



**RAUS AUS DEM
OPERATIVEN
PROJEKT-CHAOS**



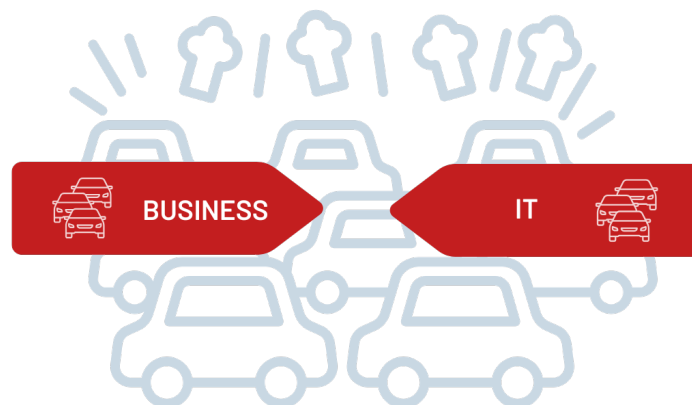
GP+S Expert View

**VOM REAGIEREN ZUM STEUERN:
AUFBAU EINER STRATEGISCHEN ROADMAP**

DER WEG VOM OPERATIVEN FIREFIGHTING ZUR STRATEGISCHEN ROADMAP

Zeitraubende und geschäftshemmende Projektstaus auflösen und eine zielgerichtete Roadmap aufbauen: Wie finden die Geschäftsbereiche (das Business) und die IT-Organisation den Weg aus einem permanenten Reagieren und „Firefighting“ hin zu einem kontinuierlichen, aktiven Management von Projekten und können so nachhaltig strategisch agieren?

Das Zusammenspiel zwischen Business und IT, insbesondere in der Energiewirtschaft, ist äußerst komplex geworden. Die Business-Seite muss extrem reaktionsfähig sein, auf dynamische Marktgegebenheiten eingehen und dabei gleichzeitig die strategischen Ziele im Auge behalten. Auf die IT-Seite prasseln dagegen ständig neue marktseitige, regulatorische und technische Anforderungen ein, während parallel auftretende Systemfehler behoben werden, die bestehende IT-Landschaft weiterentwickelt und die eigenen IT-Zielvorgaben erfüllt werden müssen.



EXKURS:
Typische Schmerzpunkte
in der Energiewirtschaft

Allein die schiere Anzahl an geplanten Requests ist Herausforderung genug. Wenn dann noch zusätzlich, kurzfristige Projekte mit hoher Priorität eingeschoben werden müssen, Grenzen der bestehenden Systeme offensichtlich werden und die Bewertung und Priorisierung von Anforderungen nicht mehr funktioniert, entsteht ein operativer Aufgaben- und Projektstau. Die Liefereffizienz und -qualität sinkt, der Stress steigt, die Motivation der Mitarbeitenden nimmt ab und was am schlimmsten wiegt, die Kundenzufriedenheit gerät in Mitleidenschaft.

In solchen Situationen sollen kurzfristig einberufene, übergeordnete Entscheidungsgremien ad-hoc helfen, die anstehenden Aufgaben zu priorisieren und Ressourcen zuzuordnen, um so das Anforderungsvolumen zu reduzieren und die Lieferfähigkeit wieder herzustellen.

Allerdings orientiert sich die Prioritätensetzung dann eher an der Sicherstellung kurzfristiger Notwendigkeiten. Die Frage, was mit den „auf Eis gelegten“ Anforderungen geschieht, bleibt unbeantwortet – der nächste Auftragsstau ist vorprogrammiert und die notwendige strategische Perspektive im „Weitsprung“ gerät aus dem Blick.

