

## Handbuch Personalplanung

Handbuch Personalplanung

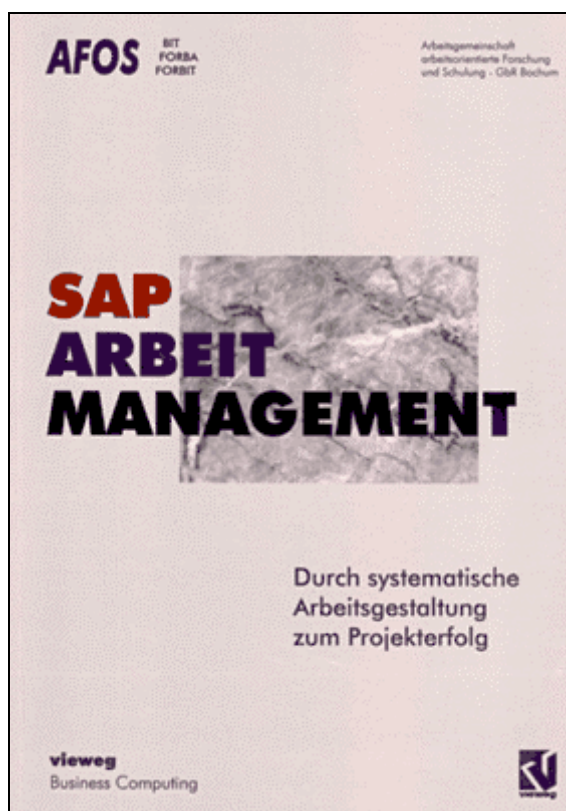
Hrsg, Gerhard Bosch, Heribert Kohl, Wolfgang Schneider

unter Mitarbeit von Detlef Hase, Reino von Neumann-Cosel, Rudi Rupp

1995

ISBN 3-7663-2406-3

Bund Verlag



### ■ Beschreibung

Die Einführung integrierter Systeme wie SAP-R/3 bietet den Unternehmen nicht nur in technischer und betriebswirtschaftlicher Hinsicht große Chancen, sie bedeutet auch eine große Herausforderung an die gesamte Organisation. Dies gilt insbesondere dann, wenn die mit der SAP-Einführung verbundenen organisatorischen Anforderungen zeitgleich auftreten mit gravierenden Änderungen wie Umstrukturierungen, der Einführung von Lean Production, Business Process Reengineering, aber auch dann, wenn es einfach darum geht, die Interessen der verschiedenen Fachabteilungen angemessenen zu berücksichtigen. Gefragt sind hier Verständnishilfen, die dem Erfolg der SAP-Einführung auf allen Ebenen des Unternehmens förderlich sind.

Das Buch erfüllt die Aufgabe, die verschiedenen Sichten und Perspektiven zum Thema SAP sowohl des Managements wie auch der betroffenen Anwender verständlich zu machen, um die Richtung aufzuzeigen, die den gemeinsamen Erfolg im Unternehmen sicherstellt. Viele Illustrationen, ein klarer und sehr verständlicher Stil, gefälliges Layout, übersichtliche Beiträge und Interviews mit Beratern, Managern und Anwendern tragen zu einer guten Lesbarkeit dieses außergewöhnlichen Readers bei. Ein spannendes, mit journalistischem Elan geschriebenes Lesebuch zum Thema SAP.

Das Werk informiert, auch für den Nicht-Techniker verständlich, zunächst über die technischen Besonderheiten der SAP-Systeme. Es gibt Hinweise darauf, welche Konsequenzen sich ergeben hinsichtlich der Organisation und Arbeitsgestaltung. Es erläutert die organisatori-

schen Auswirkungen der SAP- Software vor dem Hintergrund der technischen Grundkonzepte. Dabei geht es den Autoren um eine bewusste Gestaltung auch der sozialen Dimensionen der Systemanwendungen. Als Hilfe für die praktische Umsetzung stellen die Verfasser unter dem Titel "Stellschrauben" die technischen Ansatzpunkte der SAP-Systeme dar, die für die arbeitsorientierte Technikgestaltung genutzt werden können. Um die Einführung der SAP-Software im Unternehmen zu unterstützen, wird gezeigt, zu welchem Zeitpunkt, anlässlich welcher Arbeitsschritte im Vorgehensmodell und durch welche Stellen oder Personen arbeitsorientierte Inhalte sinnvoll eingebracht werden können. Dabei wird insbesondere auch auf die zu beachtenden Vorschriften und Normen, sowie auf die Beteiligung der Arbeitnehmervertretung eingegangen.

