

Wie die Projekt-Vision die Steuerung einer SAP S/4HANA-Migration ermöglichte

Ein Erfahrungsbericht. Dieter Eschlbeck

„Vision“? Auch im Jahre 2021 wird oft noch Helmut Schmidt zitiert: „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“¹. Insbesondere Menschen, die sich gerne mit präzisen Zielen, Plänen und deren Erfüllung beschäftigen stehen der Vision oftmals eher skeptisch gegenüber. Vielleicht kann ich durch die folgende Schilderung meiner Praxiserfahrung das Interesse für die Arbeit mit einer Projekt-Vision wecken.

Der Hilfe-Telefon-Anruf

Bei einem mittelständischen Hersteller von Markenartikeln (ca. 200 Millionen Euro Jahresumsatz, Werke in Europa und Asien, Lieferung in 160 Länder) wird 2018 beschlossen, von SAP R/3 auf S/4HANA zu migrieren. Es folgen die üblichen Schritte: Projekt-Organisation aufbauen, Implementierungs-Partner suchen, Soll-Prozesse definieren. Auch eine erste Projekt-Vision wird entwickelt und visualisiert: Der Greenfield-Ansatz (also der

Bau von S/4HANA auf der grünen Wiese) wird als neues Haus in schön gepflegtem Rasen dargestellt. So sollen in die Jahre gekommene Prozesse modernisiert und die auf



Summary

Ein komplexes Projekt wie die Migration auf S/4HANA so zu starten, dass es anschließend gesteuert werden kann, ist eine Herausforderung. Präzise, messbare Ziele zu definieren gelingt häufig nicht oder zu langsam. Wie aber kann ohne Ziele die Basis für eine funktionierende Projekt-Steuerung geschaffen werden? Im folgenden Erfahrungsbericht zeige ich den gelungenen Einsatz einer Projekt-Vision, indem ich die Vorgehensweise, das Ergebnis und die Wirkung beschreibe.

lange Sicht kostengünstigere Nähe zum SAP-Standard erreicht werden. Im Juni 2020 erreicht mich (dort als Projektmanagement-Trainer und Agile Coach bekannt) eine Mail eines Geschäftsführungsmitglieds mit der Ankündigung, dass sich der Projektleiter bei mir melden würde, da das Projekt in einer schwierigen Situation sei. Nach einem ersten Gespräch mit dem Projektleiter vereinbarten wir als eines der wichtigsten Handlungsfelder, dass es ein Konkretisieren der Projekt-Vision braucht.

Der Sinn einer Projekt-Vision

Die führungs-theoretische Basis dafür liefert Dave Snowden mit seinem von ihm „Cynefin“² genannten Framework. Sehr vereinfachend dargestellt unterscheidet er darin im Wesentlichen 4 unterschiedliche Szenarien („Domains“), die auf unterschiedliche Führungsansätze hinauslaufen:

- **Szenario 1 „Clear“** (im Artikel des HBR noch „Simple“): Ursache und Wirkung ist für jeden Beteiligten offensichtlich. Führung gibt klare Anweisungen und sorgt für genaue Kontrolle.
- **Szenario 2 „Complicated“**: Um die Wirkung von Maßnahmen abschätzen zu können, braucht es Experten. Ursache und Wirkung sind nur mit Experten-Wissen in Relation zu setzen. Führung benötigt also als Basis eine gute Analyse, um die besten Maßnahmen ergreifen zu können.
- **Szenario 3 „Complex“**: Hier kann niemand mehr mit Sicherheit vorhersagen, welche

Wirkung eine spezielle Maßnahme genau haben wird. Experimente helfen, die Ursache-Wirkungs-Beziehung besser kennenzulernen. In diesem Szenario ist es insbesondere wichtig, eine kraftvolle (weil gemeinsame und motivierende) Vision zu verfolgen, damit alle Beteiligten ihr Handeln unabhängig von konkreten Anweisungen in eine gemeinsame Richtung koordinieren können.

- **Szenario 4 „Chaos“**: In diesem Szenario fallen stabilisierende Rahmenbedingungen weg. Es ist die Domäne, in der Raum für Innovation entsteht, ebenso aber hohe Unsicherheit herrscht. Prognosen sind nicht möglich. Führung ist stark reaktiv.

