

Change Management als Fundament partizipativer Projektarbeit am Beispiel der ERP-Systemauswahl

Sandy Eggert

IT-Projekte gehen in der Regel mit großen Veränderungen in Prozessabläufen und Arbeitsroutinen einher. Vor allem stellen ERP-Projekte aufgrund des Ausmaßes, des Umfangs und der Kostenhöhe für Unternehmen ein hohes Risiko dar [1]. Für das Scheitern dieser Projekte sind meist nicht nur technische Schwierigkeiten, sondern in hohem Maße Akzeptanzprobleme bei den Mitarbeitenden verantwortlich [2]. Untersuchungen haben ergeben, dass vor allem ein frühzeitiges Einbinden aller von einem Veränderungsprozess betroffenen Personen im Rahmen eines Change Managements zu den kritischen Erfolgsfaktoren gehört [3]. Der folgende Beitrag zeigt, mit welchen Change Management-Maßnahmen partizipative Projektarbeit bei der ERP-Systemauswahl gelingen kann.

Die Bedeutung des Einsatzes von Informationstechnologie in Unternehmen nimmt stetig zu und die Implementierung von IT-Systemen wird für einen maßgeblichen Anteil der Unternehmen auch zukünftig eine notwendige Schlüsselkompetenz darstellen [1]. Als die wichtigste Systemart im Bereich der Unternehmensanwendungen (engl. Enterprise Systems) werden ERP-Systeme angesehen [3]. Diese Systeme gelten als hochkomplexe betriebliche Anwendungen, welche unternehmensweit und abteilungsübergreifend eingesetzt werden. Die Einführung von ERP-Systemen ist im Allgemeinen mit hohen Kosten verbunden [4] und zeichnet sich darüber hinaus durch einen erheblichen Komplexitätsgrad aus [5]. Zudem erstreckt sich die Dauer einer solchen Systemeinführung über einen Zeitraum von sechs Monaten bis hin zu zwei Jahren. Das Gelingen von ERP-Projekten hängt daher stark von der Unterstützung und Mitwirkung der Mitarbeitenden ab [1].

Change Management

Für die Bewältigung unternehmensweiter, kultureller und struktureller Veränderungen sind grundsätzlich Change-Management-Strategien verantwortlich [3]. Allgemein steht Change Management für eine strukturierte Planung, Umsetzung und Evaluation von (betrieblichen) Veränderungen [6]. Zu den bekanntesten Ansätzen gehören der Phasenansatz nach LEWIN sowie das 8-Stufen-Modell von Kotter [1], [6]. LEWIN be-

schreibt den grundsätzlichen Ablauf von Change-Prozessen als Unfreezing (Auflockern), Change (Hinübergleiten) und Refreezing (Verfestigen) [7]. Die erste Phase des „Unfreezing“ entspricht dabei der Initiierungs- und Planungsphase und beinhaltet das Erkennen des Veränderungsbedarfs und Aufbrechens des aktuellen Zustands [7]. Die Phase „Change“ stellt die eigentliche Durchführungsphase dar und das „Refreezing“, das Verfestigen der veränderten Strukturen auf dem neuen Niveau, entspricht der Stabilisierung und Evaluation der Veränderung [7].

Das von KOTTER in den 1990er-Jahren entwickelte 8-Stufen-Modell hingegen besteht aus den folgenden Phasen [6]:

- Phase 1: ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen,
- Phase 2: eine Führungskoalition aufbauen,
- Phase 3: eine Vision und Strategie entwickeln,
- Phase 4: die Vision des Wandels kommunizieren,
- Phase 5: Mitarbeitende auf breiter Basis befähigen,
- Phase 6: schnelle Erfolge erzielen,
- Phase 7: Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten und
- Phase 8: die neuen Ansätze in der Kultur verankern.

In ein prozessbegleitendes Change Management lassen sich diese Phasen jedoch nicht geeignet einordnen, da sie eher einen Parallelstrang [1] zum Auswahlprojekt darstellen (siehe Abbildung 1). Geeigneter erscheint eine Einordnung von Aktivitäten bzw. Maßnahmen entlang der Auswahlprojektphasen.

