

CHANGE!

FÜR MENSCHEN MIT PROJEKTEN

PORTFOLIO-MANAGEMENT

Stabilität zum Gas geben

Die Transformation erfolgreich gestalten

Die „digitale Transformation“ ist in aller Munde und beschäftigt das ganze Unternehmen: vom Top-Management bis zu den einzelnen Mitarbeitenden. Die Herausforderungen von heute und morgen sind VUCA*, Agilisierung, immer schnellere Marktveränderungen und nicht zuletzt die Generationen Y und Z – Digital Natives und „always on“ – als Kundinnen, Kunden und Mitarbeitende.

Da ist zunächst das Alltagsgeschäft, das die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens stabil hält oder steigert und dafür sorgt, dass immer komplexere Regularien eingehalten werden. Daneben gilt es, die Weichen für die Zukunft zu stellen, um das Unternehmen auf Dauer zu erhalten oder sein Wachstum zu erreichen. Projektmanagement ist das Mittel der Wahl, um strategische Initiativen umzusetzen, Portfoliomanagement das Mittel, um die richtigen Initiativen und Projekte zu identifizieren. Projekte werden aus unterschiedlichsten Unternehmensbereichen und deren Perspektiven betrieben.

Typische Projekte sind:

Strategische Initiativen

- Strategische Produktentwicklungen
- Digitalisierungsprogramme
- M&A-Aktivitäten
- Erschließung neuer Standorte, Länder und Märkte

Integrierte
Strategie- und
Portfolioplanung



IN sights

Wie bitte? PFM in drei Monaten?

Weshalb die Einführung eines Portfolio-Managements (PFM) so schnell echte Ergebnisse erzielen muss. **Seite 2**

Agiles Projektportfolio-Management

Die Dynamik der VUCA-Welt und die digitale Transformation in den Unternehmen verlangt nach agileren Strategieumsetzungs-Modellen. **Seite 6**

Was macht ein PMO?

Projektmanagement Office rechnet sich **Seite 5**

Vom ewigen Pechvogel zum agilen Stehauf-Menschen

Resilienz-Steigerung macht's möglich **Seite 8**

Viel Input – wenig Output

Die Krux der Fortbildungen **Seite 10**

PPM-Outsourcing als Lösung für den Mittelstand

Externe Experten entlasten interne PMO Mitarbeitende **Seite 11**

Die Rolle des Projektleiters verändert sich

Die Rolle des Projektleiters entwickelt sich gerade in agilen Strukturen und Projekten weiter. Als Vertreter des Projekts vor allem nach außen wird der Projektleiter zum Coach und Change-Manager **Seite 13**

stazy – The PFM-Solution

Portfoliosteuerung auf einem völlig neuen Level **Seite 18**

adensio
Wege zur Projektkultur

Wie bitte? PFM in drei Monaten?

Weshalb die Einführung eines Portfolio-Managements (PFM) so schnell echte Ergebnisse erzielen muss

Es ist geschafft: Sie konnten Ihre Geschäftsführung oder Ihr Top-Management davon überzeugen, dass Portfolio-Management eine wichtige Disziplin einer modernen und flexiblen Unternehmenssteuerung ist. Sie dürfen nun die Prozesse aufbauen, eine Organisationseinheit etablieren und/oder eine passende Software beschaffen.

Jetzt beginnt der Zwiespalt. Denn einerseits wissen Sie genau: Es braucht Zeit, alle Stakeholder und die beteiligten Menschen einzubinden, in den Prozessen und Methoden auszubilden und vor allem Softwarelösungen stabil und nachhaltig zu implementieren. Andererseits ist Ihnen klar: Die Welt im Top-Management dreht sich schnell und man wartet dort ungern ein bis zwei Jahre auf Ergebnisse. Jetzt gilt es, nicht nur Fahrt aufzunehmen, sondern auch den Schwung aufrechtzuerhalten. Deshalb ist es zwingend notwendig, Ihr Projekt zur Einführung eines Portfolio-Managements bzw. einer entsprechenden Software so zuzuschneiden, dass Sie in kurzen Zeitabständen Ergebnisse erzielen. Damit schaffen Sie Begeisterung und holen

sich von Anfang an Rückendeckung für weitere Schritte. Investieren Sie ausreichend Zeit in Ihre Roadmap und schaffen Sie spätestens alle drei Monate echte Ergebnisse und Aussagen! Als ein erster wichtiger Schritt bietet sich eine Portfolio-Inventarisierung an. Sammeln Sie, kategorisieren Sie die Projekte bzw. Investitionen und erstellen Sie aussagekräftige Unterlagen zu Fragen wie beispielsweise diesen:

- ▶ Welche Strategien werden aktuell durch Projekte unterstützt? Welche Zielvorgaben gibt es und welche Effekte versprechen die eingeleiteten Projektinvestitionen?
- ▶ Wie ist die Verteilung zwischen operativ notwendigen, regulatorischen und strategischen Projekten bezüglich Anzahl, Budget, Personaleinsatz und Kosten-Nutzen-Verhältnis?
- ▶ Gibt es Klumpenrisiken? Können Sie Synergieeffekte identifizieren?

- ▶ Wie sind Komplexität und Risikoverteilung im Investitions- bzw. Projektportfolio beschaffen?
- ▶ Werden die Personalressourcen optimal eingesetzt: Strategische Investitionen, Innovationen, Projekte, Tagesgeschäft, Business-Analysen bzw. Auftragsklärung für zukünftige Projekte etc.?

So identifizieren Sie Schwachstellen oder Bündelungen im Portfolio. Auf dieser Basis generieren Sie Aussagen mit Aha-Effekt zur Ist-Situation – und provozieren Fragen zur zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens. Wir unterstützen Sie gerne dabei.

> Jörg Rietsch



Entscheidungen leicht gemacht

Im 10-Tages Sprint zur transparenten Entscheidungsgrundlage



Fortsetzung von Seite 1

Operativ notwendige Projekte

- Produktverbesserungen
- Prozess-Optimierungen
- Prozess-Digitalisierung
- IT-Infrastruktur

All diese Projekte kämpfen um die gleichen Ressourcen – speziell um die IT-Ressourcen – und um das Budget. Wie können alle beteiligten Rollen diese Vielfalt und Komplexität überblicken, ohne sich im Detail zu verlieren? Wie können Zielvorgaben sinnvoll umgesetzt sowie über ein stabiles Controlling-System gesteuert und angepasst werden? Wie treffen die Verantwortlichen die optimalen Entscheidungen und wie erhalten sie die Flexibilität, um auf Veränderungen reagieren zu können? Nicht nur diese Fragen müssen dringend beantwortet werden, um

- den optimalen Portfolio-Mix bereitzustellen,
- die Mitarbeiterressourcen zielgerichtet einzusetzen,
- die bestmöglichen Entscheidungen auf der Basis transparenter und konsistenter Informationen zu treffen,
- flexibel auf Veränderungen zu reagieren und somit
- die Transformation in die Zukunft erfolgreich zu gestalten, ohne das Heute aus den Augen zu verlieren, sowie
- einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil zu generieren und zu erhalten.



Das Gesamt-Portfolio im Blick
Einzelne Projekte und ihre Bewertung zu betrachten reicht nicht aus. Bei allen Entscheidungen müssen das Gesamtportfolio und die Auswirkungen darauf betrachtet werden. Klare Zielvorgaben müssen im Einklang mit aussagekräftigen Messkriterien stehen.

Damit das funktioniert und auch optimal gesteuert werden kann, ist es unabdingbar, die Strategie- und Taktikplanung bis zur Maßnahmen- und Portfoliosteuerung integrativ zu betrachten und in den Prozess zu implementieren. Ganzheitliches strategisches

Portfolio-Management ist das wichtigste Bindeglied zwischen der Planung einerseits sowie deren erfolgreicher Umsetzung andererseits. Dazu braucht es

- integrierte Methoden und
- schlanke Kennzahlenmodelle
- klare Prozesse und Zuständigkeiten
- eine integrierte Softwarelösung, die sich nicht im Detail des Projektmanagements verliert

Digitalisierung der Prozesse

Diese Themen durchdringen zwischenzeitlich fast alle Unternehmen und beschäftigen

die Führungskräfte. Meist reichen aber die bisher genutzten Methoden, Prozesse und deren Lieferobjekte nicht aus, um die notwendigen Informationen einfach und transparent auf allen Ebenen bereitzustellen: Immer noch werden strategische Prozesse in Excel, PowerPoint, SharePoint oder ähnlichen nicht integrierten Lösungen und redundanten Datenquellen abgebildet.

stazy – The PFM-Solution

Aus dieser Situation heraus wurde stazy – The PFM-Solution aus dem Hause adensio geboren. stazy stabilisiert und sichert Trans-

Strategisches Portfolio-Management sichert die notwendige Entscheidungs- und Steuerungs-Transparenz auf allen Führungsebenen. Aber nicht nur das: Auch oder gerade in stürmischen Zeiten können Sie „GAS“ geben:

- G: Geld verdienen,
- A: Auslastung optimieren und
- S: Strategien erfolgreich umsetzen.

parenz und zielgerichtete Informationsflüsse über alle Ebenen hinweg. Auf der Ebene der Umsetzung von Projekten und Initiativen lässt stazy alle Freiheiten und stellt ein einheitliches Statusreporting bereit.

Wichtige Themengebiete für stazy

- Strategisches und operatives Projekt-Portfolio-Management (PPM)
- Top-Themen und Top-Maßnahmen (inkl. Business-Modell Canvas) mit integriertem PPM
- Hoshin Kanri mit integriertem Initiativen- und Projektportfolio-Management
- Effekte-Management, Effekte-Tracking
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)



Jörg Rietsch
Geschäftsführer
adensio GmbH

> Jörg Rietsch

*** VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity**

[also: Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit]

Haben Sie den Überblick über Ihre strategischen Initiativen? Kennen Sie Ihre aktuellen Projekte und die dazugehörige Pipeline? Verfolgen Sie den Verlauf und auch den Nutzen? Können Sie aufzeigen, welche Strategien unterstützt werden?

4 Schritte in 10 Tagen

1. Abstimmung zu Zielbild und Zielgruppe
2. Portfolio-Inventarisierung und -Auswertung
3. Konfiguration der Software für bis zu 10 User
4. Gemeinsame Erstanalyse des Portfolios

Ihre Vorteile

- Transparenz über Ihre strategischen Investitionen
- Schnelle Etablierung bei fixen Kosten
- Solide Entscheidungsgrundlage für das Top-Management
- Problemlose Erweiterbarkeit
- Fundierte Beratung
- Dauerhafter Nutzen

> Daniel Trefer

Wenn Sie diese Fragen mit Ja beantworten, sind Sie auf dem richtigen Weg! Sie sollten sich nun noch überlegen, ob Sie die Effizienz steigern möchten, zum Beispiel mit einer professionellen Portfoliomanagement-Software wie stazy – die PFM-Solution. Diese bietet Ihnen hier sicher weitere Möglichkeiten. Fragen Sie uns! Wenn Ihre überwiegende Antwort Nein ist, sind Sie mit einem Assessment Ihrer strategischen Projekt-Investitionen – ASPI – bei adensio an der richtigen Adresse. Mit vier einfachen Schritten versetzen wir Sie in die Lage, Antworten zu finden und die nächsten Schritte für sich bzw. gemeinsam mit dem Top-Management zu entscheiden. Und das im 10-Tages-Sprint zum Festpreis.

Wir freuen uns auf Ihren Anruf!

☎ 07664 92736-0

Agil braucht Zeit

... und macht Unternehmen fit für die Zukunft!

Oft wird angenommen, dass mit agilem Projektmanagement alles schneller geht. Unserer Erfahrung nach benötigt die Transformation einer klassischen, hierarchisch geprägten Organisation hin zu einer agilen Einheit dagegen vor allem Zeit.



Agile Werte

Ausschlaggebend dafür, dass die Veränderungen schnell und nachhaltig umgesetzt werden, ist das zugrunde liegende Mindset. Als Basis brauchen die Beteiligten agile Werte wie Mut, Offenheit und Fehlerbereitschaft – zumindest müssen sie erkennen lassen, dass sie zu Änderungen in dieser Richtung bereit sind.

