


# 7 Wege ein SAP Schulungsprojekt an die Wand zu fahren

... und was Sie dagegen tun können ...

Speaker: Alice Vandr , Klaus Kr ft

Date: 27. Juni 2024





Ja, wir haben das haben wirklich  
alles schon gesehen ...

### **Alice Vandr **

- 25 Jahre Erfahrung in und mit SAP Projekten
- Expertin f r Konzeption, Staffing, Standard-Schulungen, Key-User-Qualifizierung und Trainingsorganisation

### **Klaus Kr ft**

- 23 Jahre Erfahrung in und mit SAP Projekten
- Experte f r die Projektkonzeption – und Kalkulation, Lernmedien, p dagogische Ans tze, Skill Management und agile Methoden.

1



# Training? Kann weg!

Wie sie garantiert scheitern, wenn Sie nur auf technische Themen schauen.

# Formen der Ignoranz

## Von „Gar nicht“ zu „ein wenig“

### Hohe Ignoranz

- Keinerlei Berücksichtigung von Schulung
- „Wird schon irgendwie gehen“
- Die Leute helfen sich selbst. War immer schon so.
- Ich kann es doch auch.

### Mittlere Ignoranz

- Die Berater zeigen das mal eben
- In den Verhandlungen drücken wir den Implementierungspartner so weit, dass das quasi kostenlos dabei ist.
- Standard-Schulungsmaterial vom Hersteller gibt es ja auch noch. Das kaufen wir mit dazu. Das reicht

### Leichte Ignoranz

- Dann planen wir Schulungen eben mit ein. Zu was haben wir denn Key-User
- Die Test-Scripts können wir auch für die Schulung verwenden.
- Alles auf Englisch. Das muss reichen.
- Und Webinare für alle. Alle nehmen teil und hören zu. Das zeichnen wir dann auch noch auf.

Ihr Projekt wird auf jeden Fall scheitern oder im Endeffekt hohe Kosten verursachen. Aber vielleicht sind Sie bis dahin schon beim nächsten Projekt und keiner gibt Ihnen die Schuld?

Es wird eine hohe Unzufriedenheit bei Anwender:innen geben. Nachschulungen, hohe Fehlerquoten usw. sind wahrscheinlich

Vielleicht nehmen Sie zusätzlich doch noch ein paar Experten dazu. Dann wird das schon.

## Siehe auch mein Beitrag in LinkedIn

... zum Haare raufen



<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7193890610796261376/>

In den Anforderungsdokumenten zu großen IT- bzw. SAP-Projekten ist das Thema Schulungen/ Change Management durchschnittlich mit ca. 1-3% des Textumfangs berücksichtigt ... wenn es überhaupt vorkommt.

# Zahlen und Fakten

## Indikatoren für mangelnde User Adoption

30%

### Nutzerakzeptanz

Ein Drittel aller gemeldeten Probleme bei erfolgreichen Implementierungen waren personenbezogen oder mit Benutzerakzeptanz verbunden. Untersuchungen ergaben, dass nur 32 % sehr wenig oder gar nicht auf das Change Management ausgerichtet waren. (Forrester Research / Panorama Consulting)

70%

### Fehlende Veränderungsbereitschaft

Mehr als die Hälfte der Unternehmen empfand die Aspekte der Prozess- und Organisationsveränderungen als schwieriger als die technischen Aspekte, und die Befragten geben an, dass der Widerstand gegen Veränderungen den Fortschritt stark beeinflusst. (Panorama Consulting / PLMPulse Survey)

80%

### Leichte Bedienbarkeit

Ein Grund für die eingeschränkte Nutzung könnte die Komplexität der Tools sein, und Kunden gaben an, dass sie Funktionalität gegen die Benutzerfreundlichkeit eintauschen würden. (CSO Insights / PLMPulse Survey)



2



## Unsere Key-User, die können das!

Wie Sie ihre wertvollsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überlasten

# Können die das wirklich?

## Key-User und ihre Aufgaben in Schulungsprojekten

- Was passiert, wenn Key-User sich in ihrer Rolle nicht wirklich wohlfühlen?
- Welches Kommunikationsverhalten haben Key-User, die überlastet sind und mit Druck zu einer Aufgabe gezwungen werden? Was werden solche Key-User in Schulungen erzählen? Wie kommunizieren sie in ihren Teams?
- Wie gehen Key-User mit Manager:innen um, die eher unwillig in einer Schulung sitzen und vorherige Systeme/Lösungen viel besser finden.
- Haben ihre Key-User schon mal ein WBT gebaut?





# So oder so? Besser gemeinsam!

Die Mischung macht's.

## Ihre Key-User

- Bewahren das Wissen im Unternehmen
- Stehen über das Projektende hinaus als Ansprechpartner:innen zur Verfügung
- Werden im Team als kompetente Kolleginnen und Kollegen respektiert
- Helfen, die Kosten von externen Berater:innen zu senken
- Können Deltas/Vergleiche besser erklären als Externe (vergleich alte und neue Prozesse)
- Sprechen die Sprache der Organisation

## Externe Trainingsexpert:innen

- sind Profis in der Schulungsvorbereitung. Sie kennen Autorenwerkzeuge, Methoden und Verfahren in Schulungsprojekten. Sie arbeiten schneller und effizienter in diesem Aufgabenspektrum.
- haben es einfacher bei anspruchsvollen Zielgruppen. Sie brauchen nicht zu erklären, welche Prozesse besser waren oder welche Veränderung aus welchem Grund passierte. Sie konzentrieren sich auf ihre Schulungen.
- sind Expert:innen in der Didaktik. Sie sind Trainerinnen und Trainer. Das ist ihr Beruf. Das erhöht den Erfolg von trainergeführten Lernformaten.

A photograph of three people in a meeting. On the left, a man with a beard and long hair is smiling. In the center, a woman in a yellow top is laughing. On the right, a woman in a blue jacket is leaning over a desk, holding a pen. They are surrounded by papers, a laptop, and a tablet. The background is a textured wall.

## Key-User und Externe Trainer im Team

**Effektiver Wissenstransfer mit „doppelter Aufzeichnung“:**  
Virtuelle Sessions mit Fachfragen werden aufgezeichnet. Ein Recording Tool zeichnet den Weg durch den Prozess auf

**Tandemschulungen mit „Fading out“:**  
Erste Schulungen gemeinsam, dann KU nur noch am Ende der Veranstaltung zur Beantwortung von Fachfragen

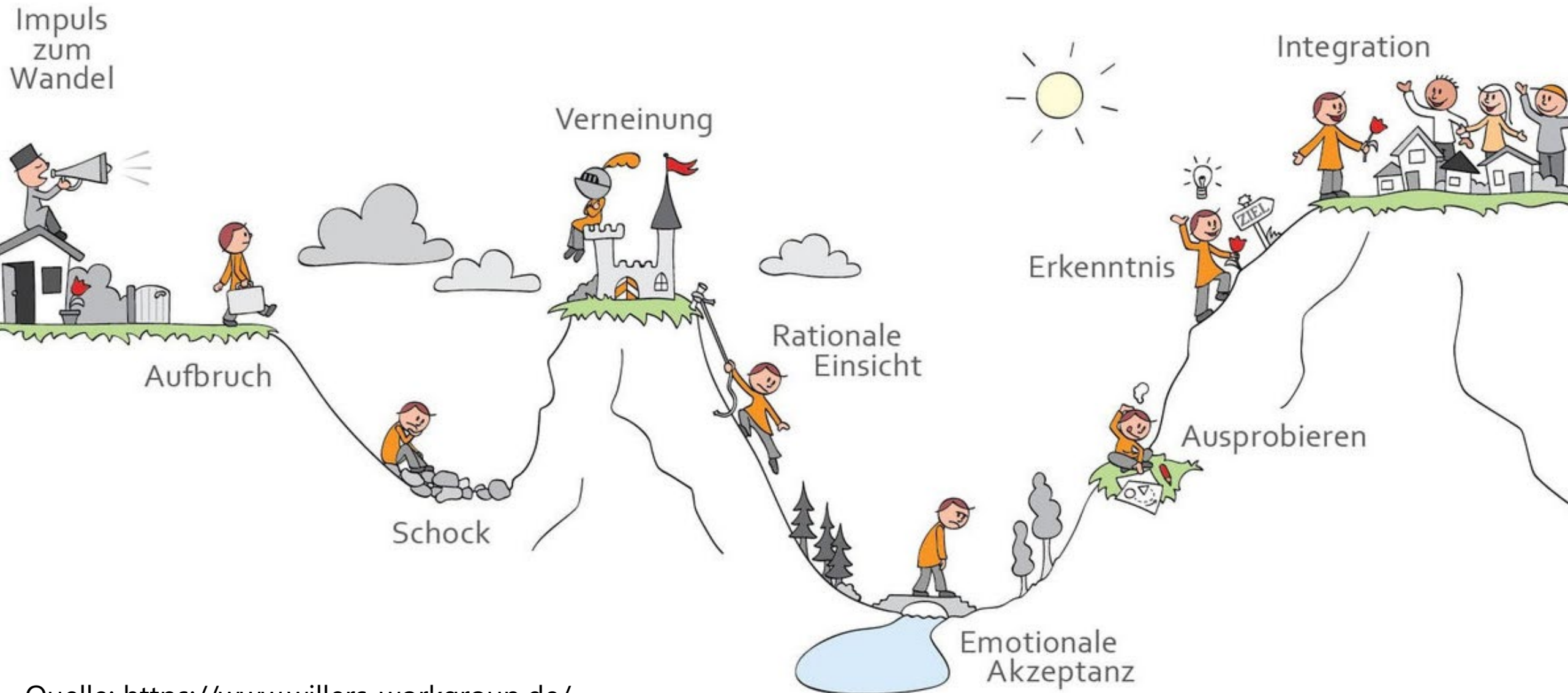
**KU für Wissenstransfer und abschließender Freigabe**  
Schulungsmaterial wird durch Externe erstellt. KU machen Wissenstransfer und fachliche Abnahme (Erfahrungswert 1:10)

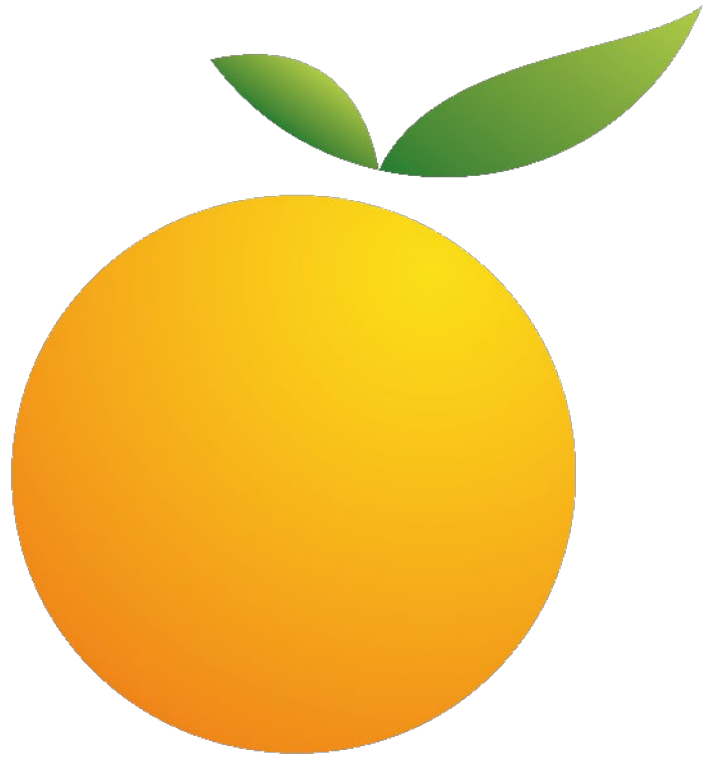
3



## User Adoption? Nicht so wichtig!

Warum Sie die „weichen Faktoren“ in  
ihrem Team nicht unterschätzen sollten.





**"User adoption is the key to any successful software operation."**

# Integrative Learning Journeys gestalten

## Changefitness

In jedem Lernformat wird den Mitarbeitern eine Orientierung über die **Sinnhaftigkeit**, den **Weg** sowie den **Beitrag** und den **Nutzen** für alle Beteiligten gegeben.



