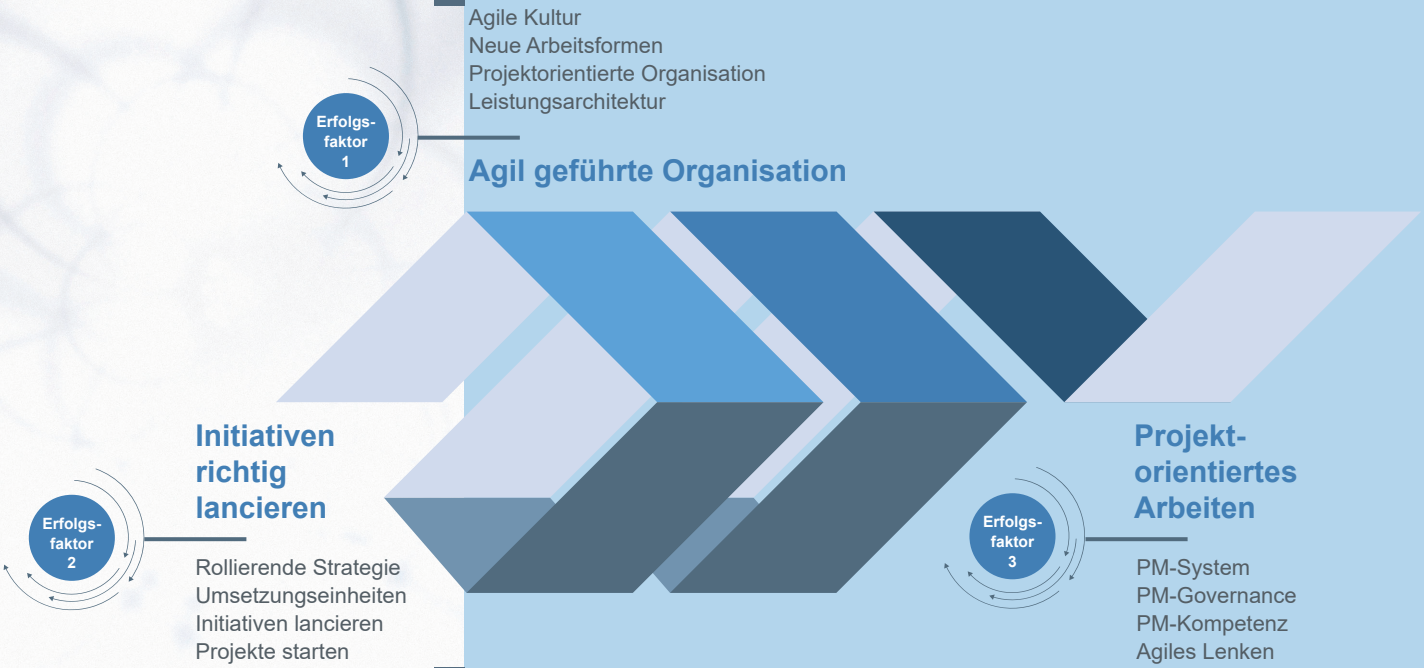
«DIE STRATEGIE
EFFIZIENT UND ERFOLGREICH
UMSETZEN»

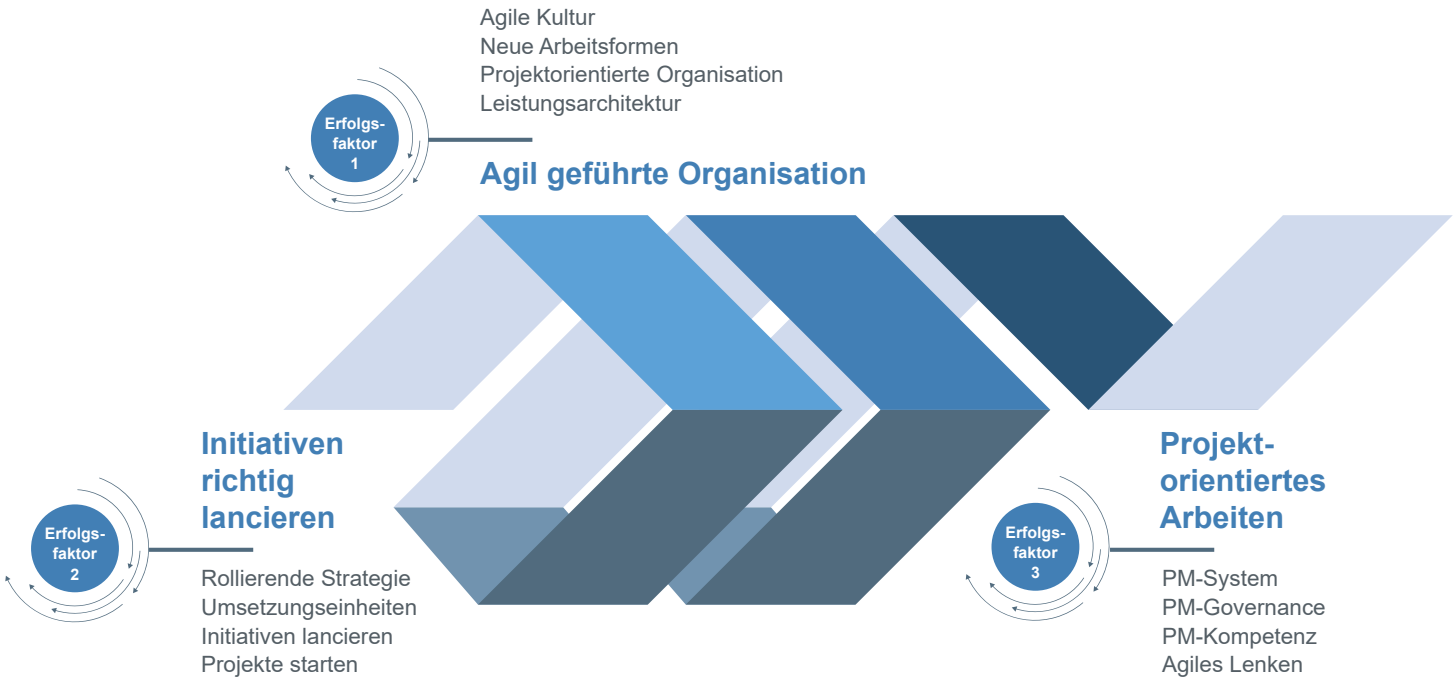


3 ERFOLGSFAKTOREN DER AGILEN UND LEISTUNGSFÄHIGEN ORGANISATION

WHITE PAPER

von Bruno Jenny für Projektmanagement-Spezialisten

SPOL
BRINGS STRATEGY
TO LIFE



3 Erfolgsfaktoren der agilen und leistungsfähigen Organisation

VORWORT

Es ist eine Kunst, erfolgsorientierte Strategien zu entwickeln. Sie in einer sich ständig wandelnden Welt effizient, nachhaltig und zeitnah umzusetzen, ist eine noch grössere Herausforderung.

Innovationsdruck und Digitalisierung stellen die Unternehmen heute vor grosse Herausforderungen. Die «digitale Revolution» zwingt die Organisationen zu einer mit dem Umfeld abgestimmten Verhaltens-Transformation. Die damit verbundenen Veränderungen lassen sich mit begrenzten Ressourcen rasch realisieren, wenn das Management dafür stringente Strategien mit einer rollierenden strategischen Planung entwickelt und diese wirkungsvoll um- und vor allem durchsetzt.

Veränderungen lassen sich mit Projekten wirkungsvoll umsetzen. Dies ist in vielen Unternehmen bewiesen. In vielen Organisationen ist projektorientiertes Arbeiten noch eher eine Nebenbeschäftigung oder Randkompetenz. Erfolgreiche Organisationen haben erkannt, dass professionelle Projektabwicklungs- und Projektmanagement-Kompetenzen inklusive zugehöriger Führungs-Instrumente künftig ein strategischer Erfolgsfaktor sein werden.

Um die künftigen stetigen Veränderungen erfolgreich zu adaptieren, braucht ein Unternehmen drei Erfolgsfaktoren:

1. eine agile Organisationskultur mit neuen Kompetenzräumen;
2. die Fähigkeit, Initiativen qualifiziert und richtig lancieren zu können;
3. die Fähigkeit des professionellen projektorientierten Arbeitens.

In den Kapiteln 2–4 werden wichtige Voraussetzungen und Kompetenzen dieser drei Erfolgsfaktoren beschrieben. Dies soll helfen, deren Wichtigkeit und gegenseitige Abhängigkeit zu erkennen und sie in der eigenen Organisation erfolgreich umzusetzen. Im fünften Kapitel wird der Transformationsprozess hin zur agilen und leistungsfähigen Organisation erläutert.

Ist der Transformationsprozess erfolgreich vollzogen, so kann das Management auf der Basis der agilen Kultur und durch konsequenten Einsatz der modernen Kompetenzen strategische Initiativen mit interdisziplinären Projektteams auf- und transparent respektive erfolgreich umsetzen.

Bruno Jenny

PS: Für eine Organisation hat Agilität das Ziel, näher an der Wirklichkeit zu sein, um die Wertschöpfung ihres Tuns zu erhöhen. Zur agilen Organisation gehört jedoch auch Robustheit. Agilität und Robustheit gilt es in einer Organisation zu einem intelligenten UND zu verbinden.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Ausgangslage in der heutigen Arbeitswelt	5
1.1	Permanenter Organisationswandel	5
1.2	Vermehrtes projektorientiertes Arbeiten	6
1.3	Effektive Strategieumsetzung	7
2	Agil geführte Organisation institutionalisieren	8
2.1	Agile Organisationskultur	9
2.2	Neue Arbeitsform	10
2.3	Klare Führungs- und Leistungsarchitektur	11
2.4	Form der agilen Organisationsstruktur	12
3	Initiativen richtig lancieren	13
3.1	Rollierende strategische Planung	14
3.2	Segmentieren der Realisierungseinheiten	15
3.3	Initiativen verstehen (das WAS «kneten»)	16
3.4	Initiativen erfolgreich aufsetzen	17
4	Kompetenz des «projektorientierten Arbeitens» aufbauen	18
4.1	Einführen eines effizienten Projektmanagements	19
4.2	Einführen einer einfachen und wirkungsvollen PM-Governance	20
4.3	Aufbau einer kompetenten «Projektmanagement-Kultur»	21
4.4	Agiles Lenken der Initiativen	22
5	Der Changeprozess zur agilen & leistungsfähigen Organisation	23
5.1	Der Changeprozess zur erfolgreichen agilen Organisation	24
5.2	Handlungsempfehlung	25
SPOL AG – Ihr Partner für projektorientierte Strategieumsetzung		26
profi.pm® 4.0: Skalierbares Führungsframework		27

© SPOL AG | Höfenstrasse 33 | CH-6312 Steinhausen
Tel. 041 747 30 60 | www.spol.ch | info@spol.ch

1 Ausgangslage in der heutigen Arbeitswelt

1.1 Permanenter Organisationswandel

Die Fähigkeit, den vom Management erkannten und definierten Wandel mit strategischen Initiativen umzusetzen, wird für jedes Unternehmen ein zentraler Erfolgsfaktor.