Operative Prozesse, detaillierte Projektabwicklungen und unterstützende Tools sind schnell definiert, angepasst und verfügbar. Doch dann ist es die große Kunst eines erfolgreich geführten Change-Projekts, Mitarbeitende dazu zu motivieren, die neue Struktur nicht als Widrigkeit, sondern als Chance zu sehen. Die Einstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das Mindset der Führungsmannschaft und somit die gesamte Unternehmenskultur sind ausschlaggebend – und diese zu ändern benötigt Geduld und Zeit auf allen Ebenen. Die Transformation zu einer agilen Organisation ist ein stetiger Prozess – manchmal über Jahre hinweg. Wir sehen dies als evolutionären Ablauf auf der Basis der gemeinsamen agilen Werte. Nur wenn diese gelebt werden, sollte die nächste Stufe beginnen, auf der dann Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen sowie eine mögliche Eingliederung in klassische hierarchische Unternehmensstrukturen definiert werden können. Und erst danach werden konkrete agile Arbeitsabläufe mit Rollen besetzt und abgestimmt.

Mut und Offenheit sind gefragt

Inseln führen zum Erfolg

Es ist durchaus möglich, in einem hierarchischen Unternehmen einzelne agile Organisationseinheiten zu etablieren. Wichtig bei dieser hybriden Organisationsform ist es, dass die Schnittstellen und Ansprechpersonen zwischen der agilen und der klassischen Unternehmensstruktur gut dokumentiert und kommuniziert sind. Bevorzugt wird diese „Insel“-Vorgehensweise, wenn von vornherein klar ist, dass nicht alle Personen in allen Abteilungen gleichzeitig erfolgreich durch den Change-Prozess geführt werden können. Ein Erfolgsfaktor für die Umstrukturierung ist, die Mitarbeiter frühzeitig einzubinden und mitwirken zu lassen. Diese Selbstverantwortung sollte nicht erst mit dem Go-live“ der neuen Organisationsform starten, sondern schon vorab bei der Gestaltung des agilen Aufbaus mit einfließen.

Durch das Engagement in einem Transformations-Projekt können alle Beteiligten üben, ihre Rollen und Pflichten der Mitbestimmung auszufüllen und Verantwortung zu übernehmen. Denn oft ist der Ruf nach mehr Selbstbestimmung aus der Belegschaft groß – ohne dass beachtet wird, dass damit auch mehr Eigenverantwortung und Selbstdisziplin einhergehen.

Das Team zählt

Besonders die Ablösung von Fremdkontrollmechanismen ist am Anfang ungewohnt und muss mit viel Nachsicht der Teammitglieder untereinander geübt werden. So werden z.B. Aufgaben, die bisher durch Vorgesetzte vorgegeben und freigegeben wurden, nun eigenverantwortlich und durch Entscheidungsgewalt („Empowering“) der Teams gesteuert. Statt wie bisher aufkommenden Unmut auf „die da oben“ abzuwälzen, gilt es jetzt, sich untereinander abzustimmen und eine Lösung zu finden. Durch den starken Fokus auf das Team und die oben genannten essenziellen agilen Werte ist es nicht für jeden Mitarbeiter ideal, in einer agilen Organisationsform zu arbeiten. Denn möglicherweise widerspricht diese Arbeitsweise stark der eigenen Persönlichkeit und Arbeitsüberzeugung. Langfristig kann sich diese Diskrepanz negativ auf die Arbeitsqualität, das Teamgefüge und auf die psychische Verfassung einzelner Mitarbeiter auswirken. In agilen Einheiten hat die bisherige Führungsebene eine wichtige Funktion: Sie muss Team-Schwierigkeiten auflösen und die nötigen Voraussetzungen dafür schaffen, dass Teams eigenverantwortlich arbeiten können. Die bisherige Führungsebene muss mit Leadership, also indirekter Führung, Rahmenbedingungen für das Team setzen, sodass das Team in gemeinsam definierten Leitplanken ausreichend Gestaltungsfreiraum hat, um seine Aufgaben selbststeuernd zu erledigen. Dennoch benötigen auch Teams in agilen Organisationsstrukturen die Sicherheit, dass sie

bei Bedarf von ihrer erfahrenen Leadership-Ebene unterstützt und beraten werden.

Agile Strukturen als Gewinn für alle Seiten

Fit für die Zukunft

Durch agile Organisationsstrukturen können Unternehmen den vollen Einsatz, den unbegrenzten Einfallsreichtum und das sehr hohe Arbeitspotenzial ihrer Mitarbeitenden aktivieren. Durch eine gut betreute und nicht überstürzte Transformation haben damit auch bisher klassisch geprägte Unternehmen die Chance, sich fit für die Zukunft aufzustellen und sich auch am Arbeitsmarkt attraktiv zu präsentieren. Mitarbeitende, Führungskräfte und die Unternehmensleitung haben wieder Spaß am Arbeiten – eine Win-win-Situation für alle!

> Eva Granz

ADENSIO-DIENSTLEISTUNG

Strategie planen in nur zwei Tagen

Methodisch verankert und praktisch umsetzbar

Worauf basiert ein erfolgreiches Portfolio-Management (PFM)? Zunächst versehen Sie Strategien und taktische Top-Maßnahmen mit klaren Zielvorgaben. Diese nutzt nun das Portfolio-Management: Es überführt die dazugehörigen Maßnahmen in die Umsetzung und greift bei Bedarf – wenn z. B. das Erreichen der Ziele gefährdet ist – steuernd ein.

In unserem zweitägigen Strategie-Workshop unterstützen wir Sie praktisch und unkompliziert dabei, Strategien und Taktiken so zu definieren, dass diese in Umsetzungspakete heruntergebrochen werden können. Sie erhalten einen Überblick über die konkreten nächsten Schritte, die Sie

tätigen müssen, um die Ergebnisse nachverfolgbar in Ihr Portfolio- und Projekt-Management zu überführen.

Sie möchten die Strategieplanung methodisch und nachhaltig verankern? Gerne greifen wir auch auf praxisorientierte Methoden und Standardmodelle wie OKR (Objective and Key Results) oder Hoshin Kanri zurück und entwickeln gemeinsam mit Ihnen die für Sie ideale Vorgehensweise zur erfolgreichen, strategischen Unternehmensplanung und -steuerung.

> Eva Granz, Jörg Rietsch



WISSEN

Was macht ein PMO?

Projektmanagement Office rechnet sich

Ein PMO ist eine Stelle oder Funktion im Unternehmen, die sich dauerhaft um die Verankerung des Projektgeschäfts in der Organisation kümmert. Oft werden PMO und PO, also Projekt Office, verwechselt, was zu Missverständnissen führt. Genau genommen kümmert sich das PO in einem einzelnen Projekt oder Programm um u. a. administrative Aufgaben. Das PMO dagegen beschäftigt sich mit zwei ganz unterschiedlichen Herausforderungen: Die Projekte richtig machen Die richtigen Projekte machen

Ein PMO einzurichten rechnet sich: Eine Studie der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) zeigt, dass sich die Implementierung eines PMOs signifikant auf den Projekterfolg auswirkt. Projekte in Organisationen mit PMO verlaufen im Durchschnitt deutlich erfolgreicher, was die Einhaltung der Zielkomponenten Zeit, Budget und Qualität betrifft (vgl. Studie „Makroökonomische Vermessung der Projektstätigkeit in Deutschland“, GPM 2015). Wenn ein PMO eingeführt oder weiterentwickelt werden soll, empfiehlt sich zunächst eine Reifegradanalyse. Anschließend können dann die nächsten Schritte festgelegt werden, abhängig von der individuellen Situation und dem konkreten Bedarf im Unternehmen. Dabei unterstützen und begleiten Sie die Kolleginnen und Kollegen der adensio GmbH gerne.

> Petra Becker-Horn

	Die Projekte richtig machen	Die richtigen Projekte machen
	= Operatives PMO	= Strategisches PMO
Herausforderung	Standards und Tools für die Projektbeteiligten bereitstellen	Prozesse und Tools bereitstellen, um Projekte mit dem größten Nutzen zu identifizieren und zu priorisieren
Zielgruppen	Projektleitung Projektmitarbeitende Mitglieder in Lenkungsausschüssen	Geschäftsleitung Entscheiderinnen und Entscheider über das Projektportfolio
Zweck	Optimierung Unterstützung	Strategische Steuerung
Aufgaben	Auswahl, Einführung und Weiterentwicklung von <ul style="list-style-type: none"> • PM-Standards • PM-Prozessen • PM-Tools • PM-Formularen • Qualitätsstandards Qualifizierung von Projektbeteiligten durch <ul style="list-style-type: none"> • Schulungen • Coaching • PM-Community 	Identifizierung und Priorisierung der Vorhaben Aufbereitung von Entscheidungsvorlagen Portfolio-Optimierung durch optimale Zuordnung von Ressourcen und Budgets Multiprojektreporting für die Geschäftsleitung
Nutzen	Projekte werden effektiver, schneller und mit weniger Aufwand bearbeitet, weil Standards, Tools und Unterstützung bereitstehen.	Die Organisation arbeitet effizienter, weil Ressourcen und Budgets für die wichtigsten und wirtschaftlichsten Projekte eingesetzt werden.

Agiles Projekt Portfolio-Management

Eine Methode auf dem Prüfstand

Die Dynamik der VUCA-Welt und die digitale Transformation in den Unternehmen verlangt nach agilen Strategieumsetzungs-Modellen. Das agile Projektportfolio-Management (PPM) ist eine Antwort auf die sich verändernden Anforderungen und Rahmenbedingungen.

Dabei geht es darum, die starren Strukturen der ineffizienten und ineffektiven jährlichen Planungen auf Projektebene im Herbst des Vorjahres abzulegen. Denn in den meisten Fällen sind diese Planungen am Anfang des Jahres schon wieder stark überholt. Stattdessen sollte man auf eine konsequente Top-down-Planung und Priorisierung auf der Ebene von Zielen oder Investitionsschwerpunkten setzen sowie eine Umsetzungsmethodik bzw. iterative Steuerungsmethoden einführen, die für die Unternehmung viel wertschöpfender ist. Immer mehr Unternehmungen, vor allem im Dienstleistungssektor, verfolgen diesen Ansatz. Es gibt jedoch verschiedene Varianten, diesen umzusetzen.

Investitionsschwerpunkte setzen

Der erste Schritt ist die Definition von Investitionsschwerpunkten für das nächste Geschäftsjahr, abgeleitet von mehrjährigen Unternehmenszielen, Geschäftsstrategien oder/und Business-Plänen. Dabei ist es enorm wichtig, dass dies im höchsten Entscheidungsgremium geschieht und die Schwerpunkte die Wertschöpfungskette und nicht eigene Fachfunktionen betreffen. Die Vorbereitung wird idealerweise über die Sommermonate von einer Einheit wie Unternehmensentwicklung, Strategie oder Projektportfolio-Management/Projekt-Management-Office koordiniert. Die Schwerpunkte können dann zum Beispiel mit Pitches – kurzen Vorstellungen mit Ziel, Nutzen und Größenordnung der Umsetzung – im Entscheidungsgremium vorgetragen wer-

den. Wichtig dabei ist eine möglichst einfache Gruppierung in strategierelevante, vorteilhafterweise bereichsübergreifende Investitionstöpfe sowie eine Priorisierung, z.B. mittels *Planning Poker*^{*1}, *Wertbeitragspoker*^{*2}, relativer Einordnung o.ä. Diese dient dazu, die finanziellen und personellen Mittel zuzuordnen. Dabei sind die betriebsnotwendigen und gesetzlich oder regulatorisch verlangten Vorhaben mit einzubeziehnen. Idealerweise sollten diese „Change-Budgets“ bestehend aus Limits für externe Kosten und interne Kapazitäten/Angebote vorher im Zusammenspiel mit CFO/CEO und PPM definiert werden.

Ziele und Strategien agil und iterativ umsetzen

Diese Definition der Schwerpunkte mit Zuordnung der verfügbaren Mittel, also ein grober Machbarkeits-Check, ist eine zwingende Rahmenbedingung, respektive der Erfolgsfaktor für die effiziente und effektive Strategieumsetzung mittels agilem PPM.

Ziele und Strategien agil und iterativ umsetzen

Nun folgt die iterative Zuordnung von Projekten über das Jahr, sobald sie „spruchreif“, strategieunterstützend und wertschöpfend sind. Dazu muss ein PPM-Prozess definiert und gelebt werden. Die Machbarkeit kann über iterative Dreimonats-Planungen, eventuell in Kombination mit quartalsweisen „*Big Room Plannings*“^{*3} oder *PI Plannings*“^{*4} oder über rollierende monatliche Quartalsplanungen sicherge-

stellt werden. Denn auch in agil geführten Organisationen ist eine gewisse Planungssicherheit entscheidend. Dieser Prozess wird von einem zentralen PPM koordiniert. Die Entscheidungen können einerseits innerhalb der Schwerpunkt-Portfolios gefällt werden, falls keine übergeordneten Engpässe oder einschränkenden Abhängigkeiten bestehen. Andererseits müssen klare Quality-Gates durchlaufen werden bezüglich Governance-Stellen (Architektur, Security...), der Strategie-Kompatibilität und der Machbarkeit.