*Das Autorenteam:*

Das Buch ist das Ergebnis eines praxisorientierten Forschungsprojektes, das von der Landesregierung Nordrhein Westfalen gefördert wurde. Folgende Institute, die zur "Arbeitsgemeinschaft arbeitsorientierte Forschung und Schulung GbR - AFOS" zusammengeschlossen sind, waren beteiligt: BIT (Berufs- forschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung e.V., Bochum), forba (Forschungs- und Beratungsstelle für betriebliche Arbeitnehmerfragen e.V., Berlin) und FORBIT (Forschungs- und Beratungsstelle Informations-technologie e.V., Hamburg).

## ■ Einleitung

---

- Welche Auswirkungen hat die Einführung von integrierter Standardsoftware auf Arbeitsbelastungen und Qualifikationsanforderungen?
- Wird sie zu einem massiven Abbau von Arbeitsplätzen in den Verwaltungen führen?
- Kann man die Einführung von Standardsoftware wie den SAP-Systemen überhaupt beeinflussen, um Verbesserungen in den Arbeitsbedingungen für die betroffenen Mitarbeiter herbeizuführen?

Mit solchen und ähnlichen Fragen wurden die Autoren immer häufiger konfrontiert, als gegen Ende der Achtziger Jahre die SAP-Software rasante Verbreitung in den Unternehmen fand. Vor allem Betriebs- und Personalräte blickten mit Sorge auf den Siegeszug der außerordentlich komplexen und deshalb schwer einzuschätzenden Systeme, und auch Berater taten sich schwer, wirklich fundierte Antworten und Ratschläge zu den aufgeworfenen Problemstellungen abzugeben. Deutlich war nur, dass sich durch die vorherrschende technikorientierte Betrachtungsweise keine Antworten würden finden lassen.

### ***Einige Worte zur Vorgeschichte***

Vor diesem Hintergrund schlossen sich die im Bereich arbeitnehmerorientierter Forschung und Beratung tätigen Institute BIT e.V. (Bochum), forba e.V. (Berlin) und FORBIT e.V. (Hamburg) zur Arbeitsgemeinschaft arbeitsorientierte Forschung und Schulung (AFOS) zusammen. Mit der finanziellen Förderung des Landes Nordrhein Westfalen und der Unterstützung der SAP AG wurde ein Forschungsprojekt mit dem Titel Gestaltungsmöglichkeiten integrierter Standardsoftware aus arbeitsorientierter Sicht am Beispiel der Softwareprodukte R/2 und R/3 von SAP' aufgesetzt. Das

vorliegende Lesebuch ist ein Ergebnis dieses Projekts.

### ***Wozu dieses Lesebuch?***

In Anbetracht der Komplexität der SAP-Systeme erscheint es nur natürlich, dass sich viele Betriebe in den Einführungsprojekten überwiegend um die Beherrschung der Technik bemühen und Fragen der Organisation, der Arbeitsgestaltung, der Personalentwicklung am liebsten aus der Projektarbeit heraushalten würden. Denjenigen im Betrieb, die nicht über das Wissen der Techniker verfügen, fällt es andererseits schwer, ihre Befürchtungen und ihre Zielvorstellungen bzgl. der Einführung so zu formulieren, dass es zu einem fruchtbaren Dia-

