# Case Study: Integriertes Change-Management in einem SAP-Transformationsprogramm

# Inhalt

1.	Einleitung: Integriertes Change Management als Erfolgsfaktor	2
2.	Ausgangssituation und Zielsetzung	2
3.	Change Story und Change Architektur als Leitstern erarbeiten	3
4.	Changemanagement konkret - Beispiele für Change Interventionen	8
5.	Geordnet wieder raus – oder Hilfe zur Selbsthilfe	12
6	Lessons Learned & Good Practices	12



Hans Färber Geschäftsführender Partner

Consensa Projektberatung GmbH & Co. KG St. Pauli Fischmarkt 20 | 20359 Hamburg T +49 40 226 30 52 0 | <u>Hans.Faerber@consensa.com</u>

Bleiben Sie mit uns in Kontakt
<a href="https://www.consensa.com">www.consensa.com</a> | Consensa bei LinkedIn

# 1. Einleitung: Integriertes Change Management als Erfolgsfaktor

Viele kennen Change Management als eine Funktion, die großen Projekten "angeflanscht" wird – mit bunten Folien und Kommunikationskampagnen, die Mitarbeitende "mitnehmen" sollen. Doch echte Veränderungen lassen sich nicht allein mit Kommunikation erreichen.

Wir setzen stattdessen auf **integriertes Change Management**: eine Herangehensweise, bei der Change-Prozesse fest in die fachliche Projektarbeit eingebettet sind. Change-Manager sind hier nicht bloß "Change-Macher", sondern "Change-Ermöglicher", die das Projektteam unterstützen, Veränderungen zu erkennen und selbst aktiv zu gestalten.

Wie das konkret aussieht, zeigt diese Case Study eines von uns begleiteten SAP-Transformationsprojekts.

# 2. Ausgangssituation und Zielsetzung

Einer unserer Kunden strebt die europaweite Marktführerschaft in seiner Branche an. Daher muss die IT-Infrastruktur modernisiert werden: Eine 20 Jahre alte, selbstentwickelte ERP-Software wird durch SAP S/4HANA ersetzt.

# Herausforderungen:

- Komplexität: Über 80 Teammitglieder (intern wie extern) arbeiten in mehreren parallel laufenden Projekten an der Umstellung. Diese wird mehrere Jahre bis zu ihrem Abschluss benötigen.
- **Business Continuity:** Die Transformation muss bei laufendem Betrieb gelingen und darf diesen nur in geringem Umfang belasten.
- **Akzeptanz:** Die Belegschaft muss den Wandel aktiv mitgestalten, damit die fachlichen Bedarfe am Ende auch wirklich getroffen werden.

Consensa wurde beauftragt, ein <u>integriertes Change Management</u> zu etablieren, dass diese Herausforderungen adressiert.

Dieses sieht vor, zunächst eine kraftvolle Change Story und eine dazu passende Change Architektur herauszuarbeiten, die als Leitstern der Veränderungsarbeit dienen können.

So orientiert erfolgt die durchgängige Unterstützung dann durch einen Mix aus verhältnismäßig wenigen vorgeplanten "Basis-Maßnahmen" (z.B. Regelkommunikation, Stimmungs-Checks, Schulungen) und einem größeren Anteil an Interventionen auf Basis des Lean Change Ansatzes. Mit diesen Interventionen gelingt es, die jeweils als prioritär wahrgenommenen aktuellen Herausforderungen im Sinne der angestrebten Veränderung zu adressieren.



1 Das grundsätzliche Vorgehen: Fokus auf die Bearbeitung aktueller Themen durch iterativ entwickelte Interventionen. Change Story + Architektur geben Orientierung

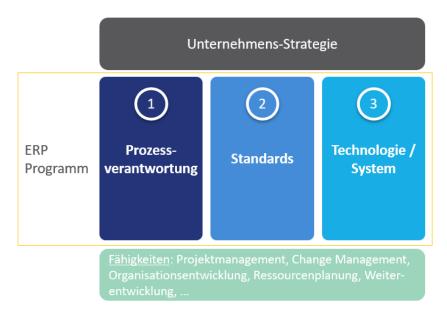
# 3. Change Story und Change Architektur als Leitstern erarbeiten

In einem zentralen Workshop mit Führungskräften, Betriebsrat und Projektverantwortlichen entwickelten wir diese gemeinsame Change Story und die "Architektur" der Change Arbeit.

