




Anne-Kathrin Fiala, Corinna Fohrholz

Methodenkompetenz im ERP-Projekt – der vernachlässigte Erfolgsfaktor



Für ein ERP-Einführungsprojekt müssen unterschiedliche Rollen besetzt werden. Oftmals übernehmen auf Anraten der Anbieter und Gesamtprojektleiter fachlich sehr versierte Mitarbeitende im ERP-Projekt neue Rollen und Aufgaben – wie z. B. die Rolle des Key Users oder des internen Projektleiters. Leider werden beide Rollen ohne methodisches Wissen über die Aufgaben ins Projekt geschickt und sind sich bei der Erfüllung der Aufgaben selbst überlassen – was häufig zu Überlastung, Frust und unzureichender Erwartungserfüllung führt. Eine Situation, die sich ändern lässt, wenn das Unternehmen und das Projektteam erkennen, welchen wichtigen Stellenwert Fort- und Ausbildungen zu Beginn eines ERP-Einführungsprojektes haben. So können Mitarbeitende, die vorher mit Fachwissen glänzten, nun auch in ihren neuen Rollen als Key User oder interne Projektleiter mit methodischem Wissen im ERP-Projekt überzeugen und das Projekt damit langfristig auf erfolgreiche Beine stellen.

Methodenkompetenz im ERP-Projekt

Sobald die neue ERP- oder CRM-Lösung im Einführungsprojekt des Unternehmens vor dem Go-Live steht, ist klar, dass die entsprechenden User aus den Fachabteilungen für die neue Lösung geschult werden müssen. Key User oder ERP-Anbieter kümmern sich darum, entsprechendes Wissen über die neuen Prozesse und Systemfunktionen zu vermitteln. Dass Schulungen für Mitarbeitende bedeutend und notwendig sind, steht in diesem Fall außer Frage.

Während Schulungen im Zeitraum des Go-Lives einen wichtigen Faktor für die Verbreitung von Wissen darstellen, nehmen Schulungen und Fortbildungen zu Beginn eines Projektes keinen großen Stellenwert ein. Die Projektrealität zeigt, dass Projektleiter und Führungskräfte zur Zusammenstellung des Kernprojektteams, welches aus externen Beratern und Entwicklern des Anbieters besteht, Mitarbeitende aus Fachabteilungen, der IT oder QM auswählen, um innerhalb des Projektes Fach- und Prozesswissen weitergeben zu können. Oftmals bekleiden dann die Mitarbeitenden der Fachabteilungen, IT oder QM während der Projektphase neue Rollen und Aufgaben, z. B. Key User, Change Manager oder interner Projektleiter. Idealerweise wurde dieser Personenkreis aufgrund seines Erfahrungs- und Wissensschatzes im Unternehmen von ihren Vorgesetzten ausgewählt. Wissen über die neue Rolle, den Verantwortungsbereich oder das neu einzuführende System liegt bei dem ausgewählten Personenkreis in der Regel nicht vor.

Die Frage, die sich hier jedoch stellt, ist, was passiert mit einem Projekt, wenn die Projektbeteiligten ohne methodisches Vorwissen in ein ERP-Einführungsprojekt starten?

In diesem Beitrag lesen Sie:

