

# Change Management ist Politik

Change Management sorgt dafür, dass die Potenziale, die eine [SAP-Einführung] bietet, auch wirklich genutzt werden können und es nicht zur Schlammschlacht kommt. Die Informationstechnologie ist das Werkzeug, den Erfolg bringen die Menschen.

VON ERIC SCHERER

**B**ei der Einführung einer neuen ERP-Software liegt der Erfolg zu 2 Prozent bei den Bits und Bytes und zu 98 Prozent bei der Politik“, beschreibt der amerikanische Management-Guru Tom Peters seine Sicht zum Thema ERP-Einführung, “wenn man es richtig machen möchte, bastelt man an den grundsätzlichen Machtstrukturen einer Organisation herum; wenn man es richtig macht, wird es zu regelrechten Schlammschlachten kommen.“ Change Management bedeutet, den organisatorischen Wandel, der zur Umsetzung eines Organisationskonzepts, wie es jeder SAP-Blueprint darstellt, zu managen. Wichtig ist dabei vor allem: Change Management geht deutlich über die klassische Systemgestaltung hinaus, die sich auf formale Prozesse und Strukturen – etwa Ablaufdiagramme und Organigramme – beschränkt.

Wenn man die Situation etwas nüchterner betrachtet, lautet das Fazit einfach, dass noch immer SAP-Projekte daran scheitern, weil die sozialen, politischen und organisatorischen Folgen unterschätzt und falsch angegangen werden. Im Zentrum des Change Managements steht das Denken und Handeln aller Mitarbeiter und damit die informellen Prozesse und Struk-

turen eines Unternehmens. Damit wird klar: Change Management heißt vor allem, die Form und den Kontext, in dem sich der formale Teil eines Projekts vollzieht, so zu gestalten, dass sich auch die informellen Elemente der Organisation verändern. Dazu ist es unabdingbar, die Realität eines Projekts mit allen Problemen, Fehlern und persönlichen Unzulänglichkeiten offen zu legen und entsprechend zu handeln.

“Prozessorientierung, Abbruch der Mauern zwischen den Abteilungen, Integration, Disziplinierung der sich widersetzenden Mitarbeiter, alles kommt als Zugabe mit der Software. Als dann noch der Softwareverkäufer Scaleability gesagt hat, hing der Himmel vollends voller Geigen. Wer hätte das gedacht, auch die Vielfalt unserer selbstgestrickten Systeme können wir mit dem Wunderding ersetzen. Wir entwickeln das Ganze hier im Hauptquartier, dann machen wir ein paar Kopien und senden die überall hin. In einem Jahr haben wir dann Ordnung im Laden und alle Daten sind sauber versorgt“, so ähnlich beschrieb der Projektleiter einer internationalen Unternehmung die Situation aus Anlass einer Umfrage zum Thema Change Management und Business Software, die von der intelligent systems solutions (i2s) GmbH durchgeführt wurde. Change Management heißt das Zauberwort.

Damit die Einführung von SAP nicht zum Sandkastenspiel für Berater und Projektteam verkommt, muss Change Management mehrere Aufgaben erfüllen:

**Kultureller Wandel:** Es gibt unendlich viele Werkzeuge und noch mehr firmenspezifische Ansprüche und Probleme – ein umsichtiges Projektmanagement führt dazu, dass nicht nur formal richtige Methoden angewandt werden, sondern dass auch das notwendige Umdenken einsetzt.

**Reorganisation:** Eine neues System verändert die Ordnung und Beziehung des schon Bestehenden – neue Business Software zur Unternehmensoptimierung erfordert eine Anpassung der Organisationsstrukturen, der Rollen und Hierarchien – nicht nur auf dem Papier sondern auch in den Köpfen aller Betroffenen!

**Umsetzungszeit:** Je länger eine Systemimplementation dauert, desto unschärfer wird die Abschätzung eines Mehrwerts – ein schnelles “Return on Investment“ erfordert Maßnahmen zur Beschleunigung der Systemeinführung.