"Wo wollen wir hin und warum?" "An welchen Themen arbeiten wir?" "Wie könnte diese Arbeit konkret aussehen?" Das waren Fragen, die wir dort aufwarfen. Wir diskutierten erste Vorschläge, entwickelten sie in der Gruppe weiter und entwarfen erste konkrete Maßnahmen und Ideen für Experimente.

Die Change Story: Den Nutzen für die Unternehmens-Strategie und die Veränderungsherausforderungen im Programm aufzeigen

Strategisch stellte das Workshopteam die Bedeutung des ERP-Programms für die mittel- und langfristige Unternehmensstrategie heraus. Ohne stabile und leistungsfähige IT-Infrastruktur für die Kernprozesse kein Absichern und Ausbauen der Marktführerschaft in Deutschland und kein weiteres internationales Wachstum!



Weiter versuchten wir deutlich zu machen, dass es um mehr geht als IT: Wir führen nicht nur einfach SAP S/4HANA ein und lösen damit das eigenentwickelte ERP-System ab – wir arbeiten an weit mehr. Konkret fassten wir die Veränderungsherausforderungen als drei Säulen, die die Unternehmensstrategie stützen und auf Fähigkeiten ruhen, die wir brauchen, um erfolgreich zu sein.

# Säule 1: Prozessverantwortung in den Fachbereichen stärken

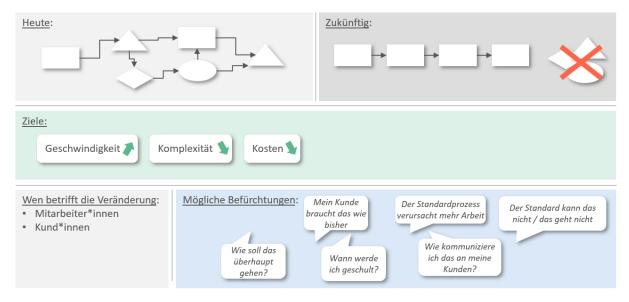
Durch die Inhouse-Entwicklung des für die zentralen Unternehmensprozesse genutzten Software-Systems und seiner ständigen Weiterentwicklung über mehrere Jahrzehnte liegt die **Prozessverantwortung** stark in der IT-Abteilung. Ziel soll es sein, diese Verantwortung stärker in die operativen Fachbereiche zu verlagern, um die Passgenauigkeit der Lösung und die Kundennähe zu erhöhen, aber auch um die Time-to-Market und die Kosten zu reduzieren.



3 Prozessverantwortung in den Fachbereichen stärken

# Säule 2: Prozessstandardisierung vorantreiben

Heute existieren eine Vielzahl von Prozessvarianten. Über die Notwendigkeit heraus, diese im Rahmen der Einführung einer Standardsoftware wie SAP S/4HANA zu reduzieren und an die Software anzupassen soll auch die Chance genutzt werden, diese fachlich zu hinterfragen. Welche Variante ist strategisch vorteilhaft? Wo lohnt sich eine zusätzliche Variante und aus welchem Kalkül heraus? Mit der konsequenten Reduzierung ergibt sich die Chance auf eine höhere Geschwindigkeit und sinkende Komplexität und Kosten.



4 Prozessstandardisierung vorantreiben

# Säule 3: Technologie, Systeme und Oberflächen anpassen

Neben den geschilderten Herausforderungen in Sachen Prozessverantwortung und - standardisierung bleibt der pure Austausch der zentralen im operativen Geschäft des Unternehmens genutzten Software selbst Herausforderung genug: Lange aufgebautes Wissen muss angepasst und neu aufgebaut werden, konkrete Arbeitsprozesse getestet, angepasst und geschult werden und Unsicherheiten bewältigt werden, um am Ende eine erfolgreiche Anpassung zu feiern. Das Ziel: Einmal geschafft winken die Vorteile des Einsatzes einer weltweit genutzten Standardsoftware: Ein reduzierter Einarbeitungsaufwand, höhere Betriebsfähigkeit, höhere Prozesstransparenz und höhere Zukunftsfähigkeit.



5 Technologie, Systeme und Oberflächen anpassen

# Die Change-Architektur: Komplexität bearbeitbar machen und Unsicherheit reduzieren

"Change-Architektur" – wenn man dieses Schlagwort recherchiert, landet man schnell bei Darstellungen, die versuchen, Kommunikationsmaßnahmen für verschiedene Stakeholder einer angestrebten Veränderung vorzudenken und zu verknüpfen.