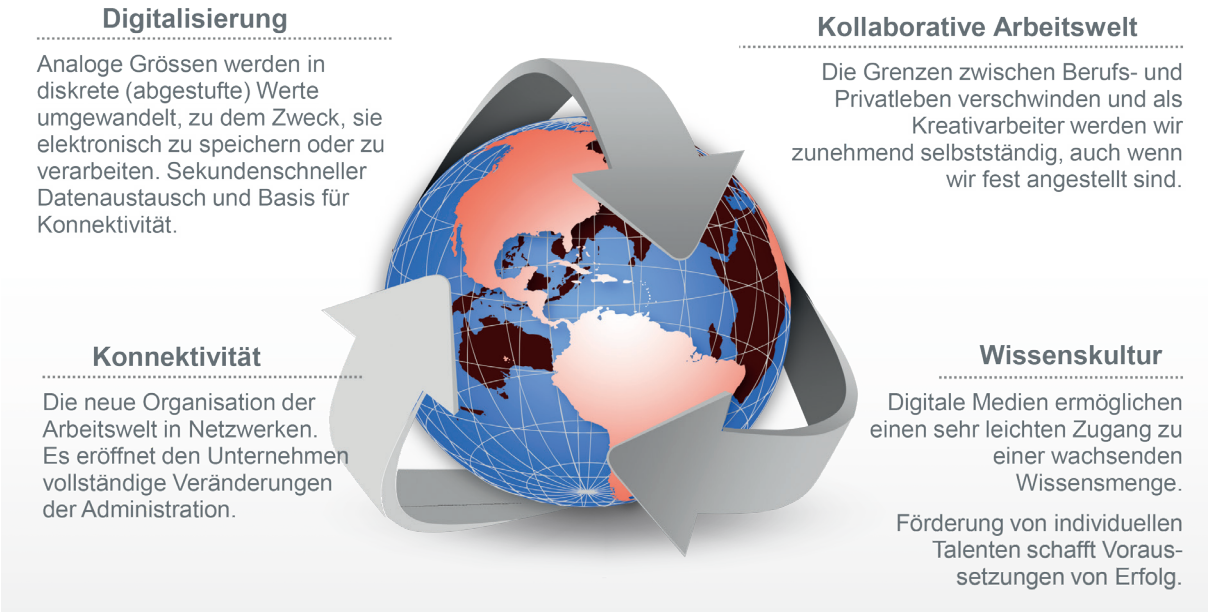


Abb. 1: Mehrere Einflussgrössen zwingen die Unternehmen zum gezielten Wandel

Niemand kann sagen, ob und wann all die angekündigten Innovationen und Disruptionen eintreffen und mit welcher Intensität sie ein Unternehmen oder eine gesamte Branche erfassen. Fakt ist: In den nächsten Jahren werden alle Unternehmen aufgrund externer Einflüsse einen permanent hohen Veränderungsprozess durchleben. Zusätzlich zu den technischen Initiativen kommen ein grosser Kosten- und Leistungsdruck sowie steigende Qualitäts- und Transparenzanforderungen.

Die Konsequenz daraus: Wer diese Herausforderungen nicht meistert, wird mit existenziellen Problemen zu kämpfen haben.

Das Management hat die Verantwortung, den Wandlungsdruck respektive den daraus resultierenden Wandlungsbedarf rechtzeitig zu erkennen, davon ausgehend die Veränderungsbereitschaft und fähigkeit der Organisation zu beurteilen und entsprechende Massnahmen einzuleiten.

1.2 Vermehrtes projektorientiertes Arbeiten

Um die kundenbezogene Agilität deutlich zu steigern, müssen Unternehmen über eine hohe innerbetriebliche Veränderungsfähigkeit verfügen und Aufträge vermehrt projektorientiert ausführen.

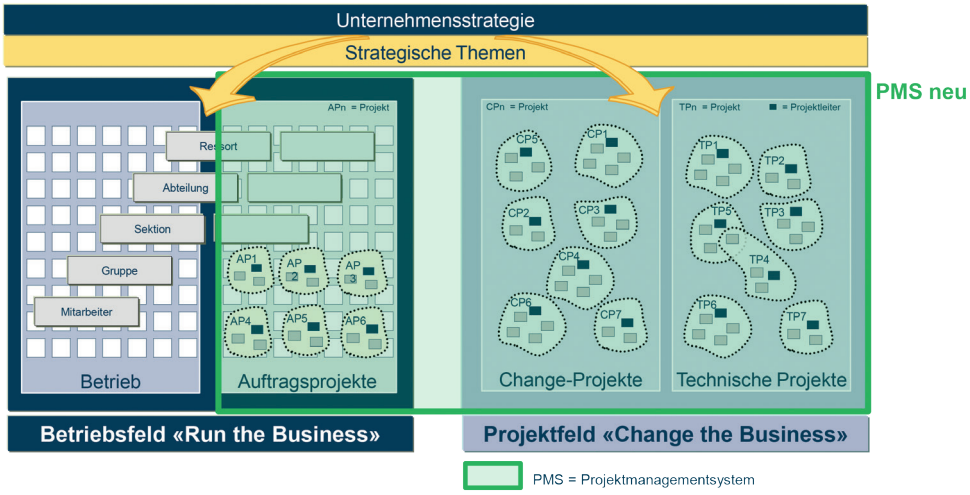


Abb. 2: Projektorientiertes Arbeiten auch im «Run the Business»

Jede strategisch geführte Organisation lässt sich in zwei Felder aufteilen: Während der eine Organisationsbereich (= Betriebsfeld – «Run the Business») die Produkte, Dienstleistungen etc. prozessmässig erzeugt bzw. erbringt, stellt der andere Bereich (= Projektfeld – «Change the Business») die Wandlungs- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens sicher. Die beiden Bereiche haben ihre je eigenen Entscheidungs- und Führungsrhythmen, Leistungswerte und Kulturen.

Neben der wachsenden Anzahl Projekte im **Projektfeld** verstärkt eine weitere Komponente den Trend der steigenden Projektmanagementrelevanz: Zunehmend wickeln Unternehmen neben dem automatisierten Betreiben ihrer Produktionsanlagen im **Betriebsfeld** die Servicedienstleistungen und komplexen Aufgaben in projektorientierter Form ab (z. B. Schindler Aufzüge, V-Zug, Swisscom, T Systems). In der Linie machen daher die klassischen hierarchischen Organisationsformen vermehrt den crossfunktionalen Teams (d. h. Task-Force-orientiertem Arbeiten) Platz, welche in einer standardisierten projektorientierten Form arbeiten.

Gemäss der Studie «Makroökonomische Vermessung der Projekttätigkeit in Deutschland» (2015) wird der Anteil der Projektarbeit über alle Wirtschaftsbereiche hinweg bis 2020 von 23% voraussichtlich auf über 40% steigen. Was aufgrund dessen in den Organisationen gefordert wird, ist eine erhöhte professionelle Projektmanagement-Kompetenz und ein mit allen Leistungsebenen vernetztes Projektmanagementsystem (PMS) (siehe Kapitel 4).

© SPOL AG | Höfenstrasse 33 | CH-6312 Steinhausen
Tel. 041 747 30 60 | www.spol.ch | info@spol.ch

1.3 Effektive Strategieumsetzung

Die grosse Herausforderung für das Management ist nicht das Erstellen einer guten Strategie, sondern das effiziente und mehrwertorientierte Umsetzen der strategischen Themen.

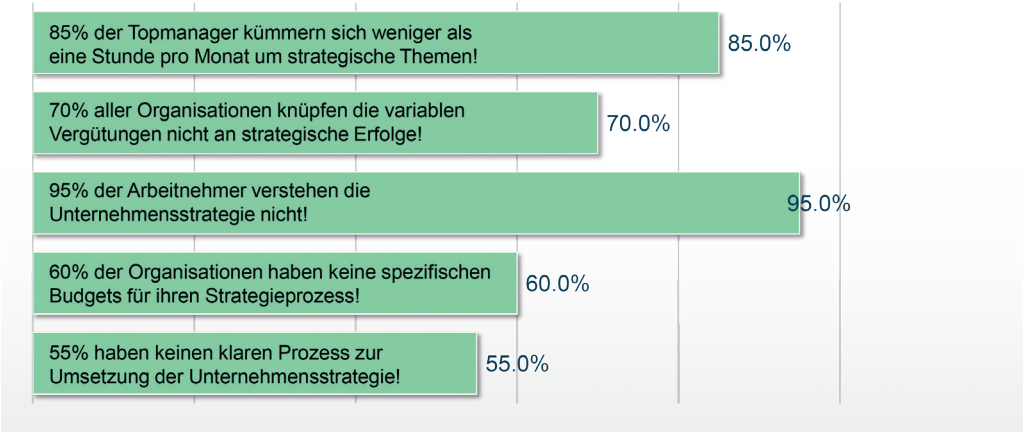


Abb. 3: Grosses Potenzial im Umsetzen einer Strategie

Gemäss der Bain-Studie «Management Tools & Trends 2016» [1] sind 88% der Organisationen, die einen Strategieformulierungsprozess durchlaufen haben, mit den Ergebnissen zufrieden. Die grosse Mehrheit beanstandet jedoch die mangelhafte Umsetzung der Strategie!