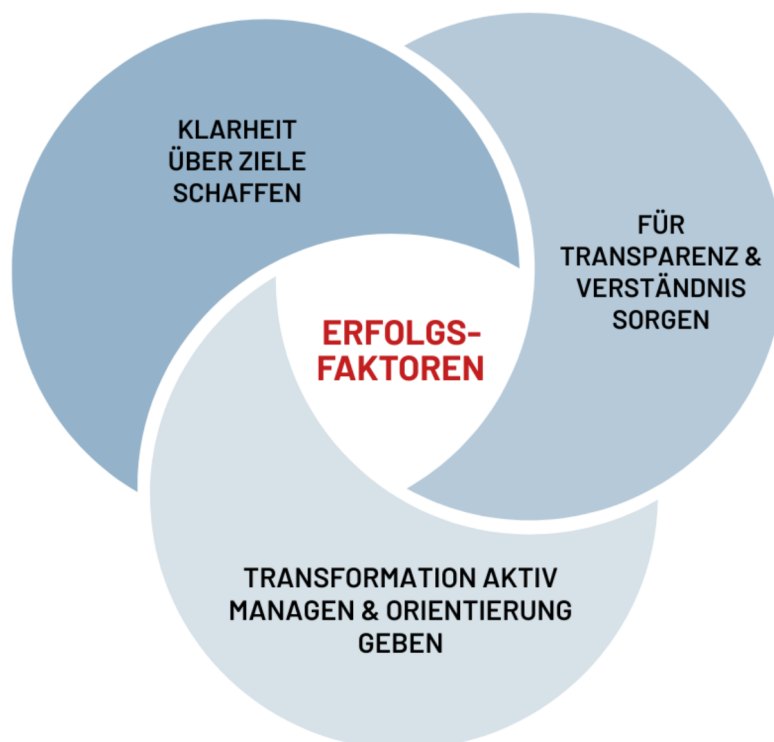
UNSERE ERKENNTNIS: STRATEGISCHER GESAMTBlick GEPAART MIT REALISMUS

In der Konsequenz fehlt es an einem Gesamtblick und einem dauerhaften Weg, sowohl die operativen Herausforderungen von heute, als auch die erforderlichen Entwicklungen für die Zukunft zu meistern.

Aufgaben- und Projektstaus, wie oben skizziert, müssen von vornherein vermieden werden. Ein permanenter und durchgängig gesteuerter Prozess für das Auftrags- und Projektportfolio-Management ist zu etablieren und es muss eine breite und anhaltende Akzeptanz für die Prioritätensetzung in der gesamten Organisation sichergestellt werden.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

Um die Transformation vom heutigen operativen Firefighting hin zur nachhaltigen Arbeit mit einer strategischen Roadmap zu schaffen, sind aus unserer Sicht einige Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen.



KLARHEIT ÜBER DIE ZIELE SCHAFFEN

Alle Visionen und Zielplanungen des Unternehmens, die das Handeln verschiedener Organisationseinheiten treiben und Einfluss auf Business- und IT-Anforderungen haben, müssen auf den Tisch gebracht und gemeinsam synchronisiert werden. Alle Beteiligte müssen diese Ziele kennen und die Auswirkungen auf ihre Arbeit nachvollziehen können.

UNSERE ERKENNTNIS

Im Management wird vielfach davon ausgegangen, dass die Unternehmensziele und -strategien in der Organisation bekannt sind. Oft stecken strategische Aussagen allerdings in unterschiedlichen Dokumenten und Plänen der verschiedenen Organisationseinheiten, die nicht unbedingt miteinander synchronisiert und vor allem nicht jedem bekannt sind. Visionen und Zielaussagen sind zudem häufig zu wenig konkret, um sie auf die operative Tätigkeit anwenden zu können.

TRANSPARENZ UND VERSTÄNDNIS SCHAFFEN

Übersicht und Einblick für alle Beteiligten, an welchen Projekten, mit welcher Priorität gearbeitet wird, welche Abhängigkeiten unter den Projekten bestehen und welcher Zusammenhang zu den eigenen Themen besteht.

UNSERE ERKENNTNIS

Ein breiteres Wissen über aktuelle Prioritäten steigert deren Akzeptanz und die Bereitschaft ggf. erst einmal zurückzustehen. Die Einsicht in Hintergründe und Grundlagen hilft doppelte Initiativen aufzudecken, die Zahl an Requests zu reduzieren und fördert interne Kooperationen. Oft ist es zwingend erforderlich, erst technologische Grundlagen zu schaffen, bevor man darauf aufbauende Zukunftsprojekte lostritt. Vergleichbar könnte man auch sagen: "Was hilft es, einen F1-Boliden für die Firmengarage in Auftrag zu geben, wenn rund um das Firmengelände nur schmale Landstraßen existieren?"

TRANSFORMATION AKTIV MANAGEN UND MIT STRATEGISCHER ROADMAP ORIENTIERUNG GEBEN

Die Umstellung auf eine breit getragene Business- und IT-Synchronisierung ist kein Selbstläufer, sondern bedarf einer aktiven Begleitung durch das komplette Management. Eine gemeinsam vom Management getragene und mit der gesamten Organisation geteilte Visualisierung der strategischen Roadmap kann dabei zur einheitlichen Orientierung ungemein hilfreich sein, ergänzt durch aktives Führen, Steuern, Bewerten, Priorisieren und Treffen von Entscheidungen.

UNSERE ERKENNTNIS

In der Beteiligung und intensiven Einbindung aller Anforderer auf Business-Seite einerseits und aller Strategen und Umsetzer auf IT-Seite andererseits sowie in der konsequenten Führung dieses Prozesses durch das Management liegt der Kern der Lösung. Auch wenn dieses Vorgehen anstrengend und aufwändig sein kann, ist es der einzige Weg Aufgabenstaus und operatives Firefighting nachhaltig aufzulösen.