Sehr viele Projekte, die sich mit Menschen beschäftigen oder nennenswerte Auswirkungen auf (viele) Menschen haben, fallen in die Domäne „Complex“. Durch die Vielfalt menschlicher Reaktionsmöglichkeiten auf ein und dieselbe Situation und der individuellen Freiheit der einzelnen Mitarbeitenden gelingen präzise Berechnungen über die Auswirkung von Veränderungen kaum.

Dass die Umstellung auf S/4HANA ebenfalls als „komplex“ einzustufen ist, geht auch aus einem Interview mit dem Sprecher der Haribo-Geschäftsführung Andras Patz vom 26.11.2019 hervor: „Das Projekt nahm eine Komplexität an, die wir unterschätzt hatten.“ Das Problem dabei: Wird ein kompliziertes Projekt durchgeführt (z. B. die Weiterentwicklung eines vorhandenen Produktes oder

der Bau einer ähnlichen Fertigungsanlage in einem anderen Land), kann durch mehr Kompetenz und Investition in Planung auch eine genauere Vorhersage über Termine, Inhalt, Ressourcenbedarfe und Budget erreicht werden. Ich beobachte diesen Reflex – das Einfordern einer genaueren Planung als „Vorhersage“ – allerdings auch in komplexen Projekten. Was dann zwar zu mehr Planungsaufwand führt, die Vorhersage-Genauigkeit jedoch nicht nennenswert erhöht.

Komplexität managen – was nun?

Für mich stehen insbesondere 3 Ideen im Fokus des Managements komplexer Projekte:

1. Vision statt Ziel
2. Erfahrungen bewusst sammeln und nutzen
3. Rollierende Planung kombiniert mit kurzzyklischer Entscheidungsfähigkeit

In diesem Artikel konzentrieren wir uns auf „Vision statt Ziel“.

Wie eingangs bereits beschrieben gab es auch eine Projekt-Vision im erwähnten S/4HANA-Projekt: Das Haus auf der grünen Wiese. Und trotzdem wurde der Ruf nach einer anderen, neuen, kräftigeren Vision laut. Nach meiner Ansicht braucht eine Projekt-Vision 2 Eigenschaften, damit sie wirken kann:

1. Die richtige **Balance aus Präzision und Unschärfe**: Sie muss präzise genug sein, um nicht austauschbar zu sein und gleichzeitig genügend Raum für Entscheidungen im Projektverlauf bieten.



Fit in 15 Tagen zum Certified Project Controller CA



Werden Sie zum gefragten Projekt-Controlling-Spezialisten: für ein modernes Projektmanagement und -Controlling, mit dem Sie Transparenz für Entscheider schaffen, nachvollziehbare Ergebnisse produzieren und mit agilem Projektmanagement und -Controlling beste Entscheidungen treffen.

Jetzt informieren und anmelden: www.controllerakademie.de

CA controller akademie®

Projekt | Ersteller | Datum
**Project
Vision
Board**

Auslöser

Warum entstand das Projekt?
Wer hat den Impuls gegeben? Wann war das?

Vision Statement

Der veränderungsfreundliche, motivierende Satz,
der den Kern des Projektes beschreibt

Abschied von ...

Was schaffen wir ab? Was wird nicht
mehr benötigt? Fähigkeiten, aber auch
z. B. Material oder Werkzeug.

**Auswirkungen
wichtig für ...**

Wer profitiert vom Nutzen?
Wer muss sich wovon
verabschieden?

Nutzenversprechen

Mehr Geld? Weniger Kosten?
Mehr Fähigkeiten?

Nicht-Bestandteile

Was gehört nicht zum Projekt?

Projekt-Ergebnisse, Projekt-Ziele

Was konkret streben wir an, am Ende des Projektes
fertig zu haben?

(c) MoveYourProject Dieter Eschbeck, München, 2020 V2

Abb. 1: Project Vision Board

2. Das **Commitment aller relevanten Stakeholder**: Es geht weniger darum, am Ende eine Projekt-Vision zu haben; vielmehr ist der Prozess des Erarbeitens, des Diskutierens, Widersprechens und Zustimmens das, worum es geht. Erst dadurch entsteht Commitment. Wichtig ist hierbei, als Projektleiter mindestens das Kern-Team (z. B. Teil-Projekt-Leiter) sowie das Auftraggeber-Gremium einzubeziehen.