In unserem Fall geht es aber um mehr als reine Kommunikation: Wie gehen wir als ERP-Programm mit unseren Projekten vor, um fachlich zum Ziel zu kommen? Und wie integrieren wir alle notwendigen Mitarbeitenden so ins Programm, das die Lösung passt und akzeptiert wird? Jeder, der Erfahrung mit <u>Projekt-Architekturen</u> hat, mag nun denken, Projekt- und Change-Architektur seien Synonyme. Und zu einem gewissen Anteil stimmt das auch: Eine Change-Architektur denkt vor, wie die Projektarchitektur – also das grundsätzliche Vorgehen im Projekt – aussehen sollte, um das Projekt nicht nur technisch, sondern auch im Hinblick auf die angestrebte Veränderung bestmöglich zu unterstützen. Die Projektarchitektur übersetzt die Change-Architektur dann in das detaillierte Vorgehensmodell des Projekts oder Programms.

Im konkreten Beispiel liegt die erste Herausforderung in der schieren Komplexität der Ablösung einer so umfassenden und absolut geschäftskritischen Software. Wie anfangen, um einen Komplexitätsgrad zu erreichen, der nicht lähmt? Und diese Frage ist gleichermaßen relevant für die fachliche Erarbeitung der Lösungen als auch für die Frage, wie wir die späteren Nutzer:innen der Software zur Mitarbeit begeistern können.

# Architekturelement 1: Stück für Stück vorangehen

Die Antwort darauf: Wir finden und entwickeln erst Lösungen für die wichtigsten unternehmenskritischen Prozesse. Diese überführen wir in den operativen Betrieb, bevor wir uns den nächstwichtigeren Prozessen oder Prozessvarianten widmen. Ein Beispiel: Während für 80% aller Prozessvorgänge gilt, dass der Prozess des Kaufs und Verkaufs der Produkte recht einfach und nah am SAP Standard funktioniert, gilt das für die restlichen 20% nicht. Für diese muss der SAP Standard ggf. deutlich erweitert werden oder der Prozess unter Berücksichtigung der Geschäftsbeziehungen und der Strategie im Hinblick auf die betroffenen Kunden angepasst werden. Um die Komplexität zu reduzieren und schnell mit ersten Prozessen in die operative Nutzung des neuen ERP-Systems zu kommen, setzen wir nicht alle Prozessvarianten auf einmal um, sondern starten mit der "Autobahn".



# <u>Autobahn</u>

- Möglichst geradeaus, große Entfernung und viel Verkehr
- "Wir kaufen und verkaufen Artikel mit einfachen Prozessen"
- > 80% der Prozessvorgänge fallen unter diese Rubrik

### **Bundesstraße**

- Schließt weitere Ortschaften an die Autobahn an
- "Komplexe Produkte, individuelle Konditionen, ..."
- > 15% der Prozessvorgänge fallen unter diese Rubrik

### Ortstraßen

- Erreichung kleinerer Gemeinden und Vororte
- "Spezielle Funktionalitäten, seltene Fehlerfälle, Ausnahmen..."
- Max. 5% der Prozessvorgänge fallen unter diese Rubrik
- KEINE Waldwege, Wanderwege, Sackgassen, Spielstraßen,...



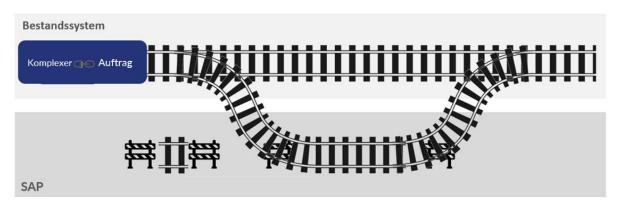
- Fokus liegt darauf die unternehmenskritischen Prozesse zuerst umzusetzen
- Einige Prozesse/Funktionalitäten kommen erst später im Projektverlauf

6 Wir gehen Stück für Stück voran und fokussieren uns erst auf die wichtigsten Geschäftsprozesse

Dieses Vorgehen erfordert die Fähigkeit, beide Systeme (Bestandssystem und Neusystem SAP) eine geraume Zeit produktiv parallel laufen zu lassen. Und natürlich braucht es eine technische Lösung für diese Fähigkeit, die selbst nicht wenig komplex und kosten- wie aufwandsintensiv ist.

# Architekturelement 2: Risiken vermeiden durch redundante Systeme

Dies aber ist eine bewusste Entscheidung und Kern des zweiten wichtigsten Aspekts der entwickelten Change-Architektur: Mit der Fähigkeit, das Bestandssystem in der Umsetzung noch mitlaufen lassen zu können und nicht zu einem "Big Bang", also einem Komplettrollout zu einem einzigen Zeitpunkt gezwungen zu sein, vermeiden wir das Risiko eines operativen Geschäftsstillstands fast vollständig.



