



Begleitbuch zum High Performance SAP Projekt-Coaching

**BESTE STRATEGIE
FÜR AGILERE
SAP-PROJEKTE**

Struktur, Mindset, Team

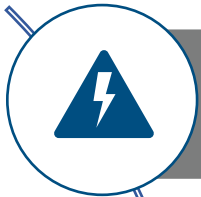
UWE STÖRZINGER

Inhalt

1. Drei typische Herausforderungen in SAP-Projekten
 - a. Zusätzliche Anforderungen im Laufe des Projektes
 - b. Das Team entwickelt keine gemeinsame Vision
 - c. Die Arbeitsbelastung führt zu hohem Stress
2. Meine drei großen Aha-Erlebnisse im ersten agilen Projekt
3. Eine einfache Strategie, um SAP-Projekte agiler zu machen
 - a. Steigerung der persönlichen Agilität
 - b. Agile Strukturierung und Planung
 - c. Aufbau eines agilen Teams

Typische Herausforderung Nummer 1

Zusätzliche Anforderungen im Laufe des Projektes



Bisher nicht formulierte Anforderungen passen nicht in den Projektplan und zwingen zu einer Neuplanung und Verschiebung der Termine



Grund hierfür sind oftmals langwierige CR-Verfahren



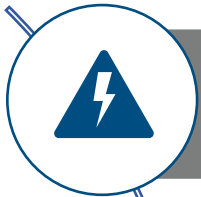
Terminverschiebungen sprengen das Budget, da die fixen Projektkosten über einen längeren Zeitraum anfallen



1. Flexibel erweiterbarer Produktbacklog und sukzessive Überführung in die Realisierung
2. Der Bau der Lösung erfolgt in iterativen Sprints, Detailplanung immer erst zu Sprintbeginn
3. Platzhalter im Backlog sorgen für die notwendig Flexibilität

Typische Herausforderung Nummer 2

Das Projektteam entwickelt keine gemeinsame Vision



Die Teammitglieder sind eher Einzelkämpfer und verfolgen ihre eigenen Ziele und Vorlieben. Konflikte sind vorprogrammiert.



Mögliche Ursachen sind eine vernachlässigte Projektstrukturierung, mangelhafte Kommunikation und hohe Fluktuation innerhalb des Teams



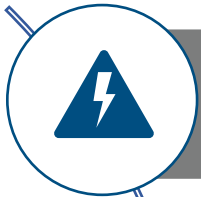
Ein Team ohne „Wir-Gefühl“ arbeitet weniger effizient. Die Folge ist ein höherer Arbeitsaufwand als budgetiert.



1. Aufbau einer agilen Projektstruktur mit Führungstandem
2. Nutzung agiler Kommunikation wie z.B. Daily Stand-Up und Scrum of Scrum
3. Etablierung eines agilen Wertesystems

Typische Herausforderung Nummer 3

Die Arbeitsbelastung führt zu hohem Stress



Der Projektleiter ist überlastet und er wird vom Stress aufgeessen. Er fühlt sich allein gelassen und steht zwischen allen Fronten.



Gründe hierfür können die mangelnde Fähigkeit zur Delegation, nicht ausreichendes methodisches Wissen und/oder eine verkehrte Einstellung zum Projekt insgesamt sein



Es besteht die Gefahr, nicht immer die richtigen Entscheidungen zu treffen und somit zusätzliche Kosten zu generieren.



1. Sicherstellung des persönlichen agilen Mindsets
2. Sicherstellung einer ausgeglichen Balance in allen erforderlichen Kompetenzbereichen (Fachlich, Methodisch, Sozial, Persönlich)

Ausgangssituation in meinem ersten agilen Projekt

Kundenanfrage

- Global Player in der Verpackungsindustrie
- Produktionen in Europa, USA und Asien, jeweils als regionale Niederlassung strukturiert
- Zukauf einer Firma in Italien (Erweiterung der Produktpalette und bessere Marktzugang in Südeuropa)
- Schnellstmögliche Business Integration der zugekauften Firma in die Europa-Niederlassung
- Prozessharmonisierung über alle Europa-Standorte (incl. Italien) mit gleichzeitiger Einführung eines neuen ERP-Systems
- Cross-Funktionales Team bestehend aus Mitarbeitern der bestehenden Europa-Standort und der zugekauften Firma in Spanien

Unser Angebot

- Einführung von SAP S/4 HANA (damals frisch auf dem Markt) mit Model Company
- Durchführung als agiles Projekt mit Lösungs-Validierung in der Exploration und iterativen Sprints in der Realisierung
- Team aus erfahrenen SAP-Beratern, komplett geschult in agiler Methodik
- Größere Change-Requests nur bei Vertragsstrafe zulässig

