

S@PPORT

Entscheidungsgrundlagen für Auswahl, Installation und Betrieb von SAP*-Lösungen

AUSGABE 6_2017 | 8,50 EURO

ISSN 2190-118X

STELLEN-
ANZEIGEN
AB SEITE 45

MOBILE ANWENDUNGEN IM SAP-UMFELD **MOBILER SAP-ZUGRIFF WIRD ALLTAG**

Längst ist die mobile, an SAP-Systeme gekoppelte Datenerfassung keine Domäne mehr von reisenden Vertriebsmitarbeitern. Der Umgang mit per „SAP Fiori“ an kleine Bildschirme von Smartphones angepasste Apps passiert inzwischen auch in rauerer Umgebungen wie Lägern oder Werkstätten.

AB SEITE 11



SAP-EXPERTENINTERVIEW	Karl-Heinrich Hilbert, cormeta ag: „Ein Unternehmer muss digitaler Transformator mit schneller Analysefähigkeit sein“	Seite 09
SOLUTIONS	Administration und Programmierung: Entwicklung mobiler SAP-Anwendungen	Seite 30
BRANCHEN	Groß- und Einzelhandel, Dienstleistungsunternehmen: Automatisierter Datenaustausch ohne EDI	Seite 39
SAP & KARRIERE	Externe Projektleiter: Zielsicher zum Projekterfolg	Seite 43

Zielsicher zum Projekterfolg

Ob Strategieentwicklung oder Systemintegration, Digitalisierung oder Restrukturierung – so allgegenwärtig Projekte in Unternehmen sind, so omnipräsent sind in den einschlägigen Fachzeitschriften und Online-Portalen Tipps über das „How-to“ des richtigen Projektmanagements. Ohne Frage, eine detaillierte Planung und stringente Steuerung sind essenzielle Grundlagen, um ein Projekt zielsicher und erfolgreich zu realisieren. Denn Projekte scheitern am Anfang, nicht am Ende. Doch ebenso wichtig sind Erfahrung und soziale Kompetenzen von Projektleiter und -verantwortlichen.

Unternehmen, die auf externe Dienstleister bei der Projektumsetzung setzen, sind gut beraten, einerseits darauf zu achten, dass auch die „weichen“ Faktoren passen und die Externen gut ins Team integriert werden. Andererseits sollten sie in den eigenen Reihen starke Projektleiter einsetzen, die in der Lage sind, die externen Dienstleister zu steuern und das eigene Team zu motivieren.

Denn schließlich verlieren Unternehmen eine Menge Geld durch gescheiterte Projekte, sei es durch Überschreitung von Budget und/oder Zeitplan, mangelnder Relevanz des Projektes aufgrund einer strategischen Fehlentscheidung oder weil das Ergebnis beziehungsweise Produkt nicht die erwartete Qualität haben. Und nicht selten scheitern Projekte, weil – wenn überhaupt – hauptsächlich auf Projektmanagementstandards als sogenannte hard facts geachtet wird. Doch egal ob „Prince 2“ oder „Scrum“ – die Einhaltung der ausgefeiltesten Projektmanagementstandards nützt wenig, wenn es bei der Projektumsetzung an entsprechenden social skills mangelt.

Augenmerk auf social skills

Ausgerechnet aber die soft oder social skills und die Erfahrung des Projektleiters werden als wichtigster Faktor bei der erfolgreichen Umsetzung von Projekten häufig übersehen. Dabei braucht

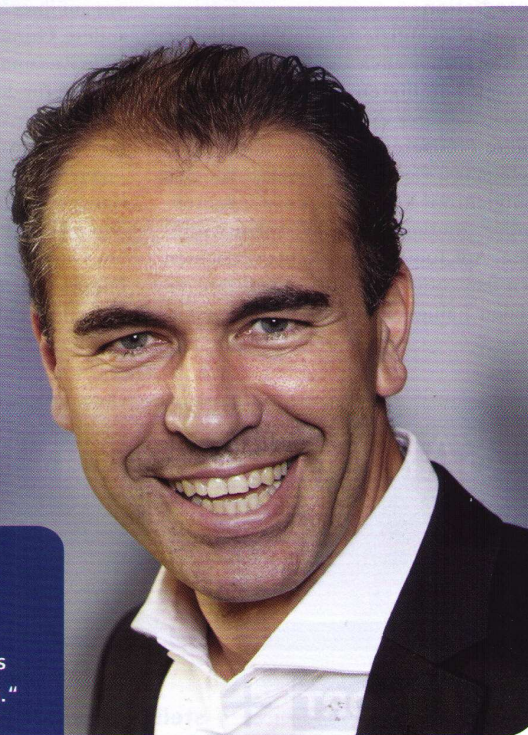
es nicht viel Vorstellungsvermögen, dass vor allem bei Restrukturierungs- oder Change-Management-Projekten sich Projektmitarbeiter schnell bedroht fühlen. Der Rollout einer konzernweit, mehrere internationale Standorte übergreifenden IT Shared Services Organisation setzt Projektbeteiligte unter Stress, allein unter dem Blickwinkel „werde ich auch bei (bzw. nach) der Etablierung der neuen Prozesse eine Rolle spielen?“. Diese Angst wird verstärkt, wenn externe Unternehmensberater engagiert werden. Schnell haben viele Mitarbeiter dann jenen Typus von Consultant vor Augen, wie ihn George

Clooney alias Ryan Bingham in seiner Rolle als eiskalter jobkillender Übergangsberater in „Up in the Air“ verkörpert: Skrupellos, kaltherzig und stets das Up-or-out-Prinzip vor Augen, das über das eigene Weiterkommen auf der Karriereleiter beziehungsweise dem Aus entscheidet.

Auch wenn dieser Typ von Jobkiller-Consultant in der Realität wohl kaum anzutreffen ist, so verdeutlicht das Klischee sehr eindrucksvoll, wie unerlässlich soziale Kompetenzen für den Projekterfolg sind, – erst recht wenn Externe involviert sind, die typischer- ▶

Stefan Bronzel:

„Wenn externe Projektleiter engagiert werden, kommt es darauf an, dass sie sich nahtlos in das interne Team integrieren.“



weise dann hinzugezogen werden, um alle unternehmensweit Beteiligten ins Boot zu holen. Ohne soziale Kompetenzen ist kein Projektmanagement möglich. Ohne soziale Kompetenz kann man weder Teams führen noch Diskussionen moderieren oder gar zur richtigen Zeit die richtigen Entscheidungen treffen. Fehlt es den Entscheidern im Unternehmen an kompetenten Projektleitern oder gibt es zu wenige davon, sind diese gut beraten, sich an diesen Positionen extern zu verstärken. Klar, das kostet extra Geld, doch die Kosten für missglückte oder gescheiterte Projekte sind bedeutend höher als der Einsatz der richtigen, externen Projektleiter.

Game Changer: Integration

Denn je qualifizierter die Projektleiter, desto größer auch die Motivation der Projektbeteiligten mitzuarbeiten und desto sicherer ein Projekterfolg. „Wir bieten unseren Kunden daher ausschließlich Consultants an, die über eine langjährige Erfahrung auf Unternehmens- und/oder Beratungsseite verfügen. Auf Junior-Consultants verzichten wir ganz bewusst, einfach weil ihre sozialen Fähigkeiten und ihr Fingerspit-

zengefühl vor allem im minenbesetzten Berateralltag in der Regel noch geschärft werden müssen“, erläutert Stefan Bronzel, Geschäftsführer von AdEx Partners in Hamburg. Anders als ihre Marktbegeleiter setzt die 2012 gegründete internationale Management-, Prozess und IT-Beratung AdEx stark darauf, dass ihre Berater als integraler Bestandteil im Team des Kunden mitarbeiten. „Unsere Mitbewerber sind bei einem größeren SAP-Projekt gleich mit 20 bis 30 Leuten dabei“, erklärt Bronzel. „Allein die Menge an Beratern wird bei den Projektmitarbeitern auf Kundenseite oft als Fremdkörper und als Bedrohung wahrgenommen. Wir hingegen schicken ein bis zwei Leute, die sich richtig in das Team integrieren können. Die Kunden wissen uns auf ihrer Seite. Das schafft eine ganz andere Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und damit letztendlich für den Projekterfolg.“ Für den Hamburger Unternehmensberater ist die Integration der Consultants in das Team des Kunden damit ein richtiger Game Changer und neben der notwendigen Projektmanagementkompetenz ein Garant dafür, dass ein Projekt erfolgreich umgesetzt wird. „Wenn externe Projektleiter engagiert werden,

kommt es darauf an, dass sie sich nahtlos in das interne Team integrieren“, betont Bronzel. „Das erfordert eine hohe Sozialkompetenz, die typischerweise mit einer entsprechenden Erfahrung einhergeht.“ Und er hat noch einen weiteren Tipp parat, inwiefern man mit „weichen“ Faktoren den Projekterfolg sichern kann: „Setzen Sie Ihren Mitarbeitern Ratgeber zur Seite, die vom Ergebnis des Projektes unabhängig sind. Oder anders gesagt, setzen Sie auf neutrale, unabhängige Beratungsunternehmen, die auch die andere Seite, also die großen Implementierungs- und Outsourcing-Dienstleister kennen und Ihnen somit mehr Transparenz verschaffen können und Sie zu einer für Ihre Bedürfnisse idealen Lösung führen.“

Die aufwendige Suche nach der passenden Consultingfirma lohnt sich, denn eine gute Beratung macht sich im Idealfall schnell selbst obsolet. Deshalb lautet das Fazit: Daumen runter für starre, einseitig ausgerichtete Projektmanagementmethoden mit vorhersehbaren Empfehlungen und Daumen hoch für die „soft skills“ externer, aber gut integrierter Projektmanager.

(Eva Günzler/ap) @