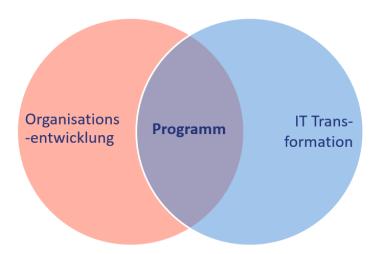
7 Wir vermeiden Risiken der Umstellung, indem wir das Bestandssystem in der Umsetzung noch "mitlaufen" lassen

Das ist gerade vor dem Hintergrund eines abschreckenden Beispiels eines Marktbegleiters, dem dies in der Vergangenheit in existenzbedrohender Weise widerfahren ist, entscheidend - strategisch und auch mental.

Es erlaubt, bewusst auch experimentellere Funktionen umzusetzen und zu testen. Wenn etwas schiefgeht, routet man den Prozess wieder über das Bestandssystem. Wenn es funktioniert, "belädt" man den Prozess mit mehr Volumen (z.B. mehr Kunden/Lieferanten, mehr Bestellungen pro Kunde/Lieferant etc.).

# Architekturelement 3: Organisationsentwicklung und IT Transformation verschränken

Der dritte Kernaspekt der Change-Architektur zahlt auf die in der Change Story dargestellten ersten zwei Change-Herausforderungen (1. Prozessverantwortung in den Fachbereichen stärken und 2. Prozessstandardisierung vorantreiben) und das notwendige Fähigkeiten-Fundament dafür ab: Wir verschränken die Arbeit an Organisation und IT und betrachten die Themen nicht isoliert.



8 Wir verschränken die Arbeit an Organisation + IT und betrachten die Themen nicht isoliert

Die Herausforderungen, die uns im ERP-Programm begegnen, erfordern Fähigkeiten, die nicht alle schon da sind, sondern herausgekitzelt, gefördert und gefordert werden müssen

# 4. Changemanagement konkret - Beispiele für Change Interventionen

Auf der Basis der so entwickelten Change Story und Change Architektur sowie einer eingehenden Stakeholder-Analyse entwickelte das Workshopteam dann erste konkrete Maßnahmen und Interventionen.

# Übergeordnete Interventionen

Übergeordnete Interventionen dienen dazu, "das Ohr auf der Schiene" zu haben und passend zu den daraus gewonnenen Erkenntnissen etwas dafür zu tun, die Erfolgswahrscheinlichkeit des Programms zu verbessern.

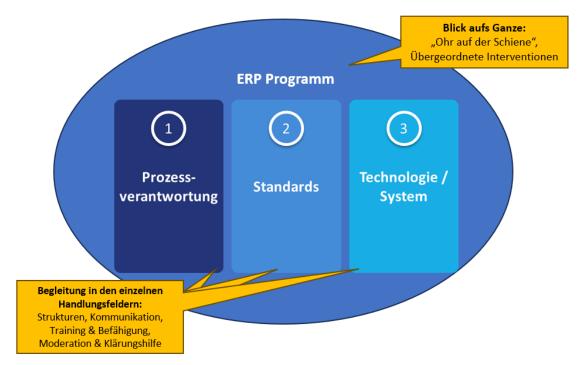


Abbildung 9: Das Change Management ist untrennbarer Teil des Programms und unterstützt übergeordnet und spezifisch in den drei Handlungsfeldern

So luden wir alle Mitarbeitenden des Unternehmens dazu ein, dem Transformationsprogramm einen passenden Namen zu geben. Als Briefing für Namensvorschläge diente die Change Story, die so erstmals stärker in den Aufmerksamkeitsfokus rückte. Die anschließende offene Abstimmung über die Vorschläge fand große Beteiligung und führte zu einem Namen, der sich durchgehend positiv etabliert hat.

# Mit einer kraftvollen Change Story und der Namensfindung für das Programm mit Beteiligung aller Mitarbeitenden bereiten wir den Boden für Akzeptanz + Unterstützung

Übergreifende Interventionen





Titel: Change Story + Namensfindung



**Ziel:** Der Veränderung eine positive Richtung geben und persönliche Anknüpfung an das Programm unterstützen



#### Herausforderungen:

- Übergreifende Bedeutung des Programms ist nicht durchgehend bewusst (Wahrnehmung als reines IT Thema)
- Persönliche Bedeutung und Anknüpfung an das Programm abseits der Projektmitglieder nicht bewusst



