

Vorwort

Das Thema unserer Zeit

Digitale Transformation ist das Thema unserer Zeit. Weltweit versuchen Organisationen mit der immensen Dynamik der Digitalisierung Schritt zu halten, schneller und beweglicher zu werden, sich selbst zu „agilisieren“. Dabei steht eine zentrale und gleichzeitig herausfordernde Frage im Vordergrund: Wie bereitet man sich auf etwas vor, von dem man nicht genau weiß, wie es aussieht?

Kürzer werdende Produktzyklen, stetig wachsender Konkurrenzdruck, neue Geschäftsmodelle und eine neue Dimension der Globalisierung haben das Spielfeld zunehmend unübersichtlich gemacht. Sie, als unsere Kunden, arbeiten täglich hart daran neue Anforderungen aus Ihren Geschäftsbereichen zu bedienen, sich selbst stetig weiter zu modernisieren und dabei zu versuchen, aus bestehenden Strukturen neuen Wert zu generieren, damit diese nicht plötzlich obsolet werden. Eins ist dabei klar: Diese tiefgehende Transformation hört nicht mehr auf.

Agil oder nicht agil?

In Bezug auf den Themenkomplex Programm- und Projektmanagement führt die Digitale Transformation zu einem grundsätzlichen Diskurs zwischen agilen und traditionellen Ansätzen. Aus unserer umfassenden Erfahrung wissen wir, dass beide

Ansätze richtig sind, es gibt kein „One size fits all“. Stattdessen begegnen uns häufig Mischformen, zum Beispiel hybride Ansätze („Hybrid Agile“), die durchaus zielführend und situationsbedingt richtig sein können. Noch wichtiger als die Frage, welcher Ansatz nun der richtige ist, ist vor allem auch die Frage nach dem grundsätzlichen Ziel:

- Wie stelle ich als Entscheider sicher, dass überhaupt die richtigen Vorhaben gestartet werden?
- Wie führe ich ein sehr komplexes Unterfangen, eine sprichwörtliche Unternehmens-Transformation, sicher ins Ziel?
- Wie bleibt mein Unternehmen weiterhin fit und beweglich, um den Herausforderungen von morgen schlüssig zu begegnen?

Diese und weitere Fragen haben wir für Sie in dieser Broschüre beantwortet.

Von Vorhaben zu Erfolgen

Heutzutage bedarf es weit mehr als der Beachtung von Time, Budget, Quality – es geht um Kommunikation, Zusammenarbeit und die Menschen, mit denen Vorhaben zu Erfolgen werden. Wir hoffen, Teil Ihrer Reise sein zu dürfen und stehen Ihnen jederzeit für weiterführende Gespräche zur Verfügung.

„Was bleibt, ist die Veränderung; was sich verändert, bleibt.“

Michael Richter

Für weiterführende Informationen und bei Interesse an unserem Angebot, nehmen Sie gerne mit uns Kontakt auf. Wir freuen uns von Ihnen und Ihren Transformationsinitiativen zu hören.

Mit freundlichen Grüßen

Jochen Fauser

Partner

Deloitte Technology Strategy & Architecture
jfauser@deloitte.de

Marwin Rieger

Senior Manager

Deloitte Technology Strategy & Architecture
mrieger@deloitte.de

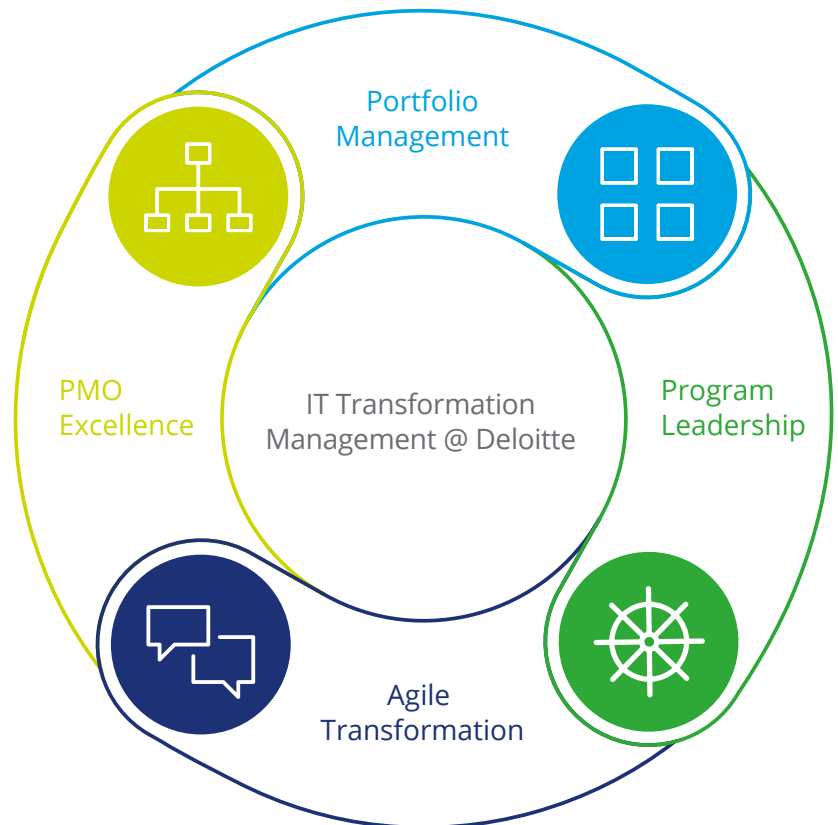
IT Transformation Management @ Deloitte

Unser Leistungsspektrum

Unter einer Transformation verstehen wir eine weitreichende organisatorische Veränderung, die die Technologie, die Prozesse und vor allem auch die Mitarbeiter einer Organisation betrifft. Mit unseren Services rund um den Themenkomplex IT Transformation helfen wir Ihnen dabei Ihre Vorhaben in Erfolge zu verwandeln: Zielgerichtete Angebote, die auf die Situationen und Bedürfnisse unserer Kunden zugeschnitten werden und erprobte Berater, die souverän durch das Dickicht im Projektalltag führen.

Erfahrene und zertifizierte Transformationsberater

Unsere Transformationsberater sind erfolgreiche Programm- und Projektleiter. Kurz gesagt ein Team mit starken Führungs-, Projektmanagement-, Kommunikations- und Problemlösungskompetenzen. Jeder von ihnen hat seine persönliche Exzellenz in einer Reihe von Projekten unter Beweis gestellt. Viele sind zertifizierte Project Management Professionals (PMP)[®], PRINCE2[®] Practitioner oder Certified Scrum Master[®] (CSM).



„Konsequent ist,
wer sich selber mit den
Umständen wandelt“

Winston Churchill

Fragen unserer Kunden – unsere Antworten

Frage: Wie führe ich ein komplexes Unterfangen, eine sprichwörtliche Unternehmens-Transformation, sicher ins Ziel?

Deloitte: Ein wesentlicher Erfolgsfaktor liegt in einem intelligenten Programm-Design, das strategische, prozessuale, funktionale und organisationsbezogene Faktoren berücksichtigt und orchestrierbar macht.

Frage: Wie stelle ich als Entscheider sicher, dass überhaupt die richtigen Vorhaben gestartet werden?

Deloitte: Einführung eines transparenten und schlüssigen Projekt-Portfolio-Management-Prozesses, der den größten strategischen Nutzen mit dem tatsächlichen Leistungsvermögen des Unternehmens in Einklang bringt.

Frage: Was kann ein PMO noch bieten, außer der Unterstützung diverser administrativer Tätigkeiten?

Deloitte: Wir glauben an Experten-PMOs, die mit Fachwissen und Methodenkompetenz die Entscheidungsprozesse messbar verkürzen, Situationen treffsicher analysieren und Projektleiter spürbar entlasten können. Durch die Schaffung von Mehrwert in verschiedenen Dimensionen werden PMOs zum strategischen Erfolgsfaktor.

Frage: Wie können wir als Organisation von "Agile" am meisten profitieren? Wie gehen wir mit volatilen Rahmenbedingungen und beweglichen Projektzielen um?

Deloitte: Agilität bezieht sich nicht nur auf Software-Entwicklung und Projekte, sondern auf Teams, Abteilungen und Unternehmen: Der Einsatz agiler Methoden ermöglicht dabei, sich sowohl auf Effektivität und Effizienz, als auch auf Kundenanforderungen und Kundennutzen zu konzentrieren. Wichtig ist, den methodischen Ansatz und den Grad der Agilität genau auf die Kundensituation und das jeweilige Projektumfeld anzupassen.