Projekt-Vision, aber wie?

In der agilen Produkt-Entwicklung ist seit einigen Jahren das Product Vision Board von Roman Pichler⁴ erfolgreich im Einsatz. Es enthält die 5 Elemente

1. Zielgruppe
2. Bedürfnisse
3. Produkt-Features
4. Business Value
5. Vision Statement.

Ich habe das Product Vision Board selbst einige Male zum Start von Produkt-Entwicklungen eingesetzt und fand es sehr hilfreich. Für ein Projekt mit hohem Change- und Prozess-Management-Anteil, wie das bei der S/4HANA-Migration der Fall war, wünschte ich mir allerdings noch einige zusätzliche beziehungsweise andere Elemente als Bestandteil der Projekt-Vision. So entstand das Project Vision Board⁵ (im Folgenden mit PVB abgekürzt), s. Abb.1.

Der Weg zum Inhalt

Ein Template wie dieses (gerne auch als Canvas bezeichnet) hilft dabei, Annahmen und Verständnis explizit zu machen. Es unterstützt also vor allen Dingen die Kommunikation über die enthaltenen Elemente. Und diese ist nach meiner Erfahrung enorm wichtig für die spätere gemeinsame Zusammenarbeit im Projekt. Je früher wir unterschiedliche Annahmen und Erwartungen

sichtbar machen, umso schneller können wir für eine Klärung sorgen und umso einfacher wird es später im Projektverlauf, gemeinsam Entscheidungen zu fällen.

Insofern ist es also gar nicht unbedingt der genaue Inhalt, der den Wert des ausgefüllten Boards darstellt. Den größten Effekt hat die Art und Weise, wie die Inhalte erarbeitet werden. Eine „Vorgabe“ mit anschließender Erklärung und Argumentation durch den Projektleiter würde vermutlich eher zu Widerstand (sei er aktiv oder passiv) als zu Klarheit führen. Wir haben uns deshalb dafür entschieden, einen mehrstufigen Prozess mit mehreren Feedback-Loops für die Erarbeitung des PVB zu durchlaufen:

1. **Erstentwurf** durch Projektleiter (s. Abb. 2)
2. **Feedback** zu Erstentwurf einholen bei verschiedenen Stakeholdern
3. Erstentwurf in gemeinsamem Workshop mit dem Projekt-Team zum **Team-PVB** modifizieren und ergänzen

