

Weiche Faktoren in harten Projekten

Change Management bei SAP-Einführungen

Einführung

Eine Beherrschung der harten Faktoren in technischen und organisatorischen Veränderungsprojekten wie SAP-Einführungen ist eine notwendige aber keineswegs hinreichende Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung – es ist auch auf das Projektumfeld und die „weichen“ Komponenten des Projektmanagements zu achten. Das Projektumfeld betreffend sind Voraussetzungen zu schaffen, die sich günstig auf die Projektarbeit auswirken. Hier sind etwa Kräftefelder außerhalb des Projektes oder die Projektkultur im Unternehmen zu nennen. Die „Softfacts“ sind Teil des Projektmanagements und spielen eine große Rolle bei der Abwicklung gerade von größeren Veränderungsprojekten. Hier geht es z.B. um den konstruktiven Umgang mit Widerstand, um Kommunikation und Information sowohl im Projektteam als auch im Unternehmen, um Führung und Orientierung und um die Mobilisierungskraft des Projektes.

Im folgenden wird beschrieben, welche Auswirkungen SAP-Einführungen in der Regel auf das betreffende Unternehmen haben und wie diese sich auf die unterschiedlichen Personengruppen in der Organisation auswirken. Es wird darauf eingegangen, was Widerstand in solchen Prozessen bedeutet und welche Lösungen und Konsequenzen aus all diesen Erkenntnissen abzuleiten sind.

SAP ist mehr als eine Software!

Was wie ein Werbespruch klingt, ist in Wirklichkeit mit einigen Schwierigkeiten verbunden. SAP R/3 ist ein modernes betriebswirtschaftliches integriertes Standardanwendungssystem. Und dessen „Implementierung“ wird in der Regel von Veränderungen und daraus resultierenden Phänomenen begleitet, die, wenn sie nicht ernst genommen werden, zu erheblichen Kosten führen können: finanziell (je nach Größe des Projekts kann jeder Monat Verzögerung Kosten in Millionenhöhe verursachen und es ist kaum auszurechnen, was es kostet, wenn eine Einführung scheitert) und bei den Menschen (Frustration, Angst vor Überforderung, Angst um die Zukunft, schlechtes Klima, Widerstand).

Bei der Einführung von SAP R/3 sind häufig Veränderungsprozesse auf unterschiedlichen Ebenen „im Spiel“:

SAP R/3 bietet die Chance, die Prozesse im Unternehmen zu verbessern bzw. an bewährte Standards anzupassen. Diese Chance wird dann auch oft genutzt, doch von einer Prozessoptimierung bis zum Business Process Reengineering kann es unter Umständen nur ein kleiner Schritt sein. Gemäß dem Prinzip „Structure follows process“ ist dann auch die Aufbauorganisation „anzupassen“.

Neue Abläufe und neue Strukturen, dazu ein neues IT-System. Die Arbeit an sich verändert sich, wird komplexer, genauso wie die notwendigen Qualifikationen. Neue Orientierungen und neue Verhaltens- und Denkweisen sind erforderlich.

