



Stellenbezeichnung

**Externer SAP-
Teilprojektleiter**, 7
Projektmitglieder

Vor 3 Jahren hat Lutz die Rolle als Teilprojektleiter übernommen, nachdem er 8 Jahre im selben SAP-Beratungshaus als Berater tätig war.

Alter

36 Jahre; 30-50 Jahre

Jahreseinkommen

115 T€

Höchster Schulabschluss

**Master-Abschluss
Wirtschaftsinformatik**

Sprachen

DE, EN & FR

SAP Projektleiter Lutz

Analoge Rollen bzw. Buyer Personas

Anhand einer konkreten Person sollen vage Aussagen konkretisiert werden. Um die Kommunikation weiter zu optimieren, wählen wir zwei Detaillierungsebenen (getrennt durch die Formatierung **fett**) und deuten die Zielgruppe an. Ähnliche Rollen werden zusammengefasst: SAP-Gesamtprojektleiter, Teilprojektleiter, Interim Manager, Stream Lead usw. Also die erste SAP-Managementebene im externen Beratungshaus (Freiberufler), welche für eine Gruppe von SAP-Experten, SAP-Projekten und Geschäftsprozessen zuständig ist. Für externe Projektleiter ergeben sich besondere Rahmenbedingungen, wie z.B. fehlende Verfügungsgewalt über Ressourcen, Reiseaufwand usw. Daher werden diese i.d.R. in Kombination mit einem internen Projektleiter eingesetzt.

Bevorzugtes Kommunikationsmittel

- **Immer: Telefon, Teams-Meetings, Outlook-E-Mails und weitere MS Office-Produkte**
- **Social Media: LinkedIn und Xing**; ggf. auch YouTube, Facebook, Instagram, Threads, X und selten Pinterest, Tumblr, Bluesky, TikTok, Mastodon, Quora etc.

Tools, die für die Arbeit erforderlich sind

- **Immer: SAP ECC bzw. SAP S/4HANA als ERP-Systeme**
- Ggf. Subsysteme & Lösungen: SAP-Cloudlösungen (SAP Ariba, SAP Fieldglass usw.) SAP-Produkte (SAP SolMan, SAP MII & ME usw.), Subsysteme (MES, OEE, SCM APO etc.) und Ergänzungsprodukte (Migrationssoftware, Jira, Addons, Plugins usw.)
- Ggf. Software für die Zusammenarbeit und Projektorganisation: SAP Solution Manager, SharePoint, Jira, Jam, Ticketsysteme usw.

Zuständigkeiten

- **SAP Gesamtprojektleitung bzw. Teilprojektleitung bzgl. Produktion und Logistik**
- **Immer: Überwachen der Projektparameter (Zeit, Kosten, Inhalte etc.). Organisation, Entscheidungsfindung, Koordination von Lösungen, Moderation von Meetings, Information und Motivation des Teams etc.**
- Optional: Mitbeeinflussung der Personalauswahl, Risk & Change Management, Mitbeeinflussung des Stakeholder Managements, in Teilbereichen Personalführung usw.
- Selten: Budgetverantwortung, disziplinarische Verantwortung, Personalentwicklung usw.

Branch

Dienstleistungsbranche mit Fokus Fertigungsindustrie (PKW)

Vorgesetzter

SAP CC Leiter

Unternehmensgröße

150 Mitarbeiter; 1 –2.000 Mitarbeiter

Ortsangaben

Barsinghausen; national und international

Ziele

Einhaltung von Zeit-, Budget- und Inhaltsvorgaben bzw. Koordination von Herausforderungen diesbezüglich.

Persönliches

Männlich, single, unausgeglichen, extrovertiert

Interessen und Freizeit

Sport, Reisen & Tischtennis

Größte Herausforderungen

- **Leitung ohne Ressourcen:** Die Effektivität ist vom kundenseitigen Ansprechpartner abhängig, keinerlei Möglichkeit zu taktieren, Forderung zu stellen und die richtigen Ressourcen zu bekommen ist abhängig von Wohlwollen, Verhandlung und Glück.
- **Nur eingeschränkter Einfluss auf die Personalauswahl**
 - Allgemeiner Personalbedarf: Es werden Softwareentwickler, Modulberater, Gesamt- und Teilprojektleiter benötigt. Im Rahmen der Personalvermittlung decken wir diese übergreifenden Personalanforderungen ab.
 - **Spezifischer Personalbedarf: Es wird ein funktionaler Fachberater für Produktions- und Logistikmodule, ein Logistikteilprojektleiter, ein modulübergreifender Scenario Manager (Architekt) oder ein technischer Fachberater für die Spezifikation von system- und modulübergreifenden Softwarelösungen benötigt.**
- **Nur eingeschränkter Einfluss auf Entscheidungen** bzgl. Lösungsalternativen, Prozesse und die Softwareauswahl bzgl. Projektorganisation und -abwicklung. Zumeist muss man sich mit Officeprodukten begnügen und Kundenentscheidungen mit Engelszunge in richtige Bahnen leiten.
- **Anspruchshaltungen aus allen Richtungen, wenig Zeit und Möglichkeiten soziale Fähigkeiten auszuspielen und der Knotenpunkte für alle Herausforderung zu sein, kann die Tätigkeit stressig werden lassen.** Gerade junge Manager stehen regelmäßig vor großen Verpflichtungen, die nicht mit angemessenen Rechten einhergehen. Fremdverwaltete Ressourcen (Personal, Budget etc.), fehlendes Recht auf eigene Anspruchshaltungen, fehlende interne Netzwerke (Unterstützung) usw.

