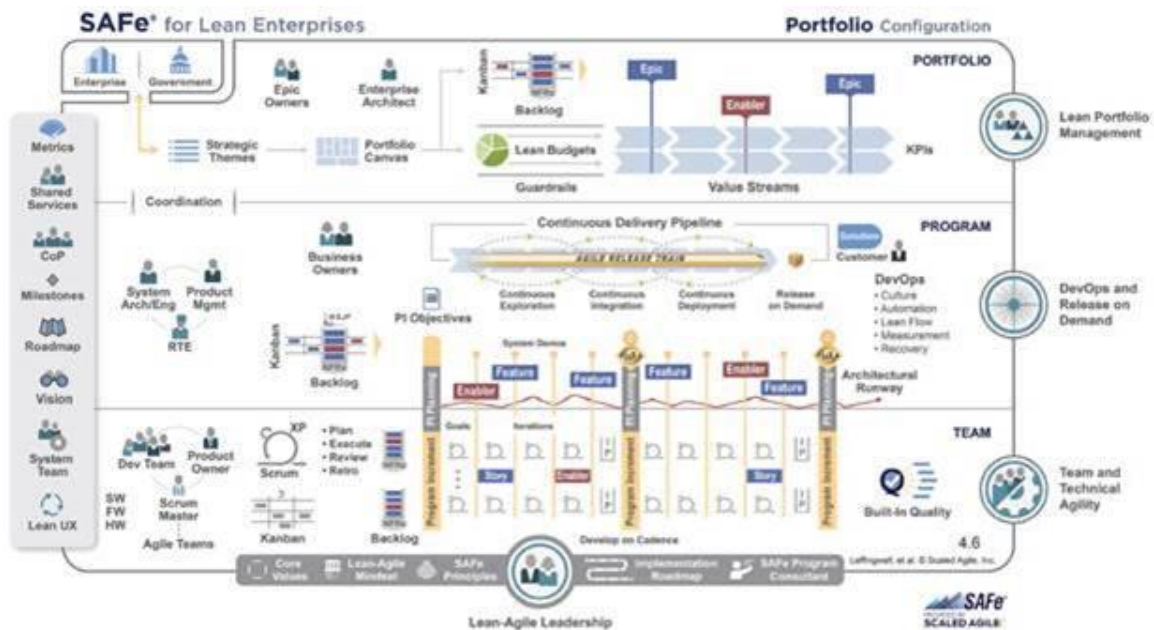


Zur Anwendung des Ansatzes von Portfolio SAFe

Kanban, Backlogs oder NFRs (Non-Functional Requirements) wurden für die bzw. im Rahmen der Produktion von materiellen Gegenständen, später auch von Software bzw. „für deren Entwicklung entwickelt“. Sie sind daher nicht 1zu1 auf alle Unternehmen und deren spezielle Geschäftsprozess- und Portfoliobedarfe anwendbar. Die herausgehobenen zwei Dimensionen von Entwicklung einer Entwicklung bei der Software sind wichtig zu beachten und zu unterscheiden: Software hält still. Der Kunde, der Software bestellt, kann diese auch emotional auf Funktionalitäten oder Nicht-Funktionalitäten (wie selbsterklärende Eingabemasken) prüfen, die Software hält weiter still. Danach werden die neuen Anforderungen vom Lieferanten erfüllt oder nicht und es wird erneut nachgebessert.



Damit könnten die Methoden bei der Digitalisierung eines Unternehmens rein interne Anwendung finden, wenn es beim Mitarbeiter als fiktivem Kunden bleiben würde. - Auf die generellen Probleme, die ein Verständnis der eigenen, internen Mitarbeiter als Kunde einer Vor- oder Projekt-Leistung eines anderen Mitarbeiters verursachen können, komme ich an anderer Stelle noch zurück.

Die Unternehmens-IT ist aber in der Regel nicht nur für den Mitarbeiter gedacht, sondern reicht weit in die Geschäftsprozesslandschaft hinein. Kundenwünsche erfüllen im digitalen Zeitalter verlangt auch eine Antwort auf die Frage: Mensch-Maschine, wer programmiert wen?