**Risk Management:** Zu Risiken und Nebenwirkungen gibt es bei Business Software leider keine Packungsbeilage. Deswegen lohnt es sich, die Risiken – mangelnde Glaubwürdigkeit des Projektziels, technische Probleme, Auswirkungen auf die Mitarbeiter und die Organisation – aufzuspüren, zu kommunizieren und Behandlungsoptionen auszuarbeiten.

Auch wenn man vordergründig der Wichtigkeit des Wandels huldigt, fehlt es vielen Entscheidungsträgern und Projektleitern an dem nötigen Wissen und Erfahrung über die organisatorischen und betriebspolitischen Aspekte einer SAP-Einführung. Immer wieder scheitern Projekte nicht an mangelnder Systemfunktionalität sondern an einem unzureichenden Change Management.]



## WAS IST ZU TUN?

<b>SCHWERPUNKT</b>	<b>Handlungsempfehlung</b>
<b>KOMMUNIKATION</b>	<b>projektbezogen, situationsgerecht, stufengerecht, offen, aktuell und transparent</b>
<b>QUALIFIZIERUNG</b>	<b>Gemeinsame Schulung von neuen Rollen, neuen Prozessen und Systemhandhabung, Reflexion der neuen Rollen</b>
<b>PARTIZIPATION</b>	<b>Beteiligung aller Betroffenen, offene Entscheidungsprozesse, Delegation von Entscheidungen, verbindliche Einhaltung von kooperativ getroffenen Entscheidungen</b>

Schwerpunkte des Change Managements (Quelle: i2s).

## ZUR PERSON



### Eric Scherer

Er verfügt über eine langjährige Erfahrung im Bereichen SAP-Einführung, Change Management und Qualifizierung. Zu seinen Kunden zählen namhafte Unternehmen in den Bereichen Industrie, Handel und Finanzdienstleistung.

Dr. Eric Scherer ist seit 1998 Geschäftsführer der intelligent systems solutions (i2s) GmbH in Zürich (vormals Wiegershaus Scherer Partner AG), einem interdisziplinären Berater-Team aus Ingenieuren, Betriebswirten und Psychologen. Eric Scherer studierte an der RWTH Aachen sowie an der Rutgers University, USA, Industrial Engineering und promovierte an der ETH Zürich mit einer interdisziplinären Arbeit in den Bereichen Betriebsinformatik und Arbeitspsychologie.

# interview

EIN CHANGE-MANAGEMENT-EXPERTE NIMMT STELLUNG

## Veränderung beginnt im Kopf!



Eric Scherer kennt die Erfolgskriterien für SAP Customizing sowie die notwendigen, politischen Umweltparameter.



**E/3: Was, bitte, heißt Change Management für Sie?**

**Scherer:** Wenn man sich fragt, was ein erfolgreiches Projekt ausmacht, so kann man eine einfache Gleichung aufstellen: Man benötigt eine leistungsfähige Software – ich denke SAP hat hier viel zu bieten, man braucht eine effiziente Prozessorganisation – es hilft nichts, wenn man ineffiziente Prozesse nur automatisiert und so quasi auf Dauer in Zement gießt, und man braucht eine nachhaltige Umsetzung. Hier beginnt die Aufgabe des Change Managements: Nur wer ein gutes Konzept auch nachhaltig umsetzen kann, wird Erfolg haben. Nun ist gerade diese Umsetzung nicht einfach, da man sich aus dem Greenfield des Blueprints in das Brownfield der täglichen Arbeit begibt. SAP-Projekte sind Organisationsprojekte. Dass SAP diesen Zusammenhang schon lange als Grundlage seines Marktauftritts nutzt, macht einen großen Teil des Erfolgs aus. Das heißt aber auch, dass ich mich intensiv mit Organisationsgestaltung auseinandersetzen muss. Nicht jede gute Idee lässt sich umsetzen. Nicht jeder Prozess wird so gelebt, wie er erdacht wurde. Damit Konzeptphase, Umsetzung und Anwendung näher zusammenrücken, ist ein professionelles Change Management notwendig. Change Management heißt für mich damit auch Investitionssicherung. Schließlich mag es kein Manager,

wenn schon wenige Wochen nach dem Going Live an allen Ecken und Enden wieder mit Excel gearbeitet wird.