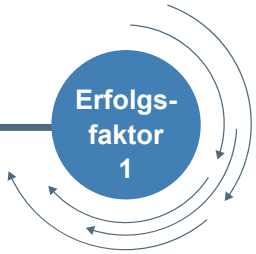
Organisationen, die Strategien effektiv und effizient realisieren wollen, benötigen entsprechend flexible Strukturen und Fähigkeiten, um die notwendige mehrwertorientierte Agilität zu erreichen:

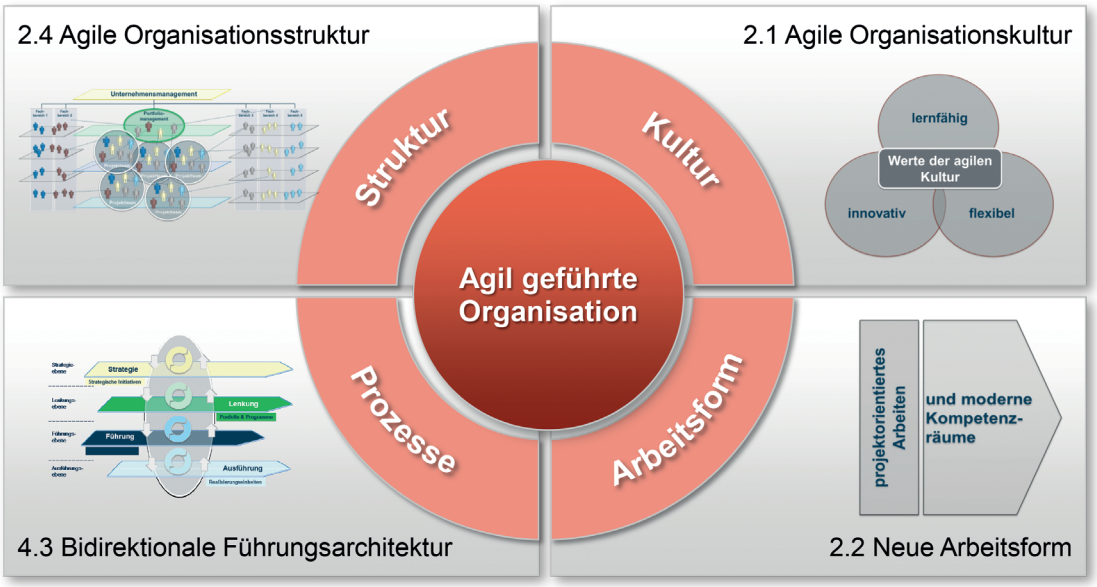
- rollierende strategische Planung (Kapitel 3.1);
- Unterteilung der strategischen Themen in schnell realisierbare Einheiten (Kapitel 3.2);
- Sicherstellen, dass Initiativen von allen verstanden werden (Kapitel 3.3);
- richtiges Aufsetzen der Initiativen für die erfolgreiche Umsetzung (Kapitel 3.4).

Was nützt das Erkennen von Trends, wenn ein Unternehmen nicht fähig ist, die definierte Strategie in der verfügbaren Zeit mit einem entsprechenden Mehrwert umzusetzen?! Eine strategische Initiative verstehen und sie projektorientiert auf- und effizient innerhalb von zwölf Monaten umsetzen zu können, wird zukünftig der Erfolgsschlüssel jeder Organisation.

[1] Seit 1993 befragt Bain & Company regelmässig Entscheider aller Branchen weltweit, welche Managementinstrumente sie in ihren Unternehmen einsetzen und wie wirksam diese nach ihrer Einschätzung sind.

KAP. 2:
AGIL GEFÜHRTE ORGANISATION INSTITUTIONALISIEREN





Um Strategien angesichts der hohen Veränderungsdynamik erfolgreich und zeitgemäss umzusetzen, braucht es:

- eine agile Organisationskultur,
- eine neue Arbeitsform mit modernen Kompetenzräumen,
- vier aufeinander abgestimmte, bidirektional verknüpfte Leistungsebenen
- und eine projektorientierte Organisation!

Es sind die wichtigen Grundlagen für eine wirkungsvolle Strategieumsetzung.

© SPOL AG | Höfenstrasse 33 | CH-6312 Steinhausen
Tel. 041 747 30 60 | www.spol.ch | info@spol.ch

2.1 Agile Organisationskultur

Agilität heisst nicht schnell!. Agilität ist die Fähigkeit einer Organisation, sich flexibel und aktiv an wechselnde Bedingungen anzupassen, kontinuierlich zu lernen und sich als Ganzes weiterzuentwickeln.

Abb. 4: Das Wertegerüst der agilen Kultur

Die Grundlage für eine moderne und leistungsfähige Organisation ist eine auf Agilität ausgerichtete Kultur. Da in einer agilen vernetzten Organisation mit Vertrauen und Freiräumen gearbeitet wird, sind agile Werte das Fundament. Die aus den Werten abgeleiteten Führungsprinzipien bilden Handlungsgrundsätze und wichtige Führungsleitplanken des Managements. Führungsprinzipien, die auf agilen Werten basieren, verfolgen vier Grundsätze:

1. Vertrauenskultur mit vielen Freiräumen
2. Delegieren von Handlungs- und Entscheidungskompetenzen
3. Kommunikationsstärke aller Beteiligten
4. Stetiges sowie nachhaltiges Lernen aus Fehlern

Das Management greift einzig in Ausnahmefällen und im strategischen Kontext direktiv ein! Ansonsten ist es «nur» noch fördernd tätig.

2.2 Neue Arbeitsform

Um die vom Markt geforderte Flexibilität zu gewährleisten, den gewünschten Mehrwert zu generieren und zugleich Freude an der Arbeit zu haben, müssen sich erfolgreiche Organisationen veränderte Arbeitsformen aneignen und moderne Kompetenzräume nutzen.

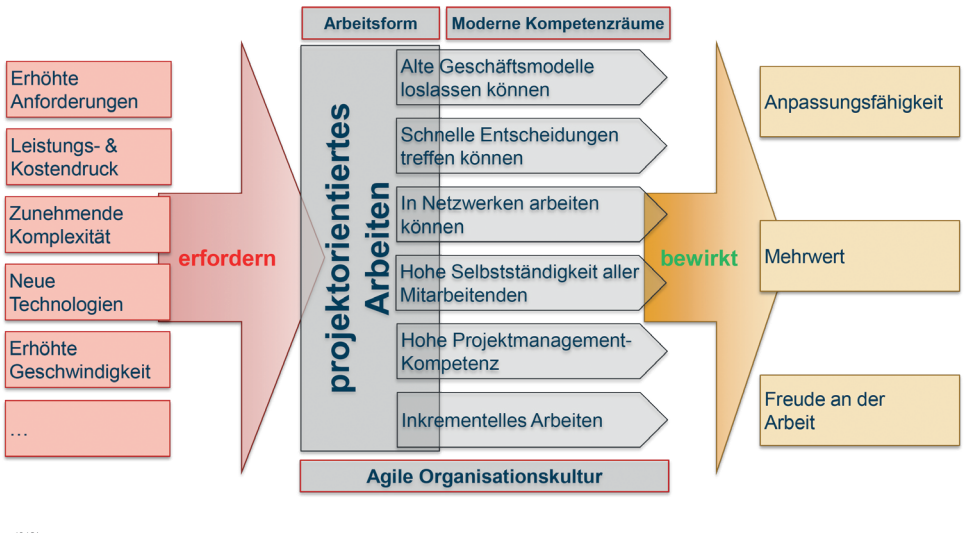


Abb. 5: Projektorientiertes Arbeiten als «neue», agile Arbeitsform mit modernen Kompetenzräumen

Organisatorische Flexibilität, basierend auf einer agilen Organisationskultur mit wertorientierter Führung, bedingt als neue Arbeitsform ein konsequentes projektorientiertes Arbeiten.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor dieser «neuen» Arbeitsform ist die Nutzung «moderner» Kompetenzräume.

Eine Organisation wird künftig nur erfolgreich sein, wenn sie …
- … fähig ist, alte Geschäftsmodelle loszulassen;
- … schnelle Entscheidungen treffen kann;
- … in Netzwerken arbeitet;
- … eine hohe Eigenständigkeit aller Mitarbeitenden aufweist;
- … sehr gute Projektmanagement-Kompetenz besitzt;
- … in den Projekten inkrementell arbeiten kann.

© SPOL AG | Höfenstrasse 33 | CH-6312 Steinhausen
Tel. 041 747 30 60 | www.spol.ch | info@spol.ch

2.3 Klare Führungs- und Leistungsarchitektur

Eine agile Organisation benötigt klar definierte, aufeinander abgestimmte Leistungsebenen, deren Ziel es ist, für Kunden und Unternehmen Mehrwert zu generieren.

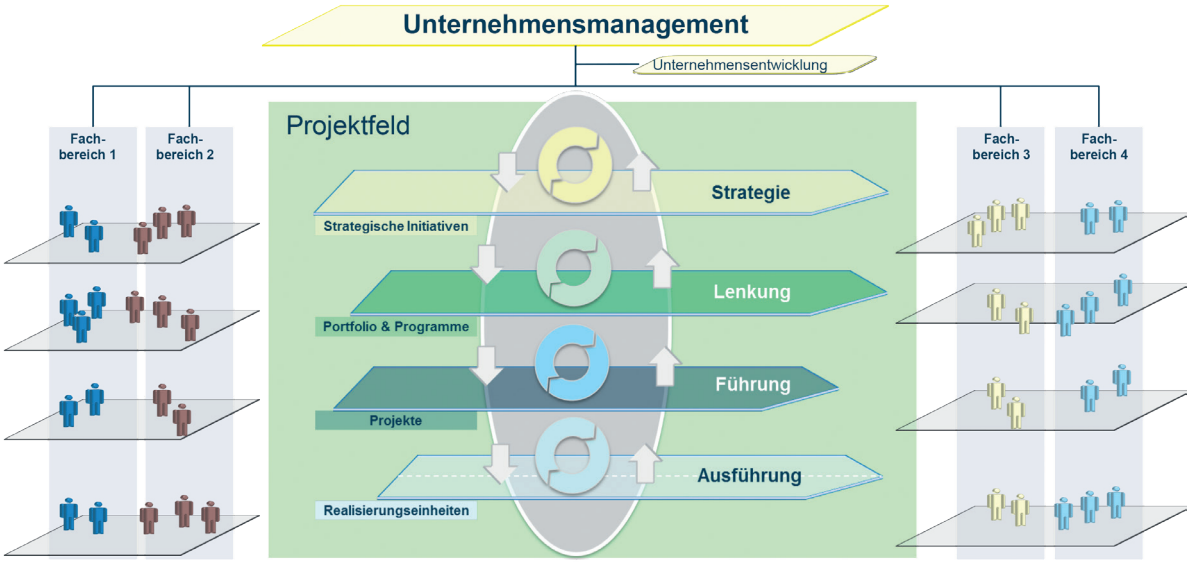


Abb. 6: Klar abgestimmte Führungsarchitektur mit agilen Leistungsebenen

Eine klare Führungsarchitektur und die bidirektionale prozessmässige Verzahnung der temporären Organisationseinheiten über alle in Abbildung 6 gezeigten vier Leistungsebenen hinweg ermöglichen dem Management ein proaktives, agiles und erfolgreiches Handeln.