### Maßnahmen:

- Bestehende Change Story erweitern um Ziele der Veränderung (Warum tun wir das?) und Handlungsfelder (Prozessverantwortung, Standardprozesse, Erneuerung Technologie / System) stärker herausstellen
- 2. Change Story als "Briefing" für die Namensfindung kommunizieren
- 3. Namensfindung unter Beteiligung aller Mitarbeitenden durchführen



#### Zeitraum:

Bis 2,5 Monate nach Start Umsetzungsphase



#### Paten:

- Div. Fachbereichsvertreter
- Geschäftsleitun

Abbildung 10: Beispiel Übergreifende Interventionen

Eine Reihe regelmäßiger Kommunikationsmaßnahmen, die abseits der programm- und projektinternen Kommunikation Transparenz in der Gesamtorganisation schaffen sollen, gehörten ebenfalls zu den übergeordneten Interventionen. Nur bei wenigen dieser Maßnahmen lag die Durchführungsverantwortung dauerhaft im Change Team. Für eine "Basisversorgung" mit Informationen und Rückmeldungen aus der Gesamtorganisation sorgten wir - z.B. mit einem monatlichen Info-Call zum Stand des Programms, regelmäßigen Berichten im Mitarbeitenden-Magazin oder einer alle vier Monate laufenden Mitarbeitendenbefragung. Für die meisten anderen Formate und Maßnahmen waren aber die Projekte selbst verantwortlich. Schließlich können die in den Projekten tätigen Vertreter aus den verschiedenen Fachbereichen nicht nur selbst am besten einschätzen, welche Informationen ihre Kolleginnen und Kollegen in welcher Form und wann brauchen, sondern sind auch die deutlich authentischeren und vertrauenswürdigeren Quellen. Aus dem Change Team unterstützten wir natürlich intensiv dabei, die richtigen Formate zu finden, mit möglichst geringem Aufwand den größten Nutzen zu erzeugen und gut durch die ersten Durchläufe zu kommen. Wenn es aber lief, zogen wir uns auch wieder zurück, und erhöhten so die Chance auf eine nachhaltige Verankerung im Unternehmen.

Auch die intensive methodische Unterstützung der Programmleitung, der Projektleitungen und der Projektteams war ein entscheidender Erfolgsfaktor. Denn wenn der zentrale Fokus der Change-Arbeit mehr auf der zielgerichteten Einbindung der Mitarbeitenden aus den Fachabteilungen in die Projekte liegt statt in der "Hochglanz-Kommunikation", ist es umso entscheidender, dass die Projekte und das Programm als Ganzes auch eine funktionierende Zusammenarbeit hervorbringt. Genau das macht es aus unserer Sicht so entscheidend, als Change-Ermöglicher auch über handfeste Kenntnisse und Fähigkeiten im Projektmanagement zu verfügen.

Auch für die einzelnen Handlungsfelder "Prozessverantwortung", "Standards" und "Technologie/System" erarbeiteten wir zielgerichtete Interventionen, die im Folgenden beispielhaft und auszugsweise vorgestellt werden.

# Interventionen im Handlungsfeld "Prozessverantwortung"

Im Feld der Prozessverantwortung gehörten die Einrichtung neuer Entscheidungsstrukturen, Organisationsentwicklungs-Workshops mit den Fachbereichen sowie das Bereitstellen passgenauer Qualifizierung (z.B. Prozessoptimierung) zu den ersten Maßnahmen.

Mit Entscheidungsstrukturen, OE Workshops und Qualifikation unterstützen wir die Fachbereiche in der Übernahme der Prozessverantwortung



Interventionen Handlungsfeld Prozessverantwortung



Titel: Fachbereiche zur Verantwortungsübernahme entwickeln

#### Herausforderungen:



- Sorge vor Überforderung und Fehlern
- Knappe/fehlende zeitliche Ressourcen
- Ungleich verteilte Fachkompetenz



Ziel: Effiziente und zielgerichtete Prozess-Weiterentwicklung

- Neue Rolle f

  ür MA n

  ötig in Fachbereich
- Verlustängste durch Veränderung der Tätigkeit (IT)
- Fragliche Passung der heutigen Organisation zur zukünftigen Struktur



### Maßnahmen:

- 1. Prozessforum einrichten: Koordinations- und Entscheidungsgremium für Prozessanpassungen
- 2. Prozessverantwortliche in den Fachbereichen finden
- 3. Fachbereichsinterne OE-Workshops durchführen: Vertrauen schaffen für Fehler und individuelle Zukunft, unterstützen beim Priorisiern, Delegieren und Ressourcen aufbauen/umverteilen
- 4. Kompetenzerweiterung durch Schulungen im Kontext der neuen Aufgabe sicherstellen (z.B. Prozessoptimierungsschulungen für neue Prozessverantwortliche)



