

# SAP S/4HANA-Kommunikation, die läuft – vor dem System

Wie Sie mit Change-Kommunikation Ihr S/4HANA-Projekt wirksam steuern



## Zum Start ...

**Hand aufs Herz:**

***Wie sicher sind Ihre Kolleg:innen heute wirklich,  
was die S/4HANA Transformation für ihren  
Bereich bedeutet?***

# Wenn der Wandel scheitert...

„Ich will damit nichts zu tun haben. Was habe ich davon? Nichts! Ich wurde nicht einmal gefragt.“

„Ich kann das, was ich gelernt habe, überhaupt nicht im Alltag anwenden oder vertiefen und werde dabei auch nicht unterstützt.“

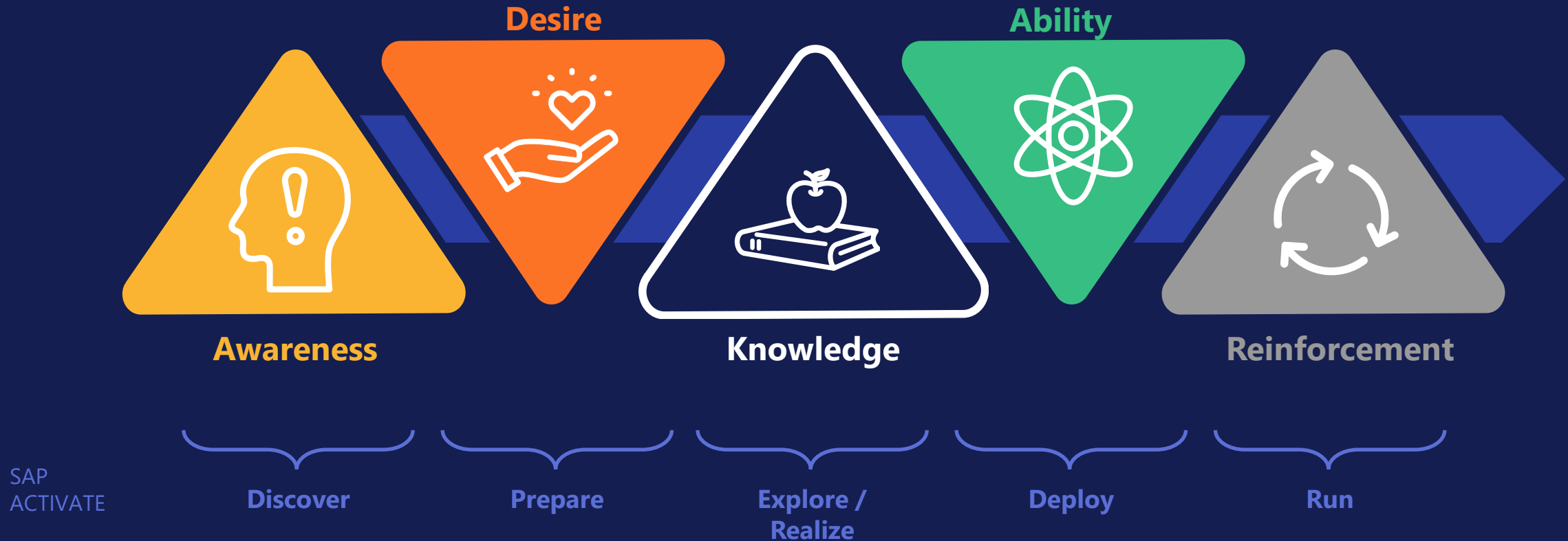
„Ich verstehe gar nicht, was das soll. Es läuft doch gut und Standardisierung würde bei uns im Bereich auch nicht funktionieren.“

„Das Training kann ich nicht gebrauchen. Die Inhalte passen nicht zu meinen Aufgaben. Alles nur Gießkanne.“

„Nach Go-Live, interessiert sich niemand mehr dafür, ob die neuen Prozesse wirklich gelebt werden.“

# ADKAR in der Umsetzung

ADKAR als praktischer Handlungsrahmen, um Veränderung für Menschen in Organisationen **nachvollziehbar, erlebbar und wirksam** zu machen.



# Warum ist **Kommunikation in S/4HANA-Projekten** so **viel** anspruchsvoller als in anderen Veränderungen?



## **Kommunikative Leerstellen durch lange Projektlaufzeiten**

Zwischen Design-, Build- und Testphasen passiert viel im Projekt, aber wenig Sichtbares in der Organisation.