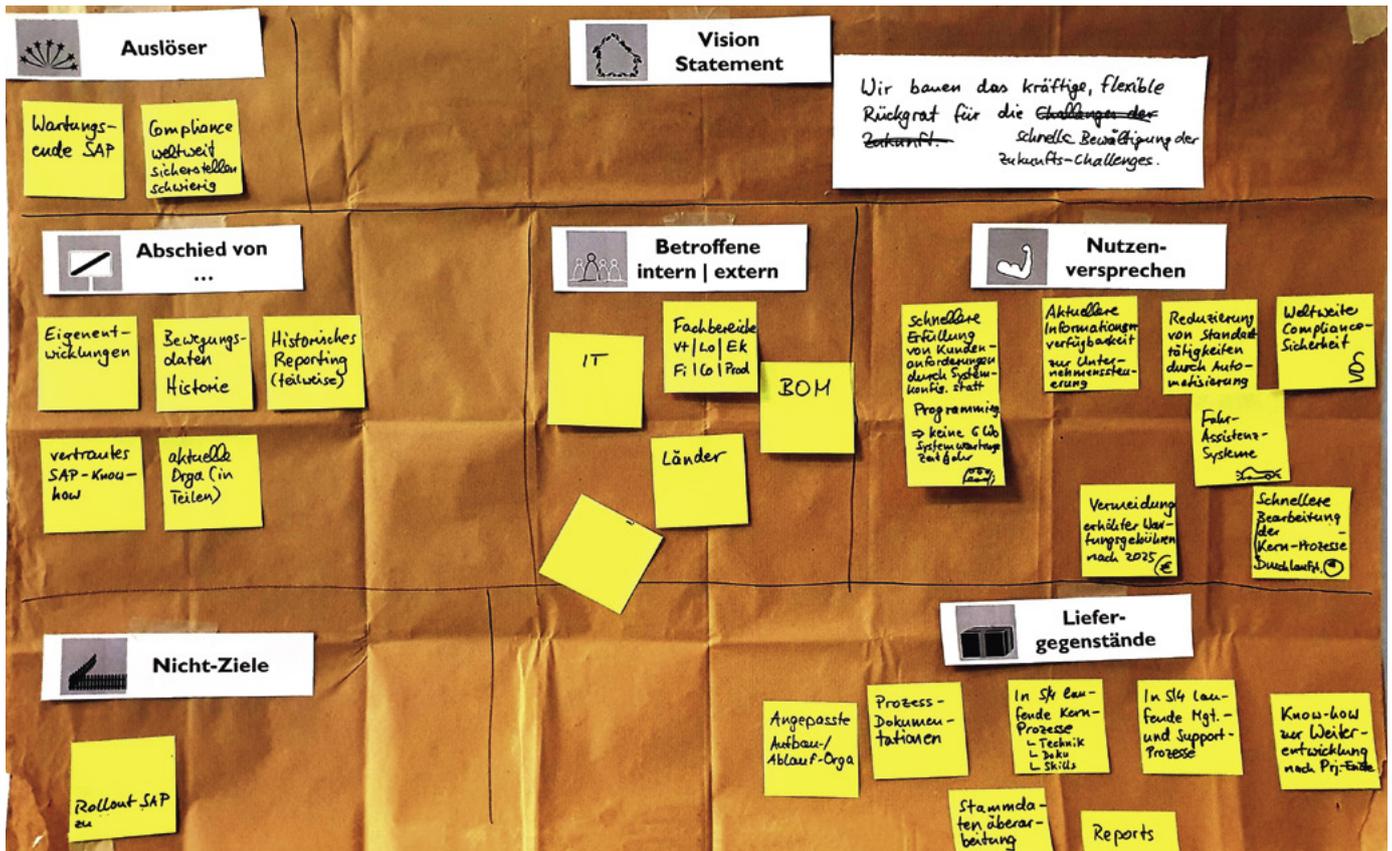


Abb. 2: Das ausgefüllte Project Vision Board

4. Team-PVB im Steuerungskreis abstimmen
5. Modifikationen aus Steuerungskreis einarbeiten zum fertigen Project Vision Board

Erfahrungen aus dem Erarbeitungs-Prozess

Schon der erste Step, die Arbeit mit dem Projektleiter am PVB, war sehr hilfreich. Er konnte eigene Klarheit sichtbar machen und gleichzeitig sein Bewusstsein für die eigenen Unsicherheiten schärfen. **Beides, Klarheit und Unsicherheit, gehören zu erfolgreicher Projektleitung.** Kein Projektleiter kann alles vorhersehen oder alles wissen. Ein Beispiel: Es war unklar, wie sich die Möglichkeiten in SAP S/4HANA auf die Ablauforganisation im Unternehmen auswirken werden. Dass das jedoch Thema des Projektes sein wird, ist eine Erkenntnis, die weitreichende Folgen hatte. So war es beispielsweise sinnvoll, Change Management als Rolle und Arbeitspaket im Projekt zu verankern. Auch die Zusammensetzung des Projekt-Teams wurde unter diesem Aspekt nochmals betrachtet.

Die Gedanken des Projektleiters zu visualisieren ermöglichte dann den nächsten Step,

die erste Feedback-Schleife. Die Auftraggeberin und Führungskraft des Projektleiters, Mitglied in der Geschäftsleitung des Unternehmens, war erste Anlaufstelle. Ihr positives Feedback, gepaart mit einigen hilfreichen Fragen und Anregungen, stärkte das Vertrauen in die aktuelle Sicht und die weiteren Feedback-Gespräche mit ersten Teammitgliedern und der Projektleitung des SAP-Einführungs-Partners.

