

Advertorial

Warum erfolgreiche Projekte nicht immer gut sind fürs Geschäft

Es ist an der Zeit, neu zu überlegen, was gutes Projektmanagement ausmacht. Denn, so Patrick Tickle, Chief Product Officer Planview, die Tendenz, Projektziele für lange Zeit konstant zu halten, kann gefährlich werden, wenn sich das Umfeld ständig ändert. Um mit dem anhaltenden Wandel in Technologie und Wirtschaft Schritt zu halten, müssen Unternehmen ihr Verständnis von Portfoliomanagement auf ein wirklich integriertes Work- und Ressourcen-Management erweitern, das die unterschiedlichen Arbeitsweisen von Teams innerhalb einer Organisation berücksichtigt.

Herr Tickle, Sie appellieren an die PM Community, ein Erfolgsverständnis zu definieren und zu installieren, das sich in den meisten Unternehmen von dem heutigen deutlich unterscheidet. Was läuft falsch?

Patrick Tickle: Die Kriterien zur Erfolgsmessung stellen meist die Zielerreichung in den verschiedenen Projekten in den Mittelpunkt. Auf den ersten Blick klingt das vernünftig: Die Projektziele, oder zumindest ein Großteil, wurden erreicht – das Projekt ist erfolgreich! Aus der Perspektive des Gesamtunternehmens kommt es jedoch auf etwas anderes an. Was zählt, ist der Wert, den die Kunden durch Produkte und Dienstleistungen erhalten. Die Unterstützung dieses Ziels erfordert eine nahtlose Übersetzung der Strategie in die Bereitstellung für den Kunden, auf der Grundlage eines integrierten Work- und Ressourcen-Managements oder WRM.

Wie also definieren Sie Work and Resource Management bzw. WRM?

WRM ist eine umfassende Kategorie von Technologiefähigkeiten, die eine breite Palette von Herausforderungen hinsichtlich Aufgaben und Ressourcen adressieren. Die Kunden haben hohe Erwartungen. Unternehmen müssen sich genau anschauen, welche Produkte und Dienstleistungen sie heute liefern und welche morgen gefragt sein werden. Hinzu kommen die Herausforderungen, wie wir unsere Arbeit machen: Lean Management, Agilität, Stage-Gate-Verfahren und viele weitere Methoden nehmen an Bedeutung zu, aber auch unstrukturierte Arbeit explodiert geradezu. Wenn wir Geschwindigkeit und Agilität erhöhen, ist es entscheidend, dass wir einen Plan haben und wissen, wo wir hinwollen.



Patrick Tickle

Patrick Tickle ist als Chief Product Officer verantwortlich für die Produktabteilung. Unter seiner Leitung entwickelt das Planview Team – von der Idee bis zur Marktreife – die innovativsten Portfoliomanagement-Lösungen. Patrick Tickle hat über 20 Jahre Erfahrungen in den Bereichen Produktmanagement, Produktentwicklung sowie Marketing mit einer großen Bandbreite an technologischen Softwarelösungen.

Vor seiner Tätigkeit bei Planview war Patrick Tickle als Vice President Marketing und Produktmanagement bei ITM Software beschäftigt und zuständig für die Umsetzung von Produktgruppenentwicklung und -definition. Davor bekleidete er Positionen im Bereich Produktmanagement und Marketing in verschiedenen Unternehmen, darunter Terraspring, Inc. (ein Softwareunternehmen übernommen von Sun Microsystems), MIPS und Silicon Graphics. Er hat seinen Bachelor of Science in Elektrotechnik an der University of Notre Dame und sein MBA an der University of North Carolina erfolgreich abgeschlossen.

Darüber hinaus verbreiten sich Ressourcen schneller und in Formen, die es zuvor nicht gab – denken Sie an IoT – und diese Ressourcen können nicht mehr unabhängig voneinander verwaltet werden. Zudem sind Teams zunehmend virtuell und global aufgestellt und verlangen nach einer geeigneten Technologie für eine effiziente Zusammenarbeit. Fügen Sie all diesen Herausforderungen jetzt noch die digitale Transformation hinzu und Sie wissen, worum es bei WRM geht.

Inwieweit gibt die etablierte Projektmanagementmethodik bereits Antworten auf diese Herausforderungen und wo brauchen wir mehr?

Tatsächlich trägt das Projektportfoliomanagement (PPM) einen großen Teil zur Beantwortung der Frage bei, was eine gute Formel für Projekterfolg ist. Wir definieren WRM als eine umfassende Kategorie von technologischen Fähigkeiten zum Managen von schneller, unstrukturierter Arbeit – etwa kollaborative Projekte und Aufgaben – und die strategische Planung und Ausrichtung von Ressourcen, die zur Umsetzung der Strategie benötigt werden. Es geht um eine vereinheitlichende Vision und Richtung, die jedem Unternehmen, egal wie es funktioniert, helfen kann, seine PPM-Erfahrung zu nutzen und entsprechend der heutigen Möglichkeiten neue Fähigkeiten zu entwickeln.

Was sind die relevanten Elemente, um PPM auf die Ebene zu entwickeln, die Sie skizzieren?