## **Fachliche Komplexität**

- Prozesse ändern sich tiefgreifend
  - Systemlogik ist komplex
- Gewachsene Arbeitsweisen & Identitäten



## **Zielgruppen mit stark unterschiedlichen Perspektiven**

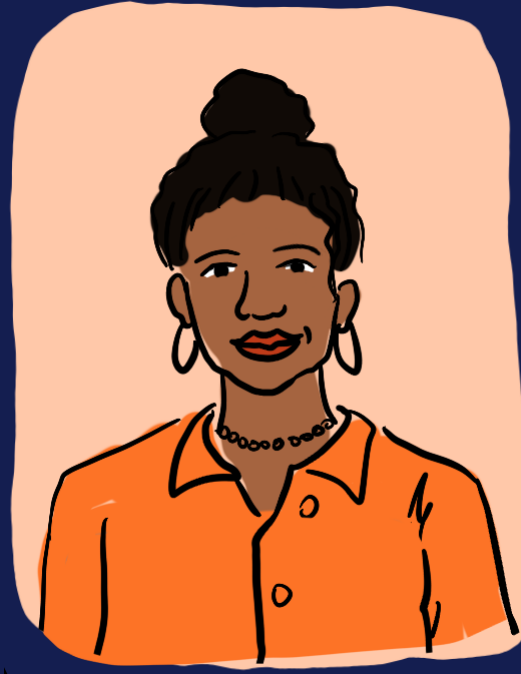
- Eine Botschaft für alle funktioniert nicht.

# „Wir begleiten drei Kolleg:innen durch ein S/4HANA Projekt ...“



**Johanna (58)**

Leiterin Physische  
Logistik, 20  
Mitarbeitende



**Emma (34)**

Key User &  
Fachexpertin  
Controlling



**Simon (40)**

Instandhaltungs-  
Handwerker im  
Betrieb

# Awareness-Phase ...

Aber was heißt das für meine Logistik konkret?

Hauptsache, der Laden läuft!

Tagesgeschäft

**Johanna**

Montagsmorgen, 6.30 Uhr,  
Frühschicht in der Logistik

Keine  
Verweigerung

Meine Leute fragen mich, ich habe noch keine klare Antwort.



# Awareness schaffen, aber wie?

# Für Führungskräfte bedeutet das konkret ...

## Herausforderung in der Praxis:

Jede Veränderung beginnt mit der Frage: Warum?

Informationen sind da, aber nicht übersetzt auf den eigenen Verantwortungsbereich.

„Ich verstehe die Art der Veränderung und wozu diese Veränderung notwendig ist“



## Ich muss ...

- ... den Kontext der Veränderung verstehen (Warum? Warum jetzt?).
- ... die Auswirkungen auf meinen Bereich einschätzen können.
- ... meinem Team Orientierung und Unterstützung geben.

# Zielgruppen-spezifische Formate: Welcome Sessions

## Inhalte & Ziele

### Einordnung des Projekts

- Klarheit über Projekt-Organisation, Rollen (FK, KU, EU) und ihre Aufgaben
- Übersetzung auf den eigenen Bereich
- Raum für Fragen und Unsicherheiten



*Aus „Ich habe davon gehört.“ wird „Ich kann es einordnen.“*

# Zielgruppen-übergreifende Formate

## Ziele

- Formate bündeln zentrale Informationen
- Einordnung der Veränderung über den gesamten Projektverlauf

Awareness


Launch Change Story


Leadership Message


Go Live Intranet-Seite


Launch Community


Launch Audioformate "Change Stimmen"



EX

**WELCOME SESSION**

Projektbeschreibung, Ziele, Rollen der FK, KU und EU und nächste Schritte

KU

**WELCOME SESSION**

Rollenverständnis, Projektüberblick, Aufgabenklärung, erste Q&A

EU

**WELCOME SESSION**

Überblick zu System und Veränderungen im eigenen Bereich

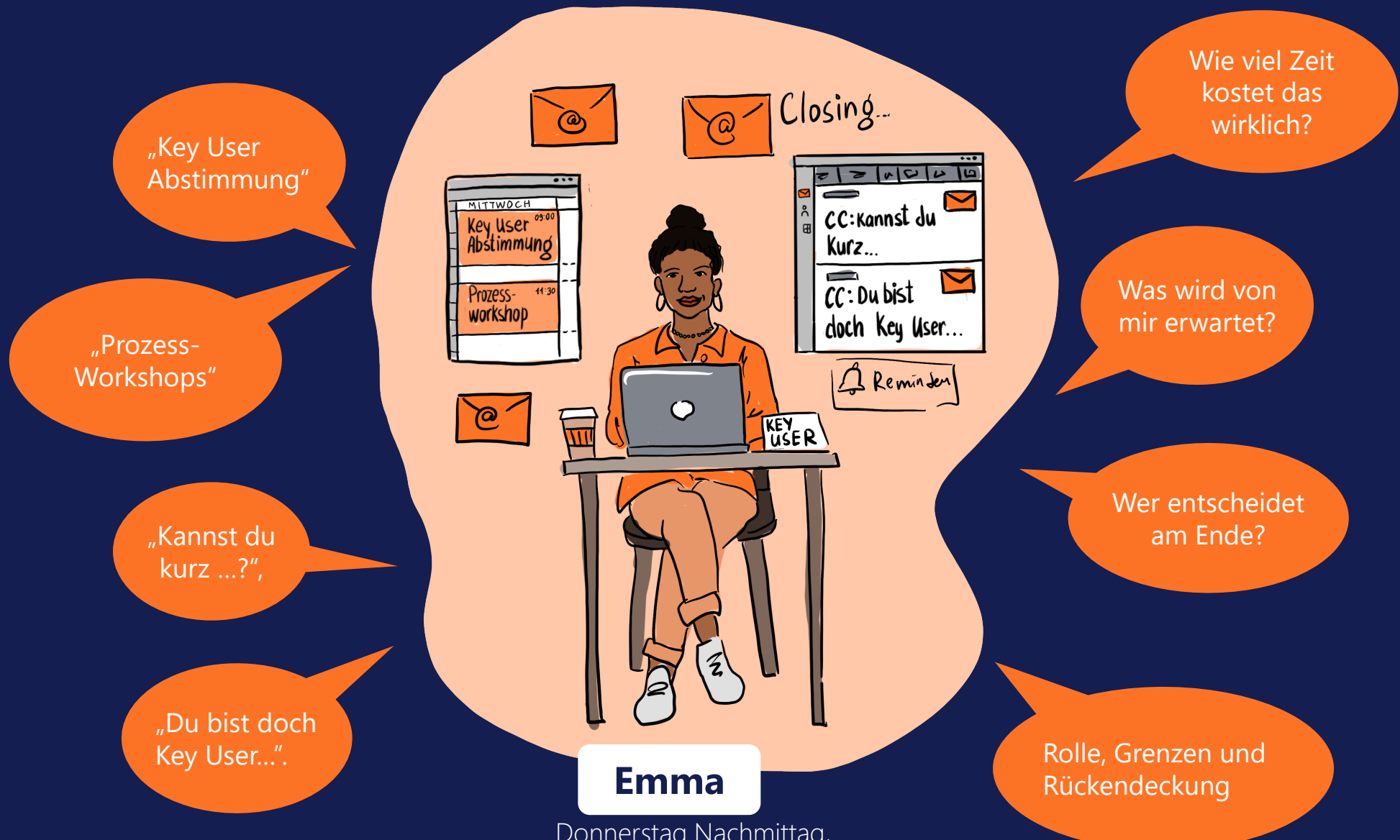
DISCOVER





**„Ohne Awareness entstehen keine  
Anschlussfragen, sondern  
Widerstände.“**

# Desire-Phase ...



**Emma**  
Donnerstag Nachmittag,  
Emmas Büro

**Desire ermöglichen, aber  
wie?**

# Für Key User bedeutet das konkret ...

## Herausforderung in der Praxis:

Key User werden benannt, aber nicht ausreichend in ihrer Rolle begleitet.



„Ich werde Teil dieser Veränderung sein.“

Ich muss ...

... meine **Rolle im Projekt verstehen.**

... wissen, **was konkret von mir erwartet wird.**

... meinen **eigenen Beitrag zum Projekterfolg einordnen können.**

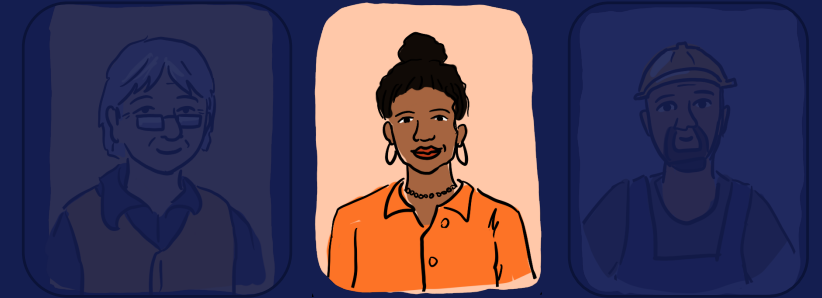
# Zielgruppen-spezifische Formate:

## Mini Briefings für Key User

### Inhalte & Ziele

### Orientierung zu Rolle, Aufgaben & Projektarchitektur

- Klarheit zu Aufgaben & Rollen
- Zeitmanagement
- Verständnis der Projektarchitektur



*Nicht das „Warum“ fehlt – sondern das „Wie bin ich darin verortet?“*



**„*Desire*“ kann man nicht verordnen.**  
Man kann es nur ***ermöglichen***, indem  
man persönliche Relevanz schafft.

# Knowledge-Phase ...

Ich war und bin im Training.

Viel Input, einiges habe ich direkt verstanden.

Aber was ist, wenn die erste echte große Störung reinkommt und alles schnell gehen muss?



Was wird für uns jetzt wirklich anders?

Q&A-Guides und eine Go-Live-Preparation-Session helfen mir

**Simon**

Instandhaltung, Trainings sind gestartet und laufen noch, aber der Alltag läuft weiter

# Knowledge zur Veränderung aufbauen, aber wie?

# Für End User bedeutet das konkret...

## Herausforderung in der Praxis:

Mitarbeitende haben Trainings besucht, aber im Alltag entstehen schnell neue Fragen.



„Ich weiß, wie ich es tun soll.“

## Erkennen ...

- Was davon betrifft genau meine tägliche Arbeit?
- Wie sieht dieser Prozess bei uns konkret aus?
- Mache ich das hier gerade richtig?

# Zielgruppen-spezifische Formate: Team Update für End User

## Inhalte & Ziele

Kontextbezogene, motivierende Updates von Führungskräften

- Kontextualisierung der Inhalte
- Einordnung im Teamkontext
- Raum für Rückfragen





Wissen entsteht nicht nur im **Training**,  
sondern durch **Einordnung, Austausch &**  
**Rückmeldung.**

# Ability-Phase

Das System ist live, wir arbeiten jetzt damit.

Es kommen viele Rückfragen, oft zu den gleichen Themen.



Ist das normal oder ein Problem?

Wer kommt klar, wer nicht?

## Unternehmen

Das Unternehmen ist mitten in der Umsetzung, aber ohne klare Standortbestimmung

# Ability im Alltag wirksam machen, aber wie?

# Für Führungskräfte bedeutet das konkret

## Herausforderung in der Praxis:

- Umsetzung läuft parallel zum Tagesgeschäft
- Probleme sind oft diffus oder nicht klar benannt.
- Führung erfolgt „aus dem Bauch heraus“.

„Ich bin sicher im Alltag.“



## Führungskräfte müssen

- erkennen, wo ihr Team sicher ist und wo nicht
- gezielt unterstützen können
- Unsicherheiten sichtbar machen und adressieren

# Format: Pulse Checks für Führungskräfte

## Inhalte & Ziele

### Standortbestimmung im Team

- Wo stehen meine Mitarbeitenden aktuell im Umgang mit dem System?
- Welche Aufgaben funktionieren stabil, wo gibt es Brüche?

### Reflexion der eigenen Führungsrolle

- Gebe ich ausreichend Orientierung im Alltag?
- Welche Fragen kommen immer wieder – und was sagt das über unsere Klarheit?

### Ableitung konkreter Maßnahmen

- Wo braucht es gezielte Nachsteuerung (z. B. Klärung, Wiederholung, Unterstützung)?
- Wen muss ich stärker einbinden (z. B. Key User)?





**Unterstützung** muss sichtbar sein, bevor  
Überforderung zu Ablehnung wird.

# Reinforcement-Phase

Ganz ehrlich: Ich will nur, dass die Anlage läuft – und nicht jeden Tag Ärger.“

Lohnt sich das alles?

Das neue System ist schon in Ordnung, aber es nervt, wenn's schnell gehen muss.



Wenn ich's ordentlich eintrage, hab ich später weniger Diskussionen.

Die Q&A-Guides und unsere Community helfen mir sehr.

„Echt cool. Dass wir uns austauschen!“

**Simon**

Instandhaltung, er und die Kolleg:innen arbeiten nach neuen Prozessen und mit der neuen Software

# Veränderung durch Reinforcement verankern, aber wie?

# Für das Unternehmen bedeutet das konkret

## ► Herausforderung in der Praxis:

- Unterschiedliche Arbeitsweisen im selben Team
- „inoffizielle Abkürzungen“ entstehen
- Wissen aus Trainings wird nicht mehr aktiv reflektiert



„Das Neue wird zur neuen Realität.“

Es braucht Räume, um Arbeitsweisen gemeinsam zu reflektieren, Erfolge sichtbar zu machen und gute Praxis zu verstärken.

Dadurch bleibt die Veränderung „im Gespräch“ und entwickelt sich weiter.

# Format: Transfercafés

## Inhalte & Ziele

### Erfahrungsaustausch zu Alltagsthemen

- Welche Abkürzung ist okay und welche macht uns Daten kaputt?
- Wo verlieren wir Zeit (Rückmeldung/Material/Status) und wie lösen wir das als Team?
- Welcher Supportweg funktioniert wirklich und was muss schneller werden?"





**Erfolge** sichtbar machen und **Best Practices** teilen, bevor sich **individuelle Workarounds** etablieren.

Übergreifende  
Kommunikation

Zielgruppenspezifische  
Kommunikation

## Awareness

- Launch Change Story
- Leadership Message
- Go Live Intranet-Seite
- Launch Community
- Launch Audioformate "Change Stimmen"

- EX WELCOME SESSION**  
Projektbeschreibung, Ziele, Rollen der FK, KU und EU und nächste Schritte
- KU WELCOME SESSION**  
Rollenverständnis, Projektüberblick, Aufgabenklärung, erste Q&A
- EU WELCOME SESSION**  
Überblick zu System und Veränderungen im eigenen Bereich

## DISCOVER

## Desire

- regelm. Projektkommunikation
- Projekt-Updates, News & Reminder
- Community
- Audioformate "Change Stimmen"

- EX BRIEFING**  
System & Change verstehen, Fragen klären, Resonanzen im Team moderieren
- KU MINI BRIEFING**  
Orientierung zu Rolle, Aufgaben & Projektarchitektur
- EU ROLLOUT-VISUAL**  
Poster & Screens als Orientierungshilfe an den Standorten

## PREPARE

## Knowledge

- Go Live Welcome Session
- Begleitende Trainingskommunikation
- Projekt-Updates, News & Reminder
- Community
- Audioformate "Change Stimmen"

- EX Q&A GUIDE**  
Kompakter One-Pager zu häufigen Teamfragen
- KU PEER SPARRING SESSION**  
Key-User Dialoge mit Impulsfragen zu Change-Themen
- EU TEAM UPDATE**  
Motivierende, kontextbezogene Updates von Führungskräften

## EXPLORE / REALIZE

Go Live

Veränderung endet nicht mit dem Go Live...

## Ability

- Projekt-Updates, News & Reminder
- Community
- Audioformate "Change Stimmen"

- EX PULSE CHECK**  
Selbstcheck zur Wirksamkeit in der Unterstützung und Führung des Teams.
- KU PULSE CHECK**  
Selbstcheck zur Rolle als Multiplikator:innen & Ansprechpartner:innen
- EU PULSE CHECK**  
Selbstcheck zur Orientierung in neuen Prozessen, Usability & Unterstützungsbedarf

## DEPLOY

## Reinforcement

- Projekt-Updates, News & Reminder
- Change Stories
- Community
- Audioformate "Change Stimmen"

- EX CHANGE-REVIEW SESSION**  
Wirkung erkennen, Erfahrungen teilen und nächste Schritte ableiten.
- KU KEY-USER-AUSTAUSCH**  
Kompaktes Format mit wirksamen Impulsen zur Change-Umsetzung
- EU TRANSFERCAFE**  
Gemeinsamer Erfahrungsaustausch und Klären von Unterstützungsbedarfen.

## RUN



Was ist aktuell Ihre größte  
**Herausforderung** im  
Projekt?

# Weiterführende Links

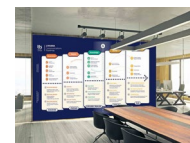
Podcast

## ADKAR und die S/4HANA Communications Roadmap



Artikel tts INSIGHTS

## Warum Kommunikation in S/4HANA-Projekten ein unterschätztes Schlüsselement ist



Podcast

## LERNLUST #49 // Die Einführung von SAP S/4HANA ist nie nur ein IT-Projekt: Fünf Erkenntnisse aus Learning und Change.



Podcast

## LERNLUST #60 // ADKAR als Kompass auf dem Weg in eine neue Zukunft



Webinar

## Change im Blindflug? So scheitert Ihr SAP S/4HANA-Projekt



Artikel

## tts learning element: ADKAR-Modell





**Vielen Dank!**