auch eine Mischung aus internen und externen Mitarbeitenden kann sinnvoll sein.

» Key User sind Ansprechpartner für die Fachabteilungen, den Anbieter, die Geschäftsführung und das Projektteam.

3. Austausch zwischen Key Usern und Change Agents fördern

Key User bilden die Schnittstelle zwischen den Fachabteilungen und dem Projektteam und stellen sicher, dass die fachlichen Anforderungen während des Projektes in technische Anforderungen übersetzt und umgesetzt werden.

Zudem sind Key User in der Konzeptionsphase beteiligt, übernehmen Teile der Datenaufbereitung, führen Abnahme- und Funktionstests durch und stellen **Schulungskonzepte** für die Mitarbeitenden auf, damit diese später die neuen Funktionen des ERP-Systems erlernen können. Kurzum, sie sind aufgrund ihrer Rolle Ansprechpartner für die Fachabteilungen, den Anbieter, die Geschäftsführung und das Projektteam. Key User sind ebenfalls ein guter Ansprechpartner für die Change Agents, um zu erfahren und gemeinsam zu planen, welche Änderungsvorhaben im nächsten Schritt priorisiert und dann auch ins Unternehmen hinein kommuniziert werden sollen. Da Key User insgesamt sehr kommunikativ und im Unternehmen gut vernetzt sind, fungieren diese im Rahmen des Change-Management-Vorhabens als Multiplikatoren und können „positive Vibes“ zum ERP-Projekt verbreiten.

4. Widerstände durch individuelle Angebote lösen

Die Einführung oder auch nur die Ankündigung eines neuen ERP-Systems können bei Teilen der Belegschaft Ängste, Bedenken und Widerstände hervorrufen. Wenn Menschen Widerstand gegen die Einführung eines neuen ERP-Systems zeigen, stecken zumeist persönliche Gründe dahinter. Sehr häufig ist Angst die Ursache, zum Beispiel die Angst, nicht in der Lage zu sein, die neue Lösung zu erlernen, nicht mehr über Exklusivwissen zu verfügen oder die Angst, etwas zu verlieren.

Im Sinne der **gewaltfreien Kommunikation** ist anzuraten, Mitarbeitende, die nach wie vor im Widerstand sind, zu persönlichen Gesprächen einzuladen, um ihre Motive und Bedürfnisse zu verstehen, etwaige Bedenken zu adressieren und zu beseitigen. Eine intensivere Einzelfallbegleitung durch einen erfahrenen externen Business Coach kann empfehlenswert sein, insbesondere dann, wenn interne Change Agents sich mit dieser Aufgabe über-

fordert fühlen. Es wird allerdings trotz aller Maßnahmen auch immer Mitarbeitende geben, die den Wandel trotz allem nicht mitgehen wollen und sich dagegen wehren. Das muss man akzeptieren und es sollte zeitnah mit den betroffenen Mitarbeitenden nach einer Lösung gesucht werden.

5. Kommunizieren und feiern

Bei einer guten Projektkommunikation geht es vor allem darum, dass alle Beteiligten verstehen, was sie vom Projekt erwarten können und wie gut das Projekt voranschreitet, auch um Bedenken oder Missstimmungen bei den Mitarbeitenden frühzeitig zu vermeiden.

Zu Beginn gilt es zu klären, wer die **Stakeholder** sind (zum Beispiel Fachabteilungen, Geschäftsführung, Lenkungsausschuss), die regelmäßig informiert werden müssen. Daraus leitet sich dann auch ab, welche **Botschaft** vermittelt werden soll (zum Beispiel allgemeiner Projektstatus, Informationen als Entscheidungsgrundlage, Ausblick auf anstehende Änderungsmaßnahmen), über welche **Kanäle** die Kommunikation am besten laufen sollte (beispielsweise Review-Meetings, E-Mails, Town Halls, Intranet) und wann mit der **Zielgruppe** kommuniziert werden soll: anlassbezogen (zum Beispiel beim Erreichen von Meilensteinen) oder regelmäßig (beispielsweise in Statusmeetings).

Mit diesem Vorgehen kann gezielte Kommunikation an die Gruppen rausgesendet werden, um frühzeitig die Mitarbeitenden mit ins Boot zu holen und sie Teil des Veränderungsprozesses werden zu lassen. „Tue Gutes und rede darüber.“ Getreu dieses Mottos können auch kleine und große Erfolge, die während der Phasen des Change Managements oder der ERP-Einführung erlebt wurden, ordentlich gefeiert werden, spätestens aber nach der erfolgreichen Einführung.

Die genannten Erfolgsfaktoren können dabei helfen, insbesondere auf Seiten der Mitarbeitenden die Akzeptanz für das neue System zu steigern und Enttäuschungen zu vermeiden. Zudem gibt es viele weitere Faktoren, wie beispielsweise die Akzeptanz und Unterstützung des Managements oder zielgruppengerechte Schulungen und Trainings, die berücksichtigt werden sollten. **c!**

» Auch kleine und große Erfolge, die während der ERP-Einführung erlebt wurden, sollten ordentlich gefeiert werden.



Corinna Fohrholz

ist Inhaberin und Geschäftsführerin der Glasholz GmbH. Sie hilft mittelständischen Unternehmen bei der Softwareauswahl und -einführung sowie bei der Erstellung einer passenden IT-Strategie. Dabei bringt sie umfassende Kenntnisse über den Software-Markt (insbesondere ERP, CRM, DMS, MES) für diverse Branchen mit.



Anne-Kathrin Fiala

ist Senior Change Managerin sowie Business und Team Coach bei der Glasholz GmbH. Sie begleitet internationale Unternehmen auf ihrem Weg der digitalen Transformation. Unabhängig davon, welche neue Technologie eingeführt werden soll, legt sie ihren Fokus auf die Menschen, die diese Technologie später in ihrem Arbeitsalltag nutzen.