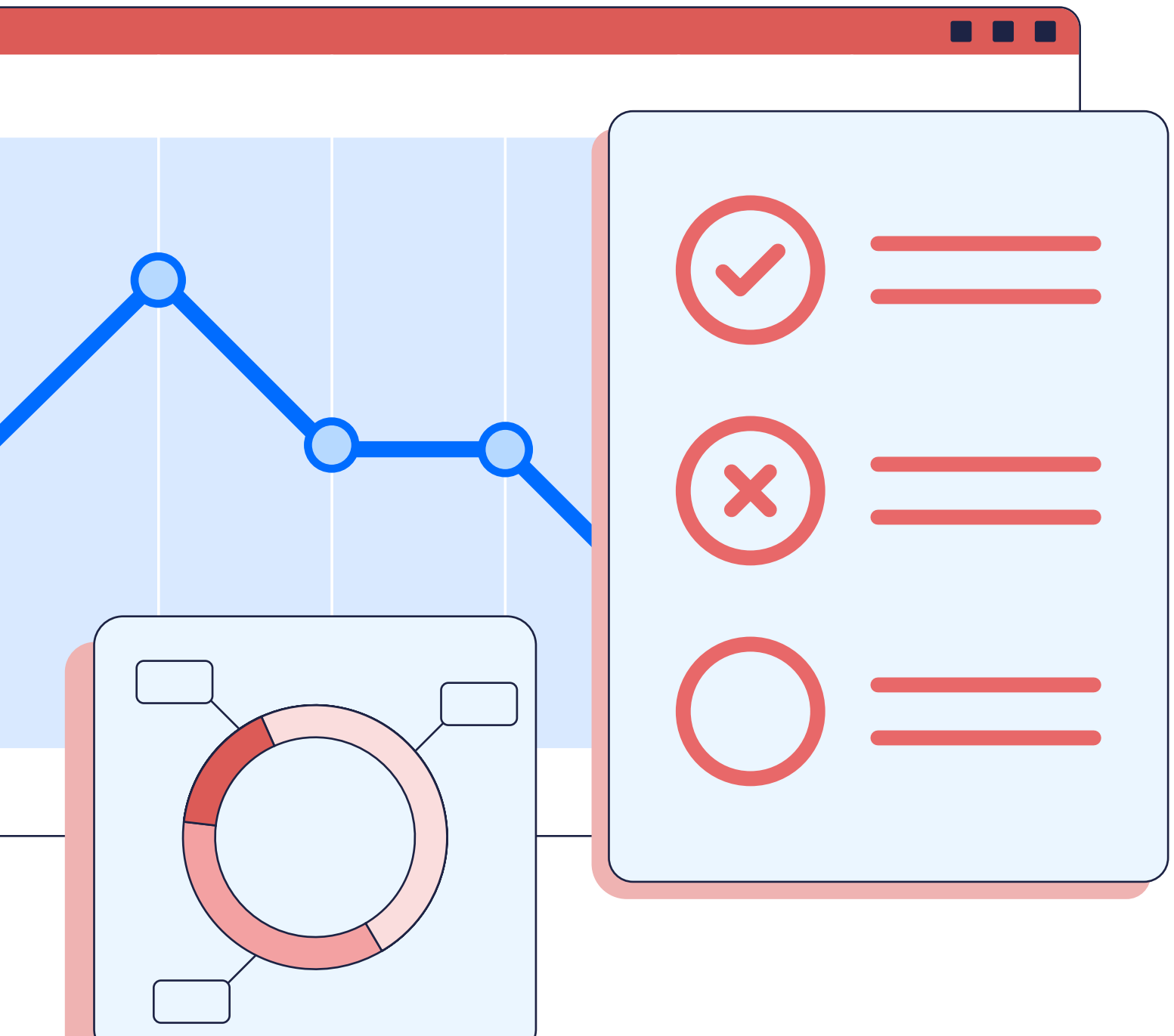


In 7 Etappen zur projektorientierten Unternehmensführung

by Dr. Daniel Hösli



Vorwort

Ist Ihre Unternehmung bereit

Die Business-Welt wird immer schnelllebiger, dynamischer und damit unberechenbarer. Langfristige Strategien und effiziente Prozesse verlieren an Bedeutung. Gefragt sind stattdessen projektorientierte Arbeitsweisen, Agilität und flexible, adaptierbare Business Modelle. Was Ihre Kunden morgen benötigen und bestellen, wissen Sie oftmals heute noch nicht. Aber wie schaffen Sie es, die notwendige Projektorientierung hinzubekommen und Kundenaufträge jedes Mal mit einer guten Gewinnmarge abzuschliessen? Hier versuche ich, Ihnen eine schrittweise Anleitung mit auf den Weg zu geben. Setzen Sie die Segel, brechen Sie auf zu neuen Ufern und meistern Sie den Wandel erfolgreich.