log mit der Projektgruppe kommt. Und dieses Problem haben nicht nur Sachbearbeiter in der Fachabteilung oder Betriebsräte, sondern es reicht bis in die obersten Führungsebenen. Im Ergebnis werden Systeme in Betrieb genommen, die zwar technisch funktionieren, deren Potential aber nur zu einem kleinen Teil zugunsten einer Modernisierung der Organisation oder Verbesserung der Arbeitsbedingungen genutzt wird. In dieser Situation soll das vorliegende Buch Anregungen und Verständigungshilfen .eben. Es wendet sich an Mitglieder von SAP- Projektgruppen ebenso wie an Organisatoren und Arbeitssicherheitsfachkräfte, an Abteilungsleiter ebenso wie an von der Umstellung betroffene Sachbearbeiter, an Personalplaner und Weiterbildungsfachkräfte ebenso wie an Betriebs- und Personalräte. Das Buch will nicht nur sachliche Zusammenhänge zwischen diesen häufig heillos entfremdeten Tätigkeitsfeldern aufzeigen, es soll auch den Dialog erleichtern, indem es Grundbegriffe erläutert und soweit wie möglich eine allgemeinverständliche Sprache wählt.

### ***Der Hintergrund: Erfahrungen von Praktikern***

Die Anregungen in diesem Buch sind nicht am grünen Tisch entstanden. Sie sind Ergebnisse von mehr als dreijähriger Forschungsarbeit zu diesem Thema, in deren Verlauf Fallstudien und Beratungen in mehr als 50 SAP- Anwenderbetrieben durchgeführt wurden. Vieles, was wir hier präsentieren, beruht auf den Erfahrungen von Praktikern, die uns in unzähligen Interviews und Gesprächen mitgeteilt wurden. Wir haben aber natürlich auch selbst Untersuchungen angestellt und zu diesem Zweck u. a. unsere eigenen R/2- und R/3-Installationen betrieben.

Als das Forschungsprojekt vor fast vier Jahren aus der Taufe gehoben wurde, bot die SAP nur das Zentralrechnersystem R/2 an. Das Nachfolgesystem R/3 existierte nur als Ankündigung. Erst im Verlauf des Projekts hatten wir die Möglichkeit, uns mit den Besonderheiten von R/3 zu befassen und die Übertragbarkeit unserer Ergebnisse auf R/3 zu verifizieren. Viele Aussagen dieses Lesebuchs gelten für R/2- und R/3-Anwendungen gleichermaßen. Wo dies nicht der Fall ist, haben wir auf die Unterschiede und Besonderheiten hingewiesen.

Im Sinne eines exemplarischen Vorgehens haben wir uns vor allem mit Anwendungen in der Logistik befasst, also mit Funktionen vom Einkauf über die Lagerwirtschaft und Produktion bis zu Vertrieb und Versand. Wir gehen davon aus, dass sich die meisten grundsätzlichen Aussagen auch auf die anderen Anwendungsfelder übertragen lassen, allerdings geben wir für diese Bereiche nur wenige Beispiele.

### ***Zum Aufbau***

Uns ist bewusst, dass jeder Betrieb und jedes SAP-Projekt anders sind. Den allgemein seligmachenden Weg zur richtigen SAP-Gestaltung können und wollen wir nicht angeben. Das Lesebuch soll ein Steinbruch sein, aus dem interessierte Anregungen und Verständnishilfen schöpfen können. Wir haben deshalb die Form eines Mosaiks aus Erläuterungen, Erfahrungen und Meinungen gewählt, das insgesamt hoffentlich doch ein Gesamtbild erkennen lässt, aber es dem Leser nicht aufdrängt. Damit die Beschäftigung mit der von Vielen als trocken empfundenen Materie nicht nur zur Last wird, haben wir neben der Darstellung technischer und organisatorischer Grundlagen auch Fallbeispiele, Interviews und kontroverse Meinungen aufgenommen.

Für Leser, die an einer Vertiefung und systematischeren Darstellung interessiert sind, wurde vom Forschungsprojekt ein "Soziales Pflichtenheft für Anwender" veröffentlicht.

### ***Das Material ist in fünf Abschnitte gegliedert:***

1. Das erste Kapitel informiert über die technischen Besonderheiten der SAP-Systeme und gibt erste Hinweise darauf, welche Konsequenzen diese Besonderheiten für die Organisation und die Arbeitsgestaltung haben können.
2. Das zweite Kapitel vertieft die Frage nach dem Zusammenhang zwischen den technischen Grundkonzepten der integrierten Standardsoftware und ihrem organisatorischen und sozia-

len Umfeld. Vor allem hier wird fündig, wer Informationen über die Auswirkungen von SAP-Software sucht.

3. Letztlich geht es jedoch nicht nur darum, Auswirkungen zu diagnostizieren, so als wären diese unabänderlich. Vor dem Schritt zu einer bewussten Gestaltung auch der sozialen Dimensionen der Systemanwendung muss eine klare Zielsetzung stehen. Das dritte Kapitel befasst sich daher mit unterschiedlichen Leitbildern der Arbeitsgestaltung.

4. Als Hilfe für die praktische Umsetzung von Leitbildern stellt das vierte Kapitel unter dem Titel "Stellschrauben" die technischen Ansatzpunkte dar, die für arbeitsorientierte Technikgestaltung genutzt werden können.

5. Im Mittelpunkt des fünften Kapitels steht das Einführungsprojekt. Hier wird dargestellt, zu welchem Zeitpunkt, anlässlich welcher Arbeitsschritte und durch welche Stellen oder Personen arbeitsorientierte Inhalte sinnvollerweise eingebracht werden können.

### ***Danksagungen***

Das Projekt, aus dem dieses Lesebuch hervorging, wurde im Rahmen des Programms ‚Sozialverträgliche Technikgestaltung‘ vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein Westfalen gefördert. Wir danken der SAP AG, die uns nicht nur ihre Software für unsere Untersuchungen kostenlos überließ, sondern uns auch Gelegenheit zu zahlreichen Gesprächen und Workshops mit ihren Entwicklern und Beratern gab. Wir danken ferner unseren zahlreichen Gesprächspartnern in den Projektgruppen und Fachabteilungen der Anwenderbetriebe, die uns ihre Erfahrungen mitteilten und dabei viel Zeit opferten. Ohne die geschilderte Förderung und Unterstützung wäre dieses Buch nicht zustande gekommen.

Wir wünschen viel Spaß und Gewinn beim Lesen.

Die Redaktion:

Dipl.-Inform. Thomas Barthel, Dipl.-Inform. Michael Kühn,

Dr. Reinhard Linz,

Dipl.-Inform. Ulrich Mott.

## ■ Inhaltsverzeichnis

---

### 0. Einführung

#### 1. Besonderheiten der SAP-Produkte

- 1.1 Was ist SAP?
- 1.2 Was ist anders bei SAP-Systemen?
- 1.3 Stichwort 'Integrierte EDV'
- 1.4 Standardsoftware – Ende der 'Software-Krise'?
- 1.5 Von R/2 zu R/3
- 1.6 R/3-Outourcing – die Lösung für den Mittelstand?
- 1.7 Nicht immer wollen alle das Gleiche
- 1.8 Hinterher ist man immer klüger
- 1.9 Gibt es Alternativen zu SAP?

#### 2. Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation

- 2.1 Organisation wird mitgeliefert
- 2.2 Über die Schwierigkeit, dem System die Wahrheit zu sagen
- 2.3 Integration als Organisationsaufgabe
- 2.4 Den Pelz waschen, ohne nass zu werden?
- 2.5 Schleuderkurs oder "Die Geschichte einer durchschnittlichen Software-Umstellung"
- 2.6 Chronologie einer Einführung
- 2.7 Qualifizierung
- 2.8 Ein Beispiel, wie es nicht sein sollte