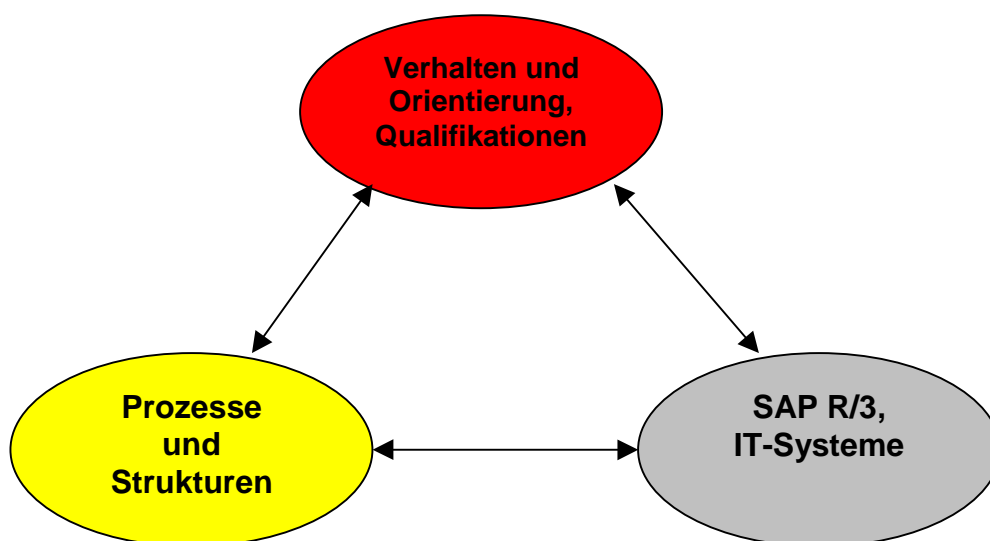


Abbildung 1: Ebenen der Veränderung bei SAP R/3-Einführungen

Die Anforderungen, die solche Veränderungsprozesse an die Menschen richten sind enorm. Was eine Veränderung wirklich bringen wird, ist lange Zeit unklar. Angst vor Überforderung, Sorgen um die Zukunft und Angst vor Verlust von Wissens- oder Positionsmacht sind natürliche „Begleiterscheinungen“ von Veränderungsprozessen in Unternehmen. Genauso wie Frustration, Widerstand, Überlastung und Überforderung - das „Neue“ ist noch nicht richtig da und muss erst noch gelernt werden, das „Alte“ ist noch nicht ganz weg und muss verlernt werden.

Die meisten Veränderungsprojekte scheitern an unzureichender und ungenauer Information der Mitarbeiter - sollen diese eine Veränderung tragen, so müssen sie auch deren Sinn und Zweck verstehen. Und gerade technische oder organisatorische Veränderungen wie SAP-Einführungen werden von den Menschen blockiert, wenn sie im Vorgehen außer acht gelassen werden.

SAP bedeutet für jeden etwas anderes!

Alle im Unternehmen sind von einer SAP-Einführung berührt bis betroffen: Unternehmensführung, mittleres Management, Projektteam, Anwendungstrainer, Anwender und letztlich die gesamte Belegschaft.

Die Unternehmensführung muss ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass die Einführung von SAP R/3 in erster Linie ein Top-down-Projekt ist. Und das Top-Management braucht ein Verständnis dafür, dass die SAP-Implementierung ein strategisches Reengineering-Projekt ist, das tiefgreifende Veränderungen für die Menschen im Unternehmen mit sich bringt.

Die obere Führung hat somit eine große Verantwortung zu tragen. Sie sind Promotoren, Mentoren und Change Agents. Sie sind gefordert, entschlossen voranzuschreiten, klare Entscheidungen zu treffen und das Projekt sichtbar zu unterstützen. Dazu zählt u.a., die für einen Projekterfolg notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen (und beispielsweise nicht zu viele Projekte gleichzeitig aufzusetzen) und die Menschen für die Veränderung zu mobilisieren und ihnen dabei Orientierung zu geben (z.B. mit einer Vision).

Das mittlere Management spielt eine wichtige Rolle bei der Einführung von SAP R/3. Die Führungskräfte (von Gruppenleitern bis zu Bereichs- und Werksleitern) müssen eine von der Unternehmensführung getroffene Entscheidung tragen, die sich nicht unbedingt nur vorteilhaft auf ihre eigene Situation auswirkt. Beispielsweise können sie durch die Veränderung der Aufbauorganisation ganz offensichtlich an Positionsmacht verlieren. Und mit neuen Abläufen und Systemen, die eine neue Orientierung und neues Wissen erfordern, verlieren sie u.U., genau wie viele der erfahrenen Mitarbeiter, an Wissensmacht. Durch die neue Prozessorientierung und die Ablösung der Funktionsorientierung werden vermeintlich Sieger und Verlierer produziert. Einige Abteilungen/Stellen werden zusätzlichen Aufwand haben, um im Interesse des Gesamtprozesses nachfolgende Stellen im Prozess gut zu bedienen. Um den Projekterfolg zu sichern, müssen die Führungskräfte sehr viel an Unterstützung leisten:

- Sie müssen Ressourcen abstellen für die Projektarbeit. Hier zeigt sich, wie ernst man das Projekt nimmt: Werden gute Mitarbeiter, echte Leistungsträger für die Projektarbeit freigestellt oder Mitarbeiter, auf die man in der Linie gut verzichten kann? Wie schnell und bereitwillig stellt man Ressourcen zur Verfügung?
- Als Change Agents müssen sie ähnlich wie das Top-Management öffentliches Commitment zeigen, das Projekt sichtbar unterstützen.

- Als Auftraggeber für bestimmte Teilprojekte müssen sie klare Aufträge formulieren.
- Sie müssen selbst an der Veränderung des eigenen Verhaltens und der eigenen Haltung arbeiten. Sie müssen selbst lernen, prozessorientiert zu denken und zu handeln.
- Sie müssen ihren Mitarbeitern Orientierung geben.
- Während des Veränderungsprozesses ist es wichtig, dass die Manager Verhaltensweisen üben und zeigen, die Vertrauen aufbauen und ein Klima der gegenseitigen Unterstützung fördern. Führungskräfte müssen offen gegenüber ihren Mitarbeitern und dem Verlauf des Veränderungsprozesses sein, gerade in der Phase der Implementierung, wenn die Menschen direkt betroffen sind und für die neuen Aufgaben/Systeme trainiert werden. Hier ist es wichtig für die Führungskräfte, wie sie (gemeinsam mit dem Projektteam) die Mitarbeiter unterstützen können. Change Management wird zu einer wichtigen Aufgabe.

Das Projektteam und die Projektleiter sind ebenfalls wichtige Schlüsselpersonen. Die Projektarbeit bei der SAP-Einführung ist interdisziplinär und erfordert ein hohes Maß an Kommunikation, nach innen und nach außen. Die Erfahrungen und die Einstellungen im Projektteam tragen entscheidend zur Imagebildung der neuen SAP-Welt bei. Die Projektmitarbeiter müssen selbst überzeugt und begeistert sein. Sie sind die Vorreiter, schaffen eine neue Welt für ihre Kollegen im Unternehmen und für sich selbst. Sie sind die Experten der neuen Prozesse und deren Abbildung in der neuen SAP-Software.

Die Projektarbeit stellt an alle Beteiligten hohe Anforderungen hinsichtlich Eigenverantwortung und übergreifendes Denken. Die hohe Komplexität und Vernetztheit der in SAP abgebildeten Prozesse verlangt von jedem Projektteammitglied, mögliche Querverbindungen und Wechselwirkungen mit anderen Teilprojekten und Prozessen zu beachten, denn sich nur auf von oben vorgedachte Kommunikationswege zu verlassen, kann hier fatale Folgen haben.

Die Projektleiter sind die Treiber des Projektes. Sie brauchen persönliches Standing und einen guten Rückhalt in der Organisation. Sie sind gefordert, mit den Führungskräften einen klaren Auftrag zu vereinbaren. Sie brauchen fundierte Kenntnisse und Fähigkeiten in Projektmanagement und gute Teamführungs- und Kommunikationskompetenzen.

Die Anwendungstrainer rekrutieren sich meist aus dem Projektteam und aus Key Users. Sie verbreiten und lehren das neue Wissen, sie sind diejenigen, die die neue Welt an die Anwender vermitteln. Dazu brauchen sie neben fachlichem Know-how auch methodisches und psychologisches Wissen. Im Idealfall kennen sie alte und

neue Welt, und können die Vorteile des Neuen im Training zeigen. Oft sind sie mit Widerstand seitens der Anwender konfrontiert, für den sie zwar eigentlich nicht die richtigen Adressaten sind, dem sie aber trotzdem konstruktiv begegnen müssen. Deshalb sind für sie auch Change Management-Kompetenzen von Bedeutung.