Absehbare Herausforderungen

- Model Company mit geringerem Abdeckungsgrad
- Kundenprojektleiter unerfahren in solchen Merger-Projekten
- Teammitglieder der bestehenden Standorte haben wenig Bereitschaft für Prozessveränderungen
- Teammitglieder des zugekauften Unternehmens haben Vorbehalte gegen das Projekt insgesamt

Meine 3 großen Aha-Erlebnisse im ersten agilen Projekt



1. Agile Methodik sichert den Zeitplan besser ab

2. Agiler Mindset im Team überwindet Vorbehalte

3. Projektleiter als agiler Treiber

Meine 3 großen Aha-Erlebnisse im ersten agilen Projekt



1. Agile Methodik sichert den Zeitplan besser ab

Uns war bereits im Vorfeld bekannt, dass die Model Company nicht alle Anforderungen abdecken wird. Zudem sind wir davon ausgegangen, dass umso mehr Anforderungen entstehen, je intensiver sich der Kunde mit der Lösung beschäftigt und je konsequenter die Prozessharmonisierung vorangetrieben wird.

Problematisch dabei war die Vertragsstrafen Thematik. Wir durften die Termine nicht überschreiten.

Wir gingen bei der Angebotserstellung von 60% Abdeckung aus, ohne die individuellen Anforderungen zu kennen. Deshalb haben wir im Projekt mit Platzhaltern gearbeitet und diese sukzessive mit fortschreitendem Projekt durch die neuen Anforderungen ersetzt.

Wir konnten schließlich sogar etwas unter dem kalkulierten Aufwand bleiben. In erster Linie war aber wichtig, dass wir dadurch den Go-Live-Termin einhalten konnten.

Der Backlog mit den Platzhaltern und die iterative Konfiguration der Lösung haben letztendlich die erforderliche Flexibilität gewährleistet und den Terminplan abgesichert.

Meine 3 großen Aha-Erlebnisse im ersten agilen Projekt

2. Agiler Mindset im Team überwindet Vorbehalte



Es war abzusehen, dass die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Stakeholdergruppen (also einerseits das Team aus den bestehenden Standorten und andererseits das der aufgekauften Firma in Italien) schwierig werden würde.

Zudem ist eine Prozessharmonisierung per se nicht einfach ist und die SAP-Lösung für diese Branche war noch nicht sehr ausgereift.

Wir mussten also sicherstellen, dass die Zusammenarbeit mit dem heterogenen Kundenteam funktioniert. Ansonsten wären die Termine nicht zu halten gewesen und wir hätten eine Vertragsstrafe in Kauf nehmen müssen.

Beim Kick-Off haben wir den Fokus darauf gesetzt, wie die Spielregeln der Zusammenarbeit sind und uns dabei auf die Werte Kommitment, Fokus, Einfachheit, Feed-Back, Kommunikation, Offenheit Mut und Respekt gestützt. Damit konnten wir eine gute Kommunikation und Kollaboration innerhalb des Projektes sicherstellen und das Team hat relativ frühzeitig zu einer gemeinsamen Vision gefunden.

Meine 3 großen Aha-Erlebnisse im ersten agilen Projekt

3. Projektleiter als agiler Treiber



Nachdem wir den Projektleiter kennengelernt haben, mussten wir entsprechende Maßnahmen einleiten, um ein stringentes Projekt-Management sicherzustellen. Wir hatten zunächst um einen weitaus erfahreneren Kollegen für diese Rolle gebeten. Man hielt große Stücke auf die Person und wollte ihm die Chance zur Profilierung geben.

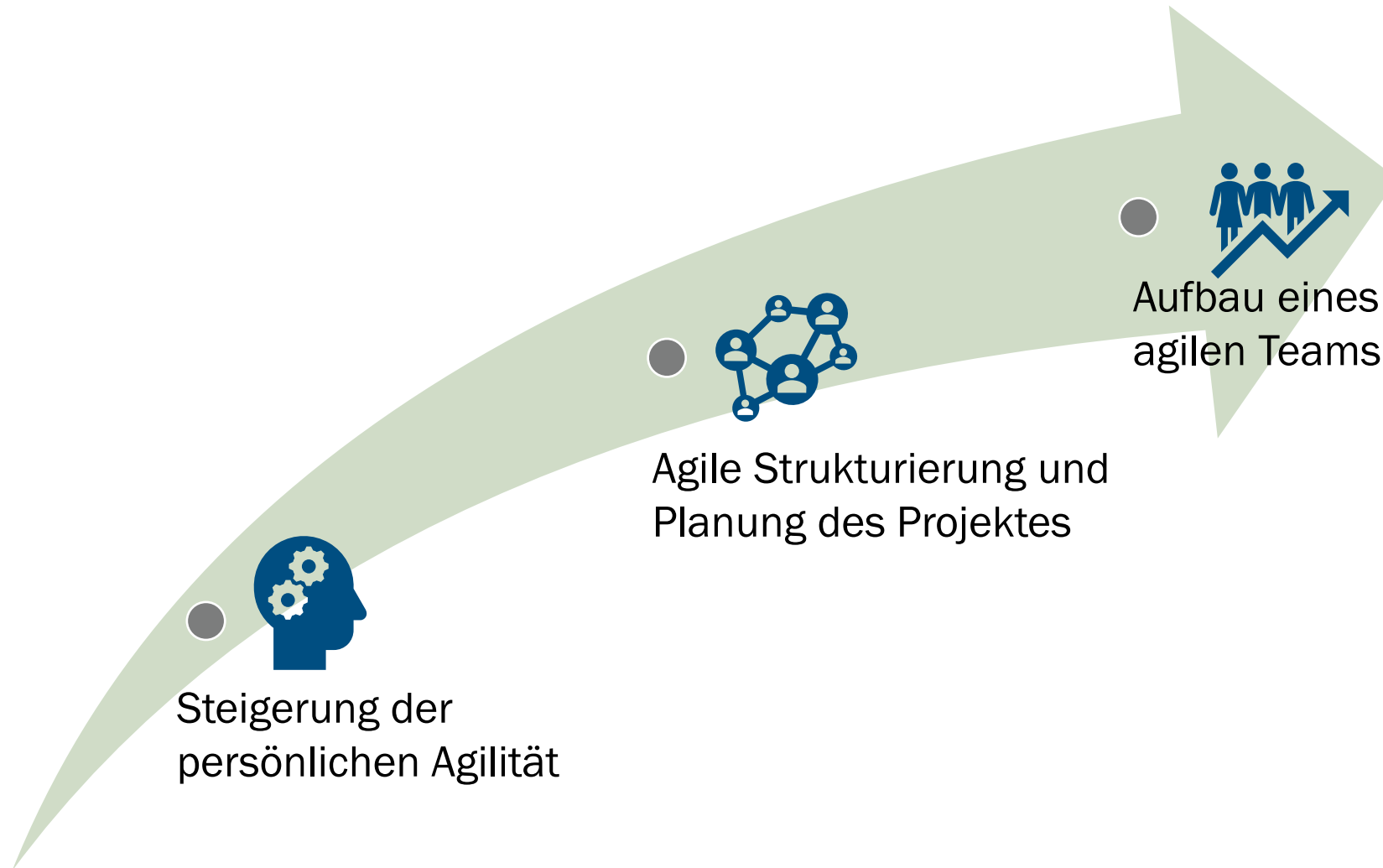
Nun ist Erfahrung natürlich nichts was man von heute auf morgen erwerben kann. Also war die Frage, wie wir den Projektleiter bestmöglich unterstützen können.

Maßnahme eins war die Beistellung eines Experten für agile Methodologie. Dieser Experte hat den Projektleiter methodisch die ersten Monaten begleitet und dafür gesorgt, dass alle wichtigen methodischen Ansätze im Projekt umgesetzt wurden. Der Projektleiter konnte somit die erforderliche methodische Kompetenz erlangen.

Maßnahme zwei war ein persönliches Coaching für den Projektleiter. Ausgehend von einer Skalierung seiner Kompetenzstruktur konnte er die fehlende Erfahrung zunächst kompensieren, das Projekt erfolgreich leiten und damit seine Erfahrung ausbilden.

Mit dem fachlichen und persönlichen Coaching haben wir den Projektleiter somit als agilen Treiber für das Projekt etabliert.

Mit einer einfachen Strategie machen Sie Ihr SAP Projekt in 3 Schritten agiler



Schritt 1 – Steigerung der persönlichen Agilität

Darauf zielt die persönliche Agilität ab:

- Agiler Mindset für Wachstum-orientiertes Handeln
- Ausgeglichene Balance in den Kompetenzfeldern:
 - Fachliche Kompetenz
 - Methodische Kompetenz
 - Persönliche Kompetenz
 - Sozialkompetenz

Mindset und Kompetenzen sind gleich wichtig

- Beurteilung der Qualität der Arbeit
- Kristallklare Vision wie das Ziel erreicht wird
- Motivation des Teams und Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen
- Agieren auf Augenhöhe mit den Beteiligten



Vorteile durch einen Maßnahmenplan:

- Bewusstsein der eigenen Stärken und Fähigkeiten
- Klarheit darüber, wie die Ziele zu erreichen sind
- Verbreitung des agilen Mindset in das ganze Projekt
- Lösungskompetenz jederzeit verfügbar

Gefahren der nicht vorhandenen Agilität:

- Motivation geht bei aufkommenden Schwierigkeiten verloren
- Der Funke auf das Team springt nicht über und es entsteht keine gemeinsame Vision
- Mangelnde Akzeptanz beim Auftraggeber und/oder beim Team