Kunden sind vielfältig- und auch über die Zeit immer wieder andersdenkende Lebewesen mit immer neuen Bedarfen und Bedürfnissen, die zudem nicht stillhalten, wenn etwas an der Leistung nicht passt, etwas nicht funktioniert. Sondern sie sind als Menschen frei, sich überraschend zu verhalten. Hat die Software direkt oder indirekt (über den letzten verbliebenen Mitarbeiter) auf ihn gewirkt und kann vom Mitarbeiter so rasch nicht angepasst werden, wie der Mitarbeiter dies benötigen würde, ist der Kunde im Minimum vergrämt, wenn nicht weg.

Sollten die Konkurrenten die gleichen Fehler machen, treibt man den Kunden eher noch jungen Anbietern in die Hände, die mit ihrer Spezialisierung auf digitale Produkte ganz anders auf Kunden zugehen und sie digital einfangen.

Der erhöhte Effizienzgrad durch SAFe geht also in einem überwiegend traditionell strukturierten Unternehmen einher mit einem erhöhten Prozessrisiko, denn es wirkt – einmal eingerichtet – schwer kontrollier- und anpassbar auf das Geschäftsmodell bis runter zu den diversen Geschäftsprozessen. **Es verringert also marktseitig gerade die Freiheit des Mitarbeiters, die er mit Kanban-Methoden erhalten sollte.**

Will man einen Portfolioansatz im Projektmanagement konsistent verfolgen, so kommt man nicht umhin, die Geschäftsfeldebene nicht nur Schnittstellenartig in das Veränderungsmanagement mit einzubeziehen und nicht nur einzelne Mitarbeiter als Designer. Gerade hier sind geringere „Interpretationsspielräume“ und andere Freiheiten unbedingt erforderlich.

Die Lösung:

Einbindung (nicht nur Einbeziehung über Gremien, Meetings etc.) der Geschäftsfeldebene und anderer Anforderungen aus der Unternehmens-, Konzern oder Gruppenstruktur in das Projekt-Portfoliomanagement durch:

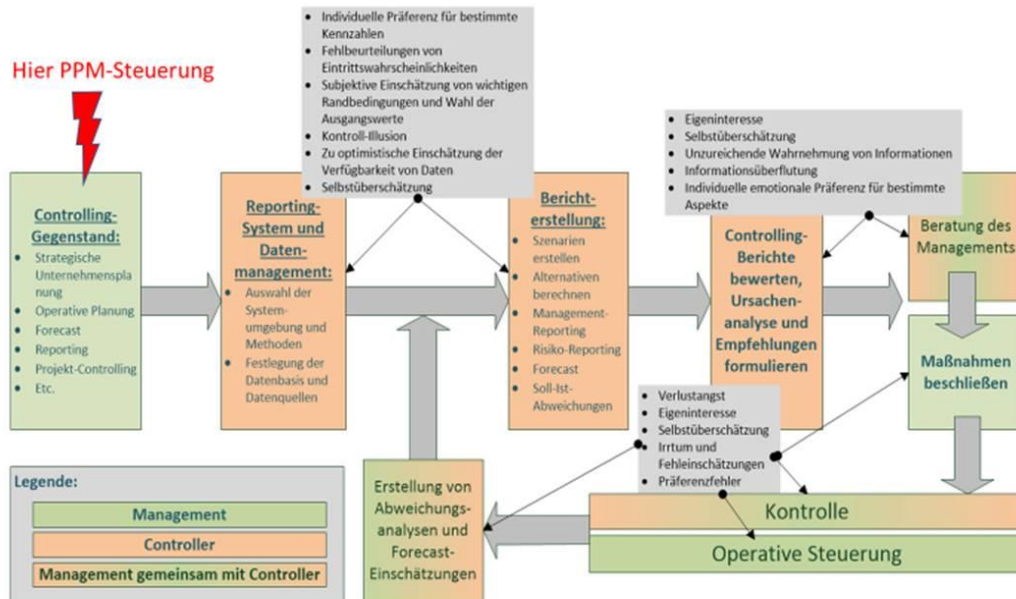
Erhöhung der Transparenz und Verhinderung beispielsweise, dass Design Authority oder Bereichsleiter, die weitestgehend autonom entscheiden sollen, nicht konservativ entscheiden und lediglich den Istzustand erhalten.