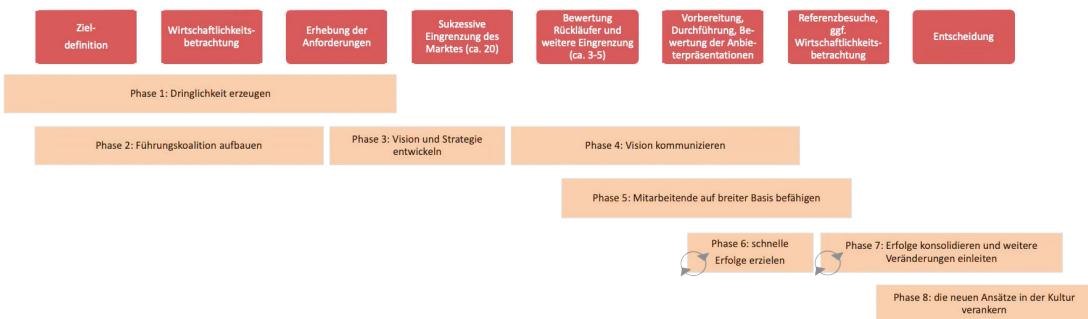


Abb. 1 Einordnung der Phasen nach KOTTER in dem Auswahlvorgehen.

In einer vergleichenden Literaturstudie aus dem Jahre 2024 wurden mehrere Change-Management-Modelle mit dem Fokus auf der Nutzung von KMU-Führungskräften untersucht [8]. Dabei wurden über alle fünf betrachteten Modelle (Yukl/Kotter/Kanter/Luecke/OCQ-C,P,R) hinweg insgesamt 16 Change-Management-Schritte identifiziert [8]. Folgende Aktivitäten wurden jeweils in mindestens drei der untersuchten fünf Modelle berücksichtigt:

- enthalten in allen fünf Modellen:

- Communicate a clear vision of the benefits to be gained.
- Build a broad coalition to support the change.
- enthalten in vier Modellen:
 - Create a sense of urgency about the need for change.
 - Monitor the progress of change and make any necessary adjustments.
- enthalten in drei Modellen:
 - Use task forces to guide the implementation of changes.
 - Fill key positions with competent change agents.
 - Empower competent people to help plan and implement change.
 - Keep people informed about the progress of change.
 - Demonstrate continued optimism and commitment to the change.

Partizipation

Partizipation bedeutet nicht nur eine einfache Beteiligung, vielmehr müssen Mitarbeitende bzw. Nutzer über zusätzliche Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen wie z. B. Kenntnisse über Produkte und die beabsichtigte Transformation sowie Führungsqualität [9]. Der partizipative Ansatz geht dabei von den Bedürfnissen, Wünschen und Vorstellungen der Nutzer aus [10]. Das allgemeine Ziel der Einbeziehung von Nutzern ist daher, ihre Bedürfnisse und Anforderungen zu erfassen und ihr Fachwissen bei der Entwicklung und Implementierung des Systems zu nutzen [9]. Den Nutzern soll aber auch eine Hilfestellung gegeben werden, Möglichkeiten und Alternativen zu verstehen und diese dann schließlich in den Prozess der Veränderung mit einfließen zu lassen. Der Fokus richtet sich jedoch nicht nur auf die Bedürfnisse einzelner Nutzer, sondern auf die Gesamtheit der Betroffenen. Daher gilt es auch Spannungen zu berücksichtigen, die entstehen, wenn Bedürfnisse und Wünsche unterschiedlicher Gruppen im Gegensatz zu denen anderer Nutzer und Gruppen stehen [10].

Partizipatives Design arbeitet mit verschiedenen Praktiken und lässt sich anhand von fünf Hauptmethoden charakterisieren: Feldstudien, Workshops, kollaborative Prototypenentwicklung, Infrastrukturentwicklung und Bewertung [10].

Methods	Purpose
Field Studies	Understanding practice and initiating mutual learning
Workshops	Facilitating the meeting between diverse stakeholders
Collaborative Prototyping	Collaboratively exploring and developing design alternatives
Infrastructuring	Securing that social, organizational, and technical infrastructures are in place to support sustainability of results
Evaluation	Assessing the outcomes of design

Tab. 1 Methoden des partizipativen Designs nach Preece et al. 2019 [10].

Nun gilt es, die ermittelten Change-Management-Aktivitäten mit den Methoden des partizipativen Designs in den Auswahlprozess zu integrieren.

Schritte der ERP-Systemauswahl

Bevor die Aktivitäten des Change Managements in die Phasen des Auswahlprozesses eingeordnet werden können, werden die einzelnen Phasen zunächst vorgestellt [11]:

Zieldefinition

Die mit der Einführung der neuen ERP-Software verbundenen Ziele müssen vor dem eigentlichen Projektstart festgehalten und mit dem Management abgestimmt werden. Dabei sollte auch auf die angestrebte Wettbewerbsposition sowie die technischen und organisatorischen Verbesserungen eingegangen werden. Zudem sollte in dieser Phase das Projektbudget definiert werden. Je konkreter die Ziele definiert werden, desto besser kann nach Projektende die Zielerreichung überprüft werden. Bereits in dieser Phase sollte das Change Management beginnen und die Mitarbeitenden in das Vorhaben durch Kommunikation des Vorhabens und der damit verbundenen Ziele einbeziehen. Dies kann im Sinne des partizipativen Ansatzes auch eine direkte Mitarbeit im Projektteam sein.

Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (optional)

Die Begründung der ERP-Investition kann mithilfe einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung erfolgen. Diese Phase ist als optionale Aktivität anzusehen, da nicht immer Unsicherheiten bzgl. der Projektnotwendigkeit existieren. Die Durchführung einer ROI-Analyse (ROI = Return on Investment) erfolgt entlang der von der ERP-Einführung betroffenen Unternehmensprozesse. Bei der Erhebung der Wirtschaftlichkeitspotenziale (Zeit, Umsatz, Kosten) werden die ERP-relevanten Prozesse gemeinsam mit den Mitarbeitenden analysiert. In der Regel tangiert diese Phase alle Mitarbeitenden, die vom ERP-Projekt betroffen sind, daher empfiehlt es sich vor allem, die Dringlichkeit der Notwendigkeit eines neuen ERP-Systems zu kommunizieren. Weiterhin sollten sogenannte Unterstützer eine Koalition im Sinne des Change Managements bilden.

Erhebung der Anforderungen

Die Ermittlung der Anforderungen erfolgt in ähnlicher Weise wie die Erhebung der Wirtschaftlichkeitspotenziale mithilfe von Interviews oder Workshops mit Vertreterinnen und Vertretern aus allen Abteilungen. Bei komplexen Vorgängen ist es ratsam, den Istzustand detailliert aufzunehmen und grafisch zu visualisieren. Durch die Modellierung und Visualisierung der Prozesse sind Potenziale in der Regel noch besser erkennbar. Anhand der aufgedeckten Potenziale sollte das Projektteam gemeinsam mit den Mitarbeitenden die Anforderungen an das neue System definieren. Die ermittelten Anforderungen sollten möglichst genau aufgeführt, kategorisiert und beschrieben werden. Wichtig ist vor allem, sich auf die wesentlichen Anforderungen zu konzentrieren.

Die Anforderungen sollten tabellarisch zusammengetragen und in Kategorien eingeteilt werden. Die funktionalen Anforderungen, die erfahrungsgemäß den umfangreichsten Teil des Anforderungskatalogs ausmachen, sollten in Unternehmensbereiche (wie z. B. Einkauf, Vertrieb, Produktion) oder Systemmodule (z. B. CRM, PPS, SCM) untergliedert werden. Weitere Anforderungskategorien sind z. B. technische Anforderungen wie notwendige Schnittstellen. Nachdem die Anforderungen entsprechend kategorisiert wurden, sollte eine Gewichtung (z. B. A – k. o.-Kriterium, B – wichtig und C – Nice-to-have) erfolgen, um anschließend den Fokus auf die A- und B-Anforderungen zu legen. Den potenziellen Nutzern, die an der Anforderungsanalyse nicht aktiv beteiligt sind, sollten die Ergebnisse bereitgestellt werden.

Sukzessive Eingrenzung des Marktes

Vor allem für KMU ist der ERP-Markt sehr unübersichtlich. Allein in der DACH-Region existieren mehrere Hundert Anbieter. Um sich einen ersten Überblick zu verschaffen, helfen unabhängige Fachzeitschriften mit großen Marktübersichten oder auch anbieterneutrale Auswahlplattformen. Eine weitere Recherche im Internet oder auf Branchenmessen ist zudem empfehlenswert. In dieser Phase kann auch externe Unterstützung sinnvoll sein.

Im Ergebnis der Markteingrenzung steht eine „Longlist“ mit ca. 20 passenden Systemen. Dabei sollte vor allem auch auf die Brancheneignung und passende Referenzen geachtet werden. Im Anschluss sollte der Anforderungskatalog, der idealerweise aus nicht mehr als 150 Anforderungen besteht, an die Anbieter bzw. Dienstleister der „Longlist“ verschickt werden. Es empfiehlt sich, neben den Antwortmöglichkeiten „ja, vorhanden“ oder „nein, nicht vorhanden“ zudem die Möglichkeit anzubieten, die entsprechende Anforderung seitens des Anbieters im laufenden Projekt realisieren zu lassen. Dabei sollten die Unternehmen dann eine Schätzung des Zusatzaufwandes mit angeben. Auch während dieser Phase sind die Mitarbeitenden über den Stand der Aktivitäten zu informieren und weiterhin auf die Ziele, die mit der ERP-Einführung verbunden sind, hinzuweisen.

Bewertung der Rückläufer

Auf Basis der Rückmeldungen der angesprochenen Anbieter bzw. Dienstleister sollte dann eine „Shortlist“ mit den drei bis fünf Anbietern erstellt werden, die mit ihren Systemen den höchsten Erfüllungsgrad auf Basis des Anforderungskatalogs aufweisen. Bei der Berechnung sollte auch die Gewichtung miteinbezogen werden. Die Anbieter werden dann zu Anbieterpräsentationen eingeladen. Im Rahmen des Change Management sollte an dieser Stelle über den Fortschritt des Auswahlprozesses informiert und die nächsten Schritte aufgezeigt werden.

Vorbereitung der Anbieterpräsentationen

Das Ziel der Anbieterpräsentationen ist es, anschließend eine Entscheidung treffen zu können. Dafür sollen die Anbieterpräsentationen eine bessere Einschätzung ermöglichen, inwieweit sich die eigenen Unternehmensprozesse mit den ausgewählten ERP-Systemen abbilden lassen. Weiterhin besteht hier die Möglichkeit, den Anbieter

bzw. Dienstleister besser kennenzulernen. Diese Ziele können nur erreicht werden, wenn den Anbietern oder Dienstleistern genau vorgegeben wird, welche konkreten Unternehmenszenarien sie mit dem System zeigen sollen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass die relevanten Funktionen gar nicht im Fokus der Präsentation stehen. Zur Vorbereitung der Anbieterpräsentationen gehören die Beschreibung von Szenarien, eine Zeitplanung, ggf. Beispielstammdaten sowie die Erstellung von Bewertungsbögen.

Die Unternehmenszenarien können bereits während der Anforderungserhebung aufgenommen und mit den betroffenen Mitarbeitenden abgestimmt werden. Diese sollten so genau wie möglich beschrieben werden und wichtige Prozesse des Unternehmens darstellen. Weiterhin ist den Anbietern bzw. Dienstleistern ein detaillierter, an den Szenarien orientierter Zeitplan vorzugeben.

Durchführung der Anbieterpräsentationen

Zu den Anbieterpräsentationen sollten alle Betroffenen (späteren Nutzer) des Systems eingeladen werden. Diese stellen häufig entscheidende Fragen zu den ausgewählten Szenarien, da sie in höchstem Maße daran interessiert sind, wie ihre Aufgaben mit dem neuen ERP-System durchgeführt werden können. Zur anschließenden Entscheidungsfindung sollten anhand der Szenarien entsprechende Bewertungsbögen vorbereitet werden, die dann von den Teilnehmenden während der Anbieterpräsentationen auszufüllen sind. Als weiteres Vergleichsinstrument dienen Richtangebote, die im Anschluss an die Anbieterpräsentationen von den Anbietern bzw. Dienstleistern angefordert werden.

Referenzbesuche und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen (optional)

Sollten mehrere Anbieter entsprechend hoch bewertet werden, sodass eine Entscheidung noch nicht erfolgen kann, können Referenzbesuche oder eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung dieser Systeme durchgeführt werden. Dabei sind wiederum im Rahmen des Change Managements Mitarbeitende aus den Abteilungen zu involvieren und an der Entscheidung teilhaben zu lassen. Zur Vorbereitung der Referenzbesuche dienen Checklisten sowie die Ankündigung konkreter Themen.

