

# B

## Den Kurs halten: Zur Organisation von SAP-Projekten

Erfolgreiche SAP-Installationen sind nicht nur dadurch gekennzeichnet, daß sie dem Integrationspotential der Software entsprechend eine ganzheitliche Kursplanung vorgenommen haben. Vielmehr zeichnen sie sich darüber hinaus durch eine konsequent zielorientierte Organisation und Steuerung des Einführungsprozesses aus.

Insbesondere sind sie in der Lage, in ihre Projektaufbau- und Ablauforganisation all diejenigen Aufgaben und sozialen Pflichten zu integrieren, die eine robuste und arbeitsorientierte SAP-Installation erfordert. Darüber hinaus haben sie den Mut, sich von den klassischen Vorgehensmodellen und Verlaufsmustern großer EDV-Projekte zu lösen, unkonventionell und beteiligungsorientiert zu arbeiten sowie selbstbewußt zwischen Planung und Improvisation zu manövrieren.

Kurz, erfolgreiche Unternehmen können nicht nur exzellent ihren Kurs festlegen, sondern sind auch in der Lage, in offenen Prozessen den Kurs zu halten und damit flexibel zwischen allen Untiefen und Klippen eines Langzeitprojektes zu navigieren.

Aus diesem Grund legen wir in diesem Teil des Buches den Schwerpunkt auf den Erfolgsfaktor Projektorganisation und entwickeln im folgenden dafür schrittweise Konzepte und Empfehlungen, die in der betrieblichen Planungspraxis spezifisch angepaßt und ausgehandelt werden können.

### Zum Aufbau des Teil B:

In Kapitel B1 werden zunächst typische Verlaufsmuster von SAP-Projekten dargestellt, die darauf verweisen, daß die Projektorganisation strukturell die erfolgreiche Umsetzung arbeitsorientierter Ziele und Leitbilder beeinflusst.

Im Kapitel B 2 werden wir dann den Status Quo der SAP-Vorgehensmodelle kurz darstellen, aus arbeitsorientierter Sicht beleuchten und kommentieren. Für diejenigen, die sich mit der Aufgabenstrukturierung entlang der von SAP vorgeschlagenen „Tasks“ (Aufgabenpakete) im

Detail beschäftigen wollen, bieten wir darüber hinaus - als Nachschlagewerk - eine Einzeldarstellung und Kommentierung organisationsrelevanter Tasks an. Diese Einzelcharakterisierung ist nach folgendem Muster aufgebaut:

**1. Zur Darstellung der Task aus SAP-Sicht:**

Hier werden die Aufgabe und das Ziel des Aufgabenpaketes aus dem SAP-IMW und IMG zusammengefaßt.

**2. Probleme aus arbeitsorientierter Sicht:**

Hier werden einige typische Praxiserfahrungen kurz dargestellt.

**3. Soziale Pflichten aus Gesetzen und Verordnungen:**

Hier werden die für dieses Aufgabenpaket geltenden sozialen Pflichten skizziert.

**4. Arbeitsorientierte Empfehlungen zu diesem Aufgabenpaket:**

Hier werden knapp Lösungskorridore skizziert und ggf. auf entsprechende Kapitel dieses Buches verwiesen.

Im Kapitel B 3 werden aus arbeitsorientierter Sicht einige Modifikationen des SAP-Vorgehensmodells vorgestellt. Die dort entwickelten Aufgaben (Tasks) und das spezifische Meilensteinkonzept haben sich schon vielfach in der Praxis bewährt.

Im Kapitel B 4 dieses Teils wird schließlich ein aus arbeitsorientierter Sicht „ideales“ Vorgehensmodell vorgestellt und unter verschiedenen Gesichtspunkten als Referenzmodell zur betriebsspezifischen Ausgestaltung empfohlen. Da in einer solchen ablauf- und aufgabenorientierten Darstellung nicht auf einzelne inhaltliche Probleme und Konzepte eingegangen werden kann, haben wir diese im Teil C als Querschnittsthemen zusammenfassend und detaillierter behandelt. Darüber hinaus empfehlen wir hier nochmals unser SAP-Lesebuch „SAP-Arbeit-Management“, in dem in leicht verständlicher Form das arbeitsorientierte Problem- und Lösungsspektrum vorgestellt wird.