Dies wird erreicht durch ein zielkongruentes Dialogmanagement über alle Geschäftsbereiche und Portfolios. Damit der Design-Verantwortliche oder ein entsprechendes Mitglied aus einem Entscheidungsteam über die in den Designprozess einfließenden ‚Bedeutungen‘ (Interpretationen) nicht herrscht, sondern sich transparent abstimmt. Damit das Potenzial für komplexe Verbindungen sich nicht nur auf das beschränkt, was der Designer als bedeutend ansieht, sondern auch auf die Beziehungen hinaus reicht, die er oder sie sich allein oder im engeren (elitären) Teamkreis nicht denken kann.

Kommunikation in Form von „Vorgaben“ Top down und „Report“ Bottom up ist für eine Dialogorientierte Organisation über diverse Gremien an den verschiedenen formellen und informellen Schnittstellen nicht genug (tatsächlicher Durchgriff / Akzeptanz in den Projekten oder gar Tochtergesellschaften). Designprozesse verlaufen gerne evolutionär, d.h., dass sie bei aller Zielorientierung stets auch zu sich selbst reflektierenden Re-Design-Prozessen erwachsen.

Darüber hinaus werden in der Kommunikation von komplexen Fragestellungen zugleich die Systemgrenzen und Einflussfaktoren nicht mehr explizit oder konkret genug formuliert. Die daraus resultierenden Folgen sind wachsende Interpretationsspielräume im Reporting als auch Mutmaßungen und Missverständnisse unter den Mitwirkenden u.v.m.

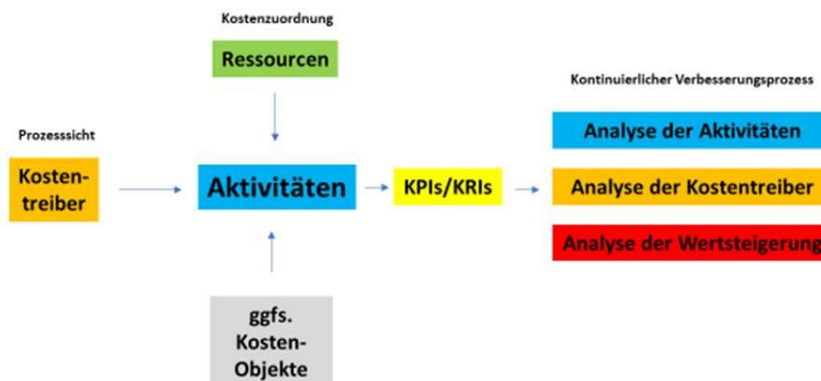
Schließlich besteht eine wesentliche Herausforderung gerade darin, nicht nur interdisziplinäre Teams zu bilden, sondern einzelne Mitglieder zu rekrutieren, die zu interdisziplinärem Denken in einer Person fähig sind, und diese an entscheidenden Schaltstellen zu positionieren. Dazu muss z.B. das Rechtssystem, anders als SAFe dies vorsieht, breiter und tiefer steuerbar sein; gemäß Anforderungen in Arbeitsrecht, DSGVO u.a. Dies sollte bei der Digitalisierungsstrategie bereits berücksichtigt werden.



Dynamisierung des bislang stark planerischen Ansatzes (trotz Anwendung von SAFe)

Durch ein hoch integriertes „Enterprise Resource Planning and Management“ von Overhead bzw. Administration (Units), diversen Geschäftsbetrieben und Veränderungs-Projekten wird ein agileres und zugleich Resilienz förderndes Wirtschaften ermöglicht, sofern dieses optimal auf Aktivitäten basiert ist:

Aktivitäten-basiertes Steuerungsmodell

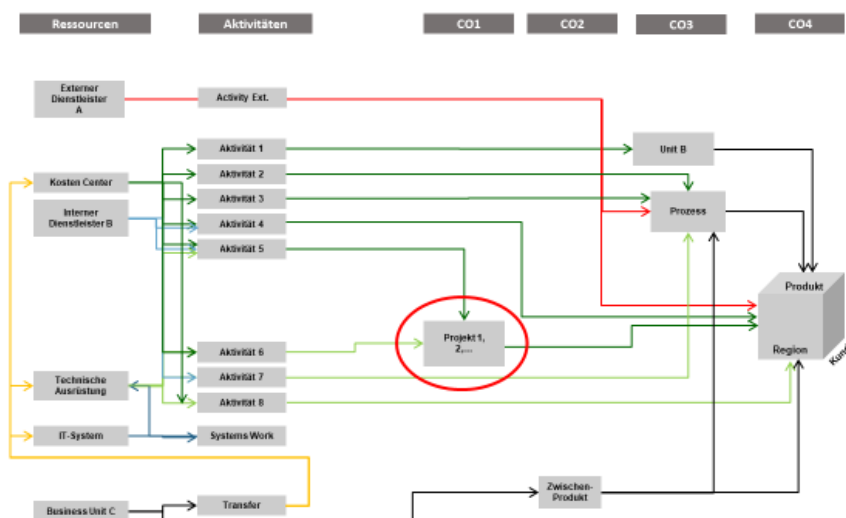


So können „Nutzen (Plan/Ist)“ in der Planung konsistent aggregiert werden und dies über eine rein finanzielle Sicht im laufenden Budgetcontrolling hinaus. Dabei werden gegenseitige Abhängigkeiten und Wechselwirkungen von Projekten, Handlungssträngen, Geschäftsprozessen, Budgets von Bereichen (Units, wie IT u.a.), Produkt- oder Leistungskalkulationen etc. transparent berücksichtigt.

Erfolgt die Ressourcenplanung Konzern-, Gruppen- oder Unternehmensübergreifend, so benötigen komplexe oder auch nur verzahnte Vorhaben (z.B. bereichs-/dezernatsübergreifend) ein räumlich hochintegriertes Design und eine zeitlich hochintegrierte Planung.

Planung und Umsetzung müssen mit zunehmender Markt-Dynamik immer mehr in Versuch und Irrtum verschmelzen (bspl.w.zunehmender Einfluss der VUCA Dimensionen). Dazu sind u.a. KPIs um KRIs für eine tatsächliche Gesamtsicht zu ergänzen, d.h. um Chancen und Risiken, hier im engeren Sinne von Gefahren, möglichst umfassend zu steuern (KRIs, Risikosteuerung, Scorecards o.ä.). So kann zugleich Nicht-quantifizierbarer Nutzen ggfs. über Treiber in eine Kosten-/Nutzen-Analyse der Handlungsstränge einbezogen werden.

Am ehesten möglich wird ein solches Konzept auf der Basis einer Aktivitäten-basierten Steuerung, diese wiederum basierend auf hABC, hABB, hABM wie das folgende Beispiel hier nur skizzieren soll. Beispiel eines sehr groben hABC Modells zur Integration des PPM in die Geschäftsprozesslandschaft:



Auf diese Weise können beispielsweise:

- Die Abhängigkeiten der Projekte untereinander als auch zu den jeweils durch sie angestrebten Veränderungen des Geschäftsbetriebs in ihren Auswirkungen konsistent dargestellt werden.
- Die Kosten und Nutzen aus der Vernetzung von Administration, Geschäftsbetrieben und Projekten quantitativ erfasst werden (beispielsweise in Form einer Komplexitätskostenrechnung).
- Die Projektziele kongruent und gezielt kommuniziert und ihr Erreichen kann gemessen werden.
- Die jeweilige Projektsteuerung erfolgt entlang von vereinbarten Kennzahlen (quantitativ) und konkreten Leistungsansprüchen (qualitativ), Erfolge (auch Misserfolge) werden dadurch nachvollziehbar und können als Grundlage für Prozessverbesserungen dienen und Termin- und Kostenabweichungen auf Grund von Änderungen des Scopes werden aufgezeigt.

Der Nutzen daraus zeigt sich u.a. in Form von:

- Unterstützung einer Szenario-Planung und rascheren Planumsetzung
- Hohe Entlastung der sonst erforderlichen zentralen Zuständigkeiten
- Kostenkontrolle und gezielte Einsparmöglichkeiten ohne wesentliche sonst unkontrollierbare Neben-Effekte
- ...