In seinem Bericht "Predicts 2016 – PPM-Capabilities and Solutions Are Not Keeping Pace With Digital Transformation" prognostizierte Gartner, dass bis 2018 zwanzig Prozent jener Unternehmen deren IT-Organisationen, vom Projekt zum Produktportfoliomanagement gewechselt haben, Marktführerschaft erlangen werden. Der Bericht führt weiter aus, dass digitale IT-Konsumenten kontinuierliche Innovationen und Veränderungen erwarten und dass PPM-Praktiker und Lösungsanbieter sich anpassen müssen. Dies bedeutet, dass die Ergebnisse definiert werden müssen, die zum Erreichen der strategischen Ziele erforderlich sind, einschließlich Anwendungen, Technologien, Dienstleistungen, Lösungen, Produkte und anderer wesentlicher Elemente. Wenn Sie also z.B. ein neues Produkt auf den Markt bringen wollen, welche Ergebnisse sind dafür nötig? Müssen Sie eine Präsenz im Einzelhandel, einen Online-Shop, einen neuen Lieferservice oder eine Kombination von Kanälen aufbauen?

Was ist mit etablierten Projektrollen wie PMO? Werden sie noch benötigt?

Ja, wenn sie entsprechend den Herausforderungen definiert sind, denen wir gegenüberstehen. Organisationen von

der Führung bis zur Teamebene müssen ständig neu überlegen, wie das Unternehmen für sich selbst und seine Kunden Mehrwert schaffen kann. PMOs und andere PPM-Experten sind in einer einzigartigen Position, die vorhandenen Fähigkeiten im Zusammenhang mit dem gesamten Portfolio zu sehen. Sie verstehen, was nötig ist, um die strategischen Ziele zu erreichen und können sich darauf konzentrieren, so effizient wie möglich vorzugehen.

Wie kann die IT bzw. ein Lösungsanbieter diese neuen Wege der strategischen Planung und Arbeit unterstützen?

Anbieter sollten eine ganzheitliche Methode im Auge haben, mit der Unternehmen ihre Strategie und Umsetzung miteinander verknüpfen können, also eine umfassende Palette von Lösungen anbieten, die auf die Vielfalt der Zusammenarbeit von Teams und Organisationen eingehen. So umfassen etwa unsere eigenen WRM-Lösungen sowohl Portfoliomanagement wie auch iterative Zusammenarbeit. Unabhängig davon, ob Organisationen und Teams ihre Arbeit durch Kanban-Boards und Sprints oder anhand von Meilensteinen, Gantt-Diagrammen und Tabellen entwickeln – ein integrierter WRM-Ansatz kann diese Methoden verknüpfen und allen Teams helfen, Strategie und Umsetzung zu verbinden und innovative Produkte und Services schneller auf den Markt zu bringen.

Sie haben die Herausforderung unstrukturierter Arbeit erwähnt. Wie kann man dieser Herausforderung begegnen?

Mit all den unstrukturierten Arbeiten in dynamischen Umgebungen ist Planung wichtiger denn je. Einzelpersonen und Teams benötigen ein intelligentes Kollaborationswerkzeug, das hilft, wichtige Teile der täglichen Kommunikation zu organisieren, durchzuführen und zu dokumentieren. Dafür haben wir teamorientiertes kollaboratives Arbeitsmanagement und Kanban-Lösungen integriert. Eine hybride Arbeitsumgebung mit einer schlanken und agilen PM- Lösung für strukturiertes Arbeiten und einer kollaborativen Lösung für unstrukturiertes Arbeiten stellt sicher, dass sich alle Teams auf ihre wichtigsten Aufgaben konzentrieren können und die Führungskräfte eine integrierte Übersicht erhalten, wie sich alles zusammenfügt.

Was bedeuten diese Herausforderungen für die IT-Mitarbeiter?

Da die Technologie bei diesen Entwicklungen von entscheidender Bedeutung ist, hat sich die Rolle der IT-Abteilung stark verändert. Die digitale Transformation der Industrie hat die IT-Abteilung von einem technischen Enabler zu einem integralen Bestandteil der Produktentwicklung gemacht. Die IT-Abteilung ist oft unverzichtbar, wenn es um die Umsetzung von Initiativen im Rahmen der digitalen Transformation geht. Denn nur sie versteht die vorhandenen IT-Systeme in der Organisation und weiß, was nötig ist, diese an neue kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen anzupassen.

Der Schlüssel zur digitalen Transformation liegt in der Bereitstellung besserer Kundenerlebnisse, die zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führen. Um dies zu erreichen, müssen Unternehmen die Entwicklung digitaler Fähigkeiten mit finanziellen Zielen abwägen. Intelligente Lösungen für das Work- und Ressourcen-Management können den Unterschied ausmachen, ob ein Unternehmen in der vernetzten, digitalen Welt zurückfällt oder vorangeht.

Herr Tickle, herzlichen Dank für das Gespräch.

Interview und Übersetzung: Elisabeth Wagner

Kontakt:

Planview GmbH, Gartenstrasse 67, 76135 Karlsruhe, Tel.: + 49 721 9597 - 0, Fax: +49 721 9597 222,
www.planview.de, info@planview.de