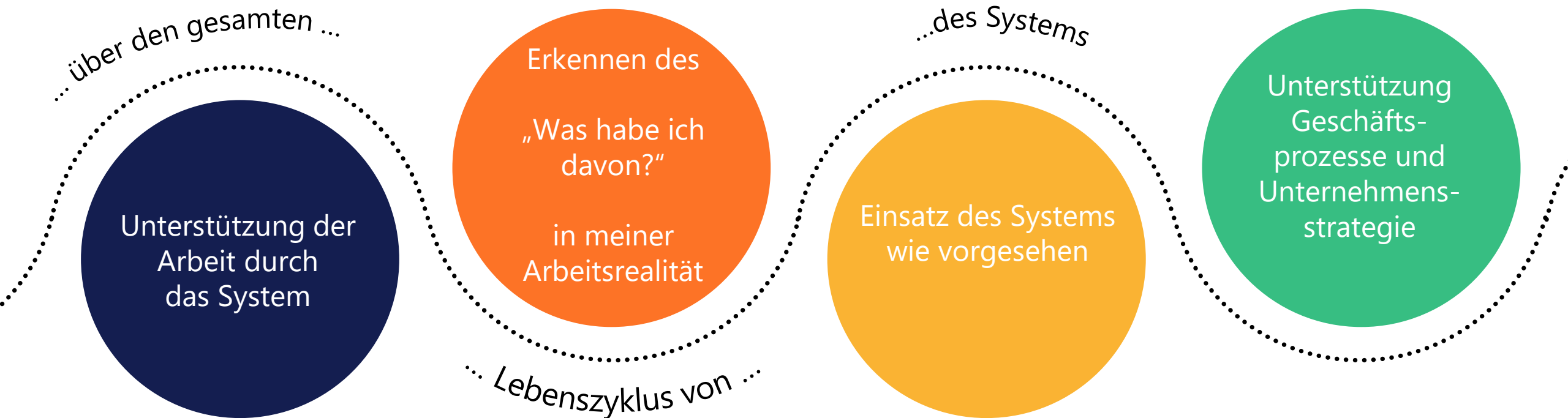
## Prozessfitness

Jedes Lernformat **orientiert sich an den konkreten Arbeitsprozessen** und ist mit diesen verknüpfbar.

## Systemfitness

Jedes Lernformat bezieht die **digitale Arbeitsumgebung** zielführend ein und steigert die Fähigkeit, diese zu nutzen.

# User Adoption im Verlauf



4



## Anpassungen? Wir machen doch Standard!

Warum Standard-Schulungen (alleine) nie  
ausreichen.



# Standardschulungen ...

... passen nicht für „normale Anwender:innen“

- Standardschulungen können ihre Prozesse nicht abbilden
- Standardschulungen arbeiten mit anderen Stamm- und Bewegungsdaten als ihre Organisation
- Viele Anbieter bieten ihre Schulungen nur in englischer Sprache an.
- Viele Standardschulungen richten sich an technisch vorgebildete Zielgruppen (Berater:innen usw.)



Verstehen ihre Anwender:innen eine Schulung bei denen vollständig andere Produkte in einer anderen Industrie in einem fiktiven Unternehmen abgebildet werden? Können sie solchen Schulungen in englischer Sprache verfolgen?

Sind ihre Anwender an technischen Details wie Customizing und Datenbanktabellen interessiert?

Falls nicht – warum planen Sie dann mit Standardschulungen?

**Seien Sie zumindest skeptisch,  
wenn (technische) Berater  
Ihnen sagen, es gäbe keinen  
Schulungsbedarf.**



# Standardschulungen ...

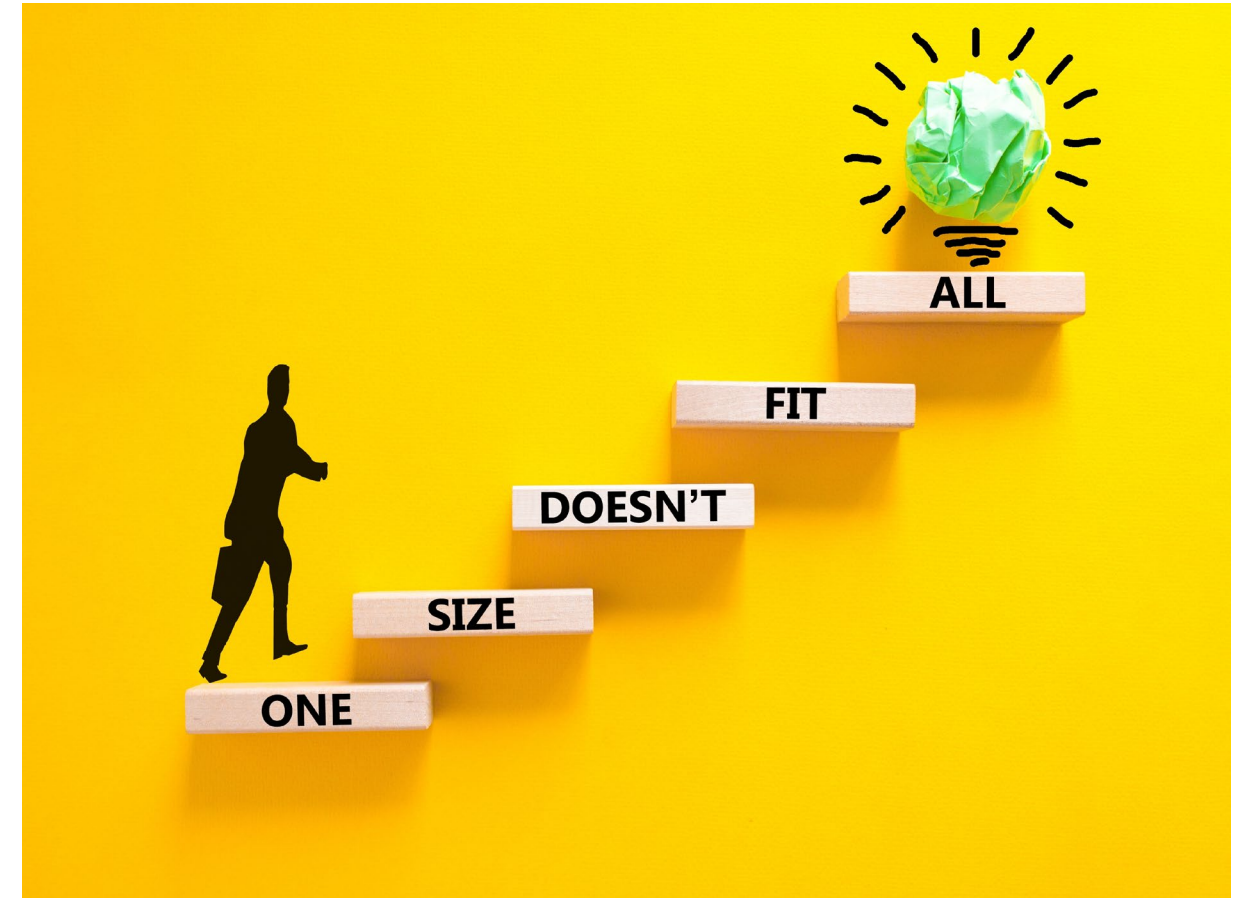
Passend nur für Projektteam und ggf. Key-User

## Standardschulungen passen nur für Ihr Projektteam

**(das technische Kernteam).** Eine Gruppe hochqualifizierter Kolleginnen und Kollegen sollte mit dem Beraterteam auf Augenhöhe über Systemeinstellung, Prozessentscheidungen, Schnittstellen und weitere technische und funktionale Themen sprechen können.

Eine Voraussetzung dafür ist, dass sie die Software in ihrer grundlegenden Form kennenlernen. Sie müssen wissen, was theoretisch möglich ist, um über konkrete Systemausprägungen entscheiden zu können.

Diese Zielgruppe braucht Standardschulungen an einem Standardsystem – zum Beispiel beim Hersteller selbst oder bei anderen Anbietern.



5



## Tools für Schulung? Ne, nicht noch mehr

Wie sie „zu Fuß“ garantiert Zeit und Geld verlieren.

# Händische Erstellung von Unterlagen

## Fragen an das Projekt

- Haben Sie schon mal mit den Office Produkten Schulungsunterlagen erstellt?
- Haben Sie mal versucht, eine solche Schulungsunterlage nachträglich zu ändern, wenn sich der Prozess geändert hat?
- Wissen Sie, wie sie solche Unterlagen übersetzen sollen?
- Machen Sie alles extra: Unterlagen, Simulationen, Kurzanweisungen?
- Verwalten Sie ihre Schulungsdurchführung mit einem Excel? Wie machen Sie dann das Einladungsmanagement? Wie die TN-Nachweise, die Lernhistorie ..
- Wo finden ihre Anwender:innen eigentlich später Hilfen wie Schulungsmaterialien usw. Ist das einfach und selbsterklärend?



# Was braucht es für ein Projekt?

## Learning Management System

- Schulungen verwalten
- Einladungsmanagement
- Lernhistorie
- Nachweise und Kennzahlen
- Dauerhafte Angebote

## Autorenwerkzeug mit Recording Funktion

- Schnellere Unterlagenerstellung
- Mehrere Formate in einem Arbeitsgang
- Einfache Übersetzung
- Schnelle Anpassung bei Änderungen
- Schnellerer Wissenstransfer

U N N E C E S S A R Y

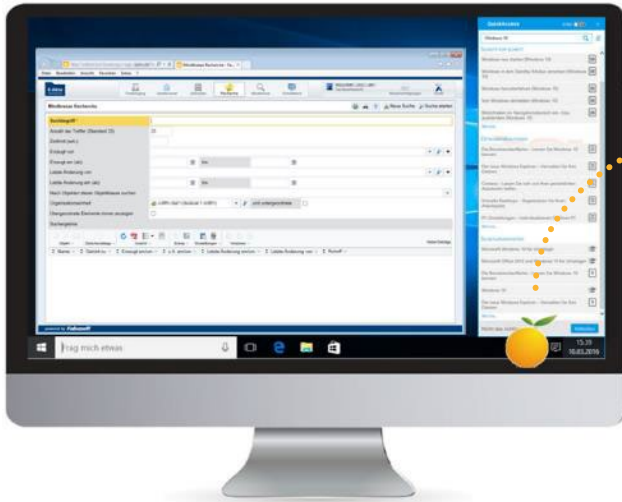
## Digital Adoption Platform

- Unterstützung am Arbeitsplatz
- Reduktion von Handling Tickets
- Sicherheit für Anwender:innen
- Einfacheres Onboarding von nachfolgenden MAs