Portfolio Management

Unser Verständnis

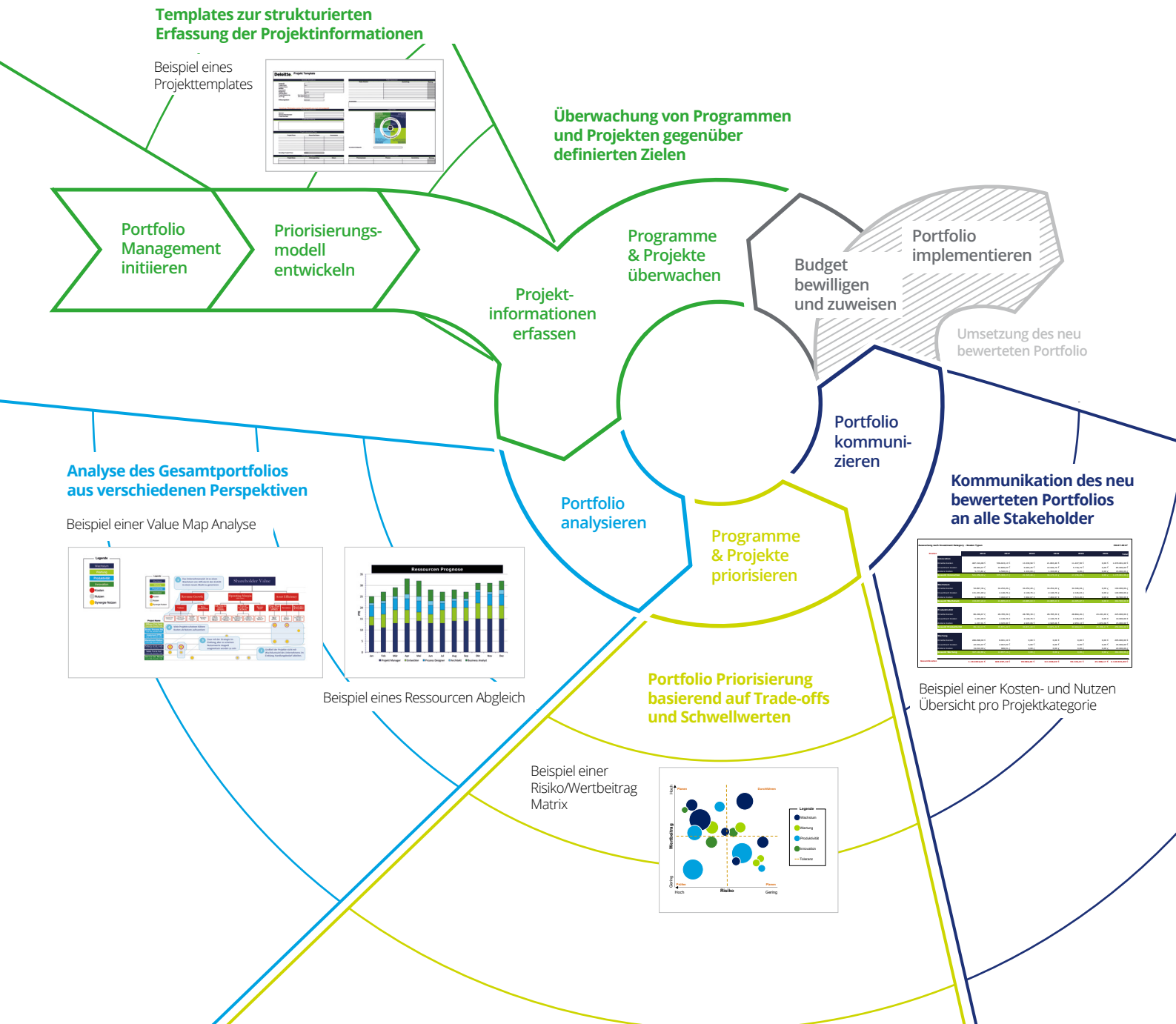
„Machen wir genug von den richtigen Dingen? Sind unsere Initiativen „on track“?“ Diese oder ähnliche Fragen stellen sich viele verantwortliche Programmleiter oder Produktportfolio Manager des häufigeren. Strategisches Portfolio Management versetzt Sie in die Lage die zuvor gestellten Fragen wirkungsvoll zu beantworten und laufende oder geplante Projektinitiativen

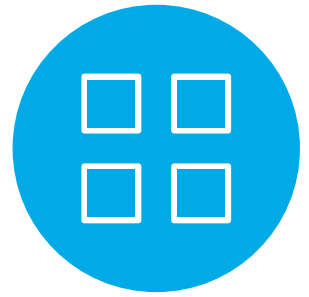
unter Berücksichtigung dynamischer Ziele und (zeitlicher, ressourcenseitiger oder auch budgetärer) Rahmenbedingungen zu bewerten.

Unsere Lösung

Unser Ansatz für strategisches Portfolio Management basiert auf einem standardisierten Prozess mit Hilfe dessen laufende oder geplante Projektinitiativen nachvoll-

ziehbar und vergleichbar bewertet, sowie Veränderungen im Zeitablauf sichtbar gemacht werden. Neben klaren Prozessvorgaben umfasst unser Ansatz definierte Governance-Leitlinien sowie „ready-to-use“ Templates, die strategisches Portfolio Management zu einem wirkungsvollen Management-Instrument zur nachhaltigen Steuerung des Produkt-/Projektportfolio machen.





Was unseren Ansatz auszeichnet

Der integrative aber dennoch pragmatische Portfolio Management Ansatz von Deloitte zielt darauf ab für Sie eine strategische Entscheidungsgrundlage zu etablieren,

welche es ermöglicht den Mehrwert Ihres Portfolios zu maximieren ohne durch übermäßige Komplexität die Arbeitsbelastung weiter zu erhöhen.



Program Leadership

Die digitale Transformation ist omnipräsent und verändert rasant wie Märkte verschwinden und neu entstehen. Um die daraus entstehenden Herausforderungen zu bewältigen und neue Chancen zu nutzen, setzen Unternehmen strategische Entscheidungen durch Transformationsprogramme um.

Unser Verständnis

Weniger erfolgreiche Transformationsprogramme leiden häufig unter einer zu ambitionierten Zielsetzung und einer Überforderung der Unternehmensfähigkeiten und Kapazitäten. In der Umsetzung von Programmen wird dies vielfältig sichtbar.

