

Advertorial

Visionen konsequent umsetzen – die Verlinkung von Unternehmensstrategie und Projektmanagement

Wenn sich das Rad der Veränderung immer schneller dreht und diese Veränderungen immer massiver werden, gerät auch die Strategieplanung unter Druck. Was wollen wir erreichen und wie? Sind wir auf einem guten Weg? Sind wir schnell genug? Auf der Suche nach validen Antworten steigt im Top-Management nach Beobachtung von Gerald Aquila, Gründer und CEO der onepoint PROJECTS GmbH, der Wunsch, auf strategischer Ebene mit dem Projekt- und Portfoliomanagement gleichzuziehen: mit systematischer Planung, Dokumentation und Controlling. Jetzt gibt es dazu Lösungen.

Herr Aquila, bevor wir uns der Frage nach den Anknüpfungspunkten von Strategie-, Projekt- und Portfoliomanagement zuwenden, lassen Sie uns den Begriff „Strategisches Management“ ein wenig genauer definieren? Worum geht es?

Unter Strategischem Management verstehen wir die Analyse, Planung und Umsetzung inhaltlicher Ziele, die letztendlich die Ausrichtung des Unternehmens bestimmen. Was sind unsere Kernkompetenzen, was wollen wir damit erreichen und wie wollen wir diese Vision umsetzen?

Wo stehen nach Ihrer Erfahrung die Unternehmen? Was ist schon da, was fehlt noch?

Die meisten Unternehmen wissen, wie man eine Strategie entwickelt, und haben das auch schon getan. Was in der jüngeren Vergangenheit spürbar zugenommen hat, ist das Interesse an einer besseren Verknüpfung der Strategie mit den Projekten und an einem systematischen Controlling. Die Unternehmen sehen einen zunehmenden Bedarf, Zielerreichung und Aktualität deutlich intensiver nachzuverfolgen und damit auch im Strategiemanagement agiler zu werden. Ein Leitbild, das irgendwo an der Wand hängt, wird in der Regel nur eingeschränkte Wirkung entfalten. Die Zeiten, in denen eine Strategie über Jahre gepasst hat, sind in den allermeisten Branchen vorbei. Es gilt, die Strategie direkt mit dem täglichen „Doing“ auf der Umsetzungsebene zu verbinden und ein „Strategiecontrolling“ einzuführen.

**Gerald Aquila**

Gerald Aquila ist der Gründer und CEO von onepoint. Seine Kernaufgaben umfassen Marketing, Finanzen, Business Development, sowie den Vertrieb in Österreich.

Zuvor konnte Herr Aquila seit 1996 bei der Hyperwave AG, einem führenden Anbieter für Wissensmanagement-Software in Europa, umfassende Erfahrung in den Bereichen Softwareentwicklung, Projektmanagement, Produktmanagement und Marketing sammeln. Er war weiters als Business Consultant für verschiedenen Unternehmen tätig und als technischer Berater und Projektmanager für das Know-Center, das österreichische Kompetenzzentrum für Wissensmanagement.

Wie lässt sich nun eine valide Strategie entwickeln und vor allem die Anbindung an das tägliche Geschäft realisieren?

Selbstverständlich gibt es verschiedene Ansätze, wie ein strategischer Prozess aussehen kann. Aber in der Regel erarbeitet ein Unternehmen zunächst ein Leitbild, das Selbstverständnis und Vision des Unternehmens enthält: Wo wollen wir in x Jahren stehen? Mit dem Herunterbrechen dieses übergeordneten Ziels auf strategische Ziele beantwortet das Strategieteam zunächst die Frage, wie die Vision oder das Leitbild verwirklicht werden soll. Mit Hilfe einer Identifizierung der Stärken und Schwächen, also einer klassischen SWOT-Analyse, erkennt es, wo die

größten Diskrepanzen zum Zielbild stecken. Bisher werden diese Ergebnisse dann meist einfach in einer Excel-Tabelle festgehalten. Manchmal sind das mittlere Management, vielleicht auch die Mitarbeiter aufgefordert, sich selbst die Frage zu stellen, was die Strategie für sie bedeutet. Was wir, beziehungsweise vor allem unsere Consulting-Partner, nun relativ neu erleben ist der Wunsch, die strategische Ebene fest mit der Projekt- und der Portfolioebene zu verbinden.

Wurden und werden Strategien nicht auch durch die Definition konkreter Maßnahmen in die Arbeitsebene gebracht?

Manchmal schon, aber normalerweise bleibt die Verankerung mit dem Alltagsgeschäft in der Regel gering, wenn sie denn überhaupt ernsthaft stattfindet. Es gibt eine Untersuchung der amerikanischen Wharton Business School, wonach im Durchschnitt nur 5 Prozent der Mitarbeiter die Strategie verstehen, nur 25 Prozent der Führungskräfte strategiebezogene Leistungsanreize haben und nur 40 Prozent der Unternehmen ihre Budgetplanung mit der Strategie verlinken. Das ist bei uns sicher nicht besser.

Was ist Ihre Antwort? Wie lassen sich solche Umsetzungsbarrieren beseitigen?

Erlauben Sie mir, bei der Antwort auf diese Frage, die technischen Möglichkeiten mit anzusprechen. Denn da wir ein Softwareanbieter sind, haben wir hinsichtlich der Konzepte und Wege hin zu einem Strategiecontrolling eng mit unseren Consultingpartnern kooperiert. Wir selbst haben den Fokus auf die Software gelegt. Zum Jahreswechsel werden wir mit dem neuen Release von onepoint ein neues Strategie-Modul mit anbieten.

In Ordnung. Wie sieht die neue Lösung konzeptionell und technisch aus?

Unsere Strategic Management Option ist über einen Haupt-Reiter in der PM-Software integriert und startet mit einem Dashboard, das ganz oben das ausformulierte Leitbild abbildet. Darunter stehen die einzelnen Ziele, denen verschiedene Farben zugeordnet sind, um das

Controlling visuell zu unterstützen. Nun geht es weiter in Richtung einer systematischen Strategiumsetzung. Das Strategieteam erarbeitet strategische Stoßrichtungen oder „Initiativen“, wie wir das nennen – etwa die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Und nun erfolgt der konzeptionelle und technische Link zu den Projekten: Über die Software verknüpfen wir die Initiativen sowohl mit den übergeordneten Zielen wie auch mit den Projekten. Dabei kann es sich um bestehende Projekte handeln oder um solche, die aufgrund der Strategieentwicklung neu aufgesetzt werden. Über den JIRA-Connector ist selbstverständlich auch ein Zusammenspiel mit JIRA-Projekten möglich, die bei unseren Kunden immer zahlreicher werden.

Lassen sich die Beziehungen zwischen Initiativen und Projekten tatsächlich so eindeutig festlegen?

Wichtig ist hier, dass die Zuordnung keine Eins-zu-eins-Beziehung ist. Eine Initiative bzw. Stoßrichtung kann mehrere Strategieziele unterstützen. Ebenso kann ein Projekt zur Umsetzung von mehreren strategischen Initiativen beitragen.

Ich nehme an, aus der operativen Projektebene fließt nun einiges wieder auf die Strategieebene ein?

Richtig, jetzt ist ein IT-gestütztes, also automatisches und laufendes Strategiecontrolling möglich. Der Zielerreichungsgrad wird über die prozentualen „Abgeschlossen-Werte“ aus den Projekten in die Initiativen und von dort zu den strategischen Zielen hochaggregiert. Das Gleiche gilt für die Ampel: Der Status für ein strategisches Ziel wird rot, wenn ein darunterliegendes Projekt als ernsthaft gefährdet eingestuft wurde. Fazit: Die visionäre Managementebene, die bisher doch meist sehr abgehoben war, ist jetzt direkt mit der Arbeitsebene verbunden, auf der die Dinge wirklich umgesetzt werden. Jeder Mitarbeiter, der Fortschrittsinformation, Arbeitszeiten oder Ähnliches ein gibt, ist mit dem großen Ganzen verbunden bis hin zur Strategie. Mal ganz persönlich: Ich finde diesen Gedanken faszinierend, das hat eine ganzheitliche, philosophische Dimension.

Wenn irgendwann alle mit einem Ziel verlinkten Projekte fertig sind, gilt dann das strategische Ziel als erreicht?

Nicht automatisch. In der Software gibt es das Häkchen „strategisches Ziel erreicht“ und das muss das Management manuell setzen. Schließlich kann sich durchaus einmal herausstellen, dass alle als relevant eingestuften Projekte zwar abgeschlossen sind, das Ziel aber dennoch nicht erreicht wurde, weil man irgendetwas nicht bedacht hat.

Wie würden Sie die Beziehung zwischen Strategieentwicklung und -controlling auf der einen Seite und Projektportfoliomanagement auf der anderen beschreiben?

Portfoliomanagement und Strategisches Management gehören definitiv zusammen, stellen zwei Dimensionen eines Themas dar: Welche Projekte brauchen wir als Unternehmen, um erfolgreich zu sein? Bei der strategischen Planung geht es schwerpunktmäßig um das Was, also welche Projekte sinnvoll sind, um die strategischen Ziele zu erreichen. Über das Portfoliomanagement lassen sich die Fragen nach dem Wie beantworten: Wie viele Projekte schaffen wir? Welche Ressourcen benötigen wir? Welche Termine sind realistisch?

Selbstverständlich wirkt sich die strategische Bedeutung von Projekten auf ihre Priorisierung im Portfolio aus.

Noch mal zurück zu der Herausforderung, dass sich Märkte und Rahmenbedingungen sich immer schneller ändern. Das bedeutet folgerichtig, Strategie nicht als etwas Statisches zu betrachten, sondern immer neu zu hinterfragen.

Definitiv, und auch hier gibt es wieder enge Verbindungen zum klassischen Portfoliomanagement. Die Zyklen für das Überprüfen und Feinjustieren für Strategien und damit Projektlandschaften sind in der jüngsten Vergangenheit stetig gesunken. Experten empfehlen inzwischen oft vierteljährliche Überprüfungen. Wir Systementwickler liefern dafür Daten, Analyse-, Visualisierungs- und Prognosetools und einiges mehr. Daraus dann die richtigen Schlüsse zu ziehen, ist nicht unsere Aufgabe. Strategie ist und bleibt ein Top-Managementthema – und höchstwahrscheinlich sogar das allerwichtigste.

Herr Aquila, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Elisabeth Wagner

Kontakt:

onepoint PROJECTS GmbH, Dr. Auner Strasse 22/4, A-8074 Raaba/Graz, Tel.: +43 (316) 267 267 0,
Fax: +43 (316) 267 267 99, www.onepoint-projects.com, info@onepoint-projects.com