## ... und außerdem ...

- Zentrale Dokumentationsablage
- Tool für Virtual Classroom (z.B. MS Teams)
- Passende Ausstattung bei Classroom Schulung

# Mit zwei Mausklicks zur Schritt-für-Schritt-Anleitung für die aktive Anwendung



**QuickAccess** SYNC  OFF

E-Akte

**SCHRITT-FÜR-SCHRITT**

- Schriftstück umbenennen ▶
- Aktennotiz im Vorgang erzeugen ▶
- Vorgang als PDF exportieren ▶
- Vorgang weiterleiten ▶

**DETAILINFORMATIONEN**

- Bearbeitung von Eingangsdokumenten (Im) ▶
- Erzeugen eines Vorgangs im Aktenplan (Sa) ▶
- Organisation von Akten (Aktenplan) ▶
- Suche ▶
- Erstellen einer Reinschrift ▶
- Erzeugen eines Vorgangs im Posteingang ▶

**WEITERE...**

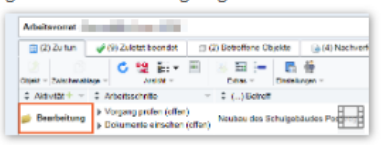
**SELBSTLERNEINHEITEN**

- Bearbeitung von Eingangsdokumenten (Im) ▶
- Erzeugen eines Vorgangs im Aktenplan (Sa) ▶
- Organisation von Akten (Aktenplan) ▶
- Suche ▶
- Erstellen einer Reinschrift ▶

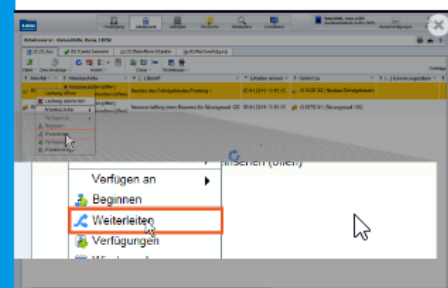
**QuickAccess** SYNC  OFF

**Vorgang weiterleiten**

1 Sie befinden sich auf der Portalseite "Arbeitsvorrat".  
*Klicken Sie mit der rechten Maustaste auf die **Aktivität** des gewünschten Vorgangs:*



2 *Klicken Sie auf **Weiterleiten**:*



3 Im Eingabefeld "Benutzer" ist der für die Aktivität aktuell bestimmte Benutzer voreingetragen.  
*Klicken Sie auf **Benutzer**:*

Der digitale Assistent unterstützt mit kontextsensitiven Hilfen im Arbeitsprozess.

Die Anleitung gibt mit prägnanten Hinweisen und einem Mini-Video verlässliche Orientierung zu jedem Arbeitsschritt in der Zielanwendung.

6



## **Nachhaltigkeit? Einmal geschult sollte doch reichen.**

Warum es sinnvoll ist, auch auf die  
Zeit nach Go Live zu schauen.



# Anwenderdoku vs. Schulungsmaterial

Wie vollständig bzw. nachhaltig darf es sein?

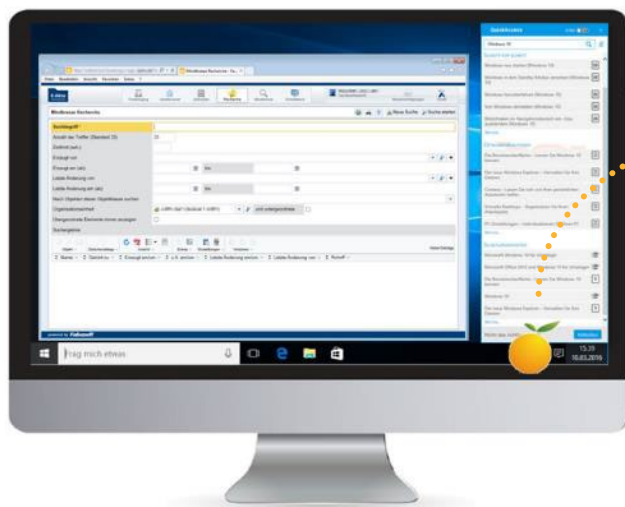
## Dauerhafte Anwenderdokumentation

- Fachliche Vollständig
- Prozessorientiert
- Beschreibend, darstellend, modular
- Verschiedene Formate: als Simulation, Kurzanweisung, pdf oder ppt
- Für dauerhafte Nutzung gestaltet (Nachhaltig)
- In der Praxis wird die Anwenderdoku meist Handout für die Schulung genutzt (Modularisierung notwendig)