Entscheidung

Die Ergebnisse der Bewertungsbögen, die Kostenaufstellungen aus den Richtangeboten und ggf. die Ergebnisse der Referenzbesuche sowie Wirtschaftlichkeitsuntersuchung sind die Basis der anschließenden Entscheidung. Mit der Entscheidung für einen Anbieter/Dienstleister ist die Auswahlphase abgeschlossen. Die Entscheidung ist dann den gesamten Mitarbeitenden des Unternehmens begründet mitzuteilen. Wichtig ist, dass sie nachvollziehbar kommuniziert wird. In weiteren Schritten werden in einem Workshop gemeinsam mit dem Anbieter und Vertreterinnen und Vertretern der betroffenen Abteilungen die Anforderungen konkretisiert und zusammen die gewünschten Soll-Prozesse erarbeitet. Im Anschluss sollte der Anbieter in der Lage sein, ein Pflichtenheft sowie einen Zeitplan zu erstellen, welche die Basis für ein finales Angebot darstellen werden.

Change Management im Auswahlprozess

Bei einer partizipativen Gestaltung sind die Nutzer als Projektbegleiter zu verstehen und dürfen auch mitentscheiden. Daher sollten kompetente Mitarbeitende (potenzielle Nutzer) gleich zu Beginn in das Projektteam gewählt werden. Tabelle 2 stellt Vorschläge zu Change-Management-Aktivitäten entlang der Phasen der Softwareauswahl vor und zeigt mögliche Instrumente zur Nutzung für die Umsetzung auf.

	Change-Management-Aktivität	Mögliche Methode/Instrumente
Zieldefinition	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung einer klaren Vorstellung von den erwünschten Vorteilen und Zielen • kompetente Mitarbeiternde für das Projektteam wählen 	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop • (Sonder)-Versammlungen • abteilungsübergreifende Sitzungen (Zusammenbringen unterschiedlicher Interessengruppen) • unternehmensinterner Newsletter • Projekthomepage
Wirtschaftlichkeitsbe trachtung (optional)	<ul style="list-style-type: none"> • Dringlichkeit für die Notwendigkeit eines neuen ERP-Systems erzeugen • Koalition bilden 	<ul style="list-style-type: none"> • Abteilungssitzungen • Mitarbeiterzeitschrift (digital/print) • Mitarbeitergespräche • Workshop
Erhebung der Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • über den Fortschritt des Auswahlprozesses informieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekthomepage • unternehmensinterner Newsletter
Sukzessive Eingrenzung des Marktes (ca. 20)	<ul style="list-style-type: none"> • Sukzessive Eingrenzung des Marktes (ca. 20) über den Fortschritt des Auswahlprozesses informieren • zu erzielende Vorteile aufzeigen 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekthomepage
Bewertung Rückläufer und weitere Eingrenzung (ca. 3-5)	<ul style="list-style-type: none"> • über den Fortschritt des Auswahlprozesses informieren und nächste Schritte aufzeigen 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekthomepage • unternehmensinterner Newsletter • (Sonder)-Versammlungen
Vorbereitung, Durchführung, Bewertung der Anbieterpräsentationen	<ul style="list-style-type: none"> • über den Fortschritt des Auswahlprozesses informieren und zur Anbieterpräsentation einladen • Anbieterpräsentation bewerten lassen • Dringlichkeit für die Notwendigkeit eines neuen ERP-Systems aufzeigen 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekthomepage • Mitarbeiterzeitschrift (digital/print) • Mitarbeitergespräche • unternehmensinterner Newsletter

	Change-Management-Aktivität	Mögliche Methode/Instrumente
Referenzbesuche, ggf. Wirtschaftlichkeitsbe-trachtung	<ul style="list-style-type: none"> über den Fortschritt des Auswahlprozesses informieren und zu Referenzbesuchen einladen 	<ul style="list-style-type: none"> Projekthomepage Mitarbeitergespräche
Entscheidung	<ul style="list-style-type: none"> in die Entscheidung miteinbeziehen über den Entscheidungsprozess informieren zu erzielende Vorteile aufzeigen Task Force initiieren über nächste Schritte informieren 	<ul style="list-style-type: none"> Abteilungssitzungen Mitarbeiterzeitschrift (digital/print) Mitarbeitergespräche Projekthomepage unternehmensinterner Newsletter (Sonder)-Versammlungen

Tab. 2 Change-Management-Aktivitäten im Auswahlprozess.

