

Change Initiation zur Entwicklung der Roadmap und Vorbereitung der Set-up Phase im Öffentlichen Sektor



Faktenbox

- Branche: Öffentlicher Sektor – Stadtwerke (Energieversorger, ÖPNV, etc)
- Betroffene Mitarbeitende: 800
- Transformationsansatz: Selective Data Migration



Ausgangssituation

Kunde waren in diesem Fall Stadtwerke, die ein gesellschaftsübergreifendes Transformationsprogramm zur Migration von SAP R3/ECC auf SAP S/4HANA ausgerufen hatten. Das übergreifende Ziel des Transformationsprogramms war es, die Systemlandschaft zu modernisieren und bestehende Prozesse zu vereinheitlichen und weiter zu digitalisieren. Insgesamt waren von den 1.700 Mitarbeitenden ca. 800 Mitarbeitende SAP-Anwendende und dadurch konkret von der Transformation betroffen.

Herausforderungen

Durch die historisch gewachsene, komplexe Prozess- und Systemlandschaft kam es zu teilweise ineffizienten, benutzerunfreundlichen und nicht zeitgemäßen Prozessen und SAP-Transaktionen. Zudem liefen viele Projekte gleichzeitig, weshalb das Programm darüber hinaus mit Ressourcenengpässen zu kämpfen hatte.

Zudem bestand die Herausforderung darin, über die unterschiedlichen Gesellschaften hinaus, das Management, die Führungskräfte und unterschiedlichen Mitarbeitergruppen während der Transformation bestmöglich zu begleiten und zu befähigen.

Change Initiation zur Entwicklung der Roadmap und Vorbereitung der Set-up Phase im Öffentlichen Sektor

Vorgehensweise

Um die Herausforderungen anzugehen, haben wir die möglichen Veränderungen im Unternehmen beschrieben und transparent gemacht. Basis für diese Beschreibungen bildeten quantitative Auswertungen sowie qualitative Interviews. Die Ergebnisse dieser Untersuchung dienen als Grundlage für die Gestaltung einer überzeugenden Erzählung über die Veränderungen. Mit Hilfe dieser Erzählung (Change Story) konnten Interessierte und Betroffene sich jederzeit über das Projekt informieren und den tieferen Sinn des Vorhabens erkennen. Wir setzten dann auf die Entwicklung eines Veränderungsnetzwerks. Das heißt konkret ermöglichten wir die Identifizierung wichtiger Rollen und Stakeholder, die den Wandel vorantreiben. Wir entwickelten konkrete Maßnahmen, um diese Personen effektiv in den Prozess einzubeziehen. Schließlich haben wir eine Roadmap entwickelt, die alle notwendigen Schritte für die erfolgreiche Implementierung der gewünschten und benötigten Veränderungen enthielt. Diese Roadmap diente als Leitfaden für die Transformation und umfasste alle entscheidenden Maßnahmen sowie die nächsten Schritte, die im Unternehmen unternommen werden müssen.

Erfolgsfaktoren

- Durch eine strukturierte Change-Initiation und dessen Analyse konnten wichtige Grundlagen entwickelt werden wie z.B. :
 - Change Story, die zur Kommunikation verwendet wurde und somit ein erstes Bewusstsein und ein Gefühl von Dringlichkeit für die S/4HANA Transformation geschaffen hat.
 - Das Commitment zentraler Entscheider und Stakeholder wurde sichergestellt, wodurch eine hohe Akzeptanz und Unterstützung für das Transformationsprojekt erreicht wurde.
 - Die Change Architektur, die dem Programm hilft die abgeleiteten Maßnahmen zum richtigen Zeitpunkt umzusetzen und somit sicherstellt, dass alle Gruppen begleitet und befähigt werden.