- **Strategieebene:** Mit einer szenariobasierten strategischen Planung wird dem zunehmend volatilen Umfeld Rechnung getragen.
- **Lenkungsebene:** Die Lenkungs- oder auch «Portfolio-Ebene» stellt sicher, dass sich die eingeleiteten Initiativen konsequent an der definierten Strategie ausrichten.
- **Projektführungsebene:** Mit professioneller Projektmanagement-Kompetenz wird eine transparente Führung (Planung, Steuerung, Kontrolle) und Abwicklung der geplanten Vorhaben verfolgt.
- **Projektausführungsebene:** Die Projektausführung umfasst alle Aufgaben, die vom Projektteam durchzuführen sind, um die Lieferobjekte für eine oder mehrere Realisierungseinheiten effizient zu erstellen.

2.4 Form der agilen Organisationsstruktur

Weg von Competence-Centern, hin zur projektorientierten vernetzten Organisation. Statt Hierarchien werden darin Rollen, Kommunikationsbeziehungen und Grenzen zwischen Spezialisten-Teams, Projekten und Abteilungen definiert.

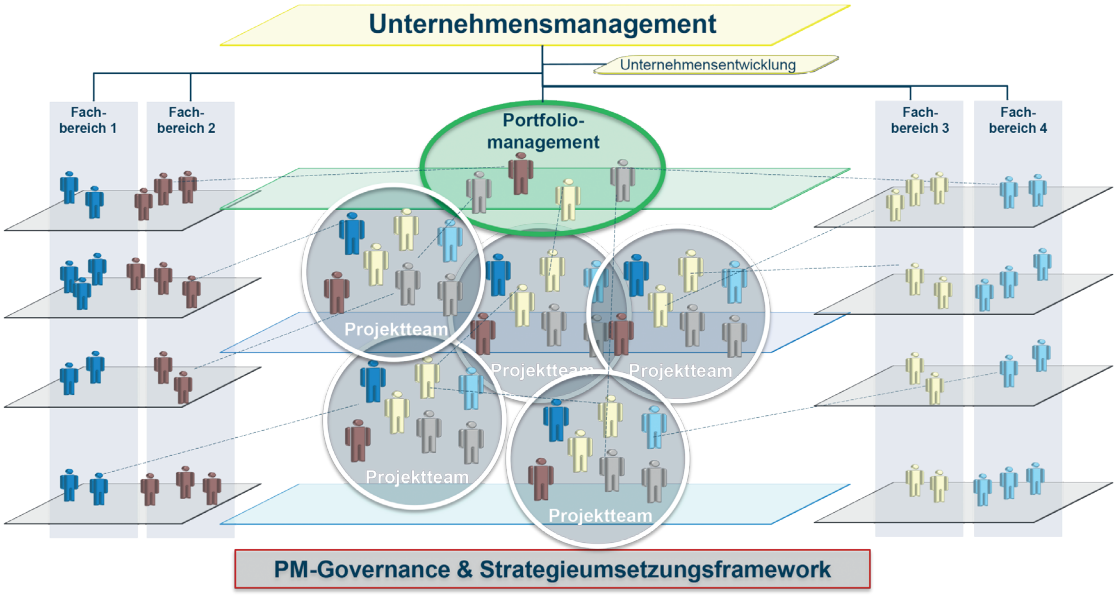


Abb. 7: Projektorientierte vernetzte Organisation mit hoch angesiedeltem Portfoliomanagement und interdisziplinären Kommunikationsbeziehungen

Als drittes Element einer agilen Organisation müssen deren Strukturen angepasst werden. Ziel ist, die Kombination permanenter und temporärer Organisationseinheiten wesentlich zugunsten der temporären Einheiten zu verschieben. Die lancierten Projekte sind innerhalb der Organisationsstruktur entsprechend ihrer Bedeutung als Gesamtes hoch zu positionieren. Die führende Einheit ist dabei das Projektportfolio-Management.

Eine moderne temporäre Organisation wird somit zu einem grossen Teil in Form einer Projektorganisation geführt, deren Teams stark mit der Gesamtorganisation vernetzt sind. Diese interdisziplinären temporären Projektzellen ermöglichen eine einfache und effiziente Umsetzung der strategischen Initiativen.

© SPOL AG | Höfenstrasse 33 | CH-6312 Steinhausen
Tel. 041 747 30 60 | www.spol.ch | info@spol.ch

Erfolgs-
faktor
2

KAP. 3:
INITIATIVEN RICHTIG LANCIEREN

Um eine strategische Initiative effizient umzusetzen, muss man

- eine rollierende strategische Planung einsetzen,
- die Umsetzungseinheiten klar segmentieren,
- sicherstellen, dass die Initiative von allen verstanden wird,
- und sie richtig skaliert aufsetzen.

Dies sind die Voraussetzungen und Kompetenzen einer erfolgreichen Umsetzung, welche zum erwünschten Mehrwert führt!

3.1 Rollierende strategische Planung

Zwei, maximal drei kurze Budgetzyklen und eine szenariobasierte Strategie mit klaren Jahreszielen, die quartalsweise für die nächsten zwölf Monate justiert werden, bringen die nötige Flexibilität.

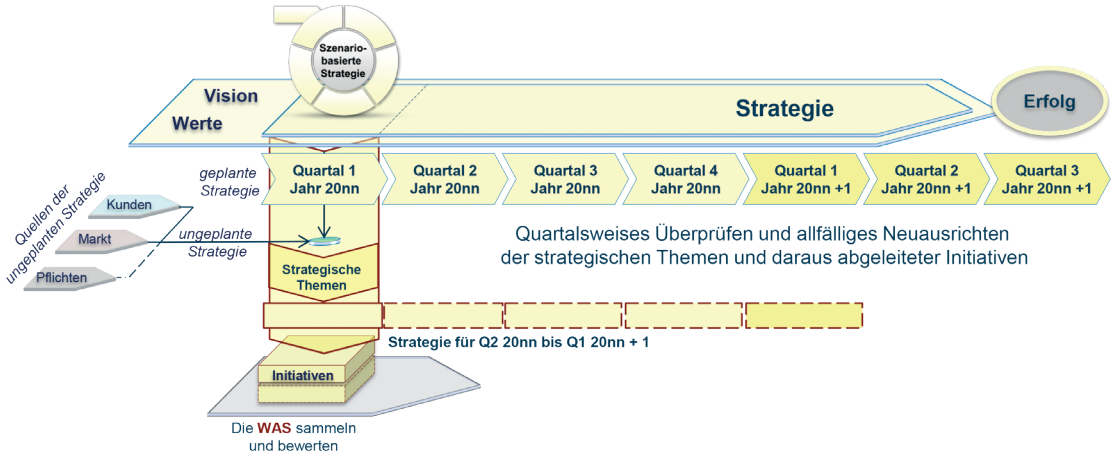


Abb. 8: Szenariobasierte Strategie mit quartalsweisem Überprüfen und Neuausrichten

Mit dem Aufbau einer rollierenden szenariobasierten strategischen Planung wird von einer geplanten Strategie ausgegangen. Dies im Bewusstsein, dass sich die Bedingungen in der heutigen Zeit laufend stark ändern können. Zusätzlich muss auf dem Weg der ungeplanten Strategie, welche auf dem markt- und kundenorientierten Handeln und Entscheidungen der Unternehmensführung basiert, zukünftig verstärkt den strategischen Erfolg eines Unternehmens sichergestellt werden.

Das Management muss deshalb auch ungeplante Strategien erkennen und diese, wenn sie entsprechenden grossen Mehrwert prognostiziere, unterstützen.

Vorteile einer rollierenden szenariobasierten geplanten und ungeplanten Strategie:

» Durch den rollierenden Dreimonatsrhythmus werden Chancen früher erkannt;
» Investitionen lassen sich aufgrund der Mehrwertbewertung erfolgreicher/treffsicherer vornehmen;
» das zeitnahe Monitoring der Entwicklung verringert die strategischen Risiken;
» das Management wird in seinen Aktionen flexibler;
» die Planung ist realistischer und liefert verlässlichere Ergebnisse.

Damit Agilität in der Organisation wirksam wird, muss die geplante und ungeplante Strategie kontinuierlich und rollierend vierteljährlich nach einem iterativen Ansatz neu erstellt und angepasst werden.

© SPOL AG | Höfenstrasse 33 | CH-6312 Steinhausen
Tel. 041 747 30 60 | www.spol.ch | info@spol.ch

3.2 Segmentieren der Realisierungseinheiten

Angesichts der schnell sich ändernden Marktsituation ist auch bei strategisch schwer teilbaren Themen zu erwägen, ob sie sich in Zwölf-Monats-Segmente unterteilen lassen.

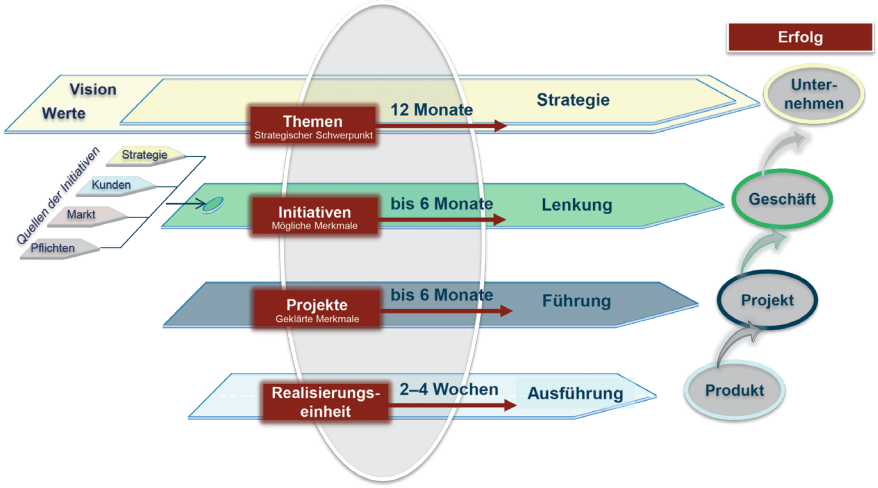


Abb. 9: **Realisierungseinheiten** *– in kurzen Referenz-Zeiteinheiten von der Strategie zum Erfolg*

Um eine Strategie stringent umzusetzen, gilt es, gestützt auf die Leistungsarchitektur (siehe Kapitel 2.3), die Segmentierung der Realisierungseinheiten sowie eine branchenspezifische zeitliche Umsetzungsreferenzeinheit für alle Segmente zu definieren.

» **Themen:** Gestützt auf die Vision und die definierten Werte legt das Management mittels szenariobasierter Strategieentwicklung strategische Themen fest. Diese haben eine Umsetzungsreferenzzeiteinheit von zwölf Monaten;

» **Initiativen:** Quellen von Initiativen sind prioritär die von den Themen abgeleiteten strategischen Aktivitäten. Eine Initiative mit den vom Initianten definierten Merkmalen muss auf sechs Monate «zurechtgeschnitten» werden respektive innerhalb dieses Zeitraums realisierbar sein.

» **Projekte:** Initiativen, deren Merkmale konkretisiert wurden, werden zu Projekten, sofern sie der strategischen Priorität entsprechen. Die Projekte werden innerhalb von sechs Monaten im Unternehmen integriert sein und für dieses einen Mehrwert erzeugen.

» **Realisierungseinheiten:** Projekte werden in Realisierungseinheiten von zwei bis vier Wochen aufgeteilt. Jede Realisierungseinheit muss einen konkret nachweisbaren Mehrwert erzielen.

3.3 Initiativen verstehen (das WAS «kneten»)

Sind die Merkmale einer «gekneteten» Initiative geklärt, weist sie ein gesundes Herz auf. Das heisst, sie wird von allen Beteiligten verstanden. Dies ist ein wesentlicher Eckpfeiler des Erfolgs!

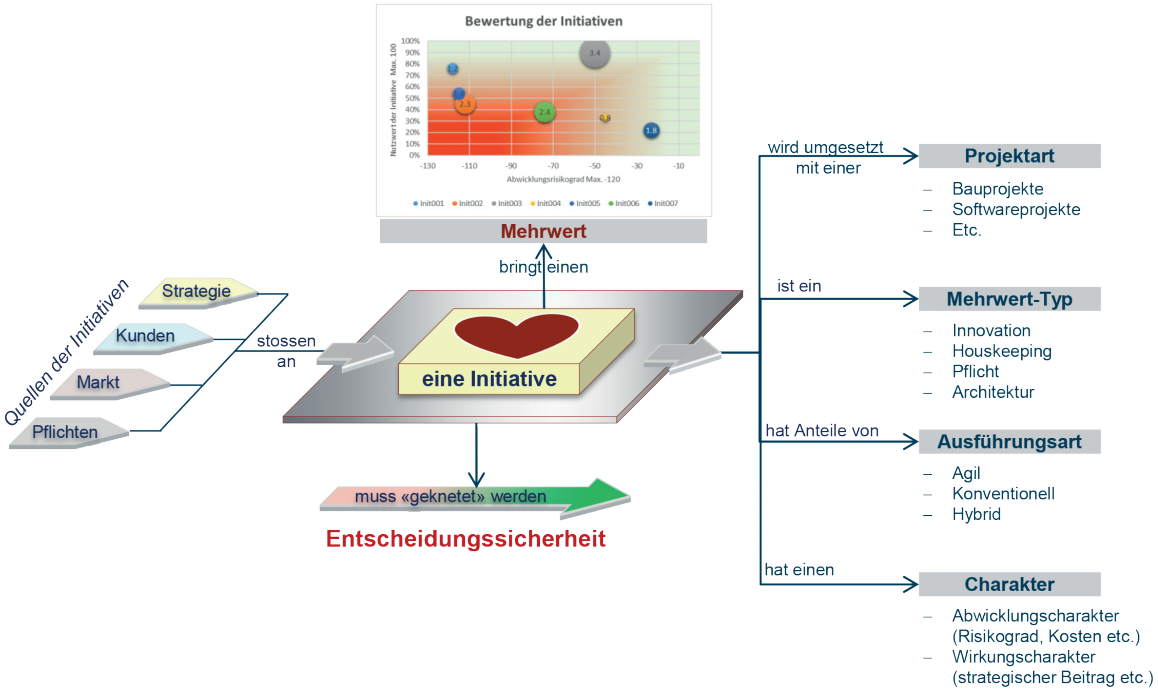


Abb. 10: Eine Initiative muss verstanden werden

Wie in der in Kapitel 1.3 erwähnten Bain-Studie ausgewiesen, gilt ein besonderes Augenmerk der Verständlichkeit der Strategie respektive den durch sie lancierten Initiativen. Damit eine in Form eines Steckbriefes eingereichte Initiative erfolgreich umgesetzt werden kann, muss sie von allen Beteiligten richtig verstanden werden.

Die Initiativen müssen beim Projektportfolio-Aufnahmeprozess (siehe Kapitel 3.4) bezüglich Kosten, Ressourcen, Risiken, Scope, Zielsetzungen etc. in kleinen interdisziplinären Spezialistenteams so lange «geknetet» werden, bis das Management Entscheidungssicherheit in Bezug auf eine erfolgreiche Abwicklung hat.

Ein zentraler Teil dieses «Knetens» ist der Mehrwert. Eine Initiative muss sich im Sinne des Mehrwerts für den Kunden und die Organisation wettbewerbsmässig «aufdrängen». Dieser Mehrwert muss laufend überprüft werden und er muss sich auch der «Konkurrenz» durch andere Initiativen stellen.

© SPOL AG | Höfenstrasse 33 | CH-6312 Steinhausen
Tel. 041 747 30 60 | www.spol.ch | info@spol.ch

3.4 Initiativen erfolgreich aufsetzen

Initiativen respektive Projekte richtig aufsetzen ist eine Managementaufgabe. Wer dies beherrscht, verfolgt konkret das gewollte WAS mit einem effizienten WIE!

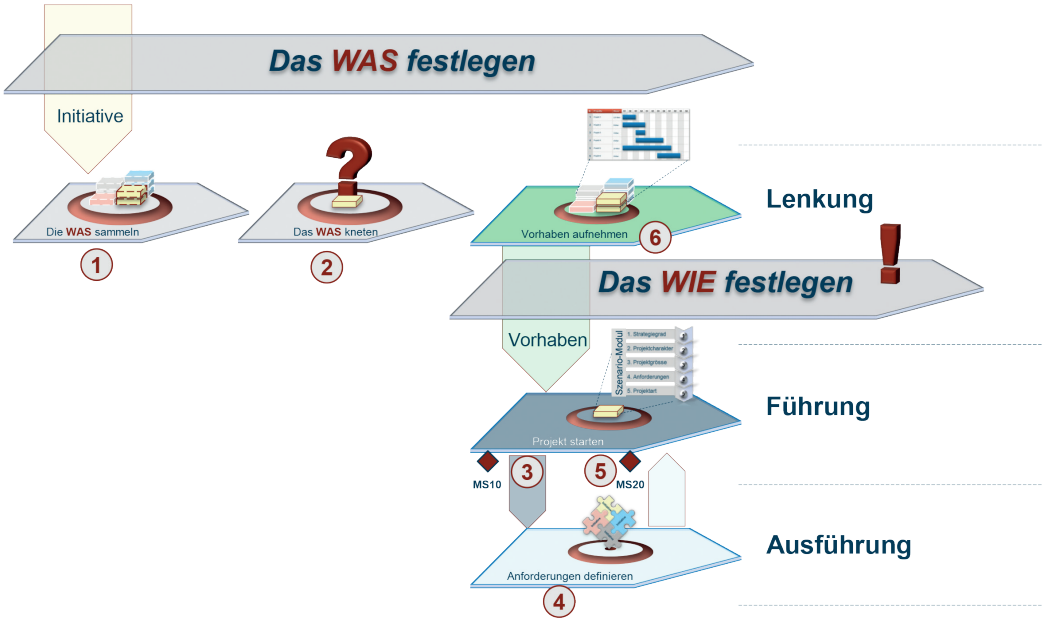


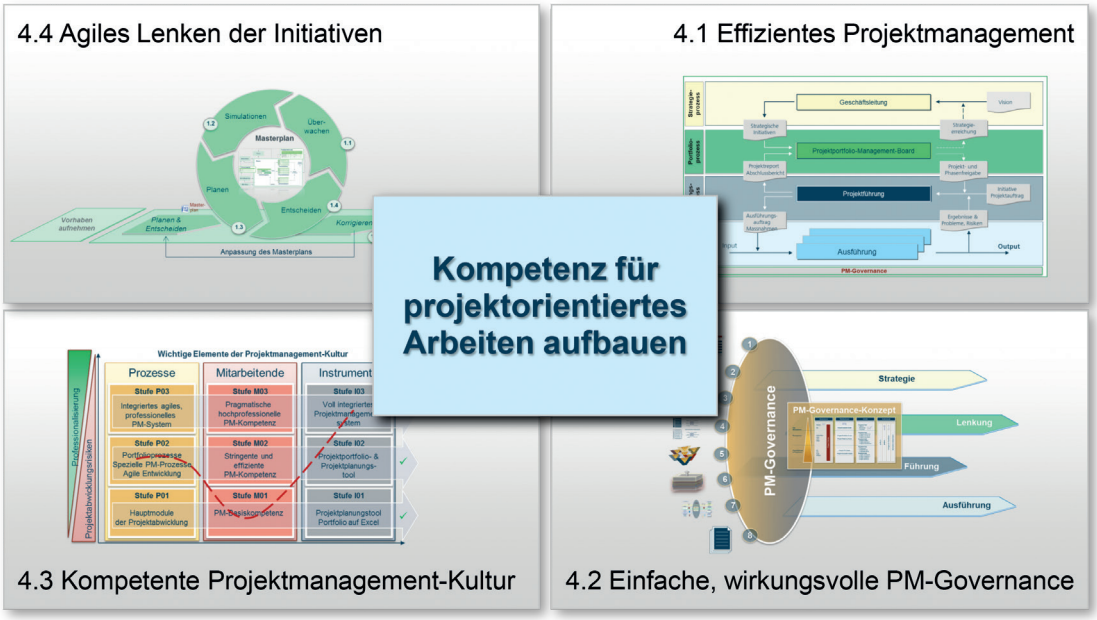
Abb. 11: Das konkrete und effiziente WIE festlegen

Ein weitere Kompetenz, welche eine Organisation beherrschen muss, besteht darin, nach dem Bewerten und «Kneten» einer Initiative (siehe Kapitel 3.3) die so definierten Vorhaben auf der Projektführungsebene richtig aufsetzen zu können. Das heisst, für eine effiziente Abwicklung muss das konkrete und schlanke WIE geklärt werden.

Gestützt auf den Anforderungskatalog/Product-Backlogm, der auf der Projektausführungsebene erstellt wird, und unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen wird das WIE in Form einer Projektplanung und eines Projektauftrags definiert. Dabei geht es darum, mit Unterstützung durch entsprechende Skalierungs-Instrumente (Szenariomodul) das Projekt aufgrund seines Charakters entsprechend schlank aufzusetzen. Das Definieren dieses schlanken WIE erfordert Mut, Professionalität und ein für die effiziente Skalierung entsprechend qualifiziertes Instrument.

KAP. 4:
KOMPETENZ DES «PROJEKTORIENTIERTEN ARBEITENS» AUFBAUEN

Erfolgs-
faktor
3



Projektorientiertes professionelles Arbeiten basiert auf:

- einem effizienten Projektmanagementsystem,
- einer einfachen und wirkungsvollen PM-Governance,
- einer homogenen und kompetenten PM-Kultur
- und der Fähigkeit, strategische Initiativen zu lenken.

Dies ist ein wirkungsvolles strategisches Mittel der Agilität!

© SPOL AG | Höfenstrasse 33 | CH-6312 Steinhausen
Tel. 041 747 30 60 | www.spol.ch | info@spol.ch

4.1 Einführen eines effizienten Projektmanagements

Die Basis des wirkungsvollen, effizienten projektorientierten Arbeitens ist ein effizientes vernetztes Projektmanagement, welches die strategischen Themen, Prozesse und Ergebnisse sowie die einzusetzenden Instrumente in einem verständlichen ganzheitlichen Ansatz verbindet.

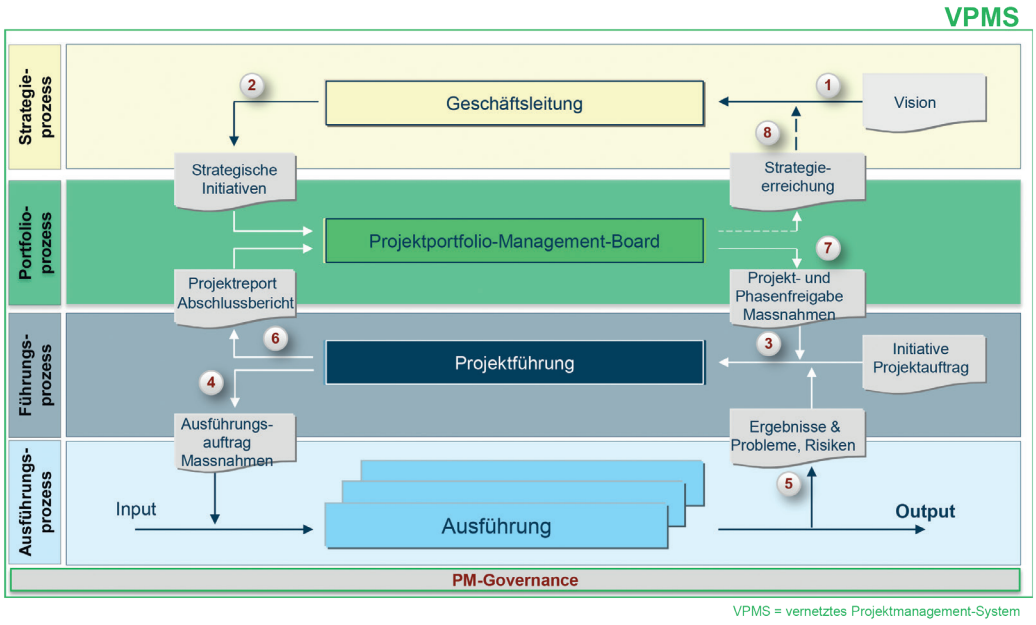


Abb. 12: Ein über alle Ebenen abgestimmtes vernetztes Projektmanagementsystem (VPMS)

Ein zeitgemässes Management stützt sich auf einen projektorientierten Strategieumsetzungsprozess. Dies bedingt ein über die vier Leistungsebenen hinweg **v**ernetztes **P**rojekt**m**anagement**s**ystem (VPMS). Dieses VPMS umfasst neben einer speziellen PM-bezogenen Governance (Regelwerk) die vertikal aufeinander abgestimmten iterativen Prozesse und ein Framework, das

- eine **effiziente** Entwicklungsform wie auch eine agile Organisationskultur unterstützt,
- in Bezug auf Herausforderungen **skalierbar** ist,
- ein **einfaches** und effizientes Vorgehen unterstützt,
- **mehrwertbezogene** Lösungen fördert und
- eine **schnelle** Vernetzung mit allen Betroffenen (Lieferanten bis Kunden) ermöglicht.

Ein VPMS unterstützt auf allen Leistungsebenen das Management dabei, anstehende Herausforderungen mit schlanken Prozessen zu meistern. Dabei gilt es, einen pragmatischen Ansatz zu wählen, um zu effizienten Instrumenten zu gelangen.

4.2 Einführen einer einfachen und wirkungsvollen PM-Governance

PM-Governance ist bildlich gesprochen eine Autobahn mit einfachen Regeln für alle vier Leistungsebenen, um jeweils den höchstmöglichen Effizienzgrad in der Projektarbeit zu erreichen.

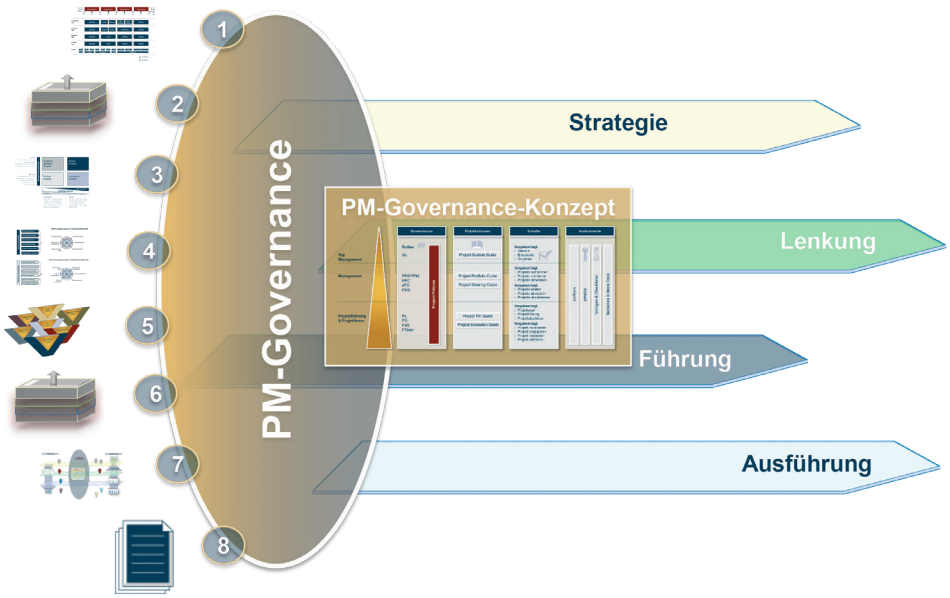


Abb. 13: PM-Governance-Elemente als Schlüsselfaktor für den Erfolg

Um die Vorteile einer projektorientierten Organisation mit ihren interdisziplinären Teams voll zur Geltung zu bringen, ist eine qualifizierte Governance der entscheidende Erfolgsfaktor.

Bei der Projektmanagement-Governance (PM-Governance) geht es primär darum, strategische Grundsätze, Prinzipien und Regeln beziehungsweise Leitlinien für das Management einer Organisation zu definieren. Eine gute PM-Governance fördert massgeblich das agile Zusammenarbeiten über alle Gruppierungen hinweg.

Eine wirkungsvolle PM-Governance basiert auf dem Konzept, das sich an den Werten der agilen Kultur ausrichtet.

© SPOL AG | Höfenstrasse 33 | CH-6312 Steinhausen
Tel. 041 747 30 60 | www.spol.ch | info@spol.ch

4.3 Aufbau einer kompetenten «Projektmanagement-Kultur»

Künftig werden Organisationen, die über entsprechende Handlungskompetenz für projektorientiertes Arbeiten verfügen, klare Marktvorteile haben. Ist diese Kompetenz in der Organisation nicht vorhanden, nützt auch eine agile Kultur nichts.

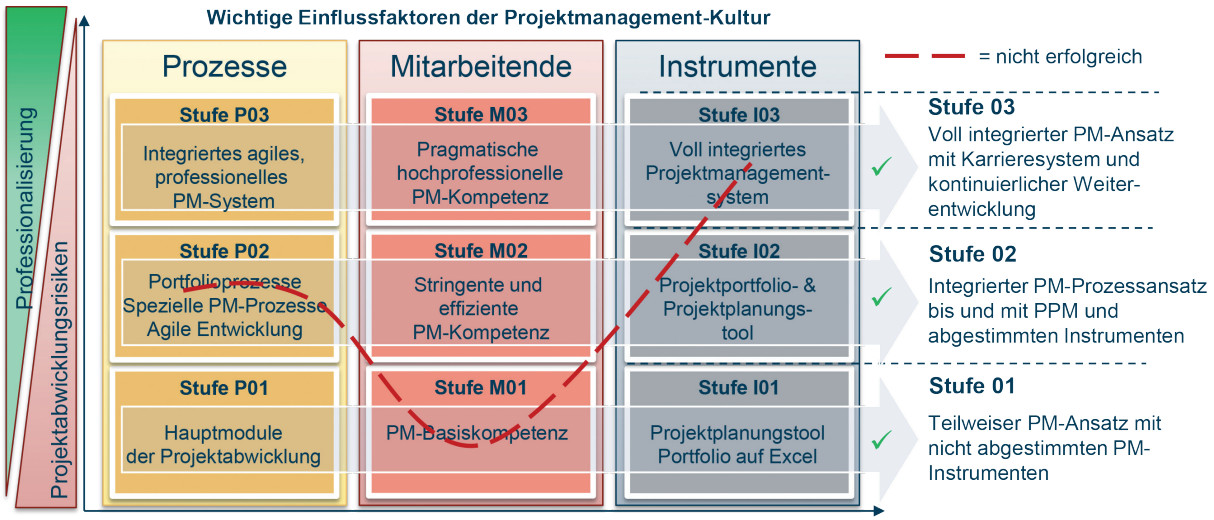


Abb. 14: die drei wichtigen Einflussfaktoren einer effizienten PM-Kultur

War früher die Projektmanagement-Kompetenz auf einige wenige Personen beschränkt, so muss künftig der Grossteil der Mitarbeitenden über passende PM-Kompetenzen verfügen. Erforderlich sind gut ausgebildete Projektleitende und -mitarbeitende, die mit den definierten einfachen Prozessen und verfügbaren Instrumenten ein Vorhaben wirklich umsetzen können.

Eine erfolgreiche moderne Organisation benötigt für die projektorientierte Strategieumsetzung neben den PM-Prozessen eine entsprechende PM-Handlungskompetenz und adäquate PM-Instrumente. Bei diesen drei Elementen ist nicht die Höhe des Levels entscheidend, sondern ihre abgestimmte parallele Entwicklung.

4.4 Agiles Lenken der Initiativen

Das Projektportfolio-Management (PPM) als taktische Umsetzungsebene gewährleistet mit iterativen Prozessen eine agile und effiziente Umsetzung der Initiativen. Dieses Steuerungsgremium gilt künftig als Gralshüter des Erfolgs jeder Organisation!

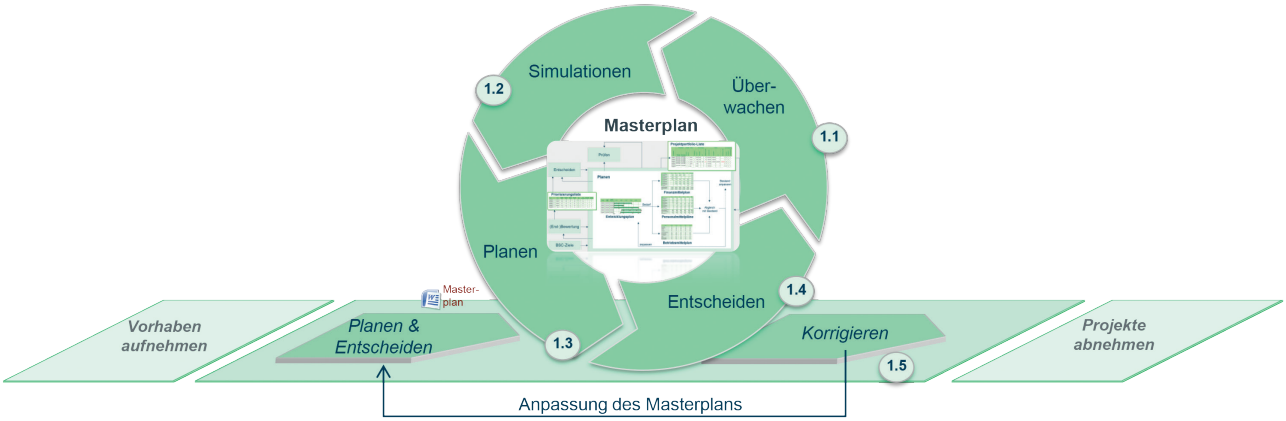


Abb. 15: Agiles Lenken der lancierten Initiativen, sprich Projekte

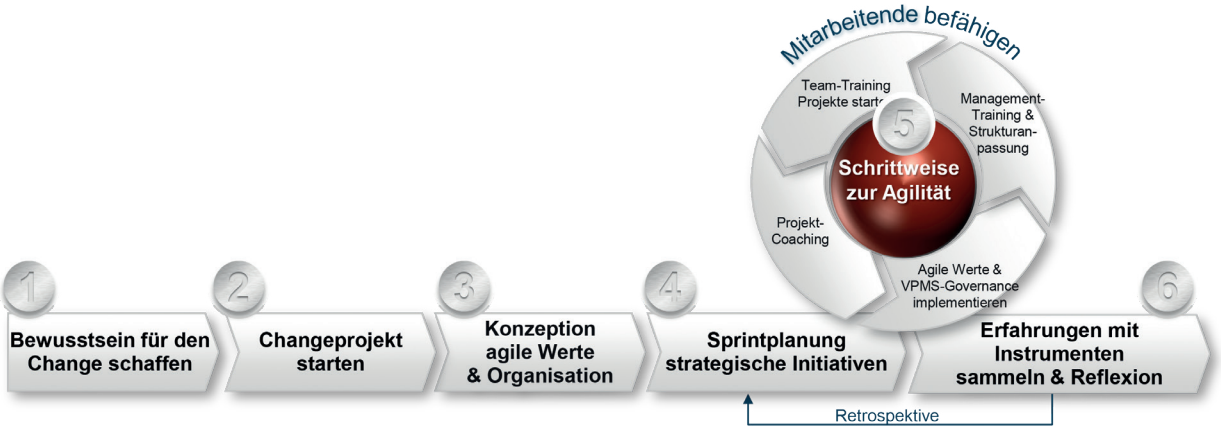
Die im ersten Prozessteil bewerteten und «gekneteten» Initiativen (siehe Kapitel 3.3 und 3.4) sind während der Abwicklung agil zu lenken. In dieser zweiten Phase des Leistungsprozesses muss das Management während der Projektlaufzeit alle laufenden Projekte mittels einem effizienten Projektportfolio-Monitoring überwachen und folglich strategiebezogen koordinieren.

Das Projektportfolio-Monitoring hat die Aufgabe, den Zustand jedes einzelnen Projekts bezüglich des definierten Auftrags und somit der effektiven Leistungen in kurzen Zyklen zu überwachen. Agilität auf Projektportfolioebene bedeutet folglich:

- das Portfolio stets an agilem Vorgehen und agilen Prinzipien ausrichten;
- Änderungen prüfen (häufig fokussiert auf den schnellsten Nutzen);
- Design-to-Budget-Ansatz verfolgen (mit entsprechender inhaltlicher Priorisierung);
- Fokus von der «Wunschbox» zur «Timebox» verlagern (nicht: «Das wollen wir – was kostet das?», sondern: «Das haben wir – was machen wir damit?»).

© SPOL AG | Höfenstrasse 33 | CH-6312 Steinhausen
Tel. 041 747 30 60 | www.spol.ch | info@spol.ch

Kap. 5:
Der Changeprozess zur agilen & leistungs-fähigen Organisation



Der Transformationsprozess zu einer vernetzten, agilen Organisation bedingt einen guten sozialen Change:

» Institutionalisieren einer agilen Organisationskultur
» Kompetenzaufbau für das Formulieren von strategischen Initiativen
» Sukzessiv das professionelle, projektorientierte Arbeiten aufbauen

Mit sechs Schritten zu einem lohnenden Change für jede Organisation, um bei laufenden Veränderungen auch künftig erfolgreich zu sein!

5.1 Der Changeprozess zur erfolgreichen agilen Organisation

Der Changeprozess zur projektorientierten, vernetzten und agilen Organisation lässt sich am besten mit einer strategischen Initiative sowie motivierten Führungskräften und Mitarbeitenden durchführen.

Abb. 16: In effizienten Schritten zur projektorientierten, agilen Organisation

Das Umstellen auf eine agile, leistungsfähige und moderne Organisation und das Aufbauen der dafür benötigten Projektmanagement-Kompetenzen bewirken einen tief greifenden kulturellen Wandel, der die gesamte Organisation betrifft und nicht per Dekret lanciert werden kann!

Will ein Unternehmen sich zur projektorientierten, vernetzten und agilen Organisation weiterentwickeln sowie ein skalierbares Strategieumsetzungsframework einführen und erfolgreich praktizieren, so erfolgt dies idealerweise in Abstimmung mit der Unternehmensentwicklungsleitung in mehreren effizienten iterativen Schritten.

Die Transformation zu einer vernetzten, agilen Organisation, die dem skalierbaren Strategieumsetzungsframework folgt, garantiert, dass

- der Mehrwert und die Termintreue sämtlicher Initiativen optimal sichergestellt werden;
- Projekte transparenter werden und somit die Risiken früher erkannt bzw. gesenkt werden können;
- das Management seine Führungsaufgabe wirkungsvoll wahrnehmen kann;
- Projektbeteiligte die ihnen übertragenen (Haupt-)Aufgaben umsetzen können.

Eine Organisation so umzustellen, dass sie agiler wird, ist eine grosse Chance!

© SPOL AG | Höfenstrasse 33 | CH-6312 Steinhausen
Tel. 041 747 30 60 | www.spol.ch | info@spol.ch

5.2 Handlungsempfehlung

Eine Organisation im Sinne der Agilität leistungsfähiger und vor allem wirkungsvoller zu machen bedingt einen gut aufgesetzten und geführten sozialen Change. Starten Sie diesen Change zur agilen und leistungsfähigen Organisation mittels folgender drei Hauptschritte:

Schritt 1: Institutionalisieren Sie eine agile Organisationskultur und schaffen Sie damit die Voraussetzung für eine wirkungsvolle Strategieumsetzung. Das heisst:

- Definieren Sie entsprechend agile Werte und entsprechende Führungsprinzipien.
- Eignen Sie sich in Ihrer Organisation ein projektorientiertes Arbeiten an.
- Bauen Sie neue Kompetenzräume auf, welche Ihnen den gewünschten Mehrwert sichern.
- Erhöhen Sie den Anteil von temporären Organisationseinheiten und positionieren Sie diese aufgrund der wachsenden Wichtigkeit strukturmässig weit oben.
- Definieren Sie klar aufeinander abgestimmte Leistungsebenen, deren Ziel es ist, konsequent Mehrwert zu generieren.

Schritt 2: Bauen Sie die Kompetenz auf, dass Ihr Management die strategischen Initiativen qualifiziert formulieren und richtig lancieren kann. Das heisst:

- Praktizieren Sie eine rollierende, szenariobasierte strategische Planung, welche alle drei Monate auf die veränderte Situation ausgerichtet werden kann.
- Definieren Sie Referenzzeiten für Ihre strategischen Themen, Initiativen, Projekte und Zeiteinheiten, innerhalb deren der geplante Mehrwert realisiert werden muss.
- Richten Sie eine «Knetphase» ein, in der jede Initiative so lange «geknetet» wird, bis von allen verstanden wird, was gemacht werden muss und welchen effektiven Mehrwert sie bringt.
- Bauen Sie die Schlüsselkompetenz auf, dass Ihre Organisation die freigegebenen Initiativen richtig aufsetzen kann, damit sie effizient abgewickelt werden können.

Schritt 3: Erhöhen Sie sukzessive das professionelle projektorientierte Arbeiten der gesamten Organisation durch folgende Massnahmen:

- Bauen Sie für das effiziente projektorientierte Arbeiten ein über alle vier Ebenen wirkendes Projektmanagementsystem auf. Damit wird die Grundlage gelegt, um das projektorientierte, dynamische Arbeiten zu steuern.
- Definieren Sie mittels PM-Governance die strategischen Grundsätze, Prinzipien und Regeln, damit alle Involvierten effizient projektorientiert arbeiten können.
- Sorgen Sie mit geeigneten Massnahmen dafür, dass sich Ihre PM-Kultur, das heisst die PM-Prozesse, die PM-Handlungskompetenz und die PM-Instrumente, kontinuierlich erhöht.
- Bestimmen Sie mit dem Projektportfolio-Management die geeignete taktische Umsetzungsebene, welche mit iterativen Prozessen eine agile und effiziente Umsetzung der lancierten Initiative sicherstellen kann.

Agil zu werden bedingt, dies auf agile Art und Weise zu tun!

SPOL AG – Ihr Partner für projektorientierte Strategieumsetzung

Die SPOL AG ist eine flexible und eigenständige Unternehmensberatungsfirma, welche sich auf strategisches Projektmanagement, Projektportfolio-Management und Projektabwicklung spezialisiert hat.

Seit über zwei Jahrzehnten ist sie auf der strategischen Ebene als praxisorientierte Beraterin bezüglich der projektorientierten Strategieumsetzung sehr erfolgreich unterwegs. Zu ihrem Kundenkreis gehören z. B. Industriebetriebe im Bereich der Kernenergie, Automobilzulieferer oder Personentransportunternehmen, führende Privatbanken und Grossbanken der Schweiz, aber auch Verwaltungen auf kantonaler wie Bundesebene.

Der Inhaber und Gründer Bruno Jenny ist Autor von Projektmanagement-Fachbüchern, die an verschiedenen Universitäten und Fachhochschulen eingesetzt werden. Er ist ein überzeugender Trainer und erfolgreicher Key-Speaker. **Seine These ist**, dass Organisationen, welche in naher Zukunft über kein professionelles strategisches Projektmanagement verfügen, ihren Leistungsauftrag und ihre Vision in dieser sich schnell verändernden und digitalisierten Welt nicht mehr erfüllen können.

Mit dem SPOL-Experten-Team als kompetentem Partner zur projektorientierten agilen Strategieumsetzung.

Management
- » Unternehmensentwicklung
- » Agile projektorientierte Strategieumsetzung
- » Projektportfolio-Controlling
- » Strategisches Projektmanagement-Office (PMO-Services)

Projekte
- » Programm- und Projektleitung auf Zeit – agil wie auch konventionell
- » Externes Projektcontrolling & PM-Coaching
- » Spezialisierte Projektressourcen
- » Agiles Requirements Engineering

Akademie
- » Agiles Projektmanagement – Einführung, Basic, Advanced
- » Managementseminare – laterale Führung in crossfunktionalen Teams
- » Brown Bags – Spezialthemen der Unternehmensentwicklung
- » Zertifizierungsvorbereitungen

Instrumente
- » profi.pm® 4.0 – skalierbares Führungsframework für agile Projektumsetzung
- » Assessment Center – Projektmanagement-Assessments
- » Fitness-Check – Analyseinstrumente für Projekte
- » Meisterplan – Planungssimulation

© SPOL AG | Höfenstrasse 33 | CH-6312 Steinhausen
Tel. 041 747 30 60 | www.spol.ch | info@spol.ch

profi.pm® 4.0: Skalierbares Führungsframework

Dank iterativen Prozessen und agilen Methoden auf allen vier Leistungsebenen werden mit profi.pm® 4.0 die neuen Produkte und Services schneller auf den Markt gebracht.

Die SPOL AG entwickelte mit dem profi.pm® 4.0 ein vernetztes Projektmanagementsystem (VPMS) als Architektur der agilen Führung mit vier Leistungsprozessen und einem qualifizierten Strategieumsetzungs-framework. Mit dem Implementieren dieser vier aufeinander abgestimmten Prozesse werden auch alle Gebiete bestimmt, welche Optimierungspotenziale bezüglich Agilität und Effizienz aufweisen, z. B. in puncto Planungs-, Entscheidungs- oder auch Realisierungszeit.

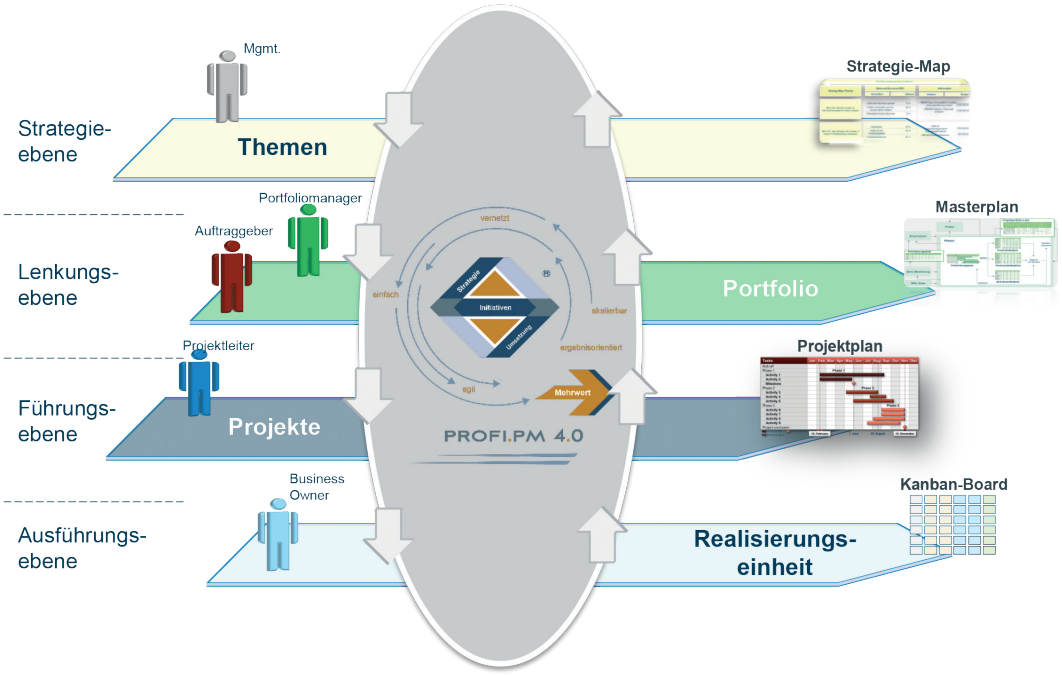


Abb. 17: Agilität in der Umsetzung heisst Agilität auf allen Ebenen!

Gezielte Agilität auf allen vier Leistungsebenen:

- **Strategieebene** – Jede Initiative richtet sich mit **profi.pm® 4.0** nach der Vision aus.
- **Lenkungsebene** – **profi.pm® 4.0** unterstützt das Projektportfolio-Management bei der taktischen Umsetzung der strategischen Initiativen.
- **Projektführungsebene** – Durch die gezielte Skalierung der Führungsaufgaben gewährleistet **profi.pm® 4.0** einen pragmatischen, agilen Führungsansatz.
- **Projektausführungsebene** – **profi.pm® 4.0** stellt die zielbezogene, prioritäre und inhaltliche Umsetzung einer Realisierungseinheit auf der Ausführungsebene eines Vorhabens sicher.

Mit **profi.pm® 4.0** der SPOL AG unterstützen wir Sie auf dem Weg in die erfolgreiche agile Welt.

«Die Strategie effizient und erfolgreich umsetzen»

WHITE PAPER

© SPOL AG
Höfenstrasse 33
CH-6312 Steinhausen

Tel. 041 747 30 60

www.spol.ch
info@spol.ch

Bleiben Sie agil!

SPOL
BRINGS STRATEGY TO LIFE