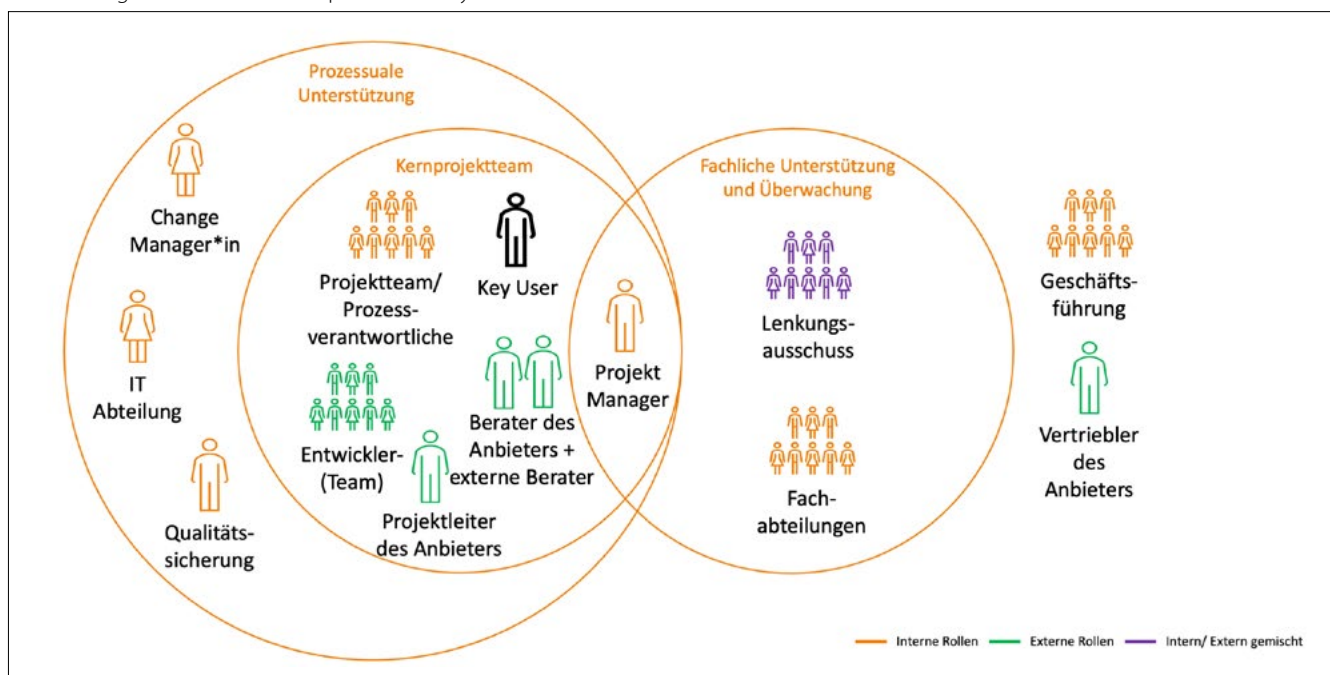
- Warum eine methodische Vorbereitung von Key Usern notwendig ist
- Weshalb Erfahrung im Projektmanagement nicht gleichzusetzen ist mit der Fähigkeit, ein ERP-Einführungsprojekt zu leiten
- Welche Lösungen es gibt, um Methodenkompetenz vor Projektbeginn aufzubauen

Die Allroundtalente – der Key User

Aufgrund der eng gestrickten Projektpläne und des Fokus auf Konzeption und Entwicklung des einzuführenden ERP-Systems bleibt wenig Zeit, die Wissensträger aus den Fachabteilungen zu zeitintensiven Schulungen zu schicken und sie auf ihre Rolle vorzubereiten. ERP-Anbieter fühlen sich in der Regel nicht verantwortlich für die fachliche Ausbildung von Key Usern. Lediglich die Einweisung in das neue ERP-System sowie die Einführung in das Vorgehensmodell sind im Rahmen des Projektes durch den ERP-Anbieter eingeplant. Eine weitere fachliche Vorbereitung findet in den meisten Fällen nicht statt.

Der weitere Verlauf ist schnell skizziert: frisch eingesetzte Key User sehen sich mit Erwartungen diverser Anspruchsgruppen konfrontiert, versuchen allen gerecht zu werden und merken nicht, dass dieses Erwartungsmanagement mitunter durch andere Personen geklärt werden müsste. Key User versuchen als Bindeglied zwischen dem Projektteam und den Fachabteilungen sicherzustellen, dass alle fachlichen Anforderungen auch in technische übersetzt

Bild 1: Die eigene Rolle aus der Perspektive des Key Users



werden. Ohne genaues Wissen über den eigentlichen Aufgabenbereich ist es mitunter schwierig, hier die richtige Projektkommunikation hinein in die Organisation zu wählen. Ähnlich sieht es beim methodischen Vorgehen für bestimmte Aufgabenstellungen des Key Users aus: Weiß ein Key User, wie Daten so aufbereitet werden, dass sie dem Projektteam für die Integration etwas nützen? Weiß er, wie die neue Software richtig getestet und die Funktionen für das Projektteam abgenommen werden? Ist ihm bekannt, wie eine Schulung aufgebaut wird, damit die Mitarbeitenden der Fachabteilung später umfassend für die neuen Prozesse und das System geschult werden können? Ist ihm bewusst, dass die Aufgabe als Key User nicht mit dem Go-Live beendet ist? Für all diese Fragen sollte der Key User im Idealfall ein methodisches Vorgehen kennen, was er auch anderen Stakeholdern gegenüber vertreten kann, und er sollte wissen, dass diese Aufgaben in seinem Verantwortungsbereich liegen. Zur besseren Vorbereitung existieren in einigen Projekten bereits Projektorganigramme sowie Rollenbeschreibungen, welche die genannten Aufgaben im Verantwortungsbereich auflisten. Problematisch ist jedoch der Umgang mit diesen Aufgaben. Das reine Wissen über den Aufgaben- und Verantwortungsbereich versetzt den Key User noch lange nicht in die Lage, diese Aufgaben auch methodisch gut ausführen zu können. Leider glaubt ein Großteil der Projektbeteiligten, dass es ausreicht, nur über die Aufgaben zu sprechen – ohne die Fähigkeit der Key User zu hinterfragen, diese Aufgaben auch methodisch richtig anzuwenden. Am Beispiel des Testens lässt sich das Problem der fehlenden fachlichen Ausbildung gut darzustellen. In einem vergangenen Projekt ergab sich folgende Situation: In der Auftaktveranstaltung zum