#### 3. Leitbilder

- 3.1 Leitbilder: Wohin soll die Reise gehen?
- 3.2 Was heißt hier psychische Belastung?
- 3.3 Gute Noten – aber auch Kritik
- 3.4 Arbeitsgestaltung per Gesetz
- 3.5 Ergonomische Anforderungen genormt
- 3.6 Bewegung im Apparat
- 3.7 Handlungsfähige Mitarbeiter brauchen Spielräume
- 3.8 Gewinner und Verlierer
- 3.9 Was Arbeitnehmer nervt
- 3.10 Nur ohne Großen Bruder
- 3.11 Gruppenarbeit mit SAP?
- 3.12 Bürohilfskräfte – eine bedrohte Art
- 3.13 Betroffenenbeteiligung findet statt. Aber wie?
- 3.14 Beteiligung will richtig organisiert sein
- 3.15 Integration braucht Kommunikation
- 3.16 SAP-Einführung, Projektorganisation und Betriebspolitik

#### 4. Technisch organisatorische Ansatzpunkte

- 4.1 Das Stellschraubenkonzept
- 4.2 Stellschraube ABAP/4-Programme
- 4.3 Stellschraube Dynpos+Module=Transaktionen
- 4.4 Stellschraube Tabellen
- 4.5 Stellschraube Berechtigungskonzept
- 4.6 Neue Stellschrauben R/3 – Eigene Menügestaltung, Workflow und 'Dynamic User Interface'
- 4.7 Organisatorisch im Bilde
- 4.8 Mit welchem Modifizierungsaufwand ist zu rechnen?

4.9 Anpassung und Modifikationen – nicht immer ganz so tragisch

4.10 R/3 Zwangsjacke oder Maßanzug?

5. Gestaltung als Prozess

5.1 Leitbildorientierung im Vorgehensmodell

5.2 Vorgehen nach Modell

5.3 Der Betriebsrat ist zu beteiligen

5.4 Regelungsgegenstände in Betriebsvereinbarungen

5.5 Erfahrungen eines Betriebsrats

5.6 Betriebsrat am Bildschirm

5.7 SAP-Standardsoftware R/2 und R/3 und die Mitbestimmung des Betriebsrats

5.8 Belastungsanalysen und das Vorgehen zur Belastungsminimierung

5.9 Arbeitsplatzanalysen – der Aufwand lohnt

5.10 Fallbeispiel Renovierung einer SAP Installation

Glossar

## ■ Leseprobe

Ein Beispiel, wie es nicht sein sollte: Interview mit einem Sachbearbeiter, der seit 2 Jahren mit SAP arbeitet. (Name ist der Redaktion bekannt)

*Frage: Sie arbeiten seit zwei Jahren mit dem SAP-System. Sie sind über die Arbeit mit dem System nicht glücklich. Warum?*

Antwort: Die Einführung lief schon von Anfang an schief. Das lag daran, dass niemand uns aus der Fachabteilung beteiligen wollte. ja, es war sogar so, dass bewusst alles unternommen wurde, damit wir nicht erfahren, was in dem Projekt abläuft. Einfach unglaublich. Ausbaden mussten wir, d.h. meine Kollegin und ich, dann die vielen Fehlentscheidungen. Meine Kollegin hat deshalb diesen Sommer das Handtuch geworfen, und wenn nicht bald etwas passiert, werde ich auch gehen.

*Frage: Woran liegt das?*

Antwort: Es gab und es gibt viele Gründe für diese Resignation. Der vielleicht wichtigste: Alle, die das vor 2-3 Jahren verbockt haben, sind noch in Amt und Würden und tun einfach so, als wäre nichts geschehen.

Aber einmal ganz von vorne: Unser selbstgeschriebenes Vorgängersystem war sehr fehleranfällig geworden. Eigentlich kamen wir ganz gut damit zurecht, es war ja auch auf unsere Bedürfnisse zugeschnitten. Dann kam die Entscheidung für SAP, weil wir schon die Finanzbuchhaltung von SAP hatten. Da wir aber niemanden im Haus haben, der sich mit SAP auskennt, wurde ein externer Berater beauftragt, das neue SAP-Modul einzuführen. Er durfte aber mit unserer Abteilung nicht reden, weil wir zu gute Beziehungen zu dem Betriebsrat unterhielten. Die Folge davon war, dass in das SAP-System nur das hineingenommen wurde, was nach Meinung der Geschäftsleitung sein sollte. dass die tatsächlichen Abläufe aber ganz andere waren, wussten die einfach nicht. Das fiel erst auf, als wir in der Fachabteilung Änderungen von 80% und mehr hatten.

Später, eigentlich erst nach der missglückten Einführung, stellte man dann fest, dass der Berater das SAP-System gar nicht richtig gekannt hat. Er hat entscheidende Einstellungsmöglichkeiten nicht gekannt und dann Funktionen durch harte Modifikationen realisiert. Das ist erst aufgefallen, als schon vieles schiefgelaufen war. Jetzt müssen diese ganzen Änderungen Schritt für Schritt wieder herausgenommen werden.

Zu alledem kam, dass wir nicht richtig geschult worden sind. Meine Kollegin ist zwar zwei Wochen in Walldorf gewesen, aber verstanden hat sie davon fast nichts. Obwohl sie fachlich top fit war. Ich habe dann gar keine Schulung bekommen. Genauso wenig die Kollegin, die mit mir seit dem Sommer zusammenarbeitet.

Erst langsam stellt sich in Gesprächen mit Kollegen heraus, dass vieles auch einfacher im SAP-System gemacht werden kann als wir dies jahrelang machen mussten. Ich kann gar nicht mehr übersehen, was das an vertaner Arbeitszeit gekostet hat. Wir gehen aber jetzt mit dem neuen Berater auch anders um. Wir löchern ihn solange, bis wir eine Lösung für unsere Probleme haben. Vorher lassen wir ihn einfach nicht gehen.

*Frage: Wie konnte sich das alles so entwickeln?*

Antwort: Einmal wurde offensichtlich der Schwierigkeitsgrad unterschätzt. Die Einführung und Umstellung erfolgte zuerst in unseren Parallelabteilungen, die jedoch viel einfachere Abläufe haben. Das hat wohl dazu geführt, die schwierigen Fälle in unserer Abteilung zu unterschätzen.

Ein weiterer Grund ist die Abhängigkeit vom Fachwissen. Es war gar nicht möglich zu erkennen, dass der Berater das System auch nicht kannte, bevor alles schief gelaufen war.

Dann kommt noch dazu, dass das obere Management einfach weiterwurstelt, wenn Fehler aufgedeckt werden. Es werden höchstens mal diejenigen gerügt, die auf den Fehler aufmerksam gemacht haben.

*Frage: Wie soll oder wie kann es jetzt weitergehen?*

Antwort: Erst nachdem sich die Probleme so angehäuften hatten, dass alle Fachkräfte wegzugehen drohten, wurde ein Projekt aufgesetzt, das nun die Versäumnisse nachholen und die Fehler wieder beseitigen soll. Aber das, was wir jetzt in diesem Projekt machen, hätte im Grunde schon vor drei Jahren gemacht werden müssen. Und ich bin mir immer noch nicht sicher, ob die besprochenen Punkte nun auch wirklich umgesetzt werden. Wir haben zwar lange Mängellisten erstellt, doch ich glaube erst an die Versprechungen, wenn tatsächlich Abhilfe geschaffen wurde.

Aber welche Alternativen habe ich, als hier mitzuarbeiten?

---

Dieses Dokument wurde von der forba Partnerschaft herausgegeben. Es stellt einen Auszug aus einer forba-Veröffentlichung dar und soll einen Überblick über die Veröffentlichung vermitteln.

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte direkt an forba:

**forba Partnerschaft**

Dominicusstraße 3  
10823 Berlin

Tel.: 030 - 78 00 86 - 0  
Fax: 030 - 78 00 86 - 19

Web: [www.forba.de](http://www.forba.de)  
E-Mail: [forba@forba.de](mailto:forba@forba.de)

Diesen Artikel können Sie auch direkt herunterladen unter [www.forba.de/veroeffentlichungen/sap-arbeit-management.pdf](http://www.forba.de/veroeffentlichungen/sap-arbeit-management.pdf)