

Matthias Hirzel
Wolfgang Alter
Cornelia Niklas *Hrsg.*

Projektportfolio- Management

Strategisches und operatives
Multi-Projektmanagement in der Praxis

4. Auflage

EBOOK INSIDE



Springer Gabler

Projektportfolio-Management

Matthias Hirzel • Wolfgang Alter
Cornelia Niklas
Hrsg.

Projektportfolio- Management

Strategisches und operatives Multi-
Projektmanagement in der Praxis

4., überarbeitete und erweiterte Auflage



Springer Gabler

Hrsg.

Matthias Hirzel
HLP Hirzel & Partner
Frankfurt am Main, Deutschland

Dr. Wolfgang Alter
Covestro
Leverkusen, Deutschland

Cornelia Niklas
HLP Niklas Consulting
Regensburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-26259-4 ISBN 978-3-658-26260-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-26260-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2006, 2009, 2011, 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Die 4. Auflage des Buchs Projektportfolio-Management gab Gelegenheit, die Inhalte zu überarbeiten und zu aktualisieren. Frühere Praxisbeispiele wurden durch aktuellere ersetzt und weitere sind hinzugekommen. Der Aspekt Software-Unterstützung hat einen größeren Raum erhalten. Der Fokus aber hat sich nicht geändert. Die entscheidenden Frage- und Problemstellungen beim Management der Summe aller Projekte stehen im Mittelpunkt:

Wird das Dringende vor dem Wichtigen getan? Was ist das richtige Verhältnis zwischen Innovation und Tagesgeschäft? Das Management hat sich mit der Frage auseinanderzusetzen, wie viele der knappen Ressourcen für Erneuerung eingesetzt und wie viele für den laufenden Betrieb bereitgestellt werden. Dies ist in der Praxis nur selten eine strategisch abgeleitete Konsequenz, sondern das Ergebnis von vielen Einzelentscheidungen. Allein das Volumen aller durch die Neuerungs- und Änderungsvorhaben gebundenen Kapazitäten festzustellen bereitet Kopfzerbrechen. Zwar kann man die Kosten für F&E, Marketing, Informationsverarbeitung, Vertrieb, Produktion etc. erfassen, aber wie viele Kosten insgesamt z. B. durch Projekte der Produkt- und Verfahrenstechnik, der Markt- und Geschäftsentwicklung, der Prozessverbesserung und Digitalisierung gebunden werden und ob die Ressourcen auch optimal eingesetzt sind, ist nur schwer zu ermitteln. Dabei geht es nicht um Kleinigkeiten. Eher vorsichtig veranschlagt entsprechen etwa 10 % des Umsatzes oder etwa 20 % der Personalkosten dem jährlichen Volumen aller Neuerungskosten. Ein Unternehmen, das sich dieses Potenzials gezielt annimmt und das Projektportfolio hinsichtlich Strategiebeitrag, Synergien, Risiko etc. optimiert, wird nicht nur den Wandel gezielter und bewusster steuern, sondern auch die Ressourcen wirtschaftlicher einsetzen.

Die Autoren aus Wirtschaft, Wissenschaft und Beratung widmen sich dieser Herausforderung und beleuchten die Thematik aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Sie stellen heraus, worauf es beim Management des Projektportfolios ankommt und wie man es macht:

- Strategischer Kontext: Wie die Kompatibilität zwischen Projektportfolio und den richtungsweisenden Strategien hergestellt wird.
- Einfache Methodik: Welche Instrumentarien für z. B. die Bewertung, Selektion und Priorisierung der Projekte zum Einsatz kommen; wie Kontextbetrachtungen hergestellt werden.

- Abgestimmte Arbeitsweisen: Welche Zuständigkeiten, Organe und Serviceleistungen für das Management des Projektportfolios erforderlich sind, wie die Zusammenarbeit erfolgen sollte.
- Klares Entscheidungsprocