

## Anwender und Mitarbeiter

Dies ist sicherlich die größte Gruppe aller Beteiligten an einer ERP-Einführung. Für sie gelten im Wesentlichen drei Anforderungen, nämlich das

- Verstehen von Sinn und Zweck der Neuerungen,
- Lernen der Abläufe und benötigten Fähigkeiten,
- Anwenden auf die Fälle in der Arbeitspraxis.

Zu diesem Personenkreis können z.B. Techniker, Ingenieure, Werker, Vor-, Fach- und Sachbearbeiter zählen. Sie sind es, die die Handarbeit verrichten und für Bewegung sorgen, sie müssen dafür täglich miteinander arbeiten und so die Prozesse im Fluss und am Leben erhalten für den Fortbestand des Unternehmens. Sie sind es auch, die praktisch und erfolgreich Teamwork leben sollen, auch, wenn das Team unter Druck gerät oder in Schwierigkeiten steckt, es zu Spannungen und Unstimmigkeiten kommt. Sie repräsentieren folglich die Qualität der Unternehmenskultur, sind Motor der Einheit und Harmonie.

### Viele Fragezeichen

Veränderungen sind bekannte Auslöser von Ängsten, Zweifeln und Konflikten. Eine Einkäuferin vertraute seinerzeit dem Autor an, sie habe seit Wochen nicht mehr durchschlafen können, aus Angst vor dem neuen ERP-System ...

- „Kommt jetzt noch mehr Arbeit auf mich zu?“
- „Kann ich mich auf das Neue verlassen und mein Altvertrautes dafür loslassen?“
- „Werde ich das sicher beherrschen können und die Erwartungen erfüllen; wie schneide ich im Vergleich mit meinen Kollegen ab?“

Solche und ähnliche Fragen sind keineswegs auf bestimmte Hierarchieebenen oder Altersklassen beschränkt. Das Empfinden von Unsicherheit entsteht in erster Linie aufgrund von unvollständig oder ungenau formulierten Erwartungen und Zielen. Genau an dem Punkt kommt aber wieder die bereits genannte Unkenntnis der genauen Anforderungen ins Spiel und bedingt derartige „Teufelskreise“, die wiederum nur mit dem Verständnis auflösbar sind, dass alles mit allem verzweigt ist und in Beziehung steht.

---

*Verzweigte Systeme -> eine Datenbasis. Verzweigte Anforderungen -> eine zwischenmenschliche Ebene.*

---

## Rollenverständnis

Neue Rollen und Aufgaben fordern von den Verantwortlichen und ihren Stellvertretern deutlich mehr Verantwortung, Disziplin und Integrität, um langfristig die Datenkonsistenz, Prozesse und das „Notfall“-Management sicher zu stellen. Die Kommunikation und der Infor-

mationsaustausch zwischen den Kollegen gehört dazu und, speziell bei ERP, die Fähigkeit zum Überwinden von Abteilungsgrenzen. Das wird immer wieder übersehen und unterschätzt, doch wie alle Grenzen existieren auch diese ehemaligen „Hoheitsgebiete“ lange Zeit weiter in der Gedankenlandschaft vieler Vorgesetzter und Mitarbeiter. Innere Dialoge à la „Das ist eigentlich nicht meine Aufgabe, früher hat das der Kollege XY gemacht.“ oder „Das ist nicht mein Kunde“ können über kurz oder lang Konflikte, Kommunikationsbrüche, Unzufriedenheit und Distanz auslösen.

## ERP-Berater und Projektleiter

In puncto Eigenverantwortung und Integrität hat der Projektverantwortliche eine besonders bedeutsame Rolle für das gesamte Projektgeschehen. Speziell sein Verhalten bestimmt in einem hohen Maße die Qualität innerhalb des Projektteams, der *Keimzelle der ERP-Einführung*, die ja als ein Vorbild für das kritisch beobachtende Umfeld die Zukunft des Unternehmens in stabilen Ansätzen bereits in der Gegenwart leben soll.

Wie generell bei allen Personen können auch seitens des Beraters/Projektleiters nur das Team verbindende oder estrennende Aktionen ausgehen. Die so häufig propagierte *Identifikation mit dem Job, der Rolle oder der Sache* ist eher hinderlich und nicht das Ziel. Die gesamte persönliche Ausstrahlung sollte vielmehr erkennen und fühlen lassen, was das ERP-System, der Hersteller und die Dienstleistung