Bei den *Anwendern* ist zu unterscheiden zwischen „Key Usern“ und „normalen“ Anwendern. Key User sind in der Regel schon in die Projektarbeit eingebunden und haben die Aufgabe als Ansprechpartner für ihre Kollegen in der Abteilung in Sachen SAP zu fungieren. Sie sind meist selbst auch Trainer für Anwender.

Für alle Anwender gilt: ob früher oder später müssen sie geschult werden, was eine zusätzliche Belastung zum Tagesgeschäft mit sich bringt. Nach der Schulung funktioniert gewöhnlich noch nicht alles 100%ig, Anwender und auch die neuen Systeme brauchen eine Eingewöhnungs- bzw. Stabilisierungszeit. In dieser Phase heißt es Abschied zu nehmen von den alten Systemen und den Umgang mit dem Neuen einzuüben. In dieser Zeit des Übergangs, in der alt und neu noch nebeneinander existieren, kann es leicht zu Überforderung und Überlastung bei den Anwendern kommen.

Insgesamt bedeutet die Einführung von SAP R/3 für die gesamte Belegschaft eine Veränderung der Arbeitswelt, die von Angst, Stress und Widerstand, aber auch von Hoffnung, Energie und Entwicklung geprägt sein kann. Auch Nichtanwender müssen bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses berücksichtigt werden, und zwar deshalb, weil jeder Nichtanwender jemanden kennt, der eine Meinung zu SAP hat. Er wird so von Stimmungen gegenüber der SAP-Einführung berührt und wird zum „Stimmungsträger“.

Akzeptanz entsteht aus konstruktivem Umgang mit Widerstand

Widerstand ist in Veränderungsprozessen ein natürliches Phänomen. Ohne Widerstand gibt es keine nachhaltige Veränderung. Widerstand ist wichtig, denn er weist darauf hin, dass irgend etwas oder jemand vergessen wurde. Durch ihn wird die Veränderung von den Menschen und der Organisation langsam verdaut.

Symptome von Widerstand können zum Beispiel ein erhöhter Krankenstand, Lustlosigkeit, häufiger Widerspruch und Kritik, Intrigen und Aufregung sein. Auch wenn Widerstand sachlich begründet wird, ist genau hinzuschauen, ob es nicht andere Ursachen gibt, die mit Angst, Unsicherheit und Überforderung zu tun haben.

Es ist deshalb wichtig, die Ursachen von Widerständen aufzudecken und zu analysieren.

Widerstand bei SAP-Einführungen kann auf unterschiedliche Gründe zurückzuführen sein.

Eine wichtige Quelle für Widerstand sind *unzureichende Informationen*. Wenn nicht in ausreichendem Maße und angemessener Qualität informiert wird, entstehen Verständnisprobleme, und was nicht verstanden wird, kann auch nicht richtig umgesetzt werden.

Was genau will man mit der Einführung von SAP R/3 und den Veränderungen erreichen und verbessern? Warum macht es Sinn, SAP einzuführen und nicht alles beim alten zu belassen? Was sind die relativen Vorteile der Veränderung? Was ist der Nutzen? Was kommt auf die Mitarbeiter zu? An welchen Stellen können die Mitarbeiter sich einbringen? Wo ist ihre Meinung gefragt? Was verändert sich für wen in welcher Weise?

Es gibt viele Fragen zu klären, und es reicht nicht aus, diese Fragen einmal zu beantworten. Vielmehr geht es um einen *fortdauernden aktiven Kommunikationsprozess* mit Informationsvermittlung (auf möglichst vielen Ebenen), Verstehen, Nichtverstehen und Nachfragen, Diskussionen und zwischenmenschlichen Begegnungen.

