

Inhalt

Danksagung	15
Vorwort	17
Zu diesem Buch	21
Teil 1 Einführung	
1 Erfolgsfaktor Qualifizierung	25
1.1 SAP bedeutet organisatorischen Wandel	25
1.1.1 Grenzen der Innovation	26
1.1.2 »Störfaktor« Endanwender?	27
1.1.3 Schlüssel Qualifizierung	28
1.1.4 Ein Blick zurück voraus	29
1.2 Qualifizierung ist mehr als nur ein lästiger Zwang	30
1.2.1 Nutzen nachhaltiger Qualifizierung	31
1.2.2 Hindernisse für eine nachhaltige Qualifizierung	32
1.3 Leitlinien für die SAP-Qualifizierung	34
1.3.1 Vom Gießkannenprinzip zur doppelten Wirtschaftlichkeit	35
1.3.2 Engpässe überwinden und Mehrwert realisieren	36
Teil 2 Grundlagen einer SAP-Qualifizierung	
2 Mythen und Realitäten der betrieblichen Reorganisation	43
2.1 Organisationstrends in der industriellen Praxis	44
2.2 Mythen und Realitäten in Veränderungsprojekten	46
2.2.1 SAP bringt organisatorischen Mehrwert	46
2.2.2 SAP legt Missstände offen	48
2.2.3 Reorganisation am Rande des Chaos	49
2.2.4 Change Management in SAP-Projekten: eine Logik des Misslingens?	52

2.3	Schlüssel Arbeitsorganisation	53
2.3.1	Tagesgeschäft und Arbeitsorganisation	54
2.3.2	Neuorientierung durch Prozessorientierung	55
2.3.3	Ressourcen zur Abwicklung von Geschäftsprozessen: Mensch und Informatik	57
2.4	Einführung von SAP und die Folgen für die individuelle Arbeitsorganisation	60
2.5	Change Management – aber richtig	64

3 Qualifizierung und Change Management bei der Einführung von SAP

67

3.1	Grundlagen des Change Managements	67
3.1.1	Vom Ist zum Soll	67
3.1.2	Ziele und Aufgaben des Change Managements	68
3.1.3	Handlungsfelder des Change Managements	69
3.1.4	Der soziotechnische Ansatz	72
3.1.5	Kriterien zur Gestaltung soziotechnischer Systeme	73
3.1.6	Veränderung sozialer Systeme	75
3.1.7	Individuelle Entwicklungsprozesse	79
3.2	Change Management in der SAP-Projektpraxis	82
3.2.1	Problemfelder des Change Managements	82
3.2.2	Methoden des Change Managements	86
3.2.3	Den richtigen Zeitpunkt finden	89
3.3	Resultierende Anforderungen an eine SAP-Qualifizierungsinitiative ...	93

4 Lernen als ganzheitlicher Prozess

99

4.1	Lerninhalte bei Einführung und Betrieb von SAP	99
4.1.1	Lernfelder einer SAP-Qualifizierung	100
4.2	Gesellschaftliche Entwicklungen und ihr Einfluss auf Lernen und Lehren	103
4.2.1	Gesellschaftliche Entwicklungen	103
4.2.2	Lebenslanges Lernen	104
4.2.3	Zunehmende Vermischung von Arbeit und Privatleben	106
4.3	Lernen als individueller und organisationaler Prozess	107
4.3.1	Definition der wichtigsten Begriffe	107
4.3.2	Individuelles Lernen	111
4.3.3	Arten des individuellen Lernprozesses	116
4.3.4	Organisationales Lernen	118

4.4	Nachhaltige und ganzheitliche SAP-Qualifizierung	124
4.4.1	Stufenweise Qualifizierung	124
4.4.2	Erfolgsfaktoren für die Gestaltung der SAP-Qualifizierung	125
4.4.3	Berücksichtigung der Lern- und Vergessenskurve	130

Teil 3 Organisation einer SAP-Qualifizierung

5 Elemente einer SAP-Qualifizierungsinitiative **135**

5.1	Ziele einer SAP-Qualifizierungsinitiative	135
5.2	Vorgehensmodell und Aufgabenfelder im Überblick	137
5.2.1	Relation von SAP-Projektphasen zu den Phasen der SAP-Qualifizierung	139
5.2.2	Stufen- und Phasenkonzept der Qualifizierung an sich	140
5.3	Phasen und Aktivitäten im Detail	141
5.3.1	Bedarfsanalyse	141
5.3.2	Ausbildungskonzeption	144
5.3.3	Produktionsvorbereitung	145
5.3.4	Durchführung	147
5.3.5	Support	148
5.3.6	Querschnittsaufgaben	148
5.4	Zielgruppen	149
5.5	Organisatorische Einbindung in die SAP-Projektorganisation	152
5.6	Rollen und Verantwortlichkeiten rund um die Qualifizierung	153
5.6.1	SAP-Projektleiter (zentral)	153
5.6.2	(Teil-)Projektleiter Qualifizierung (zentral)	153
5.6.3	Verantwortliche (Teilprojektleiter) Module/Prozesse (zentral)	154
5.6.4	SAP-Basis-/Administration (zentral/Werk)	155
5.6.5	Schulungsverantwortlicher (Werk/Bereich)	156
5.6.6	Schulungssekretariat (zentral/Werk)	157
5.6.7	Key-User (Werk)	157
5.6.8	Trainer	158
5.6.9	Führungskraft (Werk/Linie)	159
5.6.10	Mitarbeiter (Werk/Linie)	159

6 Umsetzung einer SAP-Qualifizierungsinitiative **161**

6.1	Individuelle Erfahrungen	162
6.2	Und was sagt die Statistik?	167
6.2.1	Wer ist für die SAP-Qualifizierung verantwortlich?	168
6.2.2	Breite Palette an Schulungsmaßnahmen	168
6.3	Qualifizierung benötigt einen gesunden Menschenverstand	170

Teil 4 Methoden der Wissens- und Informationsvermittlung

7 Lehrmethoden 175

7.1	Lehrmethoden zur SAP-Qualifizierung	176
7.1.1	Klassenzimmerschulung	176
7.1.2	Mitarbeiterinformationen	179
7.1.3	Bücher, Dokumente und Texte	179
7.1.4	E-Learning: CBT/WBT	180
7.1.5	Spiele	181
7.1.6	Learning-on-the-job	181
7.1.7	Floorwalking	182
7.1.8	Online-Hilfe	183
7.1.9	Peer-Support und Einsatz von Key-User	183
7.1.10	Helpdesk und Supportsystem	184
7.2	Der optimale Methodenmix	184
7.2.1	Lehrmethoden im Vergleich	184
7.2.2	Individuelle Lernstile	185
7.2.3	Kollektive Lernprozesse	186
7.2.4	Projektphasen und Lehrmethoden	186
7.2.5	Der richtige Methodenmix	187

8 Projektkommunikation und Kommunikation im Projekt 189

8.1	Die soziale Realität von »Kommunikation«	190
8.1.1	Kommunikation in der Praxis	191
8.1.2	Best Practices für die individuelle Kommunikation im Rahmen der Qualifizierung	194
8.1.3	Das eigene Verhalten ändern	197
8.2	Die Rolle der Sprache in SAP-Projekten	198
8.2.1	Sprache – Medium der Kommunikation	198
8.2.2	Sprache bei SAP-Projekten	199
8.2.3	Über SAP sprechen	200
8.3	Kommunikation auf Ebene der Projektorganisation	203
8.3.1	Projektkommunikation institutionalisieren	204
8.3.2	Entwicklung und Umsetzung einer Kommunikationsstrategie	206
8.4	Tipps und Tricks für die Kommunikation in SAP-Projekten	211
8.5	Auf dem Weg zur nachhaltigen Kommunikationskultur	217

9 Komplexe Zusammenhänge verständlich machen: Prozess- und Management-schulungen

219

9.1	Prozessqualifizierung	220
9.1.1	Visualisierung der Prozesse	220
9.1.2	Qualifizierung entlang der Prozesse	221
9.2	Führungskräftequalifizierung	224
9.2.1	Sensibilisieren, ausbilden und kommunizieren	225
9.2.2	SAP-Führungskräfteausbildung	226

10 Wissensvermittlung durch E-Learning

231

10.1	E-Learning im Aufwind	231
10.1.1	Anwendungsfelder für E-Learning	232
10.1.2	Ambivalenter Markt	232
10.1.3	Ohne Bedarf versandet E-Learning	232
10.1.4	E-Learning und SAP ergänzen sich	233
10.2	Anwendung von E-Learning	234
10.2.1	Nutzenpotenziale von E-Learning	234
10.3	Charakterisierung und Typologisierung von E-Learning-Systemen	236
10.3.1	Technologische Grundlagen	236
10.3.2	Klassifikation von E-Learning-Systemen	237
10.3.3	Anpassbarkeit der Inhalte	243
10.3.4	Blended Learning – der richtige Trainingsmix	244
10.4	E-Learning-Systeme für die SAP-Qualifizierung	245
10.4.1	Marktüberblick E-Learning-Systeme für SAP	246
10.4.2	Einsatzfelder von E-Learning-Systemen für die SAP-Qualifizierung	247
10.4.3	Einsatz von SAP für die SAP-Qualifizierung	249
10.5	Umsetzung von E-Learning in die Praxis	251
10.5.1	Organisation und Didaktik des Lernvorgangs beim Einsatz von E-Learning	251
10.5.2	Kritische Erfolgsfaktoren	252
10.5.3	Aufbau einer unternehmensweiten E-Learning-Strategie	254
10.6	E-Learning als Kernkompetenz	255