SECHS SCHRITTE ZUM AUFBAU EINER STRATEGISCHEN ROADMAP



1

AUFSETZEN EINES TRANSFORMATIONSPROJEKTES

Eine wesentliche Voraussetzung für die strukturierte und effiziente Arbeit am Aufbau der strategischen Roadmap ist die Schaffung einer Projektorganisation. Im Kern steht dabei die Einbindung aller maßgeblichen Business- und IT-Verantwortlichen sowie die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses des Projektteams über die erforderlichen Schritte im Vorgehensmodell. Die gründliche Vorbereitung und konsequente Steuerung des Projektes bedeutet eine erhebliche Zeitersparnis und schafft Akzeptanz bei den meist ohnehin stark belasteten Stakeholdern im Unternehmen, die für das Transformationsprojekt Kapazitäten bereitstellen müssen.

KLÄRUNG DER FACHLICHEN ZIELE

Wir schaffen ein gemeinsames Verständnis darüber, wo wir in den nächsten ein bis fünf Jahren stehen wollen, welche Vision wir verfolgen und auf welche Ziele wir in den einzelnen zeitlichen Stufen hinarbeiten. Die im gesamten Unternehmen verfügbaren Aussagen zu Visionen, Zielen und strategischen Initiativen müssen synchronisiert und Transparenz in einem einheitlichen Format geschaffen werden. Dabei sind die oft abstrakten Zielvorstellungen in konkrete Zielergebnisse herunterzubrechen.

2

3

AUFNAHME UND REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER IST-SITUATION

Nachdem Zielklarheit besteht, schaffen wir Transparenz darüber, woran schon gearbeitet wird bzw. was aus den verschiedenen Bereichsperspektiven heraus bereits eingeplant ist. Alle wesentlichen Maßnahmen und Initiativen werden in einem einheitlichen Format aufgenommen: Dabei ist eine realistische, nicht „schöngefärbte“ Bewertung des bisher Erreichten von elementarer Bedeutung, will man nicht erneut, in absehbarer Zeit, wieder in Kapazitätsengpässe laufen.

Wir erkennen Zusammenhänge und Abhängigkeiten: *Welche Maßnahmen bzw. Anforderungen bauen aufeinander auf? Welche Anforderungen werden ggf. doppelt bearbeitet? Aber auch: Welche Maßnahmen zahlen auf keines der Ziele ein?*



Im **EXKURS** erläutern wir, wie in fachlichen Deep Dives unter crossfunktionaler Beteiligung weiterer Stakeholder ein fundiertes gemeinsames Themenverständnis entsteht und Eckpunkte für die künftige Zusammenarbeit erarbeitet werden.



EXKURS:
Fachliche
DeepDives

4 ÜBERPRÜFEN UND ERGÄNZEN BESTEHENDER MASSNAHMEN UM BUSINESS CAPABILITIES

Business Capabilities beschreiben, welche Fähigkeiten ein Unternehmen besitzen muss, um seine Business-Ziele erreichen und die Strategie umsetzen zu können. Nachdem die bestehenden Maßnahmen und Anforderungen aufgenommen und hinterfragt wurden, erfolgt eine kritische Überprüfung auf Vollständigkeit, d. h. welche künftig erforderlichen Business-Fähigkeiten zur Erreichung der Ziele wurden noch nicht berücksichtigt? Daraus ergeben sich weitere wichtige Maßnahmen und leiten sich zusätzliche Anforderungen an Systeme, Tools, Prozesse und persönliche und organisatorische Skills ab.



Im **EXKURS** geben wir einen Einblick in die Anwendung der Methodik des Business Capability Mapping und die Vorteile unserer Software CAPAMAP.



EXKURS:
Capability Mapping

GEMEINSAME PRIORISIERUNG UND ABBILDUNG DER MASSNAHMEN AUF EINER ROADMAP

5

Wir führen die Erkenntnisse aus den konkretisierten Zielen und Business-Fähigkeiten, den daraus abgeleiteten Maßnahmen und Anforderungen an Systeme, Tools und Kompetenzen zusammen. Hier fließen auch die Erkenntnisse aus den fachlichen Deep Dives mit ein. Unter Berücksichtigung der geplanten Meilensteintermine, der Abhängigkeiten untereinander und der verfügbaren Kapazitäten, wird eine Bewertung und Prioritätensetzung vorgenommen.

Die zeitliche Abfolge der Maßnahmen wird in zwei Roadmaps dokumentiert: Die fachliche Roadmap der Aktivitäten, die einen unmittelbaren kurzfristigen Business Value entfalten sollen und die Capability Roadmap, die veranschaulicht, welche grundlegenden Fähigkeiten dafür aufgebaut werden müssen. Beide Roadmaps bilden zusammen die künftige strategische Roadmap und laufen in ein kontinuierliches Refinement im Rahmen der künftigen aktiven Steuerung.