Herausforderungen meistern

Immer mehr Organisationen unterscheiden die Projektführung von der Projektdurchführung. Das bedeutet, dass die Projektplanung eine Grobplanung innerhalb eines Projektportfolios beinhaltet und die Projektumsetzung dagegen in agilen Arbeitsweisen geschieht, sei es in Projekten oder übergreifend in Linieneinheiten. Dabei gibt es viele verschiedene Modelle, die von voll-agil bis hin zu hybriden Ansätzen reichen. Voll-agil sind Modelle wie *SAFe*^{*5} oder *LeSS*^{*6}, in hybriden Ansätzen arbeiten nur Projekte oder nur Teams mit *Scrum*^{*7} oder Kanban agil. Die besten Resultate werden erreicht, wenn erstens möglichst alle Involvierten (Produktmanagement, Betrieb, IT, Vertriebssteuerung...) physisch zusammensitzen. Zweitens sollte dies mit möglichst dedizierten Personalressourcen geschehen und drittens sollte die Projekt- und Ressourcen-Planung mit quartalsweisen Schritten vollzogen werden. Evaluationen dieser Maßnahmen zeigen, dass nach einer ein- bis zweijährigen ineffizienteren und ineffektiveren Periode die Ergebnisse schneller und hochwertiger



als vorher erreicht werden. Dabei ist auch wichtig, dass sich die Teams stark auf wenige Aufgaben fokussieren, also stärker sequenziell statt parallel arbeiten.

Herausforderungen meistern

Die Erfolgsfaktoren und Herausforderungen für effektives und effizientes agiles Projektportfolio-Management unterscheiden sich je nach Projektmanagement-Kultur und -Maturitätslevel stark. Wichtig ist, wenn immer möglich freie Kapazität für Agilität zu schaffen. Dies kann durch ein separates, nicht verplantes Team geschehen oder durch freie Kapazitäten innerhalb des Teams. Doch Letzteres ist sehr schwierig umzusetzen.

Für das Testen und Initiieren von innovativen Themen, oft mit externem Partner, braucht es einen losgelösten freien Prozess – außerhalb von PPM. Die benötigten Ressourcen hierfür sollen aber geplant sein. Es zeigt sich, dass bei Erfolg die Integration in bestehende Systeme und Prozesse oft zu spät avisiert wird und dadurch die nötigen Ressourcen nicht zeitgerecht zur Verfügung stehen.

Lange Jahre war es ein Ziel des PPM, eine mittelfristige Übersicht der Change-Themen zu haben, damit die jeweils richtigen Projekte genehmigt werden und möglichst wenige bestehende Projekte wieder gestoppt werden müssen. Mit agiler Projektportfolio-Planung ist die Gefahr wieder höher, dass „first come – first serve“ herrscht. Diese Gefahr kann etwas reduziert werden durch eine zwölfmonatige rollieren-

de Grobplanung sowie eine Bewirtschaftung des Projekte-/Produkte-Backlogs.

Durch das Bestreben, vom Silo-Denken und -Handeln wegzukommen und stärker unter dem Gedanken der Wertschöpfung für das gesamte Unternehmen zu entscheiden, fand auch ein Umdenken in der Ausbildung der Projektleitenden statt. Früher war die Projektleitung für die Projektkinhalt- und Vorgehensziele und die Auftraggeberin oder der Auftraggeber für die Ergebnisziele, den Nutzen, verantwortlich. Es reicht als Projektleitung aber nicht mehr aus, Ressourcen so zu organisieren, dass inhaltliche und Vorgehensziele erreicht werden. Das neue Ziel ist, permanent und agil Werte für Kundinnen und Kunden bzw. für die Betroffenen zu schaffen. Die Rahmenbedingungen können angepasst werden! Der Nutzen soll periodisch von der Projektleitung hinterfragt und mit dem Auftraggeber diskutiert werden. Die Projektleitungen sollen also auch mitdenken und sich stets fragen, ob das Projekt immer noch die optimale Wertschöpfung generiert. Falls Änderungen erforderlich sind (von Umfang-Änderungen bis Abbruch), ist es auch die Pflicht der Projektleitungen, dies zu initiieren, auch wenn die ursprünglichen Ziele hätten erfüllt werden können. Eine Voraussetzung für diese Forderung ist aber selbstverständlich, dass die Projektleitungen auch im Besitz der strategischen Ziele und Maßnahmen sind. Die oberste Führungsebene muss also einen Wechsel durchlaufen von „Management by Order“ zu „Management by Vision“.

> Johannes Felchlin

- V** Volatility [Unbeständigkeit]
- U** Uncertainty [Unsicherheit]
- C** Complexity [Komplexität]
- A** Ambiguity [Mehrdeutigkeit]

*1 Planning Poker

Konsensbasierte, gamifizierte Technik zur Schätzung des Aufwands und zur Priorisierung und Anordnung von Entwicklungszielen in der Softwareentwicklung oder im Projektportfolio

*2 Wertbeitragspoker

Konsensbasierte, gamifizierte Technik zur Priorisierung von Geschäftszielen oder Investitionsschwerpunkten

*3 Big Room Plannings

Big Room Planning ist ein Event in einigen agilen Frameworks. Es beschreibt ein Planungsevent von mehr als einem Team am gleichen Ort zur gleichen Zeit (idealerweise).

*4 PI-Planning (Programm Increment Planning)

Zentrales Synchronisationsmeeting im Scale Agile Framework SAFe.

*5 SAFe

Scaled Agile Framework. Besteht aus einer Reihe von Organisations- und Workflow-Mustern, die Unternehmen bei der Skalierung von schlanken und agilen Praktiken unterstützen sollen.

*6 LeSS (Large-Scale Scrum)

Eine Sammlung von Rahmenwerken, Leitlinien und Vorschlägen für Experimente, die helfen Scrum für viele Teams zu skalieren.

*7 Scrum

Vorgehensmodell des Projekt- und Produktmanagements, insbesondere zur agilen Softwareentwicklung.

Investitionsplan finalisieren und im Budget abbilden

Investitionsplanung Top Down

Plausibilisierung Bottom Up

PROJEKTPORTFOLIOBUDGET



INVESTITIONSPLANUNG

PROJEKTPORTFOLIOPLANUNG UND -UMSETZUNG

PROJEKTABSCHLUSS



SOFT-SKILLS

Vom ewigen Pechvogel zum agilen Stehauf-Menschen

Resilienz-Steigerung macht's möglich

Wir kennen sie alle: die unverbesserlichen Optimisten, die jeden Tag lächelnd beginnen und in jeder noch so verfahrenen Situation das Gute sehen, die ständig nach Lösungen suchen und sich durch keine noch so schlimme Erfahrung aus der Bahn werfen lassen. Zählen Sie sich zu diesen Menschen – oder eher zu denen, die den Eindruck haben, das Unglück geradezu anzuziehen und die Aussagen treffen wie „Es war ja klar, dass das mir passiert!“? Ein verspäteter Zug, eine unfreundliche Bedienung oder eine nicht eingehaltene Deadline beschäftigen diese Menschen noch tagelang.

Generell sind dies zwei gegensätzliche Reaktionen auf die gleiche Situation. Mit der ersten Reaktion verbinden wir

resiliente Menschen – Menschen, die auch nach widrigen Situationen schnell wieder aufstehen. Woran liegt es, dass es manchen Menschen leichter fällt, über negative Erfahrungen und Situationen hinwegzukommen, sich aufzurappeln und schneller wieder in der Spur zu sein? Und kann man die grundsätzliche Einstellung zu all den misslichen und unangenehmen Dingen, die uns widerfahren, ändern? Selbstverständlich ist das Extrem beider Ausprägungen nicht unbedingt erstrebenswert: Extrem resiliente Menschen neigen dazu, vieles als „nicht so schlimm“ abzutun und können daher motivationslos erscheinen – unter dem Motto: „Wird schon wieder“. Solche Menschen werden von ihrem Umfeld mitunter auch als unempathisch oder emotional distanziert wahrgenommen, was gerade im Projekt-Team oder in Change-Management-Situationen hinderlich ist. Menschen

mit sehr wenig Resilienz dagegen können Schwierigkeiten haben, überhaupt voranzukommen, da sie gefangen sind durch Rückschläge, die früher passiert und abgeschlossen sind.

Resilienz als Soft Skill

Anders als früher vorherrschend angenommen, ist die Fähigkeit, sich von Rückschlägen zu erholen, nicht ab Geburt fix, sondern kann wie jeder andere Soft Skill auch erlernt und trainiert werden. Ähnlich wie beim Erlernen von Empathie, Kommunikationsfähigkeit oder agilem Mindset gilt: Auch bei der Resilienz fällt es manchen Personen leichter als anderen, diese Methoden und Ansätze umzusetzen. Der Grund für diese Unterschiede bei der Resilienz liegt in unserem Gehirn. Personen mit einer höheren Aktivität des linken präfrontalen Kortex übersenden nach einer negativen emotionalen Erfah-

ung schneller beruhigende Signale an die Amygdala. Bei Personen mit einer geringeren Aktivität dieser Hirnregion verarbeitet die Amygdala hingegen länger die erschütternden Erlebnisse und kehrt so erst später in den Normalzustand zurück (vgl. Richard J. Davidson, *The emotional life of your brain*, 2012, S. 71). Glücklicherweise ist mittlerweile wissenschaftlich belegt: Neuronale Verknüpfungen zum Signalaustausch zwischen präfrontalem Kortex und Amygdala können erweitert und verstärkt werden. So können auch ursprünglich weniger resiliente Personen mit entsprechenden Methoden diese Eigenschaft steigern.

Resilienz als Soft Skill

Achtsamkeit und kognitive Neubewertung

Methoden wie Meditation oder achtsames Gewahrsein regelmäßig zu üben erhöht die Resilienz. Achtsamkeit fördert aktiv die Verbindungen zwischen präfrontalem Kortex und Amygdala. Sie schult uns darin, Gedanken auf das Hier und Jetzt zu fokussieren, statt über Vergangenes zu grübeln oder zukünftige Entwicklungen schwarzzumalen.

Eine weitere und tiefere Option ist ein spezielles Training zur kognitiven Neubewertung. Dabei werden aversive Ereignisse gedanklich umgedeutet. Beispielsweise wird versucht, den gerissenen Projektmeilenstein nicht als etwas typisch Negatives zu sehen, sondern als eine einmalige Ausnahme wegen des strengen Terminplans und der schlechten Qualität der Zulieferer. Natürlich können auch einfache, praktische Tipps helfen: Beispielsweise ist es ratsam, nach einer persönlichen Konfrontation bei einem Meeting derselben Person nicht gleich wieder in der Kantine gegenüberzusitzen und das Streitgespräch innerlich immer wieder ablaufen zu lassen. Durch einen Spaziergang dagegen kann man physische wie auch psychische Distanz gewinnen. Auch hier gilt: „Change is the only constant.“ Das Maß an Resilienz ist bei Menschen, Projekten und auch Organisationen als ständiger Prozess und nicht als statischer Zustand zu sehen.

Selbsterkenntnis als erster Schritt

Wichtig ist, dass wir uns bewusst werden, in welchen Bereich der Resilienz-Range wir fallen: Erholen wir uns relativ schnell von Rückschlägen oder grübeln wir noch lange über negative Erfahrungen nach? Wenn wir unser Maß an Resilienz gut einordnen können, dann ermöglicht uns das zu differenzieren, warum wir in einer bestimmten Art und Weise reagieren. Ein Beispiel: Als weniger resiliente Person bin ich seit zwei Tagen betrübt, dass sich mein nächster Projektmeilenstein um einen Monat verschoben hat. Ich frage mich ständig: „Warum passiert das immer mir? Was ist im Projekt noch alles falsch gelaufen? Warum kann es nie leicht und gut laufen?“ Mit dieser Grundstimmung gehe ich dann auf jede neue Situation zu. Werde ich also zukünftig um eine neue Abschätzung von Terminen gebeten oder sucht ein Teammitglied Hilfe, wird es mir sehr schwerfallen, mich von meiner negativen Haltung loszulösen. Ich werde kaum objektiv und offen die Fragen beantworten und mein Team nicht gut unterstützen können.