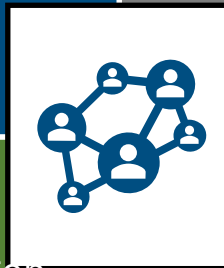
Schritt 2 – Agile Strukturierung und Planung

Elemente der agilen Projektstruktur:

- Rollen und Verantwortlichkeiten
- Governance
- Exploration basierend auf vordefiniertem Inhalt
- Iterative Release Planung und Realisierung

Agile Projektstruktur als Basis für den Erfolg

- Ambitionierte Zeitpläne und schneller Time to Value erfordern das ideale Vorgehensmodell
- Effizienz durch klare Rollenverteilung und stringente Governance
- Teamzusammenhalt durch transparente Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse



Vorteile der agilen Projektstruktur:

- Flexible Berücksichtigung nachträglicher Änderungen
- Vertrauensaufbau durch ein selbstorganisiertes Team
- Zielfokussierung eines cross-funktionalen Teams
- Stetiges Lernen durch Fehlerfrüherkennung

Gefahren der inkonsequenten Vorbereitung:

- Mögliche Fehlinterpretation des Projektziels verhindert die Akzeptanz im Unternehmen
- Zu wenig Zeit den adäquaten Projektponsor zu identifizieren und damit fehlender Rückhalt
- Langwieriges On-Boarding bei lückenhafter Dokumentation der Rollen/Verantwortlichkeiten

Schritt 3 – Aufbau eines agilen Teams

Der Weg zum agilen Team:

- Bestimmung des agilen Reifegrads durch ein Wertesystem:
 - Kommitment, Einfachheit, Feedback, Fokus, Kommunikation, Mut, Offenheit, Respekt
- Maßnahmenplan zur Verbesserung der Agilität innerhalb des Teams

Warum wird das agile Wertesystem benötigt?

- Berücksichtigung harter und weicher Faktoren
- Verständigung auf eine einheitliche Sprache trotz unterschiedlichem Background im Team
- Leichtere Erkennbarkeit von Fortschritten
- Schnellere Akzeptanz der agilen Methodik



Vorteile des Teamcoaching Ansatzes:

- Jeder trägt ohne hierarchische Einschränkungen gleichermaßen zur Optimierung bei
- Lösung von Konflikten in geschütztem Rahmen
- Stärkung des Teamspirits durch gemeinsames Erleben
- Das gesamte Team steht hinter den Maßnahmen

Gefahren des fehlenden Wertesystems:

- Team aus Einzelkämpfern ohne eine gemeinsame Vision für den Projekterfolg
- Kommunikation und Kollaboration leidet ohne vom gesamten Team akzeptierte Regeln
- U.U. inkonsequente Priorisierung von Aufgaben, wenn die Bedeutung der Werte unklar ist

3 gute Gründe für agile Methoden in SAP Projekten

- ✓ Schnelligkeit durch iteratives Vorgehen
- ✓ Qualität durch einen ganzheitlichen Ansatz
- ✓ Kundenzufriedenheit durch frühzeitiges Einbinden der Endanwender

Dazu habe ich aus meiner Erfahrung ein System entwickelt, wie Sie



- Ihr ganz persönliches Mindset entwickeln und die richtige Balance in Ihren Kompetenzen sichern



- zielgerichtet eine agile Projektstruktur für jedes neue Projekt entwerfen



- und im laufenden Projekt den agilen Reifegrad so erfolgreich steigern, damit die Qualität sowie die Einhaltung des Zeit- und Kostenrahmens gesichert sind

Ziel des Agile Starter Bundle ist ...



Ihr persönliches Mindset und Ihre Kompetenz weiterzuentwickeln, die Erfolgs-Elemente der agilen Projektstruktur anzuwenden und den agilen Reifegrad Ihres Teams zu ermitteln

Ergebnisse und Nutzen für Sie:

- ✓ Sie sind in der Lage im Handumdrehen eine agile Projektstruktur zu entwerfen und damit den Grundstein für Ihre zukünftigen Projekterfolge zu legen
- ✓ Sie steigern Ihre persönliche Agilität und bringen Ihre Kompetenzen in die richtige Balance. So starten Sie Ihre Projekte künftig mit dem richtigen Mindset und führen sie schneller und flexibler zum Erfolg
- ✓ Sie erkennen den agilen Reifegrad Ihres Teams und sind damit in der Lage die richtigen Maßnahmen zur Verbesserung der Teamperformance einzuleiten

Vielen Dank



Uwe Störzinger
Business Coach

Postanschrift:
Heinrich-Heine-Str. 47A
68723 Oftersheim, Deutschland

Telefon +49 6202 1278060
Mobil + 49 173 2556219
mail@uwestoerzinger.de
www.uwestoerzinger.de