**E/3: Change Management bedeutet für Sie, den Projekterfolg sichern.**

**Können Sie das etwas genauer spezifizieren?**

**Scherer:** Der Erfolg eines SAP-Projekts entscheidet sich im Tagesgeschäft. Können und wollen die Endanwender mit dem System umgehen und sich damit auseinandersetzen? SAP ist gewisserweise ein basisdemokratisches System, bei dem jeder Mitarbeiter selbst über Erfolg und Misserfolg mitbestimmen kann. Ob ein SAP-Projekt erfolgreich ist, entscheidet sich dabei erst mit der Zeit – in der Regel nachdem die große Mehrheit der Systemberater schon längst die Arbeit bei einem anderen Kunden aufgenommen haben und im eigenen Unternehmen nach der aufregenden Zeit die Trivialität des Alltagsgeschäfts wieder einkehrt. Wie trivial oder auch schlicht SAP für den Endanwender ist, wird häufig vergessen – wir sprechen von einer Abfolge von Masken, nicht mehr von den Strategieportfolios während der Salesphase. Nur wer es schafft, in seinem Unternehmen SAP mehr als bloße elektronische Schreibmaschine zu verstehen und allen Mitarbeitern zu vermitteln, wird die echten Nutzenpotenziale voll ausschöpfen.

**E/3: Welche Bedeutung genießt das Thema Change Management in der aktuellen Projektpraxis?**

**Scherer:** Für eine kurze Zeit machte alles den Anschein, dass man sich nach dem eher technischen Jahr-2000-Problem nun endlich den organisatorischen Problemen rund um die effiziente Nutzung von SAP zuwenden würde. Die Entwicklung von ASAP hat hier in den letzten zwei Jahren viel zur Bewusstseinsbildung beigetragen und Themen wie Change Management und Qualifizierung aber auch die Frage der Qualitätssicherung zu einer Aufgabe des Projektmanagements gemacht. Leider ist dies vielen noch nicht aufgefallen und wird – wenn überhaupt – geradezu hilflos umgesetzt. Immer wieder steht in den Qualitätsreviews von SAP, dass in einem Projekt das Change Management verstärkt werden sollte. Bei aller Hilfe schafft ASAP hier aber



**›SAP ist ein basisdemokratisches System, dessen Erfolg sich im Tagesgeschäft entscheidet‹**

auch Verwirrung, da Change Management wie andere ähnlich gelagerte Themen eher als Rollenspiel denn als integrale Aufgabe für das Management und das Projektteam beschrieben wird. So stürzt man sich halt auf die Q&A DB und müht sich mit diesem neuen Tool ab und übersieht das eine oder andere White Paper zum Thema. Als Fazit bleibt mir die Beobachtung, dass wir auch nach drei Jahrzehnten Erfahrung noch immer Probleme haben, Standardsoftwaresysteme problemlos und erfolgreich einzuführen. Gerne mag man argumentieren, die Systeme seien halt komplexer geworden, aber es werden noch immer dieselben Fehler gemacht. Und wenn traditionelle Anwen-

# interview



Viele Geschäftsführer verweigern nach der Grundsatzentscheidung eine kontinuierliche,

>>> dungsbereiche wie PP, SD oder MM noch immer Probleme bereiten, wie wollen wir da mit CRM, SCM, B2B und E-Commerce erfolgreich sein?