#### Zeitraum:

bis jew. Go-Live im Projekt



#### Paten:

- Change Management
- Personalentwicklung
- · Jew. FK im Fachbereich

Abbildung 11: Beispiel für Interventionen im Handlungsfeld Prozessverantwortung

### Interventionen im Handlungsfeld "Standardprozesse"

Im Feld Standardprozesse setzten wir auf Wissensaufbau über die Möglichkeiten der SAP-Standardlösungen, klare Kriterien und einen stabilen Prozess für die Abwägungsentscheidungen zwischen Standard und Individualentwicklungen sowie die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie Richtung Kunden und Partner.

Mit Wissensaufbau, Festlegungen und klarer Kundenkommunikation ermöglichen wir Prozessvereinfachung und Orientierung am Standard



Interventionen Handlungsfeld Standardprozesse



Titel: Entscheidungskompetenz "Standard vs. Individual" aufbauen



**Ziel:** Organisationsstruktur und –prozesse sind möglichst einfach und (wo sinnvoll) angepasst an Standardprozesse



### Herausforderungen:

- Befürchtung, dass Anteil SAP Eigenwicklung im Ergebnis größer als Anteil SAP Standard sein könnte (IT-Sicht)
- Befürchtung, dass der Rückgriff auf ein Standardsystem die Möglichkeit erschwert, bestehende Kundenwünsche zu erfüllen, bereits zugesagte Lösungen zu realisieren und neue Kunden zu gewinnen (Vertriebssicht)
- Befürchtung, interne Anforderungen über den Standard nicht erfüllen zu können (Sicht z.B. Logistik intern)
- Passende Variante innerhalb des Standard zu finden fällt schwer
- Produktivität/Business-Nutzen vs. IT-Kosten für Umsetzung und Betrieb wird nicht zusammen betrachtet

# Ą

### Maßnahmen

- 1. Wissen über SAP-Standard schaffen (FB + IT) und konkrete Beispiele sammeln für Umsetzungen im Standard
- 2. Prozessforum schaffen, in dem Entscheidungen Standard vs. Individual laufend getroffen werden
- 3. Bewertungstemplate für die Abwägung Standard vs. Individualentwicklung entwickeln
- 4. Leistungsbeschreibung für Zielprodukte definieren bzw. schärfen, um im Standard bleiben zu können
- 5. Kunden+Partner-Kommunikationsstrategie entwickeln mit Vertrieb/Partnermanagement



### Zeitraum:

So schnell wie möglich



### Paten:

- Programmmanagement (SAP Wissen)
- TN Prozessforum (GL; Programm-Mgnt.; Prozess-Owner; ggf. Exp. aus FB oder IT)

# Interventionen im Handlungsfeld "Technologie, Systeme und Oberflächen"

Im Feld Technologie, Systeme und Oberflächen vereinbarten wir ein Schulungskonzept, dass ganz auf die Vermittlung der Inhalte durch interne Kolleg:innen aus den Fachbereichen, die in den jeweiligen Projekten mitarbeiten, setzt. Damit werden eine hohe Passung und Akzeptanz sichergestellt. Gleichzeitig sorgten wir mit zentraler Koordination dafür, dass Didaktik und Struktur einheitlich und qualitativ gut sind.

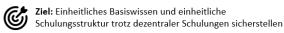
Mit zentraler Unterstützung für dezentrale Softwareschulungen erreichen wir ausreichende Einheitlichkeit bei optimaler Anschlussfähigkeit

Interventionen Handlungsfeld Technologie, Systeme und Oberflächer





Titel: Zentrale Schulungsunterstützung





#### Herausforderungen:

- Projekte organisieren Schulungen selbst und stellen dadurch optimale Passung der Schulungen auf die Prozesse und Strukturen der Fachbereiche sicher. Das birgt zwei Risiken
  - Gefahr, dass gleiche Inhalte mehrfach erstellt werden
  - Gefahr, dass Didaktik und Struktur der Schulungen unterschiedlich ausfallen und keine Einheitlichkeit da ist



#### Maßnahmen:

- 1. Zentraler AP für Koordination (nicht: operative Orga und Durchführung) der Schulungsthemen festlegen
- Sicherstellung einer einheitlichen Struktur und Didaktik für Schulungen über einen Austausch zwischen den Projektleitern, um z.B. mehrfach benötigte Schulungsinhalte nur einmal zu erarbeiten



#### Zeitraum:

Planung gem. Programmplanung



#### aten.

- Change Management
- ITSM
- jew. Projektleitungen

Abbildung 13: Beispiel für Interventionen im Handlungsfeld Technologie / Systeme

Sogenannte "Sneak Previews" boten daneben immer wieder die Möglichkeit, einen niedrigschwelligen Eindruck der SAP Lösung zu bekommen und geführt durch KollegInnen anhand bekannter Prozesse Berührungsängste vor dem neuen System zu nehmen.