ERP-Einführungsprojekt wurden die Projektbeteiligten und ihre Rollen vorgestellt. Auf der Präsentationsfolie zur Erklärung der Aufgaben des Key Users stand: Führt fachliche Tests durch und nimmt Systemfunktionen ab. Zwar wurden die Rollen im Vorfeld auch mit dem Beteiligten besprochen, allerdings hat niemand den Key Usern mitgeteilt, wie Testfälle geschrieben werden oder sich überlegt, wie das Thema Testen im Team angegangen werden soll, geschweige denn geklärt, wie das Ganze dokumentiert wird. Im weiteren Projektverlauf wurden durch den Key User daher nur sehr wenige und sehr unspezifische Testfälle aufgeschrieben. Berater des ERP-Anbieters forderten den Key User auf, hier aktiver zu werden und konkretere Testfälle zu schreiben. Auch der Projektleiter wunderte sich, warum die Qualität der Testfälle unzureichend war – schließlich hatte er doch im Vorfeld ausreichend mit dem Key User über die zu erledigenden Aufgaben gesprochen und diese erklärt. Dieses Szenario frustrierte letztlich alle Projektbeteiligten – am meisten jedoch den Key User selbst, da hier das Gefühl des Versagens und enormen Erwartungsdrucks auf ihm lastete. Die Lösung des Problems wäre so leicht gewesen, hätte der Key User einfach eine methodische Vorbereitung bzw. Anleitung für seine Aufgabe erhalten. Wer noch nie Software getestet hat, wird das ohne Vorbereitung und Anleitung ad hoc nicht können – schon gar nicht, wenn die Erwartungen der erfahrenden Berater erfüllt werden sollen, die mitunter seit vielen Jahren in solchen Projekten unterwegs sind.

Das Beispiel des Testens kann auf alle typischen Aufgaben des Key Users (siehe Bild 2) übertragen werden. Für alle diese Aufgaben benötigt es Methodenkompetenz.

Bild 2: Aufgaben des Key Users im Projektverlauf



Methodenkompetenz im ERP-Projekt

Die Verantwortung, sicherzustellen, dass der Key User über das notwendige methodische Fachwissen verfügt, liegt nicht nur beim Unternehmen, welches das ERP-System einführt. Gleichzeitig sind auch ERP-Anbieter, die in nahezu jedem ERP-Projekt auf diese Probleme stoßen, verantwortlich, dazu beizutragen, dass der Kunde die ihm übertragenen Projektaufgaben, wie Testen und Schulen, auch fachlich und methodisch sicher umsetzen kann. Ein bloßes Verweisen auf die Aufgaben reicht an dieser Stelle nicht aus.

Die interne Projektleitung

Ähnlich kann es bei der internen Projektleitung aussehen. Hier ist die Ausgangssituation jedoch in den meisten Fällen besser, da zuweilen im Unternehmen Personen mit Projekterfahrung vorhanden sind. Ist das der Fall, wird meist diesen Personen die Rolle des internen Projektleiters übertragen. Fachlich stehen sie somit bereits auf solideren Füßen als die meisten Key User. Grundlagenwissen zur Planung, Steuerung, Controlling und Risikomanagement von Projekten ist somit schon vorhanden. Was jedoch fehlt, ist die Erfahrung in einem ERP-Projekt. Die Einführung einer ERP-Lösung, welche die Kerngeschäftsprozesse des Unternehmens, das sogenannte Herzstück, verändert, hat seine eigenen Besonderheiten. Neben den klassischen Aufgaben muss sich der interne Projektleiter im ERP-Projekt mit Argumentationen über Standard- bzw. Individualentwicklungen oder mit den Ängsten der Projektbeteiligten vor den Veränderungsvorhaben auseinandersetzen. Fehlen hier Kenntnisse über die Funktionsweise von ERP-Systemen, Best Practices oder positive Beispiele über Veränderungsprozesse, gerät auch ein fachlich gut ausgebildeter Projektleiter in ein Dilemma. Er ist dann nämlich dem ERP-Anbieter und deren fachlicher Perspektive komplett ausgeliefert. Leider zeigt sich bisweilen in der Projektrealität, dass einige ERP-Anbieter oder dessen Dienstleister so eine Situation gern ausnutzen. Den Software-Standard beim Kunden einzuführen ist für ERP-Anbieter und Dienstleister manchmal nicht das lukrativste Geschäft, denn mehr Umsatz wird durch die Anpassungsentwicklung generiert. Daher sollte der intern eingesetzte Projektleiter idealerweise Wissen über ERP-Systeme und deren Standardfunktionen mitbringen.