11 Spiele als Mittel zur Wissensvermittlung 259

11.1	Spiele sind etabliert	259
11.1.1	Der Nutzen von Spielen	261
11.1.2	Anwendungsfelder von Spielen	262
11.1.3	Arten von Spielen	263
11.1.4	Elemente und Aufbau von Spielen	264
11.2	Rollenspiele	265
11.3	Simulationsspiele	269
11.3.1	Rollen im Spiel	269
11.3.2	Typischer Spielverlauf	269
11.3.3	Worauf muss geachtet werden?	273
11.4	Spiele für die SAP-Qualifizierung – ein Fazit	277

12 PC-Kenntnisse 279

12.1	Sind die Mitarbeitenden fit für ein SAP-Training?	279
12.2	PC-Ausbildung bei der SAP-Qualifizierung	280
12.2.1	Zielgruppe einer PC-Ausbildung	280
12.2.2	Durchführung der PC-Ausbildung	281
12.3	Zertifizierung von PC-Wissen	282
12.4	Grundsätze für die PC-Ausbildung	283

Teil 5 Schritte einer SAP-Qualifizierung im Detail

13 Bildungsbedarfsanalyse und Entwicklung Kursangebot 287

13.1	Aufgaben der Bildungsbedarfsplanung	287
13.1.1	Elemente der Bildungsbedarfsplanung	288
13.1.2	Zusammenführung in ein durchgängiges Kursprogramm	289
13.2	Best Practices einer Bildungsbedarfsplanung	290

14 Trainerqualifizierung und Train-the-Trainer 301

14.1	Einsatz von internen Trainern	301
14.2	Schritte zur Qualifizierung interner Trainer	302
14.2.1	Trainerauswahl	302
14.2.2	Fachliche Qualifizierung (SAP-Wissen)	304
14.2.3	Pädagogische Qualifizierung (Train-the-Trainer)	306
14.2.4	Weitere Unterstützung	306

14.3	Aufbau eines Train-the-Trainer-Workshops	307
14.4	Aufbau einer SAP-Schulungseinheit	309

15 Dokumentation und Kursmaterialentwicklung 315

15.1	Anforderungen an ein Dokumentationskonzept	315
15.2	Arten von Dokumenten und Kursmaterial	316
15.3	Aufbau Transaktionsdokumentation	318
15.4	Dokumentation als Teil des Wissensmanagements	322

16 Qualitätssicherung und Evaluation von SAP-Qualifizierung 325

16.1	Qualitätssicherung für SAP-Qualifizierung	325
16.2	Grundlagen zur Evaluation von Bildungsmaßnahmen	326
16.2.1	Arten von Evaluation	327
16.2.2	Methoden zur Datenerhebung	329
16.3	SAP-Anwender-Zertifizierung: der »SAP-Führerschein«	333
16.4	Organisation einer SAP-Qualifizierungsevaluation	334
16.4.1	Gründe für die Durchführung einer SAP-Qualifizierungsevaluation	334
16.4.2	Aufbau einer strukturierten Evaluation	335
16.4.3	Probleme und Gefahren einer Evaluation	337
16.4.4	Faktoren für eine erfolgreiche SAP-Qualifizierungsevaluation ...	338

17 Key-User und Qualifizierung nach dem Go-Live 341

17.1	Was passiert beim Go-Live?	341
17.2	Aufgabenprofil Key-User	343
17.3	Planung einer Key-User-Organisation	345
17.3.1	Ziele eines Key-User-Konzeptes	345
17.3.2	Belastung Key-User	346
17.3.3	Gliederung der Verantwortungsbereiche	347
17.3.4	Auswahl und Ausbildung der Key-User	348
17.3.5	Planung von Entlastungs- und Begleitmaßnahmen	349
17.4	Aufbau eines SAP-Anwendernetzwerkes im Rahmen des SAP CCC	349

Teil 6 IT-Aspekte

18 Rollen und Berechtigungen 359

19 Aufbau eines Schulungssystems 365

19.1	Typischer Aufbau einer SAP-Systemumgebung	365
19.2	Aufbau eines SAP-Schulungssystems	366
19.2.1	Anforderungen an ein Schulungssystem	366
19.2.2	Aufgaben für den Aufbau eines Schulungssystems	367
19.2.3	Wichtige Aspekte bei Aufbau eines Schulungsrechners	367
19.3	Kooperation mit der SAP-Basis	374

Teil 7 Spezifische Aspekte

20 Kosten- und Nutzenaspekte 377

20.1	Budget für die Qualifizierung	377
20.2	Kosten-Nutzen-Vergleich	379

21 Externer Dienstleistungsmarkt 381

21.1	Externe Dienstleistungen für die innerbetriebliche SAP-Qualifizierung	382
21.1.1	Ein breit gefächertes Angebot	382
21.1.2	Gliederung des Anbietermarktes	383
21.1.3	Anbieter im Überblick	384

22 Betriebliche Mitbestimmung 389

Teil 8 ... für den eiligen Manager

23 Qualifizierung für den eiligen Manager 399

Anhang

A	Methodenverzeichnis	405
B	ASAP-Dokumente	409
C	Literatur zum Weiterlesen	411
D	Quellen	415
E	Die Autoren	423
	Index	425