Fazit

Die Auswahl eines ERP-Systems ist von grundlegender Bedeutung für die anschließende Systemeinführung. Ein partizipativer Ansatz im Rahmen des Change Managements setzt auf die Einbeziehung und Mitbestimmung der Mitarbeitenden, um Widerständen frühzeitig entgegenzuwirken. Dies bedeutet in der Regel ein höheres Maß an Aufwand bezogen auf Abstimmung und Kommunikation mit den Betroffenen. Da jedoch Projektschwierigkeiten oder sogar ein Scheitern von Projekten vor allem auch aufgrund von Akzeptanzproblemen bei den Mitarbeitenden entstehen, kommt dieser zusätzliche Change-Management-Aufwand im Auswahlprojekt dem eigentlichen ERP-Einführungsprojekt zugute. Dennoch ist es erforderlich, die Change-Management-Maßnahmen im Einführungsprojekt fortzuführen.

Literatur

- [1] Hartmann Moritz Hartmann: Change-Management in IT-getriebenen Veränderungsprozessen Methodik zur Bewertung von Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der Akteure. Springer Verlag 2021, <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34639-3>
- [2] Renate Osterchrist: Die Change-Story als Wegweiser bei der Einführung von ERP-Systemen, In: ERP Information 3/204 DPI Verlag 2025, S. 21-25
- [3] Leyh, C; Lorenz, A.; Michael Jan Faruga; Linda Koller: Critical Success Factors for ERP Projects Revisited: An Update of Literature Reviews. Proceedings of the 19th Conference on Computer Science and Intelligence Systems, ACSIS 2024. DOI: 10.15439/2024F6271
- [4] Shibly, H. R., Abdullah, A.; Murad, M. W.: ERP Adoption in Organizations, The Factors in Technology Acceptance Among Employees; Palgrave Macmillan, 2022
- [5] Eggert, S.: Erfolgsfaktoren in ERP-Projekten, DPI Verlag, In ERP Information 1/2023, S. 21-24 https://doi.org/10.58678/erp-information_23-1_21-24
- [6] Axel Kaune, Niko Glaubke und Therese Hempel: Change Management und Agilität, Aktuelle Herausforderungen in der VUCA-Welt. Springer verlag 2021 <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35236-3>

- [7] Katharina D. Schlicher, Agnieszka Paruzel, Barbara Steinmann und Günter W. Maier: Change Management für die Einführung digitaler Arbeitswelten. In: Günter W. Maier Gregor Engels Eckhard Steffen. Handbuch Gestaltung digitaler und vernetzter Arbeitswelten, Springer verlag 2020, S. 347-382,
- [8] Filep, Roland. (2024). Change management steps among SMEs. Marketing & Menedzsment. 58. 72-82. 10.15170/MM.2024.58.03.07.
- [9] Mehmood, H., & Farshchian, B. A. (2023). From representative to transformative user participation – A case study of public healthcare digitalization. In Proceedings of the 14th Scandinavian Conference on Information Systems (SCIS 2023).
- [10] Bødker, S., Dindler, C., Iversen, O.S., Smith, R.C. (2022). What Are the Activities and Methods of Participatory Design?. In: Participatory Design. Synthesis Lectures on Human-Centered Informatics. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-02235-7_5
- [11] Eggert, S.: ERP-Auswahlprojekte erfolgreich meistern, S. 11-13, ERP Management I/2020

Prof. Dr. Sandy Eggert

Sie beschäftigt sich seit mehr als 15 Jahren mit dem ERP-Markt und der Auswahl passender Systeme für KMU. Sie lehrt als Professorin für Wirtschaftsinformatik an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin und ist seit 2019 die Studiengangsleiterin des Studiengangs Wirtschaftsinformatik (Bachelor).

Kontakt:

Prof. Dr. Sandy Eggert
Leiterin des Studiengangs Wirtschaftsinformatik (Bachelor)
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
Badensche Str. 52
10825 Berlin
E-Mail: sandy.eggert@hwr-berlin.de