Optional eine Erläuterung weiterer Herausforderungen und üblicher Tätigkeiten

- Stakeholder-Management, um durch gute Beziehungen Arbeitsergebnisse erzielen zu können, effiziente Entscheidungen zu erzielen und Zielabweichungen abzufedern. Projekte werden i.d.R. optimistisch und mit nicht vollständig konkreter Informationslage geplant, weshalb Änderungen bzgl. Umfang, Zeit und Kosten üblich sind und durch gutes Beziehungsmanagement Wohlwollen erarbeitet werden muss.
- Zielgruppengerechte Kommunikation mit passender Detailtiefe und Regelmäßigkeit. Mitarbeitermotivation, nicht zu viel und nicht zu wenig Informationen usw. Divergierende Anspruchshaltung innerhalb einer Zielgruppe abfedern.
- Änderungsmanagement: Später auftretende Änderungsanforderungen hinsichtlich Risiken, Aufwände, Kosten, Meilensteine (Fristen) usw. zu bewerten und Entscheidungen zu erzielen. Durch gutes Beziehungsmanagement mit Kunden bzw. internen Auftraggebern auch bei Abweichungen der Zielvorgaben gute Einigungen und Zufriedenheit erzielen.
- Ressourcen-Management: Insbesondere sind derjenigen Ressourcen eine Herausforderung, die der Projektleiter nicht unter eigener Kontrolle hat. Mitarbeiter arbeiten ggf. in weiteren Projekten, haben andere disziplinarische Vorgesetzte, Budgets werden vom Kunden verwaltet usw. Dies erfordert deutlich mehr Skills und einen erhöhten Zeitaufwand, weshalb es teilweise sogar zusätzliche Rollen (Business Relationship Manager) dafür gibt.
- Strukturierte Projektorganisation: Es sind Lösungen (Excel, Jira, SolMan usw.), Regeltermine (Statusmeetings, Sprintplanung usw.) und Kommunikationswege (E-Mail, SharePoint, Jam etc.) zu vereinbaren, die jederzeit den gewünschten Einblick in die üblichen Projektparameter gewähren. Ganz allgemein den Status bzgl. Inhalte, Kosten und Zeitplanung abbilden bzw. etwas konkreter Backlog mit Arbeitspaketen (Work Packages & Items), Work Items mit Zuständigkeiten und Abarbeitungsstatus, Übersichten bzgl. Risiken, Change Requests, Issues, WRICEF, Testergebnissen usw.
- Konfliktmanagement: Vermittlung zwischen unterschiedlichen Anspruchsgruppen, Abarbeitungsreihenfolge, Entscheidungsalternativen, divergierender Personalbedarf aus unterschiedlichen Projekten, angemessene Kommunikation von Zielabweichungen, Durchsetzung von Arbeitsdisziplin, des Verhaltenskodex, der Einhaltung von vereinbarten Regularien und Arbeitsergebnissen etc. Mit viel Fingerspitzengefühl muss man Forderungen stellen bzw. sich auch mal durchsetzen und dabei gute Kundenbeziehungen beibehalten.
- Stakeholder-Management, Change-Management, Test-Management, Cutover-Management usw. wird ggf. über separates Personal abgedeckt bzw. gehört zum Leistungsumfang.

Soziale Netzwerke

- X
- Xing
- Threads
- LinkedIn
- YouTube
- Facebook
- Instagram

Informationsgewinn durch

- **Reduziertes Netzwerk innerhalb des Unternehmens und selten nutzbare externe Kontakte**
- **Internetrecherche**, Schulungen, Webinare, Social Media insb. LinkedIn etc.
- Innovationsdrang: Durchaus trifft man auch auf dieser Ebene bereits auf erstes Interesse bzgl. neuer Technologien und ggf. wird dies durch Anforderungen aus dem Management konkret gesteuert.

Maßstäbe für die Leistung

- **Immer: Teamproduktivität, Einhaltung von Zeit-, Inhalts- und Budgetvorgaben**
- **Zwischenmenschliche Fähigkeiten** für die effektive Zielerreichung (Verhandlungsgeschick und Vernetzung), Zufriedenheit trotz Zielabweichungen (Einbindung & Beziehungspflege), Motivation des Teams, Zufriedenheit und Einbindung der verschiedenen Anspruchsgruppen (Information, Training & Entscheidungen) usw. Einiges wird ggf. von weiteren Personen, wie einem internen Projektleiter, Business Relationship Manager, Change Manager, Trainern usw. übernommen. Mit Glück hat man kundenseitig einen Ansprechpartner, der die Themen Stakeholder Management, Change Management, Verhandlung und Durchsetzung drauf hat. Externen Projektleitern fehlen die taktischen Mittel (Ressourcen und Netzwerke) und diese stehen vor einem Interessenkonflikt (Beauftragungsdauer und zukünftige Beauftragungen).

Branchendetails

- **Allgemein: Produzierende Industrie, Handel und Gesundheitswesen**
- **Speziell:** Automotive, Maschinenbau, diskrete Fertigung, Healthcare und Lebensmittelhandel

Ortsangaben

- **Deutschland** und ggf. sogar international.

Persönliche Eigenschaften und Unternehmenskultur

- Bevorzugt laissez-faire, demokratischer, kooperativer oder situativer Führungsstil
- Authentisches und freundschaftliches Arbeitsumfeld mit Bodenständigkeit

Ziele und KPIs

- **Einhaltung der Zielvorgaben** bzgl. des Projekts
- **Gute** und langfristige Kunden-, Lieferanten- und Partnerbeziehungen
- **Cross-Selling**; ggf. nicht nur bzgl. der Ressourcen des eigenen Unternehmens.
- **Gewinnmaximierung**: Einkaufskosten senken (Freiberufler), Provisionsmaximierung, Verkauf zum Höchstpreis etc.
- Gelegentlich: Lizenz- und Produktvermittlung bzgl. eigener Produkte und die der Partner insb. SAP
- Kostenbewusstsein & -optimierung bzgl. Kundenkosten etc. (Interessenkonflikte berücksichtigen)
- **Zufriedenheit der Kunden** durch Zielerreichung, Verhandlung und Kommunikation.
- **Effizienzsteigerung** durch Koordination, Tools, Prozesse, Teammotivation & -qualifikation
- **Ggf. eigene Entwicklung**: Persönlichkeitsentwicklung, Optimierung des Projektmanagements und technisch-fachlichen Fähigkeiten, um auch komplexere Themen verantworten zu können.

Kauf- und Entscheidungsprozesse

- **Einige Beratungshäuser kooperieren mit anderen Beratungen bzw. Freiberuflern**
- Man setzt gerne auf altbewährte Kontakte bzw. deren Empfehlungen.
- Projektausschreibungen und die Kundengewinnung seitens großer Beratungshäuser, sind separat zu betrachten.



Selbst größere Beratungshäuser haben das Potential kurzer Beauftragungswege nicht erkannt und lagern die Personalsuche oftmals an Personalvermittler aus. Daraus ergeben sich zumeist hohe Vermittlungskosten, da das Beratungshaus und die Personalvermittlungen jeweils mitverdienen möchten; ggf. verdienen sogar mehrere Personalvermittlungen an einem Vermittlungsauftrag mit. Kleinere Beratungen sind tendenziell eher offen sich ein eigenes Netzwerk aufzubauen und Kosten einzusparen. Es ist also bereits ein Vertriebs Erfolg, überhaupt Direktansprachen von größeren Beratungshäusern zu realisieren. Finanzielle Anreize und Alleinstellungsmerkmale können hinsichtlich Kooperationen wirksam sein. Die finale Entscheidung über das Personal verbleibt zumeist im Endanwenderunternehmen, die sich jedoch oft gut lenken lässt. Hat man sich eine gute Position als PL beim Kunden erarbeitet, kann das Cross-Selling-Potential interessant werden.

Negative Persona

- Branchen: Banken, Versicherungen, Energie, Immobilienwirtschaft usw. passen nur sehr eingeschränkt.
- Unternehmensgröße: Kleinunternehmen investieren selten in SAP-Individualisierung und Großunternehmen kooperieren mit großen Dienstleistern. Die Mitarbeiteranzahl (500-10.000 MA) vereinfacht diese Thematik und kann als erster Anhaltspunkt dienen.
- Projektleiter sehr großer Beratungshäuser: Nur persönliche Präferenzen oder Alleinstellungsmerkmale können dort ggf. doch die Tür öffnen. Der Vertriebsaufwand ist ggf. höher einzustufen, als beim Direkteinstieg im Mittelstand. Was ist dann wohl attraktiver als Zielgruppe? Projektleiter in KMU-Beratungen, sind jedoch ggf. recht leicht zu erreichen und zusätzlich angenehme Gesprächspartner.
- Autoritärer Führungsstil: Herausforderungen beim Beziehungsmanagement des direkten Ansprechpartners, sollten nicht besehen. In einem herausfordernden Umfeld, wird ein verbindlicher Bezugspunkt benötigt. Effektive Zielerreichungen basieren auf gutem Stakeholder-Management, wofür interne Unterstützung die Grundlage darstellt.