Die so entwickelten Interventionen boten einen guten ersten Hebel, um Organisationsstrukturen so auszurichten, dass sie der gewünschten Veränderung nicht im Weg stehen, sondern sie möglichst aktiv unterstützen.

Ganz im Sinne des Lean Change Ansatzes sparten wir uns das langfristige Planen von Maßnahmen weitgehend, sondern entwickelten aus den Eindrücken und Themen der laufenden Projektarbeit, Retrospektiven auf Projekt- und Programmebene, individuellen Gesprächen und regelmäßigen Befragungen von Mitarbeitenden laufend Ideen für weitere Interventionen und Maßnahmen. Die konnten ganz unterschiedlich aussehen: Anpassungen im Projektvorgehen, die Klärung oder den Neuzuschnitt von Rollen und Verantwortlichkeiten, Schulungs-Bits zu Projektmethoden, das Herbeiführen von Priorisierungsentscheidungen genauso wie die Konzeption und Moderation großer interaktiver Jahresauftaktveranstaltungen zur Fokussierung, Vernetzung und dem Einstimmen auf die gemeinsamen Herausforderungen.

# 5. Geordnet wieder raus – oder Hilfe zur Selbsthilfe

Ist das Veränderungsmanagement auf eine solche Weise aufgesetzt und ausreichend etabliert, beginnen wir an unserer eigenen "Überflüssigkeit" zu arbeiten. Welche Verantwortlichkeiten, Rollen und Aufgaben rund um die Koordination der Change-Arbeit können durch interne Mitarbeitende übernommen werden? Für manche Themen und Interventionen ist die Position des organisationsexternen Beraters hilfreich oder sogar notwendig - für andere jedoch nicht. Und nur wenn der Ansatz nicht zu eindeutig mit uns als externer Beratung verknüpft bleibt, gibt es eine Chance auf sein nachhaltiges Überleben in der Organisation. Das heißt nicht, dass wir große und immer wieder neu herausfordernde Projekte und Programme nicht auch bis zum Ende begleiten würden. Wir sorgen aber immer dafür, dass der Umfang, die Ausrichtung und die Dauer unserer Begleitung regelmäßig gemeinsam mit dem Kunden betrachtet und entschieden wird.

## Lessons Learned & Good Practices

Mit etwas Abstand betrachtet lassen sich ein paar Punkte herausgreifen, die als "Good Practices" für ähnliche Herausforderungen dienen können.

# Tiefe Integration des Change Management in das Gesamtprojekt:

Change Management darf kein Zusatz sein, sondern entfaltet seine Kraft dann, wenn es tief in das Vorgehen im Gesamtprojekt verankert wird. Damit ist neben dem Change-Management Know-How auch die Projekt-Management-Kompetenz für den Erfolg der Begleitung entscheidend.

# Beteiligung schafft Akzeptanz – und bessere Ergebnisse:

Mitarbeitende von Anfang an einbinden und ihnen Verantwortung übertragen hilft nicht nur dabei, Akzeptanz für das Ergebnis zu erreichen. Es entstehen auch bessere Lösungen, wenn die Anwender mitentwickeln.

### Iteratives Vorgehen ermöglicht Fokus auf akute Themen:

Statt starrer Change-Pläne lohnt es sich, weitgehend auf agile Methoden setzen, um flexibel auf Herausforderungen zu reagieren. Denn langfristige Pläne altern meist schnell und schlecht.

# Parallele Systeme verringern Risiken:

Auch wenn es aufwändiger ist – bei der Transformation wirklich zentraler IT Systeme sollte eine schrittweise Migrationsstrategie mit Roll-Back-Möglichkeit immer den Vorrang vor vermeintlich effizienteren "Big Bang"-Vorgehensweisen haben.

Diese Case Study zeigt, wie Change Management gezielt als integrierter Bestandteil einer SAP-Transformation eingesetzt werden kann, um technologische und organisatorische Veränderungen gleichermaßen erfolgreich umzusetzen.

# Heimathafen für Projekterfolg

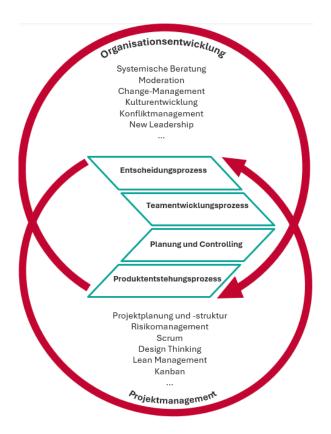
Seit über 30 Jahren unterstützen wir Projekte dabei, auch in schwierigen Gewässern auf Kurs zu bleiben. Gelungene Zusammenarbeit ist dabei der Schlüssel.

# **Consensa Projektberatung**

Unser Beratungsansatz verbindet das Beste aus zwei Welten: Klar strukturierendes Projektmanagement und nachhaltiges Change Management - damit Ihre Projekte aus fachlicher und menschlicher Sicht ein Erfolg werden.

Unsere Methoden reduzieren Komplexität und begleiten Sie dabei, nachvollziehbare und tragfähige Ergebnisse zu erzielen. Wir bieten kontinuierliche Projektbegleitung sowie Unterstützung in Schlüsselsituationen und Kriseninterventionen.

Wir haben klare Leitlinien und behalten die betriebswirtschaftlichen Ziele ebenso im Auge wie die zwischenmenschliche Dimension.



# Die vier Prozessebenen im Projekt

Projekte werden sicher erfolgreich, wenn alle vier Prozessebenen angemessen organisiert werden: Neben dem fachlichen Produktentstehungsprozess sind hervorragende Planung und zielgenaues Controlling, ein Teamentwicklungsprozess für konstruktive Zusammenarbeit der Beteiligten und die passgenaue Einbindung des Projekts in die Entscheidungsprozesse sowie eine angemessene Beteiligung Betroffener notwendig.

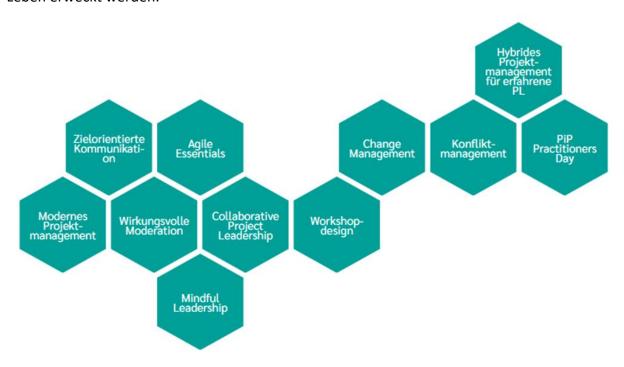
# Zielorientierter Einsatz von Methoden und Fachwissen

Wir nutzen aktuelle Methoden des Projektmanagements, Ansätze der systemischen Beratung und die Moderationsmethode. Unser Know-how entwickeln wir im Team durch kollegiale Beratung, Besuch von Tagungen, umfangreiche Fortbildungen und professionelles Knowledge-Management ständig weiter.

# **Consensa Qualifizierung**

Das Wissen und die Werkzeuge, die uns in der Beratung erfolgreich machen, vermitteln wir in unserer Seminarreihe "Prozesskompetenz im Projekt" (PiP).

Unsere Qualifizierung zielt systematisch auf die wichtigsten Erfolgsfaktoren von Projekten ab: angemessene Planung und Strukturierung und die erfolgreiche Zusammenarbeit der Beteiligten. Entstanden und weiterentwickelt auf der Basis jahrelanger Projekterfahrung folgt diese dem einfachen Prinzip: Methoden allein sind nur Theorie, ehe sie im Projekt zum Leben erweckt werden.



### KÖNNEN macht den Unterschied

In unseren Trainings probieren Sie das Gelernte direkt aus, bekommen unmittelbar Feedback und erhalten Tipps und Tricks zum Umgang mit Herausforderungen, sodass Sie im Anschluss gestärkt und befähigt in Ihren (Projekt-)Alltag zurück kehren.

Alle Trainings können einzeln oder im Paket als **Ausbildung zum zertifizierten Projektleiter – klassisch, agil, hybrid** (inkl. international anerkannter Zertifizierung zum Certified Project Manager (IAPM) und optional Certified Agile Project Manager (IAPM)) oder zum **zertifizierten Projektberater** absolviert werden.

Alle Trainings bieten wir als offene Seminare und als individuell zugeschnittene **Inhouse-Trainings** an.

Weitere Informationen finden Sie unter www.consensa.com.