Die gegebene Informationen müssen immer den Kenntnisstand der Mitarbeiter und die Phase des Einführungsprozesses berücksichtigen. Im SAP-Projektteam entsteht durch die intensive Auseinandersetzung mit der Materie sehr schnell eine eigene Sprache. Die Gefahr, sich von den nicht so stark bzw. gar nicht ins Projekt involvierten Kollegen sprachlich und vom Verständnis her abzukoppeln ist recht groß. Was den Projektmitarbeitern leicht verständlich oder gar selbstverständlich erscheint, ist für Außenstehende oft unverständliches Fachchinesisch.

Ein Teil des Widerstandes kann also schon durch die Art der Kommunikation und der Informationsvermittlung in Akzeptanz „verwandelt“ werden, wenn Verstehen und Verständnis gefördert werden.

Auf der Basis angemessener und hinreichender Informationen (bzw. deren Wahrnehmung und Interpretation) haben die Menschen im Unternehmen die Chance, für sich zu entscheiden, ob sie mit der SAP-Einführung einverstanden sind oder nicht (allerdings nicht in einem demokratischen sondern in einem bewertenden Sinne). Bei dieser Entscheidung spielen die Lebensgeschichte, individuelle Ziel-/Bedürfnisstruktur und natürlich kollektive Normen eine wichtige Rolle. Eine negative Einstellung zum SAP-Projekt ist nun auf vermutete persönliche Nachteile und /oder fehlendes Vertrauen in den Erfolg/die Leistungsfähigkeit des Veränderungsprojektes zurückzuführen. Überzeugende, glaubwürdige Argumente und Argumentatoren, die die Vorteile und den Nutzen für die Mitarbeiter und für das Unternehmen aufzeigen,

sind deshalb wesentliche Voraussetzungen, um möglichst viele Mitarbeiter für das Vorhaben zu gewinnen.

Informationsaufnahme und -verarbeitung und Einstellungsbildung sind unsichtbare, innerpsychische Geschehen. Wie sich ein Mitarbeiter in der Realität und sichtbar verhält ist noch von weiteren Faktoren abhängig: Aktivierung und Orientierung.

Aktivierung: Leistungsbereitschaft und Änderungskapazität sind bei Menschen im Zustand der kreativen Spannung am höchsten. Hier sind gezielte Maßnahmen anzusetzen, um das Aktivierungsniveau auf dieses optimale Maß zu bringen.

Orientierung: Da mit der geplanten Veränderung die Leistung der gesamten Organisation verbessert werden soll, reicht es nicht aus, allein für ein optimales Aktivierungsniveau der einzelnen Mitarbeiter zu sorgen. Es braucht die Orientierung an gemeinsamen, organisatorischen Zielen, um die Energie der Individuen zu bündeln und alle in eine Richtung streben zu lassen. Gründe für Widerstand können also hier fehlende Motivation (zu wenig Aktivierung), Stress und Überaktivität (zu viel Aktivierung) und/oder mangelnde Orientierung sein.

Schlussfolgerungen

SAP-Einführung sind keine leichte Angelegenheit, weder sachlich noch psychologisch. Um die sachlichen Lösungen zu ermöglichen, wird in Unternehmen großer Aufwand betrieben, während die psychologischen Themen in der Regel eher stiefmütterlich behandelt werden. Die Konzentration auf harte Themen ist aus Sicht der Manager nachvollziehbar, denn diese Materie ist von ihnen relativ leicht beherrsch- und messbar. Die weichen Faktoren sind undankbar, insofern, dass es nach wie vor an Messinstrumenten mangelt, mit denen man zuverlässig berechnen kann, inwieweit sich Investitionen in Change Managementmaßnahmen auszahlen. Doch Praxis und Wissenschaft zeigen, dass zumindest in größeren Veränderungsprojekten ohne aktive Kommunikation und Einbindung der Mitarbeiter wenig Aussicht auf nachhaltigen Erfolg besteht. Als Konsequenz daraus lässt sich festhalten, dass aktives Kommunikationsmanagement/Change Management in SAP-Projekten eine notwendige Voraussetzung für einen nachhaltigen Projekterfolg ist. Change Management in SAP-Projekten hat zwei Aspekte: Prozessbegleitung und Kommunikationsmanagement/Projektmarketing.

