

Die Komplexität im Griff – Strategische Initiativen und Programme als Führungsinstrument nutzen und sicher navigieren

Artikel von Ralf Strehlau

Im Grunde genommen kann keine Organisation auf Ergebnissicherungsprogramme, Change-Programme oder Wachstumsinitiativen verzichten. Nicht selten werden gerade in größeren oder stärker diversifizierten Unternehmen – aber auch im Mittelstand – schnell 20 bis 30 oder sogar weitaus mehr **Initiativen gleichzeitig vorangetrieben**. Dabei kommt es im Laufe der Zeit nicht selten zu einer sog. „Programmüdigkeit“ und im schlimmsten Fall zur kompletten Überforderung der Organisation mit weitreichenden Folgen für die Gesamtperformance.

Unserer Meinung nach gibt es aber vier substanzielle Gründe, warum Unternehmen heutzutage nicht auf strategische Initiativen und Programme verzichten können – im Gegenteil, Unternehmen sollten dies **aktiv als Führungsinstrument nutzen**:

- Ω Methodik der Strategieimplementierung
- Ω Zentrales Instrument wertorientierter Unternehmensführung
- Ω Systematische Überführung unternehmerischer Impulse aus der Organisation für die Strategieentwicklung
- Ω Wichtiges Instrument zur Einbindung, Ausbildung und Motivation von Führungskräften

Damit lautet die entscheidende Frage: Ist der erhebliche Aufwand, der mit Initiativen und Programmen verbunden ist tatsächlich durch eine entsprechende Performanceverbesserung gerechtfertigt? Das Top-Management hat dabei die zentrale Herausforderung zu meistern, mit Hilfe des Projektportfolio-Managements das Geschäftspotenzial möglichst zu 100% auszuschöpfen (Effektivität):

- Ω Optimierte Projektportfolio bzgl. strategischem und wirtschaftlichem Nutzen
- Ω Optimierte Auslastung der internen Ressourcen
- Ω Hohe Transparenz in der unternehmensweiten Projektlandschaft
- Ω Konsistente Entscheidungsbasis für das gesamte Management

Wie sieht es in der Realität häufig aus? Wir haben in unserer bereits über 10-jährigen Firmengeschichte diverse Initiativen begleitet bzw. aktiv mitgestaltet und gesteuert. Dabei fällt uns immer wieder auf, dass häufig die gleichen Fehler gemacht werden: angefangen von der fehlenden Strategieanbindung, über zu viele parallel laufende und alle auf „Prio 1“ eingestufte Projekte sowie „Lieblingsprojekte“ und adhoc-Anweisungen, bis hin zum fehlenden Gesamtüberblick und Konsens.

Die Lösung liegt eigentlich auf der Hand: (1) Transparenz schaffen, (2) Prozesse etablieren, (3) Verantwortung klar regeln und (4) Entscheidungen treffen.

Was sich relativ einfach anhört, scheint in der Praxis die meisten Unternehmen vor eine kaum lösbare Aufgabe zu stellen, denn die vier wesentlichen Bausteine dafür sind alles andere als trivial und müssen perfekt ineinander greifen:

- Ω **Prozesse:** Entwicklung und Verzahnung von Strategie/Mittelfristplanung, Vorhabenplanung, Ressourcenmanagement, Projektumsetzung und Reporting
- Ω **Strukturen:** Schaffung von Gremienstrukturen und deren Kompetenzausstattung zur Steuerung und Entscheidungsfindung über Teilportfolios und das Gesamtportfolio des Unternehmens
- Ω **Priorisierung:** Schaffung eines einheitlichen, nachvollziehbaren und fairen Priorisierungsverfahrens zur Bewertung geplanter Vorhaben/Initiativen und stringente Ausrichtung des Projektportfolios an der Wirtschaftlichkeit und der Unternehmensstrategie
- Ω **Personal, Methodik und Instrumentarium:** Fachkompetentes und management-/führungserfahrenes Personal sowie standardisierte und verbindliche Methoden und Werkzeuge

Wir haben im Zuge unserer Beratungsprojekte ein **Konzept** entwickelt, das genau diese Bausteine adressiert und folgende **zwei wesentliche Stärken** aufweist:

(1) Die Fokussierung auf Initiativen, die sich im Kern auszeichnen durch ...

- Ω ... eine möglichst hohe Erfolgschance
- Ω ... einen nachvollziehbaren Ergebnis-/Performancebeitrag
- Ω ... eine nachhaltige Veränderungswirkung und Vorbildfunktion
- Ω ... die Wiederverwendbarkeit der Methode bzw. Werkzeuge

(2) Ein einheitliches Führungs- und Steuerungsverfahren durch ...

- Ω ... realistische und transparente Ziele und Rahmenbedingungen
- Ω ... eine gemeinsame Grundlage und gleiche Messkriterien für alle Beteiligten
- Ω ... die konsistente Kommunikation von „was“ und „was nicht“
- Ω ... eine formelle Bindung an Ziele und Verfahren

Ferner adressiert dieses Konzept die Erfolgsfaktoren auf strategischer, taktischer und operativer Ebene – von der Portfoliostrukturierung (Effektivität) zur Portfoliosteuerung (Effizienz). Die erfolgreiche Realisierung des Geschäftspotenzials (Effizienz) wird durch ein sog. „**Stage Gate Modell**“ sichergestellt.

Das Stage Gate Modell als Kern des Konzeptes erlaubt die notwendige klare Strukturierung der einzelnen Phasen, eine Fokussierung auf nachvollziehbare Kriterien für einen Phasenübergang und das Hinterlassen von methodischer Kompetenz bei jedem Beteiligten. Außerdem wird die Komplexität innerhalb der Maßnahmen und Tools soweit reduziert, dass Ziele, Teilergebnisse und Endergebnis für alle involvierten Mitarbeiter transparent und greifbar sind. Schließlich zeichnen sich die Konzeptionierungs-Parameter durch „Einfachheit“, „Skalierbarkeit“ und „breite Einsetzbarkeit“ aus.

Und was sind die konkreten Benefits? Aus unseren Erfahrungen lassen sich folgende Nutzeneffekte klassifizieren bzw. erzielen:

- Ω Erhöhung der Anzahl gemanagter Projekte um 20-40%
- Ω Kostenreduktion je Projekt um 30-50%
- Ω Verringerung redundanter Projekte um bis zu 80%!
- Ω Verringerung der Anzahl gescheiterter Projekte um bis zu 70%!

Daneben gibt es noch weitere signifikante Nutzendimensionen wie bspw. eine deutlich optimierte Abstimmung der Projekte mit der Bereichs-, Geschäfts- und Unternehmens-/Konzernstrategie, Investition in die richtigen Themen, optimale Ressourcenallokation, Arbeit an den richtigen Projekten usw.

Falls wir Ihr Interesse geweckt haben und Sie weitere Informationen zu unseren Beratungsleistungen im Bereich „Management strategischer Initiativen und Programme“ wünschen oder über Ihre Erfahrungen dazu diskutieren möchten, nehmen Sie gerne unter ralf.strehlau@anxo-consulting.com oder unter Telefon 06192 40 269 0 Kontakt mit uns auf!

ANXO. Wir verändern Ihre Welt.