Für interne Projektleiter ist es zudem schwierig, eine vernünftige Budget- und Ressourcenplanung aufsetzen. Da jeder ERP-Anbieter heutzutage ein eigenes Vorgehensmodell für die ERP-Einführung hat, ist die Abschätzung des tatsächlich aufzuwendenden Budgets sowie die Planung der Beratungsressourcen nicht immer transparent. Die Vorgehensmodelle zur Einführung des ERP-Systems sind häufig ein Mix aus dem klassischen und dem agilen Projektvorgehen. Beide Modelle werden anschaulich in Kick-off Präsentationen vorgestellt. Die Projektpraxis zeigt jedoch, dass nicht im Detail über einzelne konkrete Schritte gesprochen wird. Dabei gibt es schon in der Vorbereitungsphase jede Menge Detailfragen zu klären. Wie sieht die gemeinsame Projektplanung aus? Wer liefert welchen Input? Was passiert in der Konzeptionsphase? Welche Erwartungen werden an die Key User und Projektleiter gestellt? Mit welchen zeitlichen Kapazitäten muss geplant werden? Wer übernimmt das Monitoring des Projektes? Anhand welcher Kriterien soll das Projekt überwacht werden? Häufig gibt es zwar eine Projektplanung, die aber meistens nur die Ressourcen und Aktivitäten des ERP-Anbieters berücksichtigt, nicht aber die des Kunden. Was unerfahrene Projektbeteiligte nicht wissen, ist, dass für jeden Tag, den ein Berater des ERP-Anbieters für den Kunden arbeitet, mindestens der doppelte, wenn nicht sogar der dreifache Aufwand durch den Kunden/die internen Projektbeteiligten zu leisten ist. Interne Projektleiter sollten sich mit dem ERP-Anbieter über eine gemeinsame Steuerung, Erfolgsmessung und die Abnahme eingeführter Features und Module rechtzeitig austauschen. Wie deutlich wird, muss ein interner Projektleiter viele Themen im Blick haben und diese gezielt anfordern können.

Sollte es im Unternehmen niemanden geben, der bereits Erfahrung als Projektleiter hat, ziehen Unternehmen häufig Externe zu einem ERP-Einführungsprojekt hinzu und erhoffen sich spezifische Erfahrungen im Umgang mit ERP-Projekten. Externe haben jedoch die Schwierigkeit, dass die Abläufe, Gepflogenheiten und die Kultur des Unternehmens nicht bekannt sind. Spätestens bei Ressourcendiskussionen mit der Linie oder Diskussionen, weshalb Themen aus dem Projekt ausgeklammert werden müssen, stoßen Externe an ihre Grenzen. Daher ist eine interne Projektleiterbesetzung, falls möglich, immer vorzuziehen.

Die fünf wichtigsten Fakten

- 1** Für ein ERP-Einführungsprojekt bedarf es an der Besetzung unterschiedlicher Rollen.
- 2** Fachlich sehr versierte Mitarbeitende übernehmen im ERP-Projekt neue Rollen und Aufgaben, wie die des Key Users, werden aber oft ohne methodisches Wissen eingesetzt.
- 3** Der Mangel an methodischem Wissen führt häufig zu unzureichenden Ergebnissen und Frustration.
- 4** Unternehmen und Projektteams müssen den Stellenwert von Fort- und Ausbildungen zu Beginn eines ERP-Einführungsprojektes erkennen, um langfristigen Erfolg sicherzustellen.
- 5** Zwei bis vier Wochen sind notwendig, um Mitarbeitende methodisch auf eine neue Rolle vorzubereiten.

Methodische Key User Ausbildung

Inhaltlicher Fokus auf ...

- ... Aufgaben, Rollen, Verantwortlichkeiten als Key User im Projekt
- ... Funktionalitäten, Eigenschaften, Betriebsmodelle etc. von ERP-Systemen
- ... Social Skills wie Kommunikation, Teambildung, Persönlichkeit
- ... Projektorganisation sowie Vorgehensmodelle

ERP-System Schulung des Anbieters

Inhaltlicher Fokus auf ...

