

Projektmanagement

Auch Strategieprozesse benötigen Agilität

Agile Methoden helfen Betrieben, mit den Herausforderungen der digitalen Welt Schritt zu halten. Das Konzept der «Strategility» implementiert Agilität zusätzlich in die Unternehmensstrategie.

→ VON BERNHARD KRUSCHITZ



DER AUTOR

Bernhard Kruschitz

ist Mitglied der Forschungsgruppe zu Strategility an der ZHAW und Co-Autor von Hermes 5. Der diplomierte Wirtschaftsinformatiker ist Inhaber der Beratungsfirma BKI.

→ www.bki.ch

Jede Organisation hat eine Strategie, denn ohne sie wären Organisationen orientierungslos. In vielen Fällen ist die Strategie jedoch nicht niedergeschrieben – die Unternehmung ist aber trotzdem erfolgreich. Auch in diesen Unternehmen und in der Verwaltung stellt sich die Frage, wie auf die Herausforderung der «Vuca»-Welt strategisch geantwortet wird.

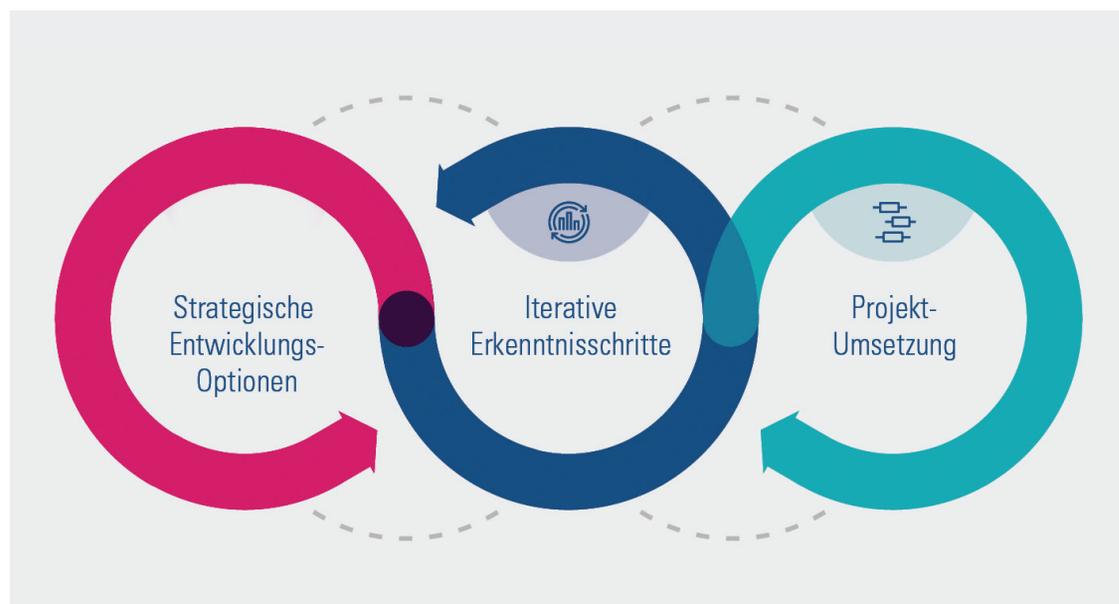
In der «Vuca»-Welt mit ihrer hohen Volatilität, Unsicherheit, Komplexität (Complexity) und Uneindeutigkeit (Ambiguity) genügen die klassischen Methoden zur Strategieentwicklung nicht mehr. Die Antwort auf die Herausforderungen sind agile Strategieprozesse kombiniert mit agilem Portfolio und agilem Projektmanagement.

Die klassischen Strategieprozesse zur Formulierung der Werte, Mission, Vision, strategischen Stossrichtungen und den darunter liegenden Strategien gehen von mehrjährigen Betrachtungsräumen aus. In vielen Fällen wird die ein-

mal definierte Strategie nur alle vier bis fünf Jahre überarbeitet. Diese langen Zyklen und die damit verbundenen schwerfälligen Strategieentscheide sind heute in vielen Fällen nicht mehr zielführend oder gar ein unternehmerisches Risiko, wenn sie ver hindernd statt fördernd wirken.

KONZEPT DER «STRATEGILITY»

Das Kunstwort «Strategility» bedeutet agile Strategieentwicklung. In einem agilen Strategieprozess werden die strategischen Entwicklungsoptionen laufend überprüft und die gewonnenen Erkenntnisse fliessen unmittelbar in den Strategieprozess zurück. Um schnelle Erkenntnisse zu gewinnen, werden iterativ Erkenntnisschritte ausgeführt. Dazu werden möglichst kurze Experimente durchgeführt und umgehend ausgewertet. Der Erkenntnisgewinn aus einem solchen Experiment führt dazu, dass die Strategie entweder weiter umgesetzt oder schnellstmöglich angepasst wird.