Dr. Daniel Hösli
MANAGING DIRECTOR INTRASOFT AG

Juni 2018

Auf zu neuen Ufern!

Nicht der Wind sondern
das Segel bestimmt die
Richtung.

— Chinesisches Sprichwort

Finden Sie raus aus der Excel-Hölle

Unternehmungen brauchen ein radikales Umdenken. Gerade in einer Zeit, in welcher der Grossteil aller Firmen immer noch in einer Excel-dominierten Welt lebt und alle Arten von Planungsdaten lokal in selbstgestrickten, dateibasierten Tools verwaltet. Sie können systematisch aus dieser Excel-Hölle rausfinden und Ihre Unternehmung agil aufstellen und fit für die Zukunft machen.

Schauen wir uns eine typische Ausgangslage etwas genauer an und formulieren wir daraus logische Ziele.

Peilen Sie logische Ziele an

Ist es nicht selbstverständlich, dass...?

Ziel 1: Das Middle Management von administrativen, automatisierbaren Aufgaben entlasten

Ist es nicht ebenso logisch, dass...?

Planungsinformationen sind dann am wertvollsten, wenn sie zur richtigen Zeit am richtigen Ort, sprich beim richtigen Entscheidungsträger sind. Das ist nichts Neues, wird aber viel zu oft vergessen. Sie wollen eigentlich einen durchgängigen, raschen Informationsfluss, sowohl vertikal über verschiedene Ebenen hinweg, wie auch horizontal zwischen verschiedenen Abteilungen oder Projekten.

Idealerweise fliesst Information in Echtzeit, damit notwendige Entscheide auch sofort getroffen werden können. Wichtig ist primär zu erfahren, DASS sich etwas verändert hat, und erst dann, WAS sich verändert hat. So muss ein Abteilungsleiter möglichst sofort wissen, dass Ressourcen oder Kompetenzen aus seinem

Bereich gefragt sind oder – umgekehrt – plötzlich nicht mehr benötigt werden.

Zeit ist Geld, und je länger es dauert, bis die Information ankommt, desto teurer wird es für die Unternehmung. Somit folgt:

Ziel 2: Die Grundlage für unternehmensweite Echtzeit-Informationen schaffen

Und schliesslich ist doch auch klar, dass...?

Wenn die Daten dann mal fliessen, dann wollen wir nicht bloss über Änderungen informiert werden und reagieren. Nein, wir wollen natürlich auch proaktiv und vorausschauend handeln. Gefragt sind Simulationsmöglichkeiten, um die Konsequenzen von möglichen Handlungen vorweg zu eruieren. Wir wollen Handlungsoptionen und deren Effekte vergleichen und den bestmöglichen Entscheid fällen. Solche Simulationen sind aber alles andere als trivial sondern hochgradig komplex. Somit benötigen Sie ein passendes Instrument, welche Ihnen diese Möglichkeiten bietet. Also:



Ziel 3: Toolbasierte Simulationen von Handlungsoptionen mit aktuellen Unternehmensdaten ermöglichen

Dies sind in der Summe drei grosse Ziele, die wir uns hier setzen. Hut ab, wenn Sie diese erreichen. Aber jede grosse Reise beginnt mit einem ersten Schritt. So auch hier. Deshalb nachfolgend eine einfache Schritt-für-Schritt-Anleitung, welche Ihnen hilft, diese Ziele systematisch anzugehen.

Legen wir los!

Ohne Grundsätze ist der Mensch wie ein Schiff ohne Steuer und Kompaß, das von jedem Winde hin und her getrieben wird.

— Samuel Smiles

Die 7 Etappen zum Erfolg

1 Festlegung der benötigten Kennzahlen auf Management-Ebene («Radar»)

Leitfragen: Wie merke ich, dass ich auf Kundenprojekte und Aufträge Einfluss nehmen muss, weil etwas nicht optimal läuft? Welche Kennzahlen helfen mir dabei? Welche habe ich schon, welche fehlen derzeit?

Legen Sie eine handvoll Kennzahlen fest (nicht mehr), welche Sie täglich auf Ihrem Auftragsradar sehen wollen. Und überlegen Sie sich, in welchen Bereichen diese Zahlen idealerweise liegen sollen. Definieren Sie rote Bereiche, wo Sie handeln müssen.

