

# Schritt für Schritt mit SAP

Fraunhofer hat im Januar alle digitalen Verwaltungsprozesse auf SAP umgestellt. Wir haben mit einem Experten gesprochen, der Unternehmen hilft, durch Veränderungen möglichst gut hindurch zu kommen – dem Unternehmensberater Kurt Guwak.

## Herr Guwak, Sie begleiten Fraunhofer seit 2018 bei der Umstellung auf SAP. Wie haben Sie die Teams und die Verantwortlichen auf das Bevorstehende vorbereitet?

Immer wenn viele Menschen zusammenwirken sollen, braucht es Klarheit und Information, worum es geht. Zudem muss man sich organisieren. Das waren die Schwerpunkte in der Vorbereitung. Wir haben am Anfang breit angelegte offene Infoveranstaltungen angeboten und wir haben Strukturen gemeinsam aufgesetzt. Das »Wellenkonzept«, die »Regionalen Netze« oder die »Change Task Force« sind entstanden.

## Was war und ist die besondere Herausforderung bei Fraunhofer?

Es ist das größte und komplexeste SAP-Projekt, das es in Europa bisher gegeben hat. Das liegt einerseits am Entschluss, die Einführung in einem einzigen großen Schritt zu stemmen, andererseits an der Vielzahl der Themen und der vielfältigen Struktur der Fraunhofer-Gesellschaft selbst. Ich denke, diese Komplexität hat alle, auch die SAP, immer wieder an die Grenzen des Bewältigbaren gebracht. Eine schrittweise Einführung hätte das Problem aber nicht verhindert – die Komplexität wäre nur an anderen Stellen aufgetaucht, etwa an den Schnittstellen zwischen verschiedenen Welten, die dann parallel existiert hätten.

## Gibt es ein Muster bei Veränderungsprozessen oder ist jeder Change ganz speziell?

Beides trifft zu. Natürlich ist jeder Change speziell, weil nicht nur Menschen einzigartig sind, sondern auch Organisationen. Trotzdem gibt es typische Muster, wie z.B. eine gewisse Anfangseuphorie, das »Tal der Tränen« und irgendwann den versöhnlichen Rückblick, der dann Teil der Firmengeschichte wird. Aber solange man selbst im Prozess unterwegs ist, fällt es schwer, das wahrzunehmen.

## Woran liegt es, dass man Veränderungen manchmal als unangenehm empfindet?



Kurt Guwak ist systemischer Unternehmensberater, Geschäftsführer der »promitto organisationsberatung« in Wien. © Philipp Lipiarski

Menschen sind stark auf Sicherheit und Stabilität ausgelegt. Wir sind zwar auch neugierig, aber die meisten von uns gehen im Zweifelsfall lieber auf die sichere Seite. Immerhin hat alles Bestehende die Empirie für sich, schließlich hat es uns dahin gebracht, wo wir sind. Diese Neigung zur Stabilität ist für Organisationen extrem wichtig. Wenn die Organisation allerdings umgebaut werden soll, muss man diese Schwelle überwinden. Das kostet Kraft, weil wir durch eine Phase der Unsicherheit, des Mangels an Orientierung und oft einer selbst empfundenen Inkompetenz gehen müssen. Aber wir können das, weil wir die Willenskraft besitzen, auch Dinge zu tun, die im Moment nicht angenehm sind. Und irgendwann haben wir es dann geschafft. Diese Erfahrung haben wir alle in unserem Leben schon oft gemacht. Je öfter, umso gelassener gehen wir mit Veränderungen um, einfach weil wir es kennen.

## Wie geht man am besten an Neues und Ungewohntes heran?

Hilfreich ist es, wenn man eine gewisse Neugier entwickeln kann – zumindest auf einzelne Aspekte der Neuerung. Hilfreich ist auch, wenn man den Kontakt zu anderen stärkt. Die Begleitung durch die Führungskraft aber auch die Unterstützung der Kolleginnen und Kollegen untereinander macht vieles leichter. Und hilfreich ist der Blick auf das, was Psychologen das »innere Spiel« nennen. Das heißt, ich konzentriere mich auf das, was ich tun kann, und das versuche ich, so gut wie möglich zu machen. Und wenn ich das geschafft habe, dann ist das prima. Ein Profifußballer beispielsweise fokussiert sich auf das nächste Spiel und darauf, die beste Leistung auf den Platz zu bringen. Wenn der Erfolg eintritt, ist er eine Folge dieser Haltung.

## Ab wann tritt Gewöhnung ein und die Veränderung wird Alltag?

Wir Menschen haben alle eine hervorragende Eigenschaft: Wir können uns adaptieren. Kein Lebewesen kann das in

gleichem Maße. Im Fall des SAP-Projekts kommen im Hintergrund hilfreiche Entwicklungen dazu, die das zusätzlich unterstützen. Zum einen werden laufend Fehler und Probleme beseitigt, das System hat also eine »Lernkurve«. Die haben wir als Menschen auch. Wenn wir Überblick, Sicherheit und Routine entwickeln, schaut die Welt gleich anders aus. Wie lange das dauert, ist wohl von Fall zu Fall verschieden – aber in einem Jahr wird die Sicht auf das Thema eine deutlich andere sein.

## Was empfehlen Sie Menschen, die sich schwertun, sich auf Neues einzulassen?

Suchen Sie den Kontakt zu anderen, ziehen Sie sich nicht zurück. Nehmen Sie sich kleine, bewältigbare Schritte vor, bauen Sie sich selbst mit Erfolgserlebnissen auf. Pflegen Sie Ihre persönlichen Energiequellen. Und malen Sie sich hin und wieder aus, wie es sein wird, wenn das alles gut überstanden ist. Irgendwann werden Sie mit Kolleginnen und Kollegen darüber reden, was das für eine wilde Zeit war. Und vielleicht werden Sie über das eine oder andere lachen – dann sind Sie angekommen.

Interview: Katrin Kuch

### SAP-Taskforce

Am 18. Februar 2022 hat die neue SAP-Taskforce zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen ihre Arbeit aufgenommen. Sie unterstützt unter Mitwirkung der Verbundvorsitzenden das SAP-Team in den dringendsten Problemfeldern schnell, effizient und lösungsorientiert, um die operative Arbeitsfähigkeit an den Instituten sicherzustellen.



Mehr Infos zur Arbeit der Taskforce:  
<https://s.fhg.de/SAP-Taskforce>