Strategility, agiles Portfolio und agile Projekte sind miteinander verbunden und stehen in ständiger Wechselwirkung zueinander



Weiter fliessen auch die Erkenntnisse aus der Projektumsetzung laufend in den Strategieprozess ein.

In der «Vuca»-Welt stehen Themen wie Chancenwahrnehmung, Effizienz und Geschwindigkeit im Vordergrund. Die Anwendung der agilen Prinzipien hilft, strategische Entscheide mit empirisch gewonnenen Erkenntnissen zu unterstützen. Dabei steht im Zentrum, dass sich strategische Thesen mit Experimenten überprüfen lassen, um die gewünschte Wirkung zu überprüfen. Naturgemäss werden Experimente bevorzugt, die mit geringem Aufwand einen schnellen Erkenntnisgewinn ermöglichen.

AGILES PORTFOLIO, AGILE PROJEKTE

Die Integration des agilen Strategieprozesses mit den iterativ durchgeführten Experimenten und den Umsetzungsprojekten erfolgt über das agile Portfolio. Aufgaben des agilen Portfoliomanagements sind unter anderem die Wirkungsüberprüfung und Koordination des Informationsflusses aus den Experimenten und Projekten. Dabei stehen nicht mehr das traditionelle Projektergebnis und die Fortschrittsmessung der Projekte im Zentrum, sondern die erzielte Wirkung bereits während der Umsetzung. Dafür ist das moderne Projektmanagement grundsätzlich agil und

bedient sich verschiedener Methoden und Vorgehensmodelle. Im Zentrum steht dabei die Entwicklung des Produkts beziehungsweise der Software, basierend auf den agilen Prinzipien. Dank Priorisierung und Schätzung des Productbacklogs, Timeboxings und Burn-Down-Charts sind Transparenz bezüglich des Fortschritts und der relativen Entwicklungsgeschwindigkeit möglich.

Da die agile Entwicklung in der Regel nur einen bestimmten Teil des Projekts ausmacht, nehmen die Aufgaben des Projektmanagements noch immer einen hohen Stellenwert ein. Auch in Projekten mit agiler Entwicklung sind die erfolgsrelevanten Projektmanagement-Aufgaben wie Stakeholdermanagement, Konfliktmanagement, Risikomanagement etc. nötig und erfordern erfahrene Projektleiter.

Um die agilen Projekte mit agilen Strategieprozessen und agilem Portfoliomanagement zu verbinden, braucht es eine enge Koppelung, die zum Beispiel über Quality-Gates hergestellt wird. Bei diesen Gates steht nicht der formale Reifegrad von Projektergebnissen im Vordergrund, sondern die Wirkung, die das Projekt erzielt, und ob die Strategie selbst zielführend ist oder angepasst werden muss.

Moderne bimodale oder hybride Projektmanagementmethoden wie «Hermes 5» adressieren die verschiedenen Methodenwelten der Projektentwicklung. Sie ermöglichen die Integration mit dem agilen Portfoliomanagement auf einfache Weise. Auf die Wirkungskontrolle der Strategie sind aber Projektmanagementmethoden vielfach nicht spezifisch ausgerichtet. Der Fokus der Überprüfung ist oft nur die Strategieausrichtung des Projekts, aber nicht, ob die Strategie selbst die erwünschte Wirkung erzielt. Um dies zu erreichen, ist ein Umdenken notwendig.

WIRKUNG IM ZENTRUM

Bei Strategility steht die Wirkungsorientierung im Zentrum. Der Erkenntnisgewinn aus Experimenten und Projekten wird gezielt herbeigeführt, damit die der Strategie zugrunde liegenden Thesen überprüft werden können. Wenn sich die Thesen nicht bestätigen, wird die Strategie umgehend angepasst. Und je früher die Erkenntnis vorliegt, desto geringer sind somit die Anpassungskosten. ←

Agilität soll mit Strategility auch in die Firmenstrategie implementiert werden

Strategility-Forschungsprojekt

Weil agile Strategieprozesse weitgehend Neuland sind, hat die Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften ZHAW gemeinsam mit den Firmen BKI und Rocket Consulting sowie acht Partnern aus Wirtschaft und Verwaltung ein Forschungsprojekt lanciert. Dieses wird durch die schweizerische Innovationsagentur Innosuisse gefördert. In Kürze liegen die ersten Ergebnisse vor, die mit allen Interessierten geteilt werden sollen.

→ www.zhaw.ch

IMPRESSUM

Das offizielle
Publikationsorgan
des VIW

Herausgeber:
VIW – Wirtschafts-
informatik Schweiz

VIW-Geschäftsstelle:
Rosenweg 3
5037 Muhen
Tel. 031 311 99 88
info@viw.ch

Erscheinungsweise:
Monatlich

→ www.viw.ch