**E/3: Sie sehen die Rolle des Top-Managements kritisch. Wo liegen die Probleme beim Change Management?**

**Scherer:** Organisationsaufgaben und damit auch Change Management sind unbeliebte Aufgaben. Zahlreiche Studien und die eigene Erfahrung zeigen mir immer wieder, dass das Top-Management sich lieber mit Feuerwehrlösungen und Detailfällen aus dem Tagesgeschäft beschäftigt als mit Strategie und Organisationsgestaltung. Gerade hier liegt ein zentrales Problem von SAP: Nicht selten kauft man SAP wegen der organisatorischen Möglichkeiten. Mit Hilfe von Referenzprozessen und Best Practises möchte man sich aus der Verant-

**E/3: Die Probleme scheinen also immer wieder die gleichen zu sein. Welche Probleme sehen Sie bei der SAP-Beratung?**

**Scherer:** Wenn man den Beratungsmarkt betrachtet, muss man feststellen, dass die Qualität von SAP-Beratung deutlich besser geworden ist. Dennoch, in fast allen Projekten fehlt es an kompetenten Ressourcen und auf Grund des großen Kostendrucks bekommt man als SAP-Berater in der Regel gerade einmal die Zeit und das Geld, um sich den primär technischen Aufgaben einer SAP-Einführung zu widmen. Aufgrund des politischen Minenfelds scheuen sich

viele Beratungshäuser, sich mit den Problemen im Bereich der Reorganisation und des Change Managements auseinanderzusetzen. Schließlich haben ja die eigenen Salesleute viel versprochen, da möchte man ohnehin nur über die wenigsten Probleme reden. Ich denke, hier müssen sich die Kunden auch an der Nase ziehen: Dass man neben den Lizenzen auch noch für das Customizing zahlen muss, haben die meisten ja geschluckt. Bis heute sind selbst große Unternehmen aber kaum bereit, für ein effizientes Change Mana-

gement und Qualifizierung auf kompetente Hilfe zurückzugreifen und dafür auch entsprechende Mittel – und da meine ich auch interne Ressourcen und zeitliches Engagement des Top-Managements – zu budgetieren. Die "grauen" Leistungsbereiche wie Change Management stehen an oberster Stelle unter den Streichposten. Dabei ist gerade eine gute Change-Management-Beratung im Kosten-Nutzen-Verhältnis unschlagbar und lässt sich problemlos rechnen.

**E/3: Ein gutes Change Management als sichere Investition. Wie beurteilen Sie den Beratungsmarkt speziell in diesem Feld?**

**Scherer:** Der Beratungsmarkt im Bereich Change Management für SAP-Einführungen ist unübersichtlich. Natürlich belegen die großen Berater das Thema quasi per Definition. Häufig ist die Change-Management-Beratung von großen Beratungshäusern jedoch eher "global-galaktisch" und äußerst "fuzzy" – verzeihen sie mir diese Begriffe. Es handelt sich hier um strategische Managementberatung, die kaum in der Lage ist, bis auf die Ebene der Arbeitsorganisation vorzustoßen und Veränderungsprozesse über einen längeren Zeitraum zu begleiten. Daneben gibt es eine Vielzahl von Organisationsentwicklern, Supervisoren und Teamtrainern. Diese Leute sind in der Regel recht gut mit den Methoden des Change Managements vertraut. Leider bedeuten SAP-Projekte für sie aber Neuland. Die im Bereich Organisationsentwicklung häufig anzutreffende ablehnende Grundhaltung gegenüber Technologie hat eine Professionalisierung in diesem Bereich wohl bisher verhindert. Ein weiteres großes Problem ist die Geschlossenheit des SAP-Partnerkonzepts. Wir bei der i2s bieten zahlreiche Dienstleistungen im Bereich Change Management, Projektmanagement und Qualifizierung. Wir machen aber kein Customizing und verkaufen keine Software. Damit fallen wir bei SAP durch alle Raster.