So haben alle Beteiligten ein klares Bild, mit welchen Ergebnissen zu welchem Zeitpunkt gerechnet werden kann.

Diese strategische Roadmap muss natürlich entsprechend weiter gepflegt werden, d. h. erforderliche Anpassungen auf Basis neuer Rahmenbedingungen vorzunehmen, den Fortschritt der Maßnahmen zu monitoren und ggf. neue Entscheidungen zur Priorisierung zu treffen.

6 ORGANISATORISCHE VORAUSSETZUNGEN FÜR EIN PERMANENT AKTIVES SYSTEM SCHAFFEN

Der Grund für das ursprüngliche, permanente reaktive Firefighting liegt natürlich auch in einer unzureichenden Organisation des Prozesses.

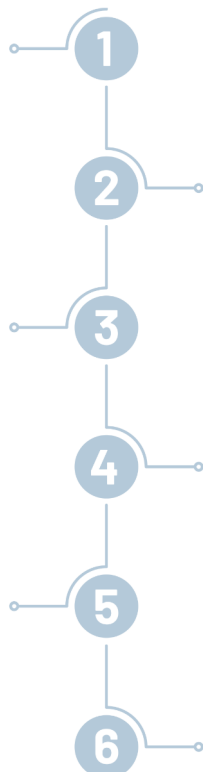
Die im Laufe des Projektes gewonnenen Erkenntnisse müssen in ein nachhaltiges System zur Steuerung bzw. zum Management der aufgebauten strategischen Roadmap überführt werden und in der Aufbauorganisation verankert werden: Wie arbeiten wir auch künftig abgestimmt zusammen? Wer hat welchen Scope? Wie synchronisieren wir Rituale und Roadmaps und halten uns gegenseitig informiert?



Der Aufbau ausgeprägter Datenfähigkeiten ist DER übergreifende Erfolgsfaktor gerade im Kontext der Nutzung von KI-Technologien. Hierauf gehen wir im **EXKURS** vertiefend ein.



EXKURS:
Daten- / KI-Strategie &
Datenmanagement



DAS ERGEBNIS: IN NUR SECHS SCHRITTEN OPERATIVES GESCHÄFT UND STRATEGISCHEN WEITSPRUNG IN EINKLANG BRINGEN

In den skizzierten sechs Schritten schaffen wir es, operatives Geschäft und strategische Ziele in Einklang zu bringen, eine realistische Planung aufzusetzen und eine gemeinsame Planungs- und Steuerungsgrundlage zu etablieren.

Unabhängig davon, ob so ein Projekt mit Hilfe externer Unterstützung oder in Eigenregie abgewickelt wird, ist es in jedem Fall notwendig, den harten Weg einer realistischen Bewertung aller Maßnahmen zu gehen. Mitarbeitende sind auf breiter Front einzubinden und für die aktive Beteiligung zu motivieren. Hier eine klare Orientierung und Führung im gesamten Prozess zu geben, ist elementar wichtig.

Letztendlich wird durch dieses Vorgehen ein reaktives, permanentes Firefighting vermieden, denn die potenziellen Brandherde kommen gar nicht erst auf.

Die Umsetzung der beschriebenen Transformation ermöglicht es der Organisation, von einem ständigen Reagieren in ein nachhaltiges strategisches Agieren umzusteuern.

GP+S Consulting unterstützt Unternehmen ganzheitlich, von der Strategieentwicklung bis zur erfolgreichen Umsetzung. Mit unserer Expertise im Bereich Transformation, Strategie und Organisationsentwicklung helfen wir dabei, Veränderungsprozesse ganzheitlich und zielgerichtet zu steuern. Ergänzend dazu bietet unser Interim Team mit über 2.000 handverlesenen Experten die nötige Flexibilität, um Ressourcenengpässe gezielt zu überbrücken und Transformationen ohne Produktivitätsverluste voranzutreiben. Gerne entwickeln wir mit Ihnen gemeinsam maßgeschneiderte Lösungsansätze, um Ihre Herausforderungen und Chancen zu meistern.

SPRECHEN SIE UNS GERNE AN. WIR FREUEN UNS AUF DEN AUSTAUSCH.



MANAGEMENTBERATUNG FÜR WACHSTUM UND TRANSFORMATION

GP+S CONSULTING GMBH

Schaberweg 28 a
61348 Bad Homburg v. d. H.

Tel.: +49 6172 49556 0

info@gps-consulting.com
www.gps-consulting.com



Christoph Preukschat
Associate Partner



christoph.preukschat@gps-consulting.com
Mobil: +49 170 917 23 62