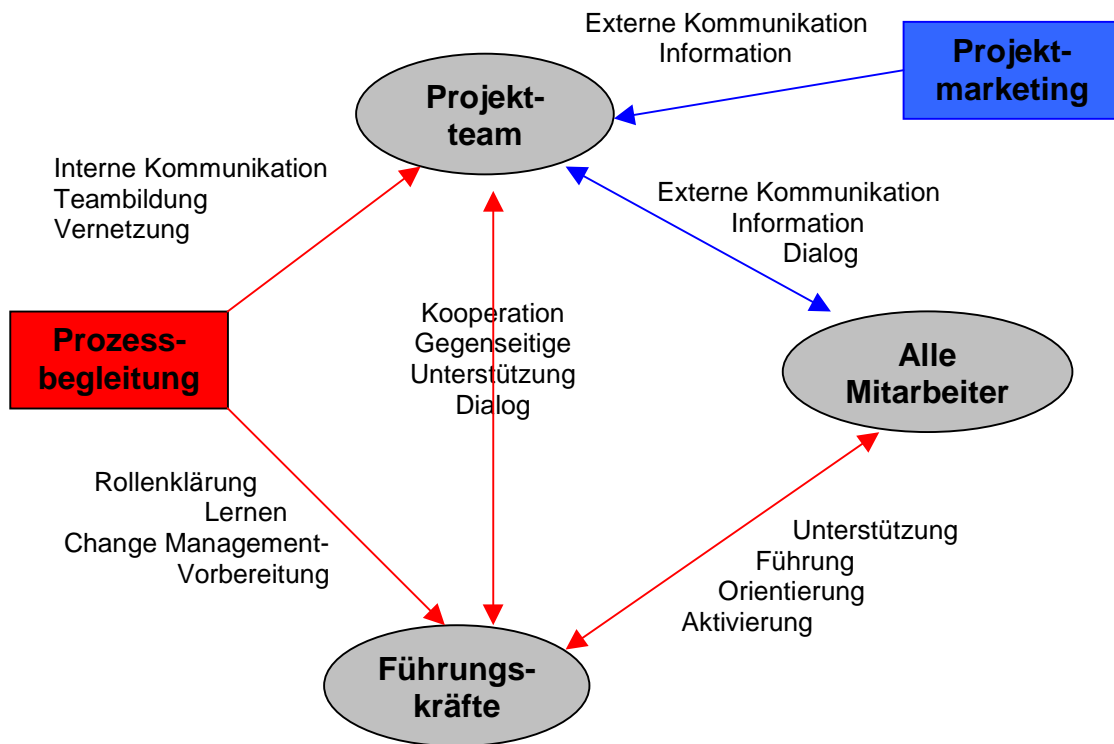


Abbildung 2: Prozessbegleitung und Projektmarketing und ihre Funktionen

Prozessbegleitung

Projektteam und Führungskräfte brauchen in SAP-Projekten Unterstützung und Raum, um die eigenen Aufgaben wirklich zu begreifen. Das Projektteam steht unter Zeit- und Erfolgsdruck, weshalb effizientes Arbeiten umso notwendiger ist. Die Erreichung der Projektziele stellt eine große Herausforderung für das ganze Team dar. Sie ist nur zu meistern, wenn Teambuilding und interne Kommunikation im Rahmen des Projektmanagements Platz finden. Gerade in Anfangsphasen von großen SAP-Projekten gibt es im interdisziplinär zusammengesetzten Projektteam oftmals Berührungspunkte, die sich in späteren Phasen, wenn es um Integration und Realisierung geht, als Nachteil erweisen können. Deshalb ist von Anfang an auf Teambuilding und Vernetzung der Subteams zu achten. Ein Prozessbegleiter kann hier sehr hilfreich sein, da er als neutrale Person moderieren und auch bei Konflikten schlichtend intervenieren kann.