Erfolgreiche Transformationsprogramme leben ein effektives Zusammenarbeitsmodell zwischen Business und IT.

Dieses orchestriert die Geschäftsfähigkeiten gesamtheitlich auf Basis von funktionsübergreifenden, entscheidungsbefähigten Teams, ist geprägt von konsequentem Kundenfokus, Geschwindigkeit, Einfachheit und basiert auf klaren Metriken die mit Vertrauen in Teams umgesetzt werden.



Ambivalente Zielsetzung

Unterschiedliches Verständnis von Zielen, Abläufen und Verantwortlichkeiten



Business-IT Abstimmung

Mangelnde Transparenz, fehlende Abstimmung agiler und nicht-agiler Projekte



Komplexe Governance

Langsame Entscheidungsfindung, unzureichende Konfliktlösungsmechanismen



Fehlende Nachhaltigkeit

Unzureichendes Change Management und Kommunikation

Programme als Motor für digitale Veränderungen



Deloitte's Program-Leadership Ansatz hat zum Ziel, früh Mehrwert im Unternehmen zu generieren. Das bedeutet: Langwierige Roadmaps vermeiden, Change Management integrieren und notwendige Korrekturen der Strategieumsetzung schnell herbeiführen. Dabei sind der Endkunde, die Geschäftsentwicklung, sowie die Chancen durch Technologieentwicklung konsequent im Blick zu behalten.



Transparenz und Vertrauen

Wir unterstützen bei der Implementierung von Program-Management Standards und klaren Metriken anhand unseres „Program Leadership Playbooks“, das ganze beschleunigt durch unsere praxiserprobten Methoden und Tools.



Einfachheit und Geschwindigkeit

Die Implementierung einer adaptiven Programmstruktur beschleunigt Konfliktlösung und Entscheidungsfindung und ermöglicht Erfolg für interdisziplinäre Teams. Das Governance-Modell wird durch unsere Experten gemeinsam mit Ihnen ausbalanciert.



Orchestrierung und Kundenfokus

Mit dem Aufbau einer team-basierten Zusammenarbeit von Programm- und Linienfunktionen und anhand unseres „Right Speed Governance Frameworks“ unterstützen wir die Abstimmung von agilen und nicht-agilen Aktivitäten.



Erfahrung und Veränderung

Wir stellen mit unseren erfahrenen Programmleitern sicher, dass Change-Management, Architektur- und Prozessmanagement Aktivitäten sinnvoll integriert sind und so eine nachhaltige Implementierung von Programmsergebnissen erreicht werden kann.

Unsere Lösung

Wir unterstützen Sie bei der Planung, Bewertung und Umsetzung von komplexen Transformationvorhaben und helfen dabei, das erfolgskritische Zusammenspiel zwischen Business und IT zu orchestrieren.

Unser Program-Leadership Team – mit über 200 Jahren kollektiver Erfahrung im Management komplexer Transformationsprogramme und tiefen Einblicken in Ihre Industrie – führt Ihre strategischen Initiativen mit Ihnen gemeinsam zum Erfolg.

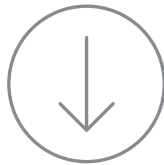
Unser „Pulse Check Ansatz“ unterstützt Sie dabei eine Standortbestimmung Ihrer Initiativen durchzuführen, um Verbesserungspotenziale zu identifizieren.

Agile Transformation

Agile ist eines jener oft zitierten Themen, von welchem sich nicht zuletzt auch große IT-Transformationsprogramme neuen Schwung versprechen. Wurde der Erfolg agiler Vorgehensmethoden anfangs häufig mit den schlanken Strukturen kleiner Unternehmen erklärt, zeigen heute zahlreiche Beispiele, dass Agile auch in gewachsenen und komplexen Organisationen erfolgreich umgesetzt werden kann.

Unser Verständnis

Während sich viele Organisationen der Vorteile agiler Projektmethoden bewusst sind, scheitert eine Einführung oft an den organisatorischen, kulturellen und strategischen Rahmenbedingungen.