Im dritten Schritt wurde das PVB mit allen Mitgliedern des Projekt-Teams diskutiert. In einem Workshop hatten alle die Gelegenheit, ihre Sicht deutlich zu machen. Dabei wurde schnell klar, dass es einen großen Knackpunkt gibt: Wie viel Anpassung an unsere Unternehmens-Prozesse nehmen wir uns vor, verhindern wir oder lassen wir zu? Wie viel Budget wird dafür zur Verfügung gestellt? Diesen Knackpunkt diskutierten wir mit dem Ziel, der Geschäftsleitung einen Vorschlag zu unterbreiten, hinter dem alle Teammitglieder und die Projektleitung stehen konnten. Eine Einigung gelang in diesem Workshop nicht. Aber das Commitment, in den nächsten Wochen eine Einigung anzustreben und einen gemeinsamen Vorschlag auszuarbeiten, war genauso wertvoll.

Im folgenden Termin mit dem Projekt-Steuerungskreis stand dann die Projekt-Vision im Zentrum. Alle Mitglieder des Steuerungskreises stimmten der präsentierten Variante zu. Auf dieser Basis wurde dann auch der Umgang mit Abweichungen vom Standard beschlossen. Ein gedeckeltes Budget, das auch aus Sicht des Projektleiters und des Projekt-Teams akzeptabel war, wurde genehmigt.

Insgesamt scheint mir dieser Prozess, von der ersten Idee einer Projekt-Vision bis zu einem neu genehmigten Projekt-Budget, eine wichtige Grundlage für die weitere Zusammenarbeit im Projekt gelegt zu haben!

Deep-Dive in die Elemente des Project Vision Boards

Wie bereits am oben beschriebenen Prozess der Erarbeitung sichtbar, kommt eine Projekt-Vision nicht „linear“ zustande, sondern durch mehrmaliges Formulieren, Feedback einholen, Überarbeiten, usw. Ebenso wenig werden die einzelnen Elemente des PVB linear ausgefüllt, also eines nach dem anderen. Stattdessen kann jeder Gedanke auch die bereits formulierten Inhalte verändern oder ergänzen. Trotzdem



Dieter Eschlbeck

ist seit 1994 selbstständiger Trainer, Berater und Coach mit Schwerpunkt Projektmanagement und seit 2011 zu Agilität, insb. der Entwicklung von physischen und Software-Produkten. Er unterstützt Projektleiter ebenso wie Scrum Master, Product Owner, Flow Master oder andere Rollen im agilen und klassischen Kontext. Und er moderiert in diesem Kontext Workshops mit 3 bis 60 Personen, in Präsenz und remote.
 dieter.eschlbeck@moveyourproject.com

empfehle ich, den Fokus bei der Erarbeitung schrittweise auf ein Feld nach dem anderen zu richten. Dabei gehe ich folgendermaßen vor:

1. Auslöser für das Projekt
2. Nutzenversprechen
3. Abschied von ...
4. Auswirkungen wichtig für ...
5. Projekt-Ergebnisse
6. Nicht-Bestandteile
7. Vision Statement

1. Auslöser für das Projekt

Kernfragen: Warum entstand das Projekt? Wer hat den Impuls gegeben? Wann war das?



Abb. 3: Auslöser für das Projekt

Interessant für ein Projekt ist zunächst einmal, wieso dieses Projekt eigentlich ins Leben gerufen wurde. Bei der Beantwortung der Fragen geht es dabei weniger um absolute Präzision. Eher soll ein grundlegendes und gemeinsames Verständnis geschaffen werden, wieso das Projekt überhaupt aufgetaucht ist. In unserem Fall sind sowohl das angekündigte Wartungs-Ende von SAP R/3 als auch die zunehmend komplexer werdenden weltweiten Compliance-Anforderungen Auslöser für die Migration nach S/4HANA, s. Abb. 3.

2. Nutzenversprechen

Kernfragen: Was haben wir, wenn das Projekt erfolgreich durchgeführt wurde? Mehr Geld? Weniger Kosten? Mehr Fähigkeiten? Ein besseres Image? Eine höhere Kundenbindung? Oder ...?