**E/3: Sie betonen immer wieder, dass die Ebene der Arbeitsorganisation wichtig ist. Können Sie das etwas genauer spezifizieren?**

**Scherer:** Ich selbst habe früher vor allem Reorganisationsprojekte im Bereich der Logistik gemacht. Hier hatten wir immer wieder das Problem, wirklich zu verstehen, wie das jeweilige Unternehmen funktioniert. Häufig musste man sich regelrecht durch die Hierar-

## >Change Management ist eine unliebsame Aufgabe in der Geschäftsleitung.<

wortung für die Gestaltung der eigenen Organisation stehen. Aber leider lässt sich organisatorische Innovation so einfach nicht outsourcen. Wichtig ist auch, dass Change Management nicht einfach planbar ist, sondern sich immer wieder aus dem Projektkontext heraus definiert und die entsprechenden Schwerpunkte und Maßnahmen festgelegt werden müssen. Diese mangelnde Planbarkeit wird von vielen traditionell denkenden Managern als persönliche Schwäche des jeweiligen Bannerträgers im Unternehmen ausgelegt.

### BEST PRACTISES BEIM CHANGE MANAGEMENT

PROBLEMFELD	BEST PRACTISES
Umgang mit Ängsten, Widerständen, Gefahren, Verzögerungen usw.	Gesprächsforum für Probleme und Bedenken schaffen, Auswirkungen des Projekts auf die Beteiligten aufzeigen, Gewohntes überwinden
Motivation, Akzeptanz und Freude der Beteiligten wecken	Energiequellen für steinige Projekte öffnen, Mitarbeiter am Entscheidungsprozess beteiligen, Nutzen für den Einzelnen und das Unternehmen aufzeigen
Rolle des Managements	Klare Leitlinien, konsequente Entscheidungsfindung, Vorleben des persönlichen Veränderungsprozesses, Engagement für das Vorhaben

Quelle: i2s

politische Steuerungsfunktion im Rahmen des Projektmanagements zu übernehmen.

chienen durchbohren, bis man endlich jemanden gefunden hatte, der wirklich wusste, wie beispielsweise die Materialbeschaffung im Alltagsgeschäft läuft. Dieser Jemand war in der Regel ein Mitarbeiter ohne offizielle Managementaufgabe und wusste genau Bescheid. Bevor ich mit einem solchen "Experten" reden konnte, musste ich mir von irgendwelchen Chefs stundenlang Pfeilchenbilder aus Qualitätsmanagement-Handbüchern präsentieren lassen, die nicht allzu viel mit dem Tagesgeschäft zu tun hatten. Erst wenn man ein Unternehmen auf der Ebene der Arbeitsorganisation versteht, kann man es auch gestalten. Leider kommt es gerade hier immer wieder zu einer unheiligen Allianz zwischen Beratern und Management beim Kunden, die mit Liebe eher Pfeilchenbilder diskutieren, als einfach einmal an den Ort des Geschehens zu gehen. Nachdem wir einmal nach einem erfolglosen Koordinationstreffen zwischen einem PP- und einem MM-Team vorgeschlagen hatten, die nächste Sitzung doch einfach als Stehung direkt vor Ort im Lager stattfinden zu lassen, wurde dies fast schon als subversiv gewertet.