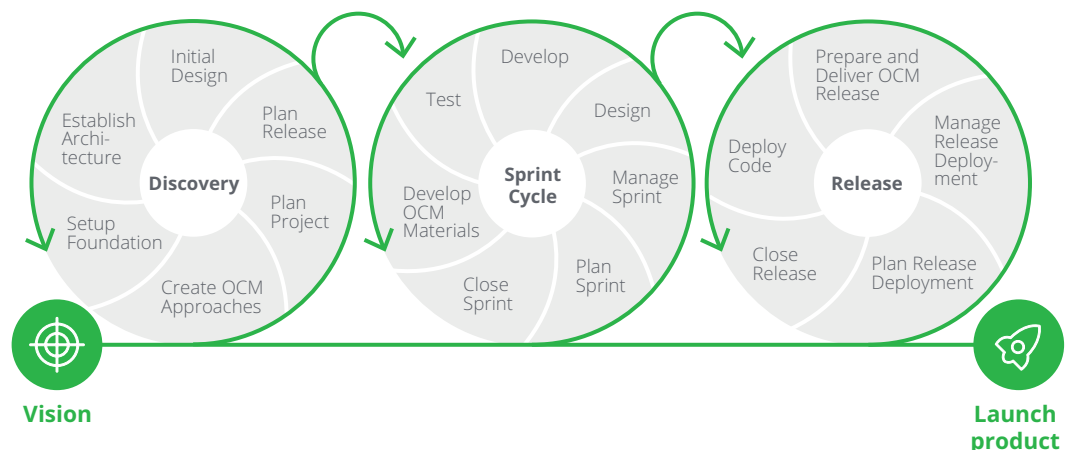
Unterschätzer Wandel

- Agile wird oft auf eine reine Projektmanagementmethode reduziert
- Notwendige organisationale und kulturelle Veränderungen werden vernachlässigt
- Fehlende Offenheit auf allen Ebenen verhindert die nachhaltige Einführung agiler Vorgehensweisen
- Es bleibt bei Insellösungen, Schnittstellen zu anderen Projekten, Linien- und Querschnittsfunktionen werden vernachlässigt



Herausforderung Kompetenzaufbau

- Naturgemäß ist vielfach erprobte agile Methodenkompetenz aus unterschiedlichen Projekten im Unternehmen selten
- Mitarbeiter sind durch ihre bisherige Laufbahn kulturell vorgeprägt
- Große Teile der Belegschaft werden bei einer Transformation oft vernachlässigt, Trainingskonzepte greifen nur punktuell
- Deutungshoheit und Entscheidung über agile Methoden ist oft fern der praktischen Anwender verankert





Agile Methoden nachhaltig einführen

Wir unterstützen Sie dabei agile Methoden zielgerichtet, nachhaltig und erfolgreich in Ihrer Organisation zu etablieren. Unser Leistungsportfolio richtet sich dabei ganz nach Ihren individuellen Bedürfnissen: Von eintägigen Workshops, über Coaching- und Beratungsangebote durch unsere zertifizierten Scrum Master bis zur Einführung agiler Methoden für Ihre Transformationsprojekte.



Erprobte Methodik

- Wir helfen Ihnen bei der Erarbeitung und Einführung eines maßgeschneiderten agilen Ansatzes.
- Unsere Experten coachen und begleiten Ihre Führungskräfte und Teams im Umgang mit agilen Methoden, um eine nachhaltige Methodenkompetenz in Ihrer Organisation zu etablieren
- Profitieren Sie von unserer langjährig erprobten Hybrid Agile Methodik

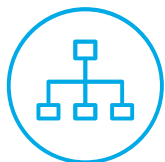


Unterstützende Tools

- Unser Agile Readiness Assessment ermöglicht eine schnelle Analyse Ihrer Organisation und Prozesse
- Wir unterstützen Sie während unseres Engagements mit sofort verfügbaren agilen Projektmanagementtools für einen schnellen Projektstart

Unsere Lösung

Wir bieten Ihnen maßgeschneiderte Unterstützung, passend zum Stadium und Umfang Ihrer agile Transformation. Unsere Experten sind erfahrene Berater, die Agile nicht nur aus der Theorie kennen, sondern pragmatisch nach Lösungen suchen um Agile erfolgreich zu implementieren.



Organisatorischer Wandel

- Agile leben – analysieren Sie mit Hilfe unserer Experten Ihr aktuelles Umfeld, damit der Kulturwandel nachhaltig gelingen kann
- Wir beraten und begleiten Sie bei der Anpassung Ihrer organisatorischen Rahmenbedingungen



Flexible Beratungsansätze

- Wir bieten Ihnen ein interdisziplinäres Team aus zertifizierten Scrum Mastern und erfahrenen Projektleitern
- Fordern Sie unsere Experten flexibel und situativ an – ob für ein dreitägiges Lab mit Training und Projektanalyse oder eine langfristige Betreuung Ihrer agilen Transformationsprogramme und Projekte

PMO Excellence

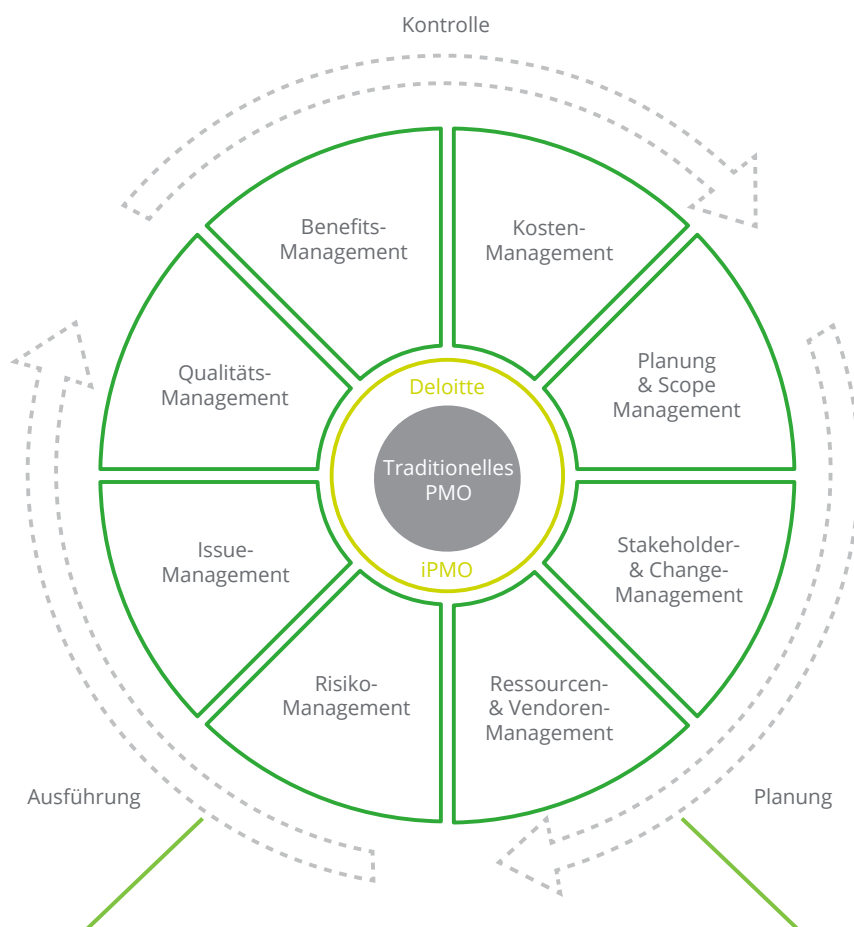
Ein Project Management Office (PMO) ist für den Erfolg eines Projektes oder Programms entscheidend. Das PMO betrachten wir als eine ganzheitliche Steuerungs- und Koordinierungseinheit, die neben der Wahrung der „Triple Constraint“ (Zeit, Kosten, Projektumfang) eine Schlüsselfunktion für Kommunikation und Zusammenarbeit darstellt – im Projekt und darüber hinaus.

Unser Verständnis

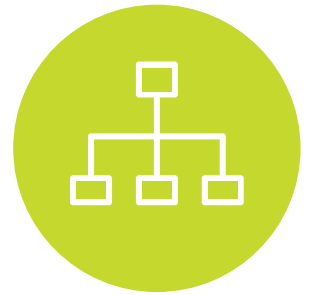
Ein effektives PMO muss individuell auf die aktuellen Rahmenbedingungen und den Projektmanagement-Reifegrad Ihres Unternehmens angepasst sein. Daher haben wir über das traditionelle PMO hinaus das intelligente PMO (iPMO) entwickelt.

Unsere Lösung – das intelligente PMO

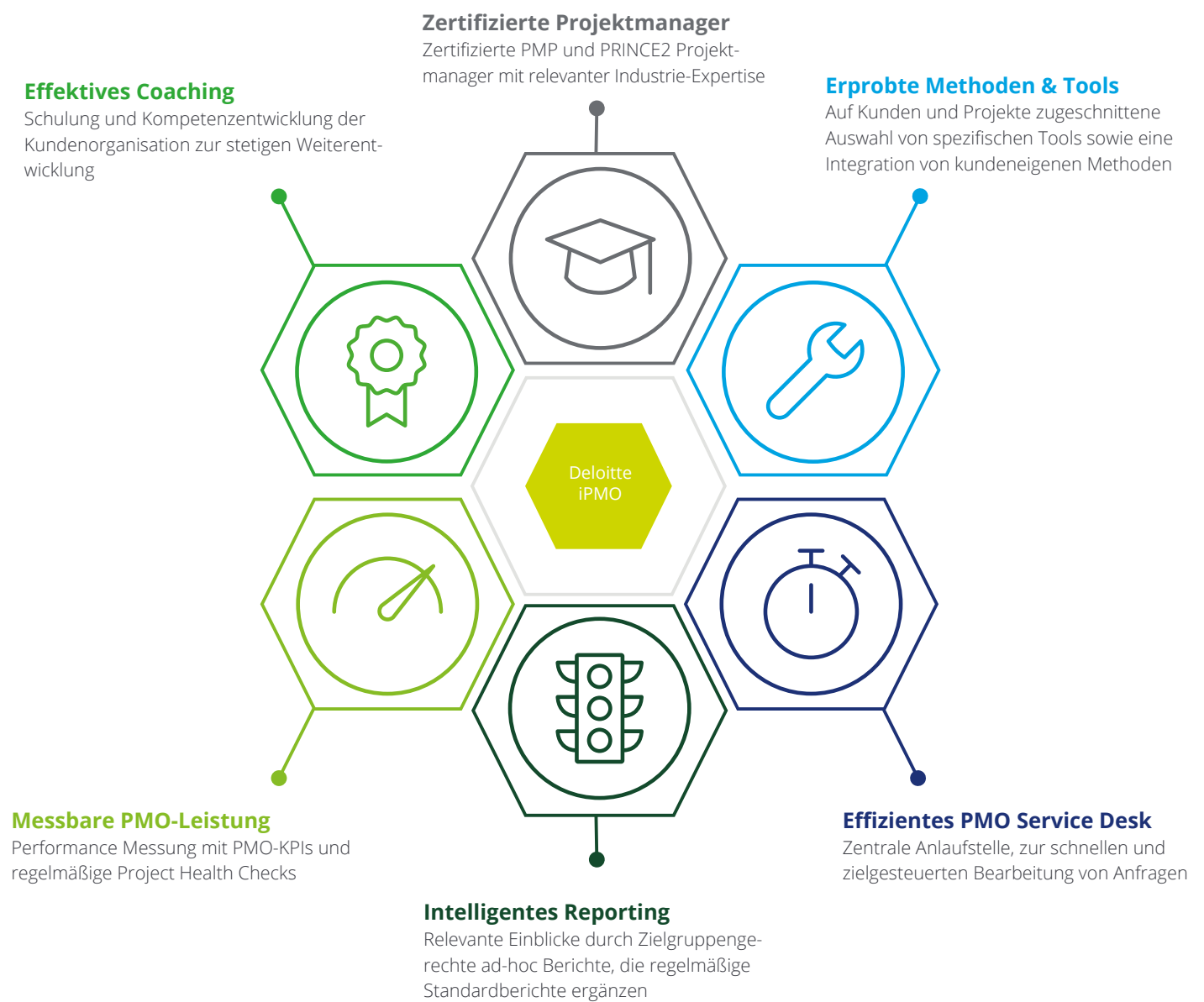
Der Ansatz des iPMO verlässt sich nicht auf die klassischen PMO-Tätigkeiten, sondern ergänzt dieses durch Branchenexpertise und setzt einen Fokus auf Kollaboration und Kompetenzentwicklung. Somit lässt sich ein ganzheitliches Management des Programms erreichen und es wird möglich, aus dem iPMO heraus Fragestellungen inhaltlich zu beantworten und die Zielerreichung aktiv zu fördern.