Nach der Frage, woher das Projekt kommt, widmeten wir uns als nächstes der Zukunft. Dem Nutzenversprechen. Der Begriff „Versprechen“ ist dabei bewusst gewählt. Er soll durchaus dazu anregen, über die Verbindlichkeit dessen, was durch das Projekt bewirkt werden soll, zu sprechen. Denn darum geht es eigentlich: Etwas Positives für das Unternehmen durch das Projekt zu bewirken. Dieses „Positive“ erst einmal zu formulieren, um es ins Visier

nehmen und vielleicht sogar messen zu können, ist ein zentraler Aspekt jedes klassischen Projekt-Auftrags und dient häufig zur Projekt-Priorisierung bzw. zur Entscheidung, ob das Projekt überhaupt angegangen werden soll. In unserem Project Vision Board sehen wir das Nutzenversprechen weniger als durchkalkulierten Business Case, denn als Motivator. Was motiviert das Unternehmen dazu, Geld und Ressourcen in das Projekt zu stecken? Ist das einfach in Geld auszudrücken, beispielsweise weil es einen gut zu kalkulierenden Business Case gibt, haben wir häufig auch eine gute Basis für eine passende Projekt-Planung. Eine Projekt-Vision ist dann eher überflüssig, ein klar definiertes Projekt-Ziel wäre der Start-Punkt. Bei komplexen Projekten wird die Betrachtung des Projekt-Nutzens eher qualitativ sein. Umso wichtiger ist es, diese Erwartungen auch transparent zu machen und zu einem gemeinsamen Commitment werden zu lassen, s. Abb. 4!



Abb. 4: Das Nutzerversprechen

3. Abschied von ...

Kernfragen: Was schaffen wir ab? Was wird nicht mehr benötigt? Beispielsweise Fähigkeiten, aber auch Werkzeug, Material, Maschinen?



Abb. 5: Der Abschied ...

Der Frage aus 2. (Nutzenversprechen) steht in aller Regel die oft unausgesprochene Frage gegenüber, worauf künftig verzichtet werden muss. Dieser Aspekt spielt insbesondere bei Projekten mit hohem Veränderungs-Charakter eine Rolle und hilft dabei, frühzeitig mögliche Widerstände, die Notwendigkeit für „Trauarbeit“ oder auch vielleicht nicht allzu offensichtliche Stakeholder sichtbar zu machen. Außerdem wird an dieser Stelle auch der Veränderungswille deutlich. Nach meiner Erfahrung ist es enorm hilfreich, bereits frühzeitig ein Bewusstsein dafür zu schaffen, was voraussichtlich im Laufe des Projekts losgelassen werden muss. In unserem konkreten Fall war der Hinweis darauf, dass auch organisatorische Änderungen nötig sein werden, wichtig. Das führte dazu, das Change Management im Projekt stärker zu berücksichtigen, als es das bis dahin eingeplant war, s. Abb. 5.

4. Auswirkungen wichtig für ...

Kernfragen: Wer wird von den Auswirkungen des Projektes betroffen sein? Wer profitiert vom Nutzen? Wer muss sich wovon verabschieden?



Abb. 6: Wer ist betroffen?

Die Erkenntnisse aus „Abschied von ...“ sind relevant für das nächste Feld, die „Auswirkungen“. Ich frage hier bewusst nicht nach allen Stakeholdern, sondern nur nach denjenigen, die besonders von Auswirkungen des Projektes betroffen sein werden. Ziel ist also hier nicht, das Stakeholder-Management



Abb. 7: Was am Ende des Projekts abgeliefert werden soll

ment zu ersetzen. Stattdessen werden hier erste wichtige Impulse für eine spätere Stakeholder-Analyse gegeben, s. Abb. 6.

5. Projekt-Ergebnisse

Kernfragen: Was soll konkret am Projekt-Ende erreicht sein, welche Produkte streben wir an zu liefern?

Als nächstes treffen wir wieder auf einen, vielleicht DEN zentralen Bestandteil eines Projekt-Auftrags: Die Projekt-Ziele. Hier in Form der „Projekt-Ergebnisse“. Was konkret wird am Ende des Projektes „abgeliefert“? Im PVB steckt dahinter weniger die genaue Beschreibung der Projekt-Ziele als vielmehr das Fokussieren auf die wichtigsten Projekt-Themen. Unter diesem Blickwinkel betrachtet wird vor allem die Diskussion zwischen den verschiedenen Stakeholdern wie Auftraggeber/Geschäftsleitung, Linien-Führungskräften, Teil-Projekt-Leitern und Projektleitern interessant. Falls der Wunsch nach mehr Verbindlichkeit besteht, lässt sich hier auch ein Link zu einem weiteren Dokument, in dem dann die Ziele genauer beschrieben werden, herstellen. Wichtig finde ich jedoch, dass im Board Übersichtlichkeit und Fokus zugunsten von Genauigkeit verfolgt werden. Das Board soll vor allen Dingen zur Kommunikation über die wesentlichen Knackpunkte anregen, s. Abb. 7.