## Schulungsmaterial

- Exemplarisch
- Kurs- bzw. Veranstaltungsorientiert
- Aktivierend, erklärend, an „vollständigen Handlungen“ orientiert.
- Für konkretes Schulungsszenario gestaltet
- Verschiedene Bestandteile: Präsentation, Übung, Trainerhandreichung und Handbuch (Prozess- und Ablaufbeschreibungen)

# Auch hier: Nachhaltigkeit durch eine DAP



SYNC  OFF

QuickAccess

E-Akte

**SCHRITT-FÜR-SCHRITT**

- Schriftstück umbenennen
- Aktennotiz im Vorgang erzeugen
- Vorgang als PDF exportieren
- Vorgang weiterleiten

**DETAILINFORMATIONEN**

- Bearbeitung von Eingangsdokumenten (Im)
- Erzeugen eines Vorgangs im Aktenplan (S)
- Organisation von Akten (Aktenplan)
- Suche
- Erstellen einer Reinschrift
- Erzeugen eines Vorgangs im Posteingang

**WEITERE...**

**SELBSTLERNEINHEITEN**

- Bearbeitung von Eingangsdokumenten (Im)
- Erzeugen eines Vorgangs im Aktenplan (S)
- Organisation von Akten (Aktenplan)
- Suche
- Erstellen einer Reinschrift

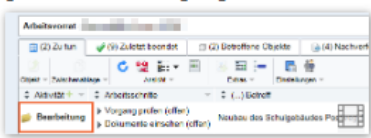
SYNC  OFF

QuickAccess

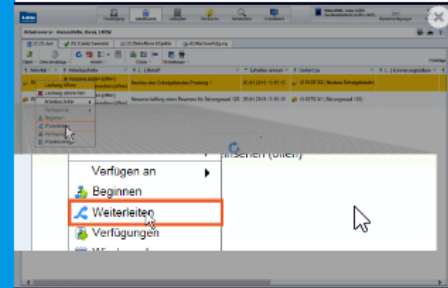
Vorgang weiterleiten

**1** Sie befinden sich auf der Portalseite "Arbeitsvorrat".

*Klicken Sie mit der rechten Maustaste auf die **Aktivität** des gewünschten Vorgangs:*



**2** *Klicken Sie auf **Weiterleiten**:*



**3** Im Eingabefeld "Benutzer" ist der für die Aktivität aktuell bestimmte Benutzer voreingetragen.

*Klicken Sie auf **Benutzer**:*

Der digitale Assistent unterstützt mit kontextsensitiven Hilfen im Arbeitsprozess.

Die Anleitung gibt mit prägnanten Hinweisen und einem Mini-Video verlässliche Orientierung zu jedem Arbeitsschritt in der Zielanwendung.

7



## Das Management? Hat andere Themen!

Warum Management Attention so  
wichtig ist.

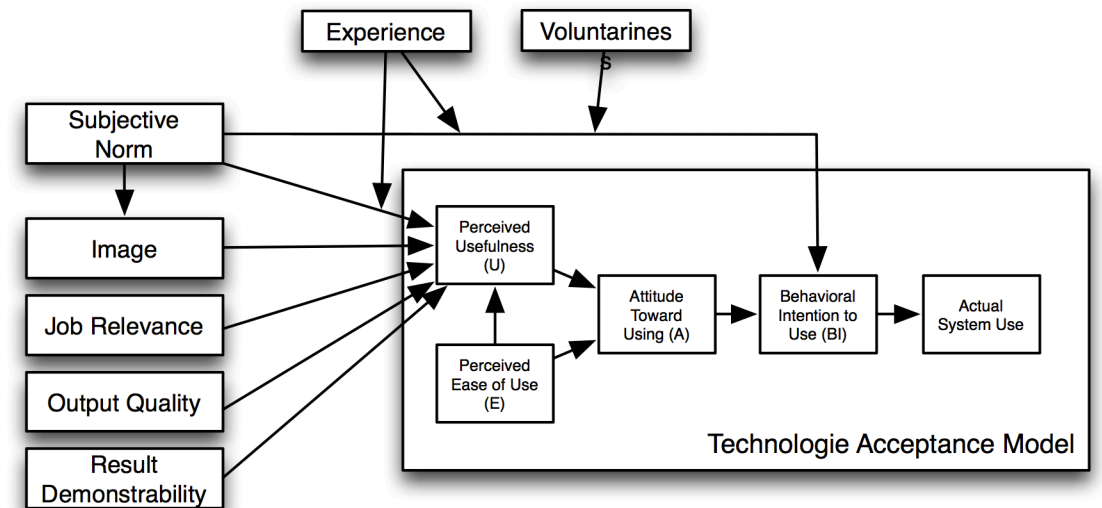
# Zwei zentrale Faktoren für die Akzeptanz