- ... die Administration des Systems
- ... die spezifischen Funktionalitäten des Systems
- ... die im System abgebildeten Geschäftsprozesse

Bild 3: Unterschied zwischen methodischer Ausbildung und Kennenlernen des ERP-Systems

Die Lösung – methodische Vorbereitung ist alles

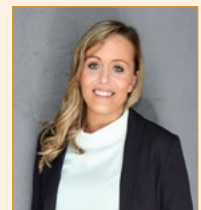
Was also ist der Königsweg, um die beschriebenen Szenen in einem Einführungsprojekt nicht erleben zu müssen? Sobald feststeht, welche neuen Rollen intern eingesetzte Mitarbeitende im Projektteam bekleiden, sollten diese die Möglichkeit bekommen, Fort- oder Ausbildungen für ihren speziellen Bereich zu besuchen. Auch interne Schulungsprogramme, sofern solche in der Firma existieren, können besucht werden, um Wissen zur eigenen Rolle aufzubauen. Viele externe Lernanbieter ermöglichen Teilnehmenden über E-Learning oder Self-Learning-Plattformen, Kurse digital zu besuchen und in einem Selbststudium Aufgaben und Verantwortungsbereiche für die eingesetzte Rolle zu erarbeiten. Für alle drei Optionen benötigt der Mitarbeiter aber eines ganz dringend: Zeit. Zwischen zwei und vier Wochen braucht es, um sich intensiv auf eine neue Rolle vorzubereiten, sich mit Verantwortungsbereichen auseinanderzusetzen, zu klären, welche Anspruchsgruppen Erwartungen an die Rolle stellen, erste eigene Ideen zu entwerfen, wie die neue Rolle ausgefüllt werden soll und was die ersten Schritte im Projekt sind. Dieser Zeitrahmen muss von den Projektleitern – egal ob intern oder extern – berücksichtigt werden. Das sollte in den meisten Fällen ohnehin kein Problem darstellen, da so ein Einführungsprojekt immer eine gewisse Vorlaufzeit hat, bevor mit der eigentlichen Arbeit und Konzeption begonnen wird.

Gute Fort- und Ausbildungen geben den Teilnehmenden innerhalb eines kurzen Zeitraums einen Überblick über Methoden, Vorgehen, Aufgaben und Verantwortungsbereiche zur eigenen Rolle. Praxisbezug bzw. ein guter Mix aus Theorie und Praxis belebt jede Fort- und Ausbildung und sollte daher bevorzugt ausgewählt werden. Ein weiterer Vorteil von Fort- und Ausbildungen mit starkem Praxisbezug ist, dass sich Teile des Workshops oftmals auf das eigene Projekt übertragen lassen und Teilnehmende im geschützten und unterstützenden Raum erste praktische Erfahrungen sammeln und sich von den Moderatoren Feedback geben lassen können. Ein Beispiel ist hier die Key-User-Ausbildung, in der die Teilnehmenden das me-

thodische Handwerkzeug für die in Bild 2 aufgezeigten Aufgaben erhalten. Praktische Übungen wie die gemeinsame Erarbeitung eines ersten groben Schulungskonzepts für das Projekt geben einen Einblick in die Arbeitsweisen des Key Users. Inhalte einer Fort- und Ausbildung sollten durch den Moderator immer auf die Zielgruppe und den Wissensstand derselben aufbereitet sein – hier ist bei der Auswahl einer guten Ausbildung darauf zu achten, inwieweit sich Moderatoren darauf einlassen bzw. im Idealfall vorab schon Anfragen zu den Erwartungen, Zielen oder zum Wissensstand vornehmen. Insbesondere bei methodischen Key-User-Ausbildungen ergibt es Sinn, diese als In-house-Schulung mit allen beteiligten Key Usern des ERP-Projektes durchzuführen. So können die Aufgaben und Beispiele an den spezifischen Unternehmenskontext und die Projektsituation angepasst werden.

Zusammenfassend ist ein entscheidender Faktor für einen langfristigen Projekterfolg notwendig: die frühzeitige Fort- und Ausbildung intern eingesetzter Mitarbeiter, die neue Rollen im Projekt besetzen.

M. Sc. Anne-Kathrin Fiala ist Change Managerin und Team Coach bei der Glasholz GmbH. Sie begleitet Unternehmen auf ihrem Weg der digitalen Transformation und baut parallel das Glasholz „ERP-Kompetenzzentrum“ auf.



Dipl.-Kffr. Corinna Fohrholz ist Inhaberin und Geschäftsführerin der Glasholz GmbH und hilft mittelständischen Unternehmen bei der Suche nach dem passenden ERP-System und begleitet den Einführungsprozess.