Daher ist es essenziell, sich selbst so weit reflektieren zu können, dass die vorgefallenen Rückschläge und die daraus entstandene negative Einstellung von jeder neuen Situation getrennt werden kann. Deshalb brauchen wir gerade in unserer aktuellen VUCA-Welt (Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität, Mehrdeutigkeit) resiliente Menschen, die nicht endlos nach dem Grund eines vergangenen Scheiterns suchen, sondern die lösungsorientiert Entscheidungen für die Zukunft treffen. Schön erkennbar sind hier die Überschneidungen vom Thema Resilienz zu den Voraussetzungen des agilen Mindsets: es benötigt eine Grundeinstellung von Mut, Nicht-Aufgeben und Chancen-Erkennen.

Resilienz-Training lohnt sich für alle

Wir sollten Resilienz daher als einen weiteren wichtigen Faktor nicht nur in die Ausbildung von Projektmanagern aufnehmen. Das Trainieren dieses Soft Skills verstehen wir auch als Chance für unsere tägliche Arbeit und unser Privatleben. Gerne unterstützen wir Sie in professionell begleiteten Workshops oder mit nachhaltigem Coaching dabei zu lernen, wie Sie individuell oder als Team Ihre Resilienz stärken. So leisten Sie nicht nur sich, sondern auch Ihrem gesamten Umfeld einen positiven Mehrwert. Wir laden Sie ein, zu einem dieser unverbesserlichen Optimisten zu werden, die Sie bisher immer beneidet haben!

Resilienz ermöglicht es uns, effektiv zu denken und zu handeln, ohne durch negative Emotionen abgelenkt zu sein!

> Eva Granz

Vgl. Richard J. Davidson, *The emotional life of your brain*, 2012, S. 72

The adensio way of Service & Support

... macht Softwarelösungen auf Dauer erfolgreich – und Sie zufrieden

Wenn Sie als Unternehmen eine neue Software einführen, wünschen Sie sich, dass die Userinnen und User die Software akzeptieren und dauerhaft damit zufrieden sind. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen die Mitarbeitenden auch nach der Hypercare-Phase richtig betreut werden.

Genau dafür empfehlen wir bei der adensio GmbH unser Modul Service & Support. Dies ist keine reine Support-Dienstleistung, sondern ein proaktiver Weg, um die Kunden- bzw. End-User-Zufriedenheit zu gewährleisten und die Software ständig mit Ihrem Unternehmen mitwachsen zu lassen. Wir unterstützen Sie, indem wir Ihre Lösung überwachen, pflegen, auf neue Anforderungen erweitern sowie administrieren.

Effizienz und Effektivität im Support

- Kurze Antwortzeit
- Technische Kompetenz
- Dokumentation
- Prozesswissen
- Qualität der Lösung – Richtigkeit und Schnelligkeit
- Support bei Bedarf auch vor Ort

Deshalb Service & Support mit adensio

- Hohe Lösungskompetenz und -geschwindigkeit
- Direkte Kontaktperson und persönliche Kommunikation mit Ihrem adensio Service & Support-Team
- Optionaler Kontakt und Zugriff auf adensio Service-Consultants
- Service-Mitarbeiter mit langjähriger Implementierungs- und Projekterfahrung sowie PPM-Fachwissen
- Frühe Einbindung der Service-Mitarbeiter
- Effektiver Einsatz Ihrer internen Ressourcen
- Ausgelagerte Unternehmensunterstützung im gesamten Bereich Projektportfolio-Management (PPM)

Nach dem Motto „Mix & Match“ können Sie den Basis-Support um unterschiedliche Service-Module erweitern. Von einfachen Bi-Weekly-Terminen (alle 2 Wochen) bis hin zum PPM as a Service gehen wir auf alle Kundenbedürfnisse ein.



> Max Rother



WISSEN & PRAXIS

Viel Input – wenig Output

Die Krux der Fortbildungen

Tag eins des Seminars ist überstanden. Nach zahlreichen Stunden voller Definitionen, Vorträge und einer großen Menge an Kaffee laufen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vollkommen übersättigt an Informationen aus dem Seminarraum. Viele Theorien und Grundlagen wurden heute vermittelt. Alles möglichst allgemein gehalten, damit es alle gut auf ihre eigene Situation anpassen können.

Tag zwei und drei der Fortbildung fühlen sich nicht viel anders an. Wieder zurück am eigenen Schreibtisch startet man wie gewohnt seinen Tag und geht seiner Arbeit nach. Ab und an blitzt eine Erinnerung ans Seminar auf: „Zu diesem Thema haben wir doch eine Theorie gelernt. Wie war das noch mal genau?“ Dann der Blick auf die Uhr, denn die anstehende Aufgabe muss zeitnah erledigt werden. Da bleibt keine Zeit, sich zu überlegen, wie man die kennengelernte Theorie im eigenen Unternehmen umsetzen könnte.

Und genau hier steckt der Fehler!

Im Arbeitsalltag bleibt am Ende viel zu wenig Raum, um sich zu überlegen, wie man das neu Gelernte an die eigenen Strukturen anpassen und damit auch verwenden könnte. Abgesehen davon geht auch sehr viel vermitteltes Wissen verloren, weil die Teilnehmenden der Fortbildung sich nicht aktiv mit der Thematik auseinandersetzen.

Bezug zu firmeninterner Realität fehlt

Uns bei der adensio GmbH ist es wichtig, Ihnen als unseren Kundinnen und Kunden ein ganzheitliches Konzept zu bieten. Deshalb haben wir das Angebot der adensio academy entwickelt. Hier stellen wir für Sie den Bezug zwischen Theorie und Realität her. Wir vermitteln nicht

nur die Wissensgrundlagen, sondern thematisieren auch gemeinsam mit Ihnen die Anwendung in der Praxis. Um Ihnen den Übergang in die Praxis noch weiter zu erleichtern, gehen wir immer wieder auf die Situation in Ihrem Unternehmen ein und bearbeiten zusammen praxisnahe Anwendungsbeispiele, wobei wir verschiedene Best Practices verwenden.

Zurück in Ihrem Unternehmen können sich die Mitarbeitenden dann leichter an die verschiedenen Fortbildungsinhalte erinnern und sie direkt in ihren Arbeitsalltag einfließen lassen. Bei Bedarf unterstützen wir darüber hinaus mit einem gezielten Transfer-Coaching.

> Lena Fischer



Unsere Trainer sind allesamt erfahrene Praxisexperten, die Ihnen mit Tipps, Tools und Templates zur Seite stehen.

Das macht die adensio academy aus

- Erfahrene Praxisexpertinnen und -experten
- Vermittlung von Basis-Wissen und Best Practices
- Interaktives Training
- Anwendung auf das Projekt des Kunden
- Erarbeitung von konkreten Ergebnissen
- Direkte Verwendbarkeit bei der täglichen Arbeit

Kontaktieren Sie uns:
Telefon +49 7664 92736 -0
E-Mail info@adensio.com

ADENSIO-DIENSTLEISTUNG

Externe Experten entlasten interne Mitarbeitende

PPM-Outsourcing als Lösung für den Mittelstand



„Projektportfolio-Management wird immer wichtiger“, „PPM als Performance System“, „mit PPM das Unternehmen steuern“ – solche Aussagen begegnen Ihnen, wenn es um Projektportfolio-Management geht. Mittlerweile haben nicht nur große Konzerne, sondern auch viele mittelständische Unternehmen eigens Mitarbeitende oder sogar ganze Abteilungen für die Steuerung des Projektportfolio-Managements.

Aber ist ein professionelles PPM auch für kleinere Unternehmen realisierbar? Schließlich sind dort Mitarbeitende oft ausgelastet und haben eventuell wenig Expertise in diesem Bereich. Für die ersten Schritte hin zur strategischen Ausrichtung ihrer Projektlandschaft bietet sich das Outsourcing an: Sie als kleineres Unternehmen ziehen externe Expertinnen und Experten hinzu, um aktuelle Informationen und Anforderungen Ihres Unternehmens mit praxiserprobten Kennzahlen und Strategien abzugleichen. Die daraus entwickelten Maßnahmen wirken unmittelbar und auch langfristig. Dabei tauschen sich externe Experten und interne Ansprechpersonen regelmäßig aus, um die Schritte zu definieren und weiterzuentwickeln.

PPM-Outsourcing mit adensio

adensio bietet Ihnen ein professionelles Projektportfolio-Management: standardisiert, schlank, moderiert und individuell an Ihr Unternehmen angepasst. Wir unterstützen vor allem die drei Kernprozesse des PPM:



Das Ergebnis: eine solide Entscheidungsgrundlage für Ihr Management. Dank durchgehender Transparenz, unserer langjährigen Erfahrung und garantiertem Wissenstransfer bieten wir Ihnen auch die Möglichkeit, diesen Bereich zu einem späteren Zeitpunkt wieder in das eigene Unternehmen zu übernehmen.

PPM-Outsourcing mit adensio

Ihre Vorteile mit adensio

- Bewährte, stabile Standardmethoden
- Anpassung an Ihre Bedürfnisse
- Externe Perspektive – „Blick von außen“
- Transparenz von Projektbeginn bis -ende
- Solide Entscheidungsgrundlage für Ihr Management
- Überschaubare Kosten, auch durch digitale Kommunikation

Bei Bedarf: sofort einsetzbare Softwarelösungen und Aufbau Ihrer internen PPM-Kompetenzen

> Lena Fischer

ADENSIO-VERANSTALTUNG

THINK PPM

Die Expertenrunde zum Projektportfolio-Management

Informationsveranstaltungen und Messen gibt es viele.

Eine Experten-Runde, die sich ein bis zwei Mal im Jahr trifft und auf Basis ihrer Erfahrungen, Herausforderungen und im offenen Gespräch gemeinsam neue Lösungen entwickelt oder auch Altbekanntes frisch definiert, ist in dieser Form fast nicht zu finden. Deshalb bringen wir von adensio in diesem Format Experten zusammen – natürlich zu innovativen und interessanten Themen.

www.adensio.com/aktuelles



Dreierspitze

adensio verstärkt die Führung

Eva Granz und Daniel Trefzer beteiligen sich als Gesellschafter*in am Unternehmen und erhalten gleichzeitig Gesamtprokura.

Ich, Jörg Rietsch, freue mich ganz besonders auf die Unterstützung im Geschäftsleitungsteam. Damit haben wir einen wichtigen Schritt in die Zukunft, das Wachstum und die stabile Vertretung der adensio gelegt. Mich begeistert die hohe Identifikation mit unseren Kunden und dem Unternehmen, die sich durch das Engagement von Eva Granz und Daniel Trefzer ausdrücken.

AUTORENREFERENZ

- Johannes Felchlin** • Portfolio Director (IPMA Level A), MBA, PMP
- Max Zuber** • Organisationsentwickler und Coach (Kooperationspartner)
- Thomas Holzer** • Consulting – Coaching – Mediation
- Petra Becker-Horn** • Change Architect bei der adensio GmbH
- Lena Fischer** • Junior Change Architect bei der adensio GmbH
- Eva Granz** • Associate Partner bei der adensio GmbH
- Yumi Keller** • Change Architect bei der adensio GmbH
- Jörg Rietsch** • Geschäftsführer bei der adensio GmbH
- Max Rother** • Junior Change Architect bei der adensio GmbH
- Daniel Trefzer** • Associate Partner bei der adensio GmbH

Konflikte in Change-Prozessen erfolgreich lösen

Umgang mit dem Unvermeidlichen

Change-Projekte finden im Dreieck „Strategie – Struktur – Kultur“ statt. Sie haben immer Veränderungen zum Ziel, die in den meisten Fällen nicht ohne Konflikte ablaufen: Bei Change-Projekten haben so gut wie nie alle Beteiligten den Eindruck zu „gewinnen“, meist werden auch einige „verlieren“. Bei Veränderungsprozessen sind Konflikte als Begleiterscheinung unausweichlich.

Von einem Konflikt spricht man, wenn Interessen, Bedürfnisse, Zielsetzungen oder Wertvorstellungen von Personen, Gruppen, Organisationen oder Staaten unvereinbar sind oder erscheinen. Konflikte wirken sich meist negativ aus: Sie demotivieren und verschlechtern das Arbeits- und Betriebsklima sowie die Arbeitsleistungen. Sie sind Nährboden für Mobbing und Intrigen. Es werden Energien und Ressourcen gebunden, die dann im eigentlichen Change-Prozess fehlen. Das gefährdet die angestrebten Ziele oder macht sie sogar

unerreichbar. Das Problem ist nicht, dass es Konflikte gibt, sondern wie mit ihnen umgegangen wird. Unangenehm und bedrohlich werden Konflikte erst, wenn eine Seite versucht, der anderen Seite ihre Vorstellungen gegen deren Willen aufzunötigen. Dies zu vermeiden ist eine der größten Herausforderungen in Change-Projekten. Deshalb ist es wichtig, die Notwendigkeiten, die angestrebten Ziele (Strategie) und die Vorgehensweise (Struktur) in dem Change-Projekt rechtzeitig und klar zu kommunizieren. Nur dann werden die Betroffenen zu Beteiligten (Kultur).