## Perceived Usefulness und Perceived Ease of Use

Eines der bekanntesten und am besten erforschten Modelle ist das **Technology Acceptance Modell – kurz TAM**. Das TAM geht davon aus, dass es zwei zentrale Faktoren für die positive Nutzungsentscheidung gibt:

1. Der wahrgenommene Nutzen der neuen Technologie
2. Deren wahrgenommene einfache Bedienbarkeit

Abgesehen davon, dass (2.) bei SAP grundsätzlich schwierig ist 😊 gilt (1.) als der mächtigere Faktor. Und die Wahrnehmung des Nutzens wird stark beeinflusst durch subjektive Normen und dem Selbstbild in der Organisation (Status in der Gruppe, Eingebundenheit usw.). Das Management prägt diese subjektiven Einschätzungen ganz wesentlich durch Verhalten und Kommunikation. Das ist ein Schlüsselfaktor für den Schulungs- und Projekterfolg.



# Die Change Felder

Erfolgreiche Transformation braucht mehr als Schulung!



Erfolgreiche Veränderung braucht, die entsprechenden Rahmenbedingungen, die es den Menschen ermöglichen, Neues umzusetzen **[1]**, geeignete Führung und Organisation, die eine persönliche Unterstützung gibt, Neues vorlebt und Neues motiviert **[2]**. Es braucht Angebote, um die notwendigen Qualifikationen/Kompetenzen zu erwerben **[3]** und es braucht kommunikative Maßnahmen und Unterstützung des Change Managements, die die Veränderungen durch geeignete kommunikative und beratende Maßnahmen begleiten **[4]**.



# SAP-Qualifizierung nach Maß

Das flexible Angebot von tts

The SAP S/4 HANA logo is displayed in blue text on a white background. The word 'SAP' is in a bold, sans-serif font, followed by a diagonal slash and the words 'S/4 HANA' in a similar font. A small registered trademark symbol (®) is located at the bottom right of the 'A' in 'HANA'.

SAP S/4 HANA



# tts Leistungspakete KNOWLEDGE – LEARNING – TRANSFORMATION



Go Live

## Transformation

## Learning

## Verstetigung und Nachhaltigkeit

Scoping-Phase  
Anforderungen verstehen

**Strategie und Ziele**  
Vision, Kultur und Projektziele, Transformation analysieren, Change Story entwickeln

**Stakeholder Analyse**  
Anspruchsgruppen kennen, Kommunikation planen

**Anwenderperspektive**  
Die Anwenderperspektive einnehmen, Schulungen und Kommunikation über Personas konzipieren.

**Learning Value:**  
Messen, Bewerten, sichtbar machen

**Strategisches Learning Design**  
Leitprinzipien  
Rahmenbedingungen  
Handlungsfelder  
Arbeitspakete

Grobkonzeption/  
Aufwandskalkulation/  
Projektplanung

Change Impact Analyse

Learning Needs Analysis

Learning Journeys ausarbeiten

Erstellung von Learningmaterial inklusive Übersetzung: Material, Übungen, Trainerleitfäden

**Knowl**  
Anwenderdokumentation, Simulationen, Kurzanweisungen

Learningphase alle Learningformate

Learning Journeys durchlaufen

(optional) Trainingshandbuch

Unterstützung am Arbeitsplatz:  
Hypercare  
Coaching  
Electronic Performance Support

Verschiedene Formate für Performance Support

Projektleitung/ Koordination/ Laufende Beratung

Veranstaltungsplanung, Learningorganisation in LMS

### Optionale Begleitung

Begleitendes Change Management, Projektkommunikation, Beratung in Abstimmung mit Ihrem internen Change Team

Laufendes Learning Value Management (Kennzahlen, Evaluation, Resultate), Reports an Management

Digital Adoption Platform (DAP) dauerhaft nutzen

„User Adoption als Methode nachhaltig in der Organisation verankern. Methodenset für Folgeprojekte. Learning Value Management mit nachhaltigem Kennzahlensystem implementieren.“