2 Definition eines idealen, aber einfachen Soll-Modells für Planungsdaten

Leitfragen: Wie erhalte ich meine Radarwerte aus Grundlagendaten? Welche Planungsdaten müssen mir meine Bereiche (sprich das Middle Management) liefern? Was muss jeweils unmittelbar, ohne Verzug bei mir ankommen? Und welche Angaben benötigt mein Middle Management wiederum von Ihren Mitarbeitenden,

Projektleitern etc., damit sie mir die Infos liefern können?

Dieses Zahlen-Framework ist am besten in einem Datenmodell zu strukturieren. Das machen Sie wohl kaum selbst. Ein guter Business Analyst oder auch Data Scientist kann Ihnen dabei wertvolle Hilfe bieten und ein solches Regelwerk erstellen. Bleiben Sie hier noch beim Idealfall und fragen Sie noch nicht, woher die Basisdaten dann kommen. Sie wollen ja Ihren Radar bauen.

3 Erheben der unternehmensweit eingesetzten Excel-Tools

Leitfragen: Was für Tools setzen wir denn heute auf den verschiedenen Ebenen ein? Welche Daten werden heute schon erhoben? Auf welche Art und mit welchem Aufwand? Und tun wir mit viel Aufwand vergebens?

Sie werden wahrscheinlich staunen, wenn Sie mal sehen, wieviele Daten heute in Ihrer eigenen Unternehmung in den unterschiedlichsten Excel-Dateien mehrfach und somit redundant gepflegt werden. Und es wird Sie dann auch nicht mehr überraschen, wieviel

Aufwand täglich in diese Konstrukte investiert wird. Genau deshalb lohnt es sich, einmal eine Ist-Analyse zu machen. Wie in Schritt 2 schon sollten Sie auch hier versuchen, diese Ist-Situation in einem Datenmodell strukturiert darzustellen und den Datenfluss (wenn es denn einer ist) und die dahinter steckenden Aufwände zu visualisieren.

4 Analyse des Gap zwischen Ist- und Soll-Daten

Leitfragen: Welche benötigten Daten erheben wir denn heute bereits? Und welche fehlen in Bezug zu dem, was mein Radar denn bräuchte?

Vergleichen Sie die Ergebnisse aus Schritt 2 und Schritt 3 und machen Sie sich ein Bild davon, was Ihnen heute effektiv fehlt. Die Feststellung wird sein, ich nehme es vorweg, dass vieles aufwändig und oftmals mehrfach erarbeitet wird, was auf Ihrer Ebene gar nicht so relevant ist – und vieles, was Sie bräuchten, heute gar nicht erhoben wird. Diese Lücke gilt es zu schliessen.

5 Awareness schaffen und einen Kulturwandel initiieren

Leitfragen: Was bringt meine Angestellten dazu, so zu planen, wie sie es tun? Welche Leitplanken haben wir falsch gesetzt? Und wie setzen wir

diese richtig?

Nach den ersten vier Analyse-Schritten geht es nun um die konkreten Aktionen. Zuerst um den grundlegenden Aspekt der Unternehmenskultur. Etwas zu ändern, was «schon immer so gemacht» wurde, ist nur schon bei einem einzelnen Mitarbeiter schwierig, geschweige denn in einer ganzen Organisation. Aber nur, wenn Ihr Personal als Plenum mitmacht, gelingt der Wandel und die Zielerreichung – denken Sie an die Ziele 1 bis 3 oben! Kommunizieren Sie offen, was sich ändern soll, und v.a. weshalb. Tun Sie dies zuerst im Middle Management und nehmen Sie diese mit in die Pflicht. Holen Sie sich dafür einen Change Manager, einen Experten, «einen Erfolgsmaximierer» an Bord und überzeugen Sie dann auch die Basis dafür. In diesem Punkt ist Leadership gefragt! Sie müssen Ihre Unternehmung auf gemeinsame Ziele ausrichten und alle Beteiligten dazu abholen.

Wenn der Wind der Veränderung weht, suchen manche im Hafen Schutz, während andere die Segel setzen.

— Chinesisches Sprichwort

6 Geeignetes Führungssystem evaluieren

Leitfragen: Welche spezialisierten Tools helfen mir, die Ziele 1 bis 3 zu erreichen? In welchen Schritten kommen wir in die neue Welt? Müssen wir bloss Tools oder auch Methoden ersetzen?