- Kompetente Planung durch die Kombination von Fachwissen und Programm-Management-Erfahrung
- Identifikation relevanter Stakeholder-Gruppen, um gezielte Change-Management- und Kommunikationsmaßnahmen proaktiv aufzusetzen
- Zentrale Koordination und Priorisierung von Ressourcen für das ganze Programm
- Effektive Unterstützung bei der systematischen Identifikation, Bewertung und Konsolidierung von Risiken durch das inhaltlich-fachliche Hinterfragen von einzelnen Szenarien
- Effektives Issue-Management durch situationsgerechtes Einbringen inhaltlicher und fachlicher Erfahrung in den Lösungsfindungsprozess
- Programmübergreifender Einsatz von anerkannten Methoden, Prozessen und Kennzahlen zur Sicherstellung und Bewertung von Qualität
- Regelmäßiger Abgleich der Projektergebnisse gegen die Programmziele und Prüfung gegen den Business Case
- Budgetierung und wirksame Kontrolle der Finanzsituation des Programms sowie des Ressourcenverbrauchs von Projekten



Das Deloitte iPMO unterstützt Sie durch seinen aktiven Managementansatz und somit nachhaltig bei der Generierung von Mehrwert im Programm und darüber hinaus.

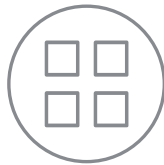


Unsere Assessments – Wie bemisst man Transformation?

Die Geschäftswelt redet von Transformation, Agilität und Flexibilisierung – doch wird überhaupt an den richtigen Dingen gearbeitet? Wie modern und agil ist die Organisation, wie versiert in der Projektdurchführung? Und kann man vorhersehen, wie wahrscheinlich sich ein Projekterfolg einstellen wird? Diese und weitere Fragen beantworten wir mit unseren Assessments, die wir gemeinsam mit Ihnen in einem kurzen Zeitrahmen zu fixen Beratungssätzen durchführen.

„You can't
control what
you can't
measure.“

Tom DeMarco



Portfolio-Workshop und Reifegrad Assessment

In diesem Workshop-Format werden Projekte der Strategie zugeordnet: Werden überhaupt die richtigen Projekte gemacht? Wie reif sind die angewandten Portfolio-Prozesse?



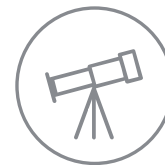
Project Health Check

Der Health Check ist ein flexibler und Interview-basierter Ansatz zur Bestimmung der methodischen Durchführungsqualität eines Projekts: Ist das Projekt richtig aufgesetzt?



Agile Readiness Assessment

Alle reden davon, und doch versteht jeder etwas anderes unter "Agilität". Dieses Assessment beantwortet die Frage: Wie agil sind wir tatsächlich?

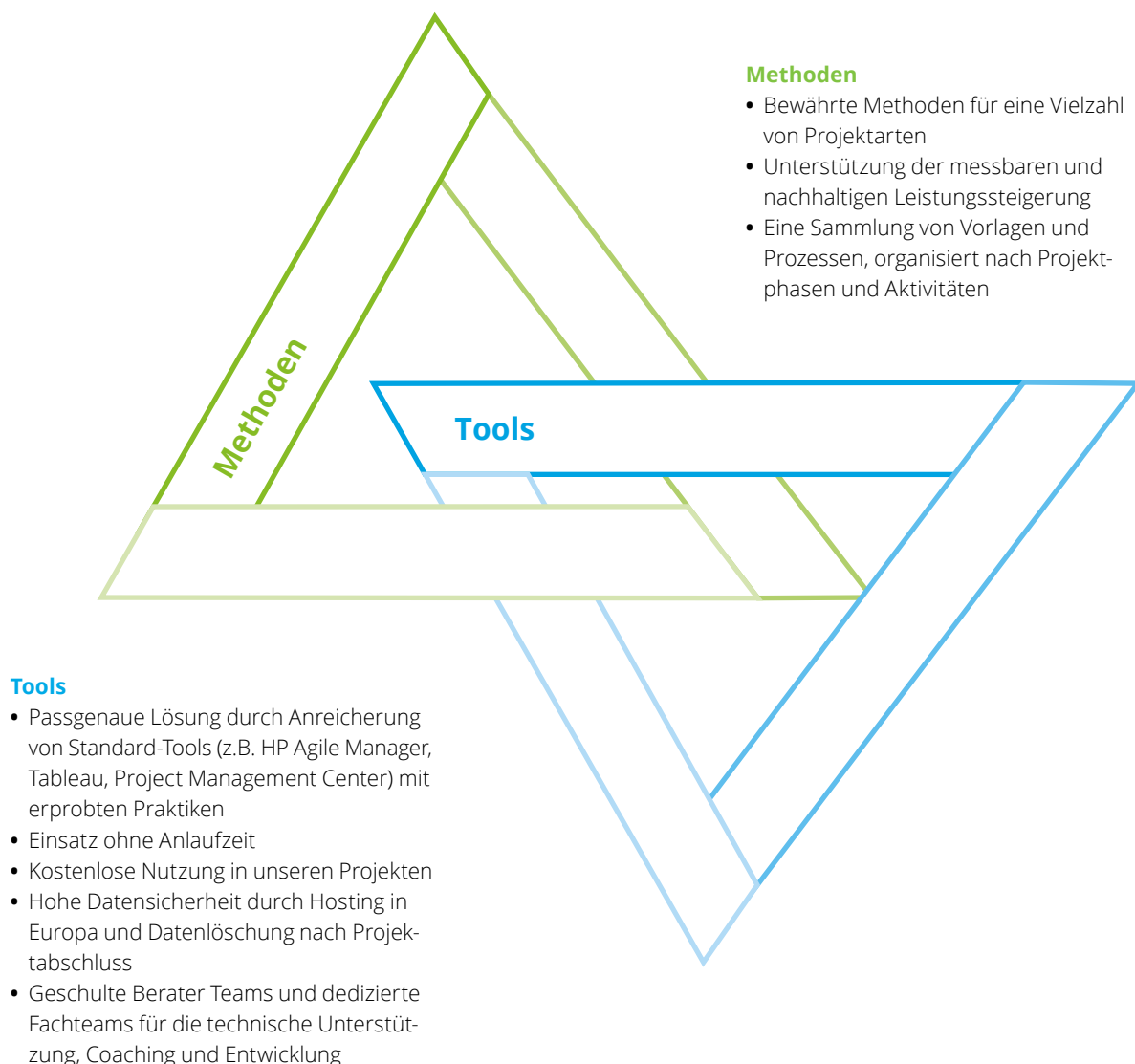


Predictive Project Analytics – „Big Data“ für Projektmanagement

Wir nennen es "Big Data für Projektmanagement" – mit diesem innovativen Ansatz erarbeiten wir zunächst ein individuelles Komplexitätsprofil für das jeweilige Programm oder Projekt und bemessen dann aufgrund einer umfassenden Datenbasis die Erfolgswahrscheinlichkeit.

Methoden und Tools

Deloitte führt seit Jahrzehnten erfolgreiches Transformations- und Projektmanagement durch und wird im Markt als Thought Leader wahrgenommen. Als Mitglied des Project Management Institute (PMI) Global Executive Council entwickeln wir Projektmanagementmethoden kontinuierlich weiter. Unser gesammeltes Wissen wird im Deloitte Consulting Methods & Tools Bereich stetig weiterentwickelt und fließt in die Entwicklung von unseren Enterprise Value Delivery Methoden und den darauf aufbauenden Tools ein.



Backlog

Warum noch lange warten? Starten Sie noch heute mit Ihrer Transformation zu einem agilen und anpassungsfähigen Unternehmen.

Idee

In Analyse



Nutzen Sie das Momentum und starten Sie in Ihre Transformation. Verwenden Sie das unten abgebildete Task Board und die Post-Its, um sich selbst und Ihre neuen Ideen zu strukturieren. Wenn Sie Unterstützung brauchen, hilft Deloitte gern.

In Bearbeitung

Fertig

Deloitte.

Informationen einholen
über Transformation
Management bei
Deloitte

Deloitte.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendetwas im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für rund 263.900 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.