6. Nicht-Bestandteile

Kernfrage: Was gehört nicht zum Projekt?

Um zu beschreiben, was zu einem Projekt gehört, womit ein Projekt sich beschäftigen soll oder was für ein Projekt relevant ist, kann es sinnvoll sein, auch das, was NICHT dazugehört, zu benennen. Es geht dabei

nicht um Offensichtliches. Stattdessen sollte an Grenzen „herangedacht“ werden. Wichtig dazu ist in aller Regel ein Perspektiv-Wechsel. Was könnte der Auftraggeber vom Projekt erwarten, was wir als Projektleiter / als Projektteam aber nicht leisten könnten oder für nicht sinnvoll hielten? Es ist immer wieder spannend, dieses Gedankenexperiment zu machen und festzustellen, welche Erwartungen unausgesprochen im Raum sind. Erst, wenn diese Erwartungen benannt sind, können sie bearbeitet und ggf. als Nicht-Bestandteile dokumentiert werden, s. Abb. 8.



Abb. 8: Was die sogenannten „Nicht-Ziele“ sind

7. Vision Statement

Kernfrage: Wie beschreiben wir den veränderungsfreundlichen, motivierenden Kern des Projektes in einem kurzen Statement?

Das Vision Statement zu formulieren, fällt vielen Teams schwer. Es gehören Mut, Erfahrung und auch etwas Geduld dazu, ein verständliches und aussagekräftiges „Kondensat“ der anderen 6 Felder zu formulieren. Dieses kann aber eine enorme Wirkung erzielen. Wenn es als „Claim“ des Pro-

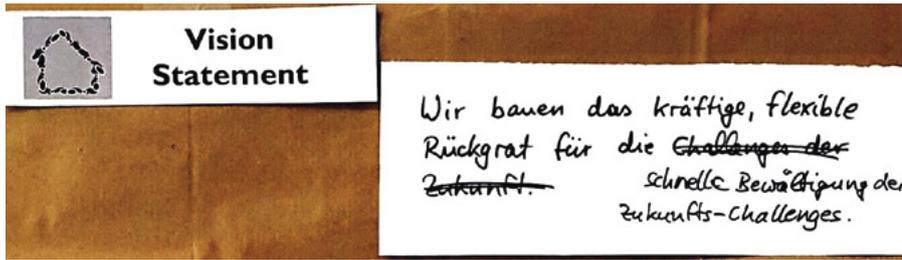


Abb. 9: Formulierung eines Vision Statements

jektes dient, dabei nicht nur als irrelevanter Werbespruch wahrgenommen, sondern als präsent es grobes Zielbild fungiert. Dann wirkt die Vision auch in kleinere Entscheidungen auf Mitarbeiter-Ebene hinein und unterstützt das gemeinsame Arbeiten in eine Richtung, siehe Abb. 9.

Welche Wirkung hatte die Arbeit am Project Vision Board auf die weitere Arbeit am Projekt?

Wie schon erwähnt war nicht das Ergebnis (das „fertige“ Board), sondern der Weg, dieses Ergebnis zu erarbeiten, der eigentliche Mehrwert. In der Diskussion der einzelnen Aspekte auf dem Board zwischen Projekt-Leiter, Projekt-Team und Auftraggeber wurden sehr schnell grundlegende Differenzen sichtbar. Super! Denn damit konnten wir nun arbeiten. Auftraggeber setzten klärende Rahmenbedingungen und realistische Kompromisslinien (z. B. ein Individual-Entwicklungs-Budget für Anpassungen von S/4HANA an die Organisation). Dadurch, dass alle wichtigen Stakeholder auf dieser Basis des Boards zusammenkommen und diskutieren konnten, wurde viel mehr an gemeinsamer Sichtweise erzeugt als das in den 2 Jahren vorher der Fall war. Das ist für ein komplexes Projekt nach meiner Ansicht die absolut nötige Grundlage für die weitere Zusammenarbeit!

Etwa 1 Jahr später begleite ich als Coach und Berater dieses Projekt weiterhin. Aus meiner Perspektive hat sich auch durch die Arbeit an der Projekt Vision die Zusammenarbeit im Projekt sichtbar verbessert. Es wurden viele Diskussionen im Kreis des Projekt-Teams kontrovers geführt, aus unterschiedlichen Perspektiven argumentiert. Am Ende stand dann jedoch häufig der Blick in die Projekt-Vision, um zu entscheiden oder zu

einer Empfehlung an den Lenkungsausschuss zu kommen. Die Zuversicht, das Projekt erfolgreich gestalten zu können, ist in den wöchentlichen Jour-Fixes spürbar und im Trend des Projekt-Klima-Barometers sichtbar. Und auch das mittlerweile neu aufgebaute und etablierte Reporting mit Plan-/Ist-Vergleichen zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Was hat das alles mit Projekt-Controlling zu tun?

Ich habe viele Controller, auch Projekt-Controller, kennengelernt, die es mit dem Eingangszitat von Helmut Schmidt halten. Sie versuchen, Projekt-Leiter dazu zu bewegen, genauer zu planen. Oft in der Analogie zum Controlling für Linien-Einheiten, oft auf Wunsch der Auftraggeber. In komplexen Projekten ist das jedoch schlicht nicht möglich. Selbst ein „mehr an Planungs-Mühen“ bringt nicht ein „mehr an Genauigkeit“.

Eine Projekt-Vision als Start in ein komplexes Projekt ersetzt kein Projekt-Controlling. Sie ist jedoch die Voraussetzung dafür. Und sie folgt einem Prinzip, das wir im Folgenden auch auf das Projekt-Controlling selbst anwenden sollten: Nahfein & Ferngrob. Die nähere Zukunft planen und steuern wir feiner, die weiter entfernte gröber.

Das bedeutet konkret, dass wir auch das Projekt S/4HANA in kleinere Teilabschnitte, genannt „Wave“ (etwa 3 Monate lang) eingeteilt haben. Am Ende jeder Wave steht ein sichtbares Ergebnis, das den Reifegrad des gesamten Systems zeigt. Diesen Reifegrad planen wir ziemlich fein für die nächste Wave und nur grob für die folgenden. Dem wird der Ist-Reifegrad (ermittelt durch Einschätzung) gegenübergestellt. Das dient der Projektleitung zur Einschätzung von Steuerungsmaßnahmen und zum Report an den Lenkungskreis. Ein typischer Projekt-Cont-

rolling-Prozess also. Diesen zu gestalten und zu etablieren war jedoch vor der Einigung auf eine Projekt-Vision nicht machbar. Das Streben nach genauen Projekt-Zielen stand als Block im Weg.

Deshalb appelliere ich an Controller, sich und ihre Perspektive in die Erarbeitung einer Projekt-Vision einzubringen und/oder diesen Prozess zu moderieren. Helfen Sie mit, dieses grundlegende gemeinsame Verständnis für die Projekt-Inhalte zu entwickeln! Erst darauf kann anschließend ein funktionierendes Reporting zur Steuerung des Projektes aufgebaut werden.

Ich bin fest davon überzeugt: Wer eine gemeinsame Vision entwickelt, hat die Kraft, auch schwierige Aufgaben zu meistern! ■

Fußnoten

- 1 Quelle: <https://www.helmut-schmidt.de/helmut-schmidt/zitatesammlung/>
- 2 Quelle: <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>
- 3 Quelle: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/andreas-patz-und-holger-lackhoff-haribo-chefs-im-interview-wir-haben-den-goldbaeren-aus-den-angenen-verloren-/25265242-all.html?ticket=ST-10334811-Z4VlajdFHUjYKWzjr2Dp-ap1>
- 4 <https://www.romanpichler.com/tools/product-vision-board/>
- 5 <https://www.moveyourproject.de/allgemein/project-vision-board-fokus-fuer-den-projekt-start.html>