Die Führungskräfte brauchen die Möglichkeit, sich mit der Veränderung auseinanderzusetzen und sich auf ihre neuen Aufgaben vorzubereiten. Sie müssen an sich selbst arbeiten, um ihre Mitarbeitern im Veränderungsprozess, in der Schulungs- und Implementierungsphase als Coach und Vorbild zu unterstützen. Auch hier kann in Trainings und Workshops ein Prozessbegleiter sehr hilfreich sein, da er mit seiner Erfahrung in Veränderungsprozessen beruhigend wirken und nützliche Beiträge liefern kann.

Ein gut funktionierendes Projektteam und unterstützende Führungskräfte sind wichtige Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projektmarketing. Diese Personen und Gruppen müssen von der Richtigkeit und dem Gelingen des Vorhabens selbst überzeugt sein, denn ansonsten senden sie bei ihren Kommunikationsaktivitäten Doppelbotschaften aus, die den Widerstand noch verstärken.

Kommunikationsmanagement und Projektmarketing

Erfolgreiche Kommunikation in SAP-Projekten ist eine Mischung aus Handwerk, Wissenschaft, Kreativität und Intuition. Sie muss sowohl strategische Ziele verfolgen und erreichen, als auch ein Gleichgewicht zwischen den organisatorischen Interessen und den Bedürfnissen der Mitarbeiter herstellen.

Um Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten, ist darauf zu achten, dass den Mitarbeiter ausreichende und genaue Informationen über Sinn und Zweck der Veränderung vermittelt werden. Die Menschen müssen verstehen können, warum eine Veränderung nötig ist und wie die Ziele aussehen, die damit verfolgt werden. Je umfangreicher Mitarbeiter einbezogen werden, desto erfolgreicher kann ein Veränderungsprojekt umgesetzt werden.

Kommunikation ist dann besonders effizient, wenn die Menschen frei kommunizieren und auch ihre eigene Meinung äußern können. In SAP-Projekten kann dies durch eine große Zahl von Kommunikations-, Diskussions- und Dialogangeboten (auch virtuelle) geleistet werden. Diskussionen, auch wenn sie für manchen Projektbeteiligten mühsam und nicht zielführend erscheinen mögen, müssen sein. Oft ist eine Art „Kummerkasten“, ob per Intranet oder real, sinnvoll, in dem Sorgen und Ängste der Mitarbeiter (auch anonym) aufgefangen und besprochen werden können. Insgesamt kann durch Begegnungen und offene Gespräche ein positives Projektimage aufgebaut, Berührungsängste abgebaut und Zweifler überzeugt werden.

Wer soll das alles machen?

Es stellt sich die Frage, wer diese Aufgaben ausführen kann und soll. Im Idealfall hat ein Unternehmen bereits ausgebildete Prozessbegleiter, die die SAP-Einführung von Beginn an begleiten. Marketing und Kommunikationsmaßnahmen müssen vom Projektteam selbst durchgeführt werden, die Prozessbegleitung unterstützt in der Konzeption und Vorbereitung der Maßnahmen.

Je nach Größe des Projektes kann dies von einer Person getan werden, die sich zwar kontinuierlich, aber nicht ständig um das Projekt „kümmert“.

Bei größeren Projekten ist es sinnvoll ein Prozessbegleiterteam aufzustellen, weil so Arbeitsaufkommen und Komplexität besser gemanagt werden können. Es ist sinnvoll, interne und externe Prozessbegleiter zu einem Team zusammen arbeiten zu lassen. Externe Berater sind dabei idealerweise als Coach und gelegentliche Unterstützer v.a. in Projektkrisen einzusetzen.