Auslöser für Konflikte kann die Unterschiedlichkeit in

- Werten und Normen (Wertekonflikte),
- Zielen und Gewichtungen (Zielkonflikte),
- Bedürfnissen (Interessenkonflikte),
- Arbeitsbelastungen und Privilegien (Verteilungskonflikte)
- und Positionierungen (Rollenkonflikte) sein.

Eine Person, die mit sich selbst Probleme hat, trägt einen intrapersonellen Konflikt aus. Es können auch mehrere Personen (interpersonell), Mitglieder einer Gruppe (gruppenintern) oder mehrere Gruppen (gruppenübergreifend) an einem Konflikt beteiligt sein. Unterschiedliche Konflikt-Arenen können innerbetrieblich auf der gleichen oder auf unterschiedlichen Hierarchie-Ebenen angesiedelt sein: Mitarbeitende gegeneinander, Mitarbeitende vs. Führungskraft, Teammitglied vs. Team, Vorstand vs. Betriebsrat etc. Konflikte können sich aber auch über die Grenzen des Unternehmens hinaus erstrecken: Unternehmen vs. Geschäftspartner, Unternehmen vs. Gewerkschaft usw.

Die Konfliktfähigkeit der Parteien kann unterschiedlich ausgeprägt sein: Manchem fällt es leichter, Konflikte (selbst) bewusst wahrzunehmen und freiwillig zur Lösung beizutragen, manche haben damit mehr Mühe. Es ist eine wichtige Aufgabe von Führungskräften, im Unternehmen eine posi-

tive Konfliktkultur zu schaffen. Ohne Unterstützung durch professionelle Mediation kann man drei Phasen der Konfliktbearbeitung unterscheiden: Erst wird der Standpunkt der Gegenseite erkundet, dann wird der eigene Standpunkt vermittelt und schließlich eine gemeinsame Lösung erarbeitet.

Mediation: der Weg zur Konfliktlösung

Können die Parteien einen Konflikt selbst nicht mehr zu einer tragfähigen Lösung bringen, weil eine konstruktive Diskussion nicht mehr möglich ist, sollte eine professionelle Mediation erwogen werden.

Mediatorinnen und Mediatoren helfen Konfliktparteien dabei, Lösungen zu finden, die alle Seiten zufriedenstellen. Dabei ist Lösungen zu finden etwas anderes als Recht zu sprechen – der Mediator zaubert kein Ergebnis aus dem Hut. Die Konfliktparteien sollten mithilfe des Mediators eigene Lösungen erarbeiten. Zudem sollte es keine Verlierer geben – alle Konfliktparteien müssen das Ergebnis als fair ansehen. Wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Mediation ist die Freiwilligkeit. Nur wenn alle einsehen, dass jeder seinen Teil beitragen muss, kann eine dauerhafte Lösung gelingen. Friede, der durch Druck zustande kam, hält nur so lange, wie der Druck besteht. Zweitens ist die Neutralität des Mediators wichtig. Nur wenn der Mediator das uneingeschränkte Vertrauen aller gewinnt, kann eine konstruktive Konfliktarbeit klappen.

Die Bereitschaft, für die eigenen Konflikte Verantwortung zu übernehmen, ist eine weitere Voraussetzung. Nur wer als Konfliktpartner bereit ist, sich selbst den Kopf zu zerbrechen, hinhört, verstehen will, sich einfühlend und gemeinsam nach beziehungserhaltenden Maßnahmen sucht, erntet schließlich die Früchte einer erfolgreichen Mediation.

Eine Mediation ist ein strukturiertes Verfahren, das in definierten Phasen abläuft: Im Vorgespräch werden bestimmte Faktoren geklärt, z.B. ob der Konflikt sich für eine Mediation eignet, wer eingeladen wird, wer die Kosten trägt usw. In der Eröffnungsphase schafft der Mediator den notwendigen Rahmen, erläutert das Verfahren, stellt Gesprächsregeln auf und ermutigt die Parteien. In der Konflikt-Darstellungsphase haben die Parteien den Raum, ihre jeweiligen Sichtweisen ohne Unterbrechungen darzustellen. In der Konflikt-Erhellungsphase oder Vertiefungsphase gibt der Mediator den Mediantinnen und Medianten den Raum, die Konfliktthemen in der nötigen Tiefe und Breite zu besprechen. Dabei werden die Hintergründe, Bedürfnisse, Ziele und Wünsche sowie Emotionen herausgearbeitet.

Mediation: der Weg zur Konfliktlösung

In der Problemlösungs-Phase erarbeiten die Parteien, unterstützt vom Mediator, einvernehmlich die Lösungsvarianten. In der Vereinbarungsphase werden die Lösungen in einem schriftlichen Vertrag ausformuliert. Der Einigungspakt wird dann noch einmal überprüft, besprochen und unterzeichnet. Für eine erfolgreiche Mediation darf keine dieser Phasen übersprungen werden. Die Kosten einer Mediation liegen nachweislich weit unter den Kosten einer gerichtlichen Auseinandersetzung. Von den materiellen und immateriellen Schäden eines Projekt-Misserfolges ganz zu schweigen!

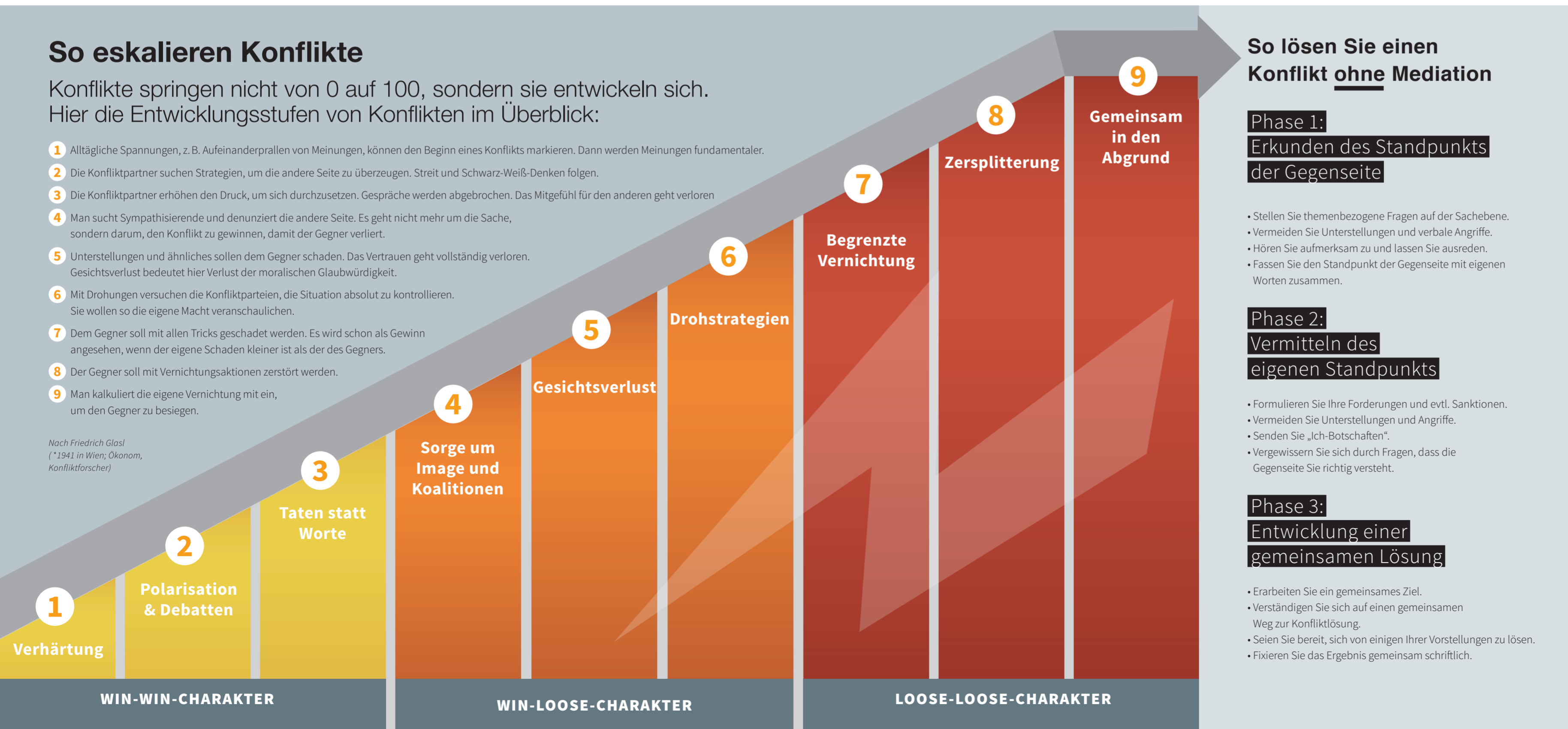
> Thomas Holzer

So eskalieren Konflikte

Konflikte springen nicht von 0 auf 100, sondern sie entwickeln sich. Hier die Entwicklungsstufen von Konflikten im Überblick:

- 1 Alltägliche Spannungen, z. B. Aufeinanderprallen von Meinungen, können den Beginn eines Konflikts markieren. Dann werden Meinungen fundamentaler.
- 2 Die Konfliktpartner suchen Strategien, um die andere Seite zu überzeugen. Streit und Schwarz-Weiß-Denken folgen.
- 3 Die Konfliktpartner erhöhen den Druck, um sich durchzusetzen. Gespräche werden abgebrochen. Das Mitgefühl für den anderen geht verloren.
- 4 Man sucht Sympathisierende und denunziert die andere Seite. Es geht nicht mehr um die Sache, sondern darum, den Konflikt zu gewinnen, damit der Gegner verliert.
- 5 Unterstellungen und ähnliches sollen dem Gegner schaden. Das Vertrauen geht vollständig verloren. Gesichtverlust bedeutet hier Verlust der moralischen Glaubwürdigkeit.
- 6 Mit Drohungen versuchen die Konfliktparteien, die Situation absolut zu kontrollieren. Sie wollen so die eigene Macht veranschaulichen.
- 7 Dem Gegner soll mit allen Tricks geschadet werden. Es wird schon als Gewinn angesehen, wenn der eigene Schaden kleiner ist als der des Gegners.
- 8 Der Gegner soll mit Vernichtungsaaktionen zerstört werden.
- 9 Man kalkuliert die eigene Vernichtung mit ein, um den Gegner zu besiegen.

Nach Friedrich Glasl
(* 1941 in Wien; Ökonom,
Konfliktforscher)



So lösen Sie einen Konflikt ohne Mediation

Phase 1: Erkunden des Standpunkts der Gegenseite

- Stellen Sie themenbezogene Fragen auf der Sachebene.
- Vermeiden Sie Unterstellungen und verbale Angriffe.
- Hören Sie aufmerksam zu und lassen Sie ausreden.
- Fassen Sie den Standpunkt der Gegenseite mit eigenen Worten zusammen.

Phase 2: Vermitteln des eigenen Standpunkts

- Formulieren Sie Ihre Forderungen und evtl. Sanktionen.
- Vermeiden Sie Unterstellungen und Angriffe.
- Senden Sie „Ich-Botschaften“.
- Vergewissern Sie sich durch Fragen, dass die Gegenseite Sie richtig versteht.

Phase 3: Entwicklung einer gemeinsamen Lösung

- Erarbeiten Sie ein gemeinsames Ziel.
- Verständigen Sie sich auf einen gemeinsamen Weg zur Konfliktlösung.
- Seien Sie bereit, sich von einigen Ihrer Vorstellungen zu lösen.
- Fixieren Sie das Ergebnis gemeinsam schriftlich.

Change

Was verändert sich für die Projektleitung?

Unternehmen setzen für ihre Veränderungsvorhaben in den letzten Jahren vermehrt auf agile oder andere flexible Projektmanagement(PM)-Methoden. Der agile Ansatz wirkt über das Projekt hinaus und oft entsteht in der gesamten Organisation eine neue Dynamik. Mit Methoden wie Design Thinking oder der Nutzung des SAFE Frameworks werden ganze Unternehmensbereiche neu ausgerichtet. Ziel sind Produkte, die die Kundinnen und Kunden schneller erreichen und die deren Wünschen entsprechen. Dadurch erhöht sich die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens am Markt. Was bedeutet dies nun für die Projektleiterin oder den Projektleiter in einem solchen Unternehmen? Betrachten wir hierzu drei Themenkreise:

Klassische Lieferverantwortung: Die Hauptaufgabe des Projektleiters ist noch immer, sein Projekt innerhalb der Triade von Zeit, Kosten, Qualität auszuliefern.

Adaption nach innen: Noch mehr als vorher müssen bei agil geführten Projekten die Prozesse kontinuierlich angepasst werden.

Adaption nach außen: Als Hauptvertreter seines Projekts ist der Projektleiter dafür verantwortlich, dass sein Vorhaben sich den laufenden Veränderungen der Strategie, Finanzen, Prozesse und Produkte des Unternehmens anpasst und sich darin einpasst.

Die Rolle des Projektleiters verändert sich

Die Rolle des Projektleiters entwickelt sich gerade in agilen Strukturen und Projekten weiter. Als Vertreter des Projekts vor allem nach außen wird der Projektleiter zum Coach und Change-Manager. Er muss das eigene Projekt laufend anpassen und es gleichzeitig mit Veränderungen im Unternehmen in Einklang halten. Dabei ist wichtiger denn je, dass er nach wie vor die klassischen PM-Werkzeuge (siehe dazu die 10 Knowledge Areas aus dem PMBOOK von PMI) beherrscht. Nur mit professionellem Risikomanagement, einer klaren Beziehung zu den Stakeholdern durch eine kontinuierliche Kommunikation und mit einer effizienten Kostenkontrolle kommt ein Projekt erfolgreich zum Abschluss.

Was heißt das für die Führungskompetenz eines Projektleiters? Klassischerweise agieren Projektleiter in einer Matrixorganisation. Sie führen nicht hierarchisch als Linienvorgesetzte. Transparenz, strategische Weitsicht und das Vorgehen mit gutem Beispiel waren schon immer typische Eigenschaften eines professionellen Projektleiters, sie stehen aber jetzt noch mehr im Fokus. Verhandlungsgeschick im Umgang mit Stakeholdern ist zudem ein Muss.

Fazit: Die Rolle des Projektleiters verändert sich. Die Kompetenzen eines guten Projektleiters bleiben dieselben, haben aber einen verstärkten Fokus auf Führung, Strategie und Risikomanagement. Projektmanagement bleibt ein Handwerk das einer fundierten und strukturierten Ausbildung bedarf.

> Max Zuber

Hoshin Kanri

Die strategische Kompassnadel auch für agile Organisationen?

Der strukturierte Fluss von Informationen und Verantwortlichkeiten ist bei der Unternehmensentwicklung sehr bedeutend. Die Hoshin-Kanri-Methode bietet dazu ein ganzheitliches Set an Prozessen und Strukturen an. Besonders der sogenannte Catch-Ball-Prozess ist ein effektiver Ansatz, der mit einem strategische Portfoliomanagement sinnvoll erweitert werden kann.

Nachhaltige Wertschöpfung und kurzfristige Erfolge

Ein strategisches Portfoliomanagement umfasst alle Bereiche, die den kurzfristigen und langfristigen Unternehmenserfolg sicherstellen. Projekte, Initiativen und Maßnahmen stehen dabei immer im Kontext zu den Strategien und den wirtschaftlichen und kapazitiven Rahmenbedingungen. Wesentlich für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit ist daher: Besonders die Kommunikation und die Art und Weise, wie mit Verantwortlichkeiten umgegangen wird, müssen durchgängig definiert werden. Dabei sind die Unternehmensstrategien so festzulegen und zu kommunizieren, dass auf jeder Ebene der einzelne Beitrag wie auch die Position im großen Ganzen erkennbar sind. Der Hoshin-Kanri-Ansatz mit dem Catch-Ball-Prozess ist dafür eine perfekte Vorgehensweise. Ziel dieses Prozesses ist es, das Unternehmen als Ganzes über alle hierarchischen Stufen hinweg auf das Unternehmensziel bzw. die Unternehmensstrategien auszurichten.

Multidirektional kommunizieren und strategisch handeln

Eine solche Ausrichtung wird gerade in Zeiten agiler Organisationen immer wichtiger. Denn so kann die Performance der kleinen, unabhängigen und kundenorientierten Einheiten trotzdem auf ein gemeinsames unternehmerisches Ziel hinarbeiten. Dabei ist besonders darauf zu achten, dass multidirektional kommuniziert wird. Dann wird das Unternehmen als Summe von Mitarbeitern, Partnern und Kunden verstanden und es können zielgerichtete Strategien entwickelt werden. Das Vorgehen, die Projekte und Investitionen entsprechend der globalen Strategie zuzuordnen und zu bewerten, hat sich schon viele Jahrzehnte bewährt, bevor etwa Agiles Management zum Begriff wurde.

Nachhaltige Wertschöpfung und kurzfristige Erfolge

Pioniere im Bereich des Qualitätsmanagements wie E. Deming und J. Juran weckten ab den 1950ern mit ihren Ideen und Entwicklungen überhaupt erst ein Bewusstsein für Themen wie Führungskonzepte und Veränderungsprozesse in Unternehmen. HP (Hewlett Packard) wird dabei die Weiterentwicklung des Total-Quality-Managements zur Hoshin-Kanri-Methode zugeschrieben. Hoshin ist japanisch und

bedeutet so viel wie Kompassnadel, Kanri entspricht Begriffen wie Management oder Planung.

Agile und Hoshin Kanri: eine perfekte Ergänzung

Da die strategische Ausrichtung kaskadierend strukturiert ist, können alle Beteiligten ihren Beitrag verstehen und beeinflussen. Von den Führungsebenen bis zu einzelnen Teams, Abteilungen und Mitarbeitern können alle konstruktiv agieren und sich mit der Ausrichtung identifizieren. Gleichzeitig vereinfacht die bidirektionale Kaskade es auch, die Ziel- bzw. Effekterreichung zu kontrollieren oder nachzuverfolgen. Durch die Verankerung neuer Denk- und Kommunikationsstrukturen entwickeln sich Produktivität, Effizienz und Qualitätsmanagement parallel und nachhaltig.

Agile und Hoshin Kanri: eine perfekte Ergänzung

Ein strategisches Portfoliomanagement mit diesen Ansätzen ermöglicht einen ganzheitlichen Blick auf die Vision und Mission des Unternehmens. Es schließt somit den Kreislauf vom Leitbild über die strategische, die taktische und die kurzfristige Ausrichtung, bis hin zur Implementierung und schließlich zur Effekterreichung bzw. Effektkontrolle.

> Daniel Trefzer

Mein Weg zum externen PMO

Ein Erfahrungsbericht

Ich heiße Yumi Keller, bin Mitarbeiterin der adensio GmbH und stamme aus Japan. Zum 1. April 2018 wurde ich bei adensio eingestellt und schon fünf Tage später war ich auf dem Weg zu meiner ersten Geschäftsreise nach Singapur und Japan, um dort bei meinem Kunden am Kick-off-Meeting eines Großprojekts teilzunehmen. Dies war ein sehr spannender Anfang des Projekts und die Spannung hält auch heute nach fast zwei Jahren noch an. Ich möchte hier gerne ein wenig über meine Erfahrung im externen Projektmanagement Office (PMO) berichten.

> Yumi Keller



STRATEGISCHE AUSRICHTUNG



Das Projekt

Der Kunde, für den ich mich sehr geehrt fühle, arbeiten zu dürfen, ist eine international agierende japanisch-schweizerische Firma. Das Projekt dreht sich um die globale Implementierung von SAP S/4HANA, um die internationalen Businessprozesse zu harmonisieren und zu standardisieren. Dies gilt für beinahe alle Firmenbereiche dieses Unternehmens wie Finance, Vertrieb, Logistik, Produktion und Qualitätssicherung. Das Projekt startete mit der Phase zur Definition des Global Templates, dann kam die Pilot-Implementierung in Europa und weiter ging es mit den Rollouts in anderen Regionen. Zentral gesteuert wird das Projekt von einem mehr als zehnköpfigen Team, welches in Belgien ansässig ist. Insgesamt arbeiten für dieses Projekt global jedoch mehr als 200 Personen. Die Teammitglieder kommen hauptsächlich aus europäischen Ländern sowie aus Asien, Nordamerika, Südamerika und Australien. Das macht die Arbeitsatmosphäre sehr bunt, interessant und dynamisch.

Meine Rolle

Da ich von Anfang an die PMO Verantwortliche für dieses Projekt war, hatte ich die Möglichkeit, mir mein eigenes Arbeitsumfeld von Null an zu erschaffen, was mir sehr viel Freude bereitete. Ich war zunächst für folgende Aufgaben zuständig:

Administration: MS-SharePoint- und MS-Teams-Management, Workshops, Tests, Organisation und Planung von Schulungen, Management von Meetingräumen und Unterkünften, Transport in Belgien, Japan und der Schweiz und Erstellung von Besprechungsprotokollen

Interne Kommunikation: Liefern der richtigen Informationen an die richtigen Projektmitglieder oder Stakeholder

Budget-Vorausberechnung: Abschätzen der Kosten aller Aktivitäten basierend auf dem Projektplan, monatliche Überprüfung mit dem Programm-Manager und Projektcontroller

Erstellung und Aktualisierung: von Projektplan und Ressourcenplanung in Celoxis, Benutzerschulungen

Im letzten Jahr übergab ich die Aufgaben der Administration und der internen Kommunikation einem neuen PMO Verantwortlichen und ich bekam die spannende Rolle der Projektleiterin zur Implementierung des OpenText™ Vendor Invoice Managements innerhalb des SAP-S/4HANA-Projekts. Da ich nun nicht nur mit den internen Projektmitgliedern, sondern auch mit verschiedenen Lieferanten zusammenarbeite, ist dies natürlich eine noch größere Herausforderung. Es gefällt mir aber, diese Erfahrung machen zu können und das Projekt aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten.

Die Projekttools

Um die PMO-Aufgaben zu erledigen und/oder effektiver zu gestalten, darf die Nutzung von IT-Tools natürlich nicht fehlen! Hauptsächlich arbeite ich mit MS Excel, meinem besten Freund, welches sehr hilfreich bei jeglicher Anwendung ist. Daneben kann ich auch auf die folgenden Tools nicht mehr verzichten:

1. MS SharePoint/Teams: Um Dokumente abzuspeichern und diese mit 200+ Projektmitgliedern zu teilen, ist dies sehr effektiv. Die Channels und Ordner muss man aber gut strukturieren, damit man sich im Ordnerlabyrinth nicht verliert.

2. MS OneNote: für die geschickte Erstellung von Besprechungsprotokollen. Da es in MS Outlook integriert ist, muss man die Teilnehmer-Info im Protokoll nicht selbst tippen. Bearbeiten lässt sich das Ganze aber auch auf der Teams-Seite, auch gemeinsam und zur selben Zeit.

3. Celoxis: zur Erstellung und Aktualisierung des Projekt- und Ressourcenplans. Mit Gantt-Charts kann man sehr komfortabel arbeiten. Sobald sich bei den Verfügbarkeiten von Ressourcen etwas ändert, aktualisiert sich der Projektplan automatisch.

4. Panaya Test Dynamix: zur Handhabung von Tests und Registrierung von Defekten. Defekte können mit Status verfolgt werden und mit Kommentaren von Testern und Entwicklern versehen werden. Es ist auch effektiv, dass neue Anforderungen mit Test-Szenarios und Defekten verlinkt werden können. Dies wird auch benötigt, um den Anforderungen der Computer System Validation (CSV) zu entsprechen.

Falls Sie noch weitere coole Projektmanagement-Tools kennen, lassen Sie es uns wissen und schreiben Sie uns eine E-Mail: info@adensio.com

**A SATISFIED
CUSTOMER
IS THE BEST
BUSINESS
STRATEGY
OF ALL**

Das sagen unsere Kunden

TEAM als „neues Arbeiten“

«Die FWTM – Freiburg Wirtschaft Touristik und Messe GmbH ist eine 100prozentige Tochtergesellschaft der Stadt Freiburg. Sie betreibt neben der Wirtschaftsförderung und dem Tourismusmarketing auch die Messe Freiburg sowie das Konzerthaus und das historische Kaufhaus. Bei der Übernahme der Mit-Geschäftsführung des bisher traditionell hierarchisch geführten Unternehmens fand ich in den Abteilungen Tourismus, Convention Bureau & Events und Marketing & Kommunikation historisch gewachsene Aufgaben- und Kompetenzüberschneidungen und unklare Zuständigkeiten vor, die den engagierten Kolleg*innen die Erfüllung ihrer Aufgaben und der gestiegenen Ansprüche aus Wirtschaft, Verwaltung und Stadtgesellschaft erschwerten.

Mit Commitment aller Teamkolleg*innen, der beiden Abteilungsleiterinnen und der Unterstützung von Adensio wurde eine neue, agile Abteilungsstruktur erarbeitet. Ziel war es, Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar zu definieren, eine moderne, motivierende Arbeitsumgebung zu schaffen und mit kurzen Entscheidungswegen und geteilter Verantwortung zu mehr Effizienz und optimaler Arbeitsorganisation beizutragen. Mit klaren Spielregeln und Kommunikationswegen zwischen den abteilungsübergrei-

fenden Fachgruppen, die als selbststeuernde Teams agieren, definierten Kommunikationsleitlinien, Spielregeln für die Zusammenarbeit, Eskalationswegen und der Einführung von Projektmanagement ist ein abteilungsübergreifendes TEAM entstanden, das in fünf thematisch sortierten Fachgruppen zusammenarbeitet. Zugleich wurden die Rollen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben der Fachgruppenmitglieder, der Abteilungsleitungen und der Geschäftsführung klar definiert.

Seit dem Ausrollen der neuen Struktur am 1.8.2019 sowie der Einführung des Projektmanagements am 16.1.2020 wird in regelmäßigen Feedbackschleifen auf allen Ebenen reflektiert, überprüft und ggf. nachjustiert. Als Modellprojekt soll das „neue Arbeiten“ bei Erfolg – noch ist der Change-Prozess in vollem Gange – Vorbild für die gesamte FWTM werden. Adensio danke ich gemeinsam mit den Kolleg*innen für die Unterstützung und hilfs- und kenntnisreiche Begleitung dieses Prozesses.»

Hanna Böhme
Geschäftsführerin



Professionelle Zusammenarbeit bei der organisatorischen Weiterentwicklung

«... mit adensio zu einem modernen Projektportfoliomanagement – diese Aussage können wir in einem mittelständischen Familienunternehmen im Lebensmittelsektor zu 100% bestätigen. Die Unterstützung seitens Jörg Rietsch und seinem Team war vom ersten Tag an höchst professionell, strukturiert und vor allem sehr hilfreich für die organisatorische Weiterentwicklung unseres Unternehmens. Es ist uns gelungen, innerhalb von kürzester Zeit ein Projektportfolio einzuführen, unsere laufende Projektarbeit durch den neu implementierten internen Prozess und darauf abgestimmte Projektmanagement-Trainings zu optimieren sowie die Kommunikation über alle Geschäftsbereiche hinweg zu verbessern. Geschäftsführung und Führungskräfte wurden durch gezielte Kommunikation laufend informiert, Schnittstellen zu Schlüsselressourcen im Unternehmen (IT, Controlling) wurden ebenfalls näher betrachtet und optimiert. All das wäre ohne die kompetente Beratung wahrscheinlich nicht möglich gewesen.

Wir sind der Firma adensio sehr dankbar für die bisher geleistete Arbeit und freuen uns auch in Zukunft auf die weitere professionelle Zusammenarbeit.»

Mag. Anna Zeidler • Projektportfolio-Management
in einem mittelständischen Familienunternehmen im Lebensmittelsektor

Da werden Sie geholfen ...

«Service und Kundenbetreuung geht bei adensio über das übliche Maß hinaus. Ob Fragen zur Programmierung, zur Datenbank, zum Portfoliomanagement oder betriebswirtschaftlichen Kenngrößen – hier gibt es immer ein Feedback. Und das auf kurzem Dienstweg – per Mail, Telefon oder Messenger. Das Team von adensio hat die Weiterentwicklung und Etablierung des Portfoliomanagements innerhalb der GMH Gruppe maßgeblich unterstützt.»

Ronny Käßler
Projektportfolio-Management
Unternehmensentwicklung
GMH Gruppe



Vision 2023 bei Signal Iduna

«Im Rahmen unseres Transformationsprogramms „Vision 2023“ wollten wir nicht nur agile, digital transformative oder allgemein „New Work“ orientierte Angebote schaffen, sondern auch Rüstzeug für den durchaus anstrengenden Wandel anbieten. Aus einem kleinen Piloten wurden dank der großen internen Nachfrage und der mit über 90% sehr hohen Weiterempfehlungsraten, unzählige Achtsamkeit & Resilienz Workshops, die Eva für uns sowohl für den Innen- als auch Außendienst durchgeführt hat. Den Weg beschreiten wir in 2020 gerne weiter mit adensio.»

Signal Iduna



BUCHTIPP

2. Auflage

Standardwerk für
Projektportfolio-
Management



«Theorie und Realität
in einem Buch»

Die vielen praktischen Ausführungen helfen jedem Projekt Portfolio Manager Prozesse und Methoden einfacher zu etablieren. (...) Die von Jörg Rietsch erklärten Zutaten sind passend und meist ausreichend für ein erfolgreiches Projekt Portfolio Management – Projekt-Landschaften werden so ökonomisch ausgerichtet und vor allem erfolgreich. **(Dani Schläpfer)**

«Theoretisch und
praktisch top!»

Dieses Buch ist sowohl für eine überblicksartige Einführung, als auch als praktisches Nachschlagewerk für die tägliche Arbeit sehr zu empfehlen. Insbesondere der Fokus auf der Beteiligung und Befähigung von Mitarbeitern hat mich enorm weitergebracht. **(Alexander)**

PPM made easy

«Der sehr plastische – Stichwort Fußballfeld – und zugleich pragmatische Zugang hat uns den Einstieg in das Projekt-Portfoliomanagement erheblich erleichtert.»

Jörg Ruwe •
Geschäftsführer Hypo Vorarlberg Informatik



Etablierung eines PPM

«... Fachlich, technisch und vor allem menschlich macht es uns unglaublichen Spaß, die oft sehr umfangreichen, tiefgreifenden und durchaus komplexen Dinge rund um das Thema Projektportfoliomanagement mit Ihnen zu analysieren. Es war ein großer Gewinn, dass Sie auch in dieser aktuellen Corona-Krisenzeit jederzeit für uns ansprechbar waren. Vor allem die Flexibilität mit Online Meetings und Webinaren unterschiedlichster Themen brachten für unser Haus einen immensen Mehrwert. Wir freuen uns, diese Art der Zusammenarbeit auch weiterhin fortzuführen.»

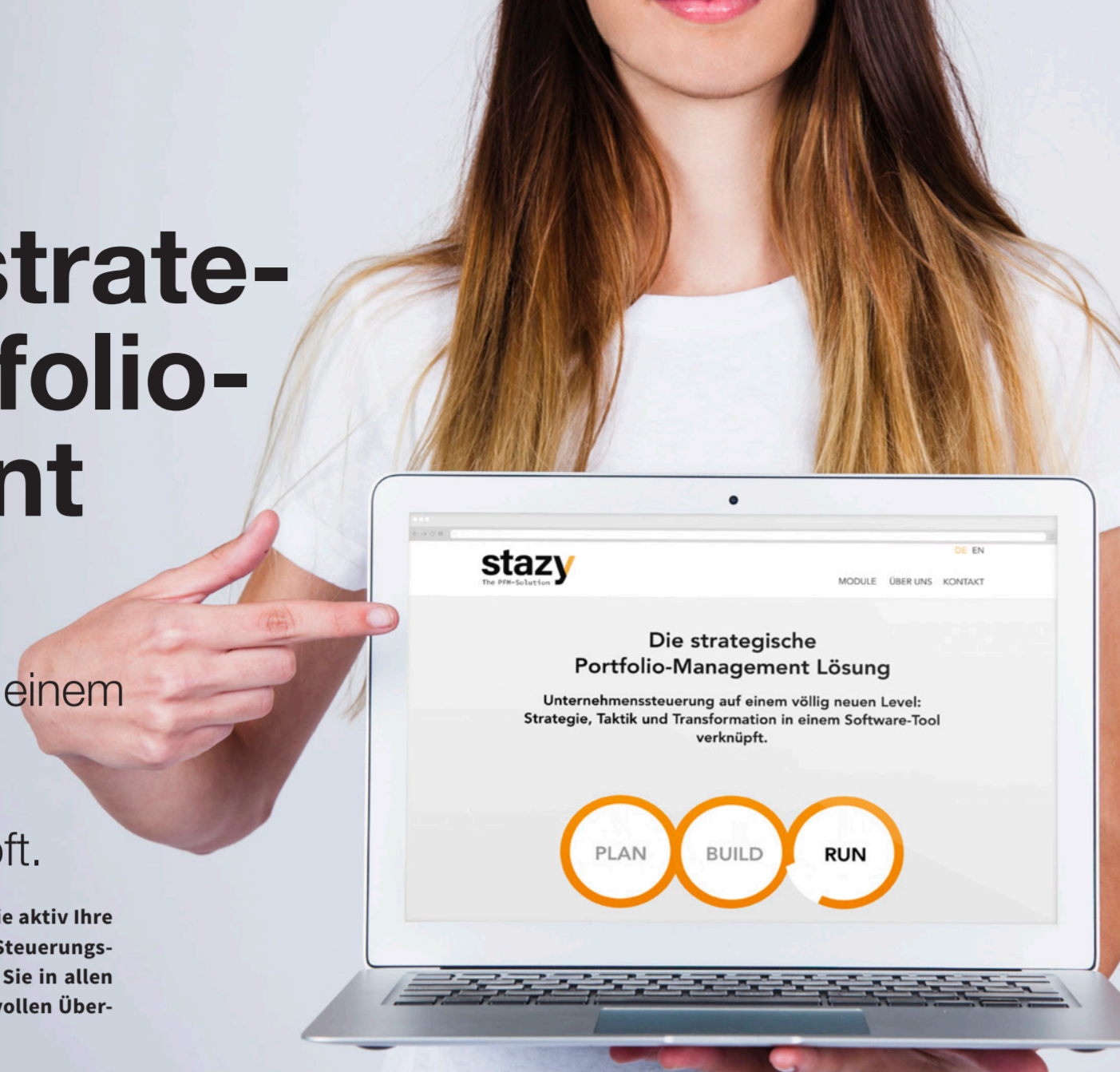
René Kuschel • Business Services
Münchener Verein



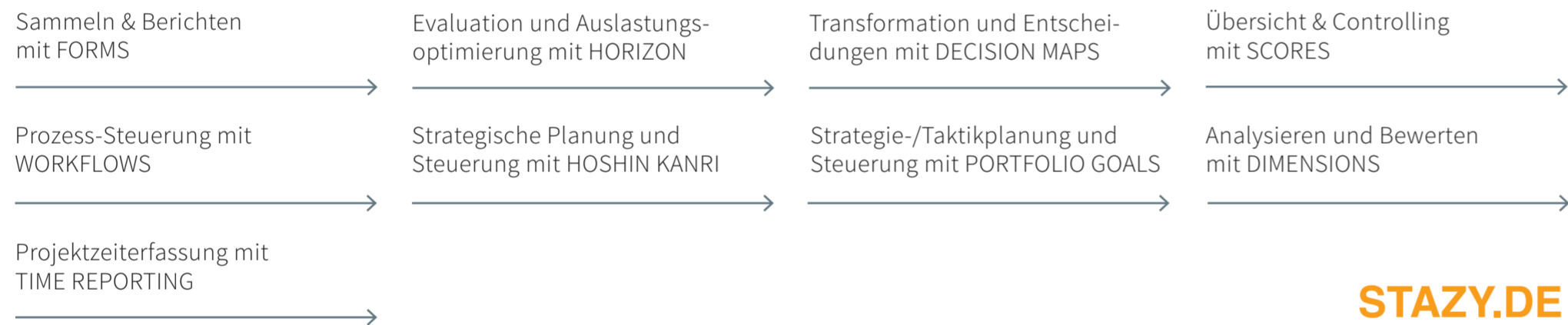
stazy – die strategische Portfolio-Management Lösung

Unternehmenssteuerung auf einem völlig neuen Level: Strategie, Taktik und Transformation in einem Software-Tool verknüpft.

Integrative Strategie- und Portfoliosteuerung – gestalten Sie aktiv Ihre Projektlandschaft. Mit stazy ziehen Sie eine übergeordnete Steuerungsebene in Ihr Projektportfolio (inkl. Initiativen) ein, sodass Sie in allen Phasen des Portfoliomanagements (Plan, Build, Run) den vollen Überblick haben.



Die ineinandergreifenden Funktionen im Portfolio Prozess:



Vorteile von stazy als Steuerungszentrale Ihres Projektportfolios

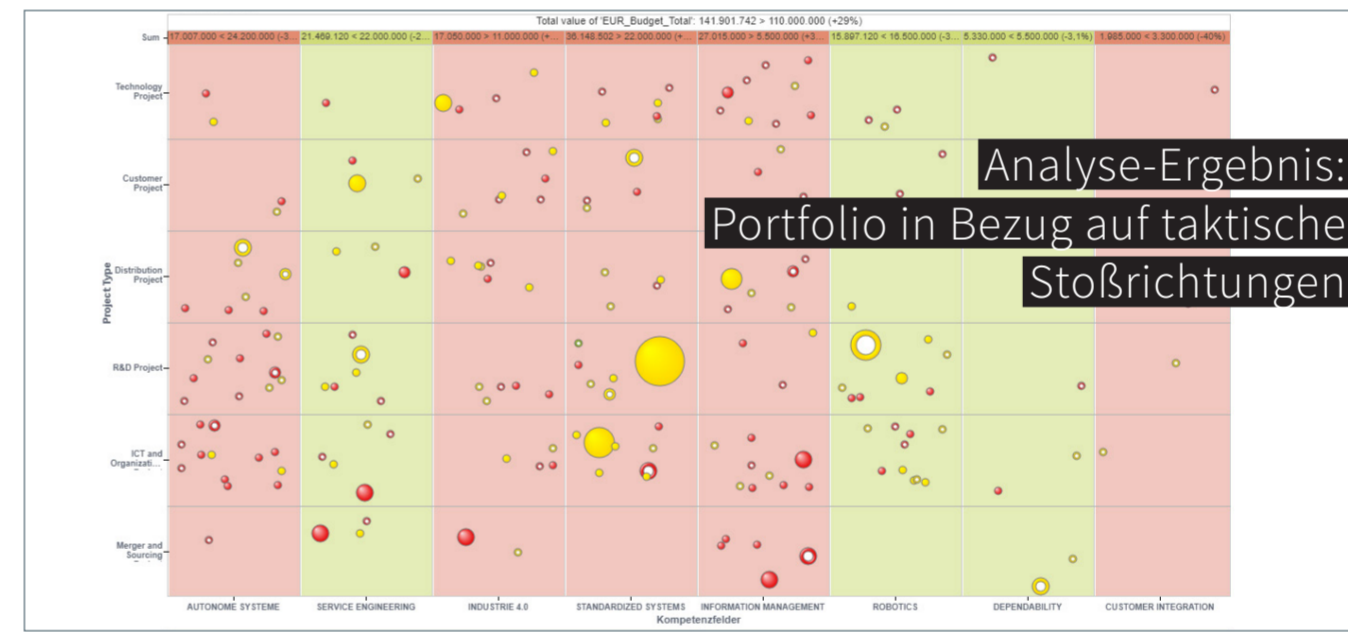
<p>Alles in einem Tool.</p> <p>Mit stazy können Sie Ihre Portfolios (mitsamt aller Initiativen) strategisch und taktisch steuern. Die Software beendet das Excel- oder Dokumentenchaos.</p>	<p>Durchgehende Prozess-Abbildung.</p> <p>stazy bildet den Portfolio-Management Prozess durchgehend ab. Ausgangspunkt dabei ist die Unternehmensstrategie mit den Top-Portfolio-Maßnahmen. Die Lösung arbeitet in beide Richtungen: Top-Down und Bottom-Up.</p>	<p>Strategie-konforme Steuerung.</p> <p>In stazy wird die Projektlandschaft strategiekonform aufgesetzt (geplant und aufgebaut PLAN & BUILD) und im Durchführungsprozess der Projekte (RUN) überwacht und gesteuert.</p>	<p>Flexibel, wächst mit.</p> <p>stazy ist flexibel und kann kundenspezifisch angepasst werden. Die Lösung wächst mit den Anforderungen im Unternehmen.</p>
<p>Multiple Standards.</p> <p>stazy bildet unterschiedliche Standards ab (HOSHIN KANRI, Objectives and Key Results (OKR), Strategisches Portfolio-Management (PFM)).</p>	<p>Daten-Historisierung.</p> <p>Alle Daten werden historisiert, was jederzeit einen Zugriff auf „alte“ Szenarien ermöglicht.</p>	<p>Ablösung oder Integration operativer Systeme.</p> <p>Über die offene Schnittstellenarchitektur lassen sich typische Planungs- und Finanzsysteme einfach anbinden.</p>	<p>Zielgerichtet implementiert.</p> <p>Zielgerichtete Implementierung mit ersten Ergebnissen nach wenigen Monaten.</p>

Definieren wir Portfolio-Management neu!

Wie wir mehr Klarheit und Flexibilität erreichen

Als Portfolio-Manager sind wir für die Steuerung aller Projekte und Initiativen zuständig. Doch wir leiden oft darunter, dass es keine klaren, strategischen Vorgaben gibt. Ist es daher nicht an der Zeit, unsere Rolle als Portfolio-Manager neu zu definieren? Denn wenn wir es als unsere Aufgabe ansehen, den Prozess zu moderieren, bekommen wir klare Vorgaben für die Ausrichtung unseres Portfolios. Aber wie machen wir das?

1. Wir analysieren unser Portfolio
Dabei machen wir eine Bestandsaufnahme bzw. inventarisieren, sofern noch nicht geschehen, und ordnen diese Projekte und Initiativen unterschiedlichen Themen-Clustern zu. Dazu bieten wir Analysen zu Produktsegmenten, Projektarten, Organisationseinheiten oder vorhandenen Strategie-landkarten an.



2. Wir fragen unser Top-Management
Je nach Unternehmensgröße wenden wir uns an die Geschäftsführung, den Vorstand oder die Bereichsleitungen und erfragen, welche Themen oder taktischen Stoßrichtungen ihnen in den nächsten 12 bis 15 Monaten besonders wichtig sind.

3. Wir analysieren
Dabei geht es um das Verhältnis von Bestand zu taktischen Stoßrichtungen. Das Ergebnis dieser Analyse kann dann beispielsweise wie folgt aussehen:

Im Beispiel (siehe Abbildung) ist dargestellt:
Y-Achse: taktische Stoßrichtung
X-Achse: Produktsegment
Bubble-Größe: Zielgröße des Netto-Sales-Volumens
Farbe: Komplexität der Initiativen/Projekte
Hintergrundfarbe: prozentuale Abweichung von Top-Down-Vorgaben und Netto-Sales-Volumen, das in der nächsten Planungsperiode pro Produktsegment in die Organisation gegeben wurde

Die Erkenntnis: Es gibt einige Produktsegmente, die keine der taktischen Stoßrichtungen unterstützen. Mit der aktuel-

len Projektlandschaft erreichen wir in drei Produktsegmenten unsere Zielvorgaben nicht.

4. Wir moderieren einen Workshop
In diesem Workshop, an dem die Geschäftsführung und das Top-Management teilnehmen, bringen wir die bestehenden Projekte und Initiativen mit den wichtigen Themen zusammen und identifizieren gemeinsam Stärken, aber auch Lücken im Portfolio. Basierend auf den Erkenntnissen werden die taktischen Stoßrichtungen und notwendigen Initiativen bewertet und priorisiert. Hier bieten sich auch spannende Methoden aus der agilen Welt wie Wertbeitragspoker oder Fahrspuren mit Autos, Bussen und Lkws an. Jetzt haben wir den ersten großen Schritt geschafft: Wir können erstens unser Portfolio an den thematischen Vorgaben in Bezug auf taktische Stoßrichtungen und Initiativen ausrichten. Zweitens können wir die identifizierten Lücken in die Organisation kommunizieren. Die Organisation ist nun dafür ver-

zu unserem bisherigen Aufgabengebiet moderieren wir das Taktik-Board. Das hat erhebliche Vorteile für das Top-Management und bringt uns als Portfolio-Manager mehr Klarheit und Flexibilität im Alltag. Weshalb ist das so? Das Top-Management konzentriert sich auf die taktischen Stoßrichtungen sowie deren Initiativen und priorisiert diese. Die Führungsebene muss sich damit nicht mit jedem einzelnen Projekt beschäftigen, denn oftmals ist das Volumen der Projekte für die Betrachtung im Top-Management zu groß. Stattdessen werden nur die Top-Maßnahmen und deren Zielgrößen vorgegeben. Im Portfolio-Management stellen wir dann sicher, dass die zur Zielerreichung notwendigen Projekte initiiert und erfolgreich umgesetzt werden. Nicht vergessen: Selbstverständlich kümmern wir uns weiterhin darum, dass auch regulatorische und operativ notwendige Projekte im Portfolio ausreichend vertreten sind. Aber – und das ist wichtig – wir stellen sicher, dass die Zielvorgaben des Top-Managements geklärt sind und auch unter Berücksichtigung des Gesamtbudgets und der Machbarkeit (z. B. in Bezug auf Mitarbeiter-Kapazitäten) umgesetzt werden.

Die Canvas-Methode
Als Königsdisziplin motivieren wir unser Top-Management, die taktischen Stoßrichtungen näher zu beschreiben und mit entsprechendem Budget sowie klaren Zielvorgaben auszustatten. Dafür bietet sich die Canvas-Methode an. Hier im Beispiel zeigen wir ein Portfolio-Canvas; es kann auch auf übliche Business-Modell-Canvas-Vorlagen zurückgegriffen werden. Eines ist wichtig: Wir müssen gerade für das Taktik-Board lernen, die Themen so zu beschreiben, dass diese gemeinsam – im Sinne der Unternehmensziele des gesamten Top-Managements – priorisiert und freigegeben werden können. Nachdem man sich über die Top-Themen einen Überblick verschafft hat, muss nun jedes Top-Thema inklusive taktischer Stoßrichtung detailliert beschrieben werden. Im Idealfall müssen Top-Maßnahmen bzw. taktische Initiativen aufgesetzt werden. Diese Top-Maßnahmen können dann wiederum aus einem bis n Projekten bestehen.

Das Ergebnis: Aus dem Portfolio-Management ohne Strategie ist ein agiles Portfolio-Management entstanden, das durch ein regelmäßiges Taktik-Board, das z. B. einmal pro Quartal stattfindet, klare Vorgaben und Kurskorrekturen erhält. Das Top-Management wird entlastet und von uns Portfolio-Managern durch den Taktik-Prozess moderiert. Unsere Methoden helfen, Zielvorgaben auszuarbeiten und diese in eine Rangfolge zu bringen, sodass wir auf der operativen Ebene das Portfolio optimal ausgestalten können. Das Unternehmen wird insgesamt transparenter sowie flexibler und schafft erfolgreich die angestrebte Transformation in die Zukunft, ohne die Wirtschaftlichkeit und die operativen Notwendigkeiten aus den Augen zu verlieren.



Ich bin ein adensio

Wir bereiten Veränderungen erfolgreich vor und verankern sie nachhaltig. Typische Rollen, die wir in diesem Prozess wahrnehmen, sind:

Moderator

Situationsgerechte Moderation von Workshops (PPM, Strategieentwicklung, Stressprävention ...)

Change Architect

Begleitung, Koordination und Moderation von Veränderungsprozessen
MENSCH | METHODEN | PROZESSE | TECHNOLOGIE

Situationscoach

Begleitung bei organisatorischen, strukturellen sowie persönlichen Veränderungen (Teams, Führungskräfte, Mitarbeitergruppen)

Trainer

Training und Ausbildung in den Bereichen PM, PPM, PMO, Achtsamkeit, Agiles PPM und PM



Prozessbegleiter

Portfolio- und Projektmanagement, Strategieentwicklung und -koordination, Achtsamkeit (MBSR), Selbststeuernde Teams, Agile Organisationsformen, Interim-Management

PPM / PMO Architect

Interim-Management, Seminare, Workshops, unternehmensspezifische Ausbildungskonzepte

PPM Software-Spezialist

stazy – The PFM Solution (adensio Eigenlösung), Oracle Primavera Portfolio Management (Partner), Meisterplan (Certified Partner)

PPM Methoden-Spezialist

Methodenberatung, Kundenspezifische Methodenentwicklung, GPM Mitglied und Regionalleitung, PPM und PM Lehraufträge

PPM Software Architect

Softwareauswahl, Software-Implementierung, Schnittstellen-Entwicklung, Software-Entwicklung