**E/3: Wenn man sich zum Thema**

### Change Management bei der SAP-Einführung weiterbilden möchte, welche Möglichkeiten sehen Sie?

**Scherer:** Leider ist der Seminarmarkt zu diesem Thema sehr dünn. Die Mehrheit der Seminare und Weiterbildungsangebote zum Thema beschäftigen sich mit Change Management als allgemeine Managementaufgabe. Die Probleme und der konkrete Kontext einer SAP-Einführung wird kaum angesprochen. Hier ist uns der US-amerikanische Markt weit voraus und hat detailliertere Angebote. So findet jährlich eine große Veranstaltung mit über 1000 Teilnehmern statt, die sich einzig mit dem Thema Qualifizierung und Training bei der ERP-Einführung beschäftigt. Im deutschsprachigen SAP-Umfeld gibt es einige wenige Angebote. So bietet etwa der Business Management Center von SAP Österreich Kurse zum Thema an. Von SAP Deutschland gibt es mittlerweile ein Kursangebot, das sich wenigstens dem Themenfeld Projektmanagement im Allgemeinen annimmt. Hier in der Schweiz führen wir selbst als unabhängiger Anbieter regelmäßig Seminare und Workshops durch.

**E/3: Sie haben uns nun Ihre Auffas-**



### sung zum Thema Change Management und zum Beratungs- und Ideenmarkt geschildert. Welche Best Practises können Sie unseren Lesern für Ihre eigenen Projekte empfehlen?

**Scherer:** Ich denke, ich habe den einen oder anderen Punkt schon genannt. An erster Stelle: Informieren Sie sich über Change Management und versuchen sie es als Aufgabe und nicht als lästige Pflicht zu verstehen. Bleiben sie nüchtern und schauen sie sich ihre eigene Organisation an. Wie sind Projekte bisher verlaufen? Was lief gut? Was lief schlecht? Frühere Projekte sind eine ideale Basis zum Lernen. Natürlich muss man hier auch einmal kräftig an dem einen oder anderen Tabu rütteln. Denken Sie daran, dass die Endanwender die Kunden eines jeden SAP-Projekts sind. Beteiligen Sie sie am Projekt, pflegen Sie eine offene und ehrliche Kommunikation und investieren Sie in Schulung und Qualifizierung. Denken Sie immer daran, Menschen lassen sich nicht programmieren, man muss sie überzeugen. Schließlich beginnt Veränderung im Kopf.

## QUELLEN

Informationen zum Thema Change Management, die auch wirklich umgesetzt werden können, sind rar.

➔ Interessant ist der ProSci Benchmarking Report unter dem Titel "Best Practises in Managing Change" der über [www.prosci.com](http://www.prosci.com) bezogen werden kann.

➔ izs in Zürich hat begonnen, eine Methodensammlung und Schlagworte über das Change Management bei der Einführung von Business Software zusammenzustellen. Das Arbeitsheft izs Change Box ist unter dem Titel "Was, bitte, heisst Change Management?" erschienen. Kontakt über [www.izs-consulting.com](http://www.izs-consulting.com).

➔ Als gute Lektüre bietet sich noch immer das Arbeitsbuch der AFOS an: Projektkompass SAP von Andreas Blume.



Eine ergiebige Quelle für Erfolgskriterien, Empfehlungen, Projekttechniken und erfolgreiche Aufbau- und Ablauforganisationen.



## BUCHBESPRECHUNG



Das Buch führt die Erfahrung vieler Menschen zusammen. Es begann Mitte der 80er Jahre mit ersten Beratungen zur sozialverträglichen Regelung von SAP-Einführungsprozessen. Selbstimmunisierung der SAP-Community auf der einen Seite, Versuche von Schuldzuweisungen an den Softwarehersteller im Misserfolgsfall

auf der anderen Seite, kennzeichnen aus der Sicht der Autoren eine Situation, in der die Verantwortlichen des Customizing gefangen sind. Egal was passiert, die Projektleiter müssen sich am IT-Standard messen lassen. Hier meinen die Buchautoren jedoch nicht den jeweils aktuellen R/3-Standard, sondern den politischen Standard einer schnellen Einführung. Das SAP Customizing ist auch ein politischer Prozess, der als solcher betrieblich zielgerichtet gestaltet und gesteuert werden muss, kommt der Autor Andreas Blume zum Schluss (Arbeitskreise AFOS, BIT, FORBA und FORBIT). ISBN 3-528-25554-4 [[www.vieweg.de](http://www.vieweg.de)]