Dieser Punkt ist aufwändig und kann langwierig sein. Aber eine absolute Notwendigkeit. Ohne geeignete Führungssysteme können Sie die Ziele nicht erreichen. Denn nur eine datenbankgestützte, einfach zugängliche und rollengerechte Software bringt Sie aus der Excel-Hölle ins Datenparadies. Excel mag für lokale Optimierungsarbeiten als Einzelplatzlösung gut sein. Aber Excel ist keine gemeinsame Datenbank und somit schlicht und einfach das falsche Werkzeug in einer vernetzten Organisation mit diversen Anwendern und komplexen, zusammenhängenden Daten. Wählen Sie Ihre zukünftige Datenplattform sorgfältig aus und prüfen Sie kritisch, ob das neue System die Ziele 1 bis 3 erfüllen kann.

7 Realistischen Umsetzungsplan erstellen – und auch konsequent ausführen

Leitfragen: Welches ist der beste Zeit-

punkt für eine Umstellung? Wie schnell soll die Umstellung erfolgen? Können wir in Etappen umstellen, oder braucht es eine «Big Bang» Einführung?

Zum Schluss gehts ans Eingemachte. Die Einführung eines neuen Planungssystems (Tool und Methodik) für unternehmensweites Projekt- und Ressourcenmanagement ist eine strategische Entscheidung und kann per se ein komplexes IT-Projekt werden – muss aber nicht. In der Regel spricht man dabei von einem Change Projekt, welches tief- und weitreichende Konsequenzen für den Grossteil Ihrer Belegschaft hat – aber alles zum Guten. Hier ist eine professionelle Projektführung absolut zentral. Ein blosser «Tool-Lieferant» kann Ihnen dabei nicht helfen. Es braucht ein Projektteam mit Erfahrung und Fingerspitzengefühl.

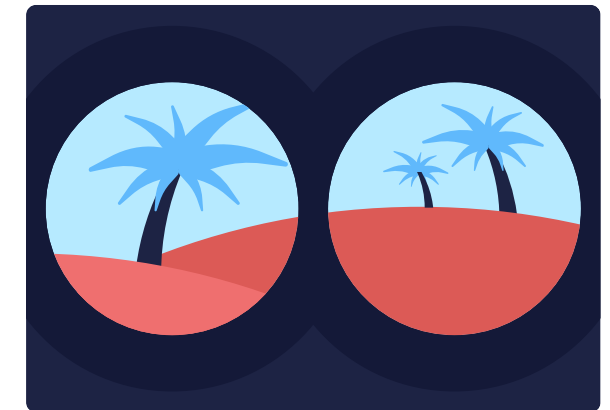
Und ein Datensystem, welches Ihnen erlaubt, bei der Einführung den Fokus auf die neuen Projektmanagement-Methodiken zu legen und nicht auf das System selbst. Es geht schliesslich um die Einführung eines neuen Mindset in Ihrer Unternehmung, nicht bloss um eine Tool-Einführung.

Land in Sicht!

Zusammengefasst segeln Sie auf folgenden 7 Etappen Ihren Zielen entgegen:

- 1 Legen Sie die benötigten Kennzahlen auf Management-Ebene fest («Radar»)
- 2 Definieren Sie ein ideales aber einfaches Soll-Modell für Planungsdaten
- 3 Erheben Sie die unternehmensweit eingesetzten Excel-Tools
- 4 Analysieren Sie das Gap zwischen Ist- und Soll-Daten
- 5 Schaffen Sie Awareness und initiieren Sie einen Kulturwandel
- 6 Evaluieren Sie ein geeignetes Führungssystem
- 7 Erstellen Sie einen realistischen Umsetzungsplan – und führen Sie ihn auch konsequent aus

Niemand kann Ihnen garantieren, dass diese 7 Etappen Sie zum Erfolg führen.



Unterwegs werden Sie immer mal wieder Unwetter, Nebel oder hohen Wellengang erleben. Aber mit dem Glauben daran und einer systematischen Herangehensweise werden Sie Ihre Ziele erreichen. Die vorgestellte Systematik mit dem etappenweisen Vorgehen hilft Ihnen, die Excel-Hölle hinter sich zu lassen und Ihre Unternehmung agil und projektorientiert auszurichten – und damit den Umsatz mit Kundenprojekten signifikant und nachhaltig zu steigern.

Ich wünsche Ihnen auf Ihrer Reise viel Erfolg!

Daniel Hösli

Über den Autor

Daniel Hösli schrieb 2005 seine Doktoratsarbeit an der ETH Zürich im Bereich Informationstheorie. Er ist seit dann ausschliesslich in beratenden und leitenden Positionen im ICT-Sektor und im Software Engineering tätig gewesen. In dieser Zeit hat er wertvolle Erfahrung in den Bereichen IT Service Management, IT Business Alignment, DevOps und Multiprojekt- und Ressourcenmanagement gesammelt.

Daniel Hösli ist Managing Director und Product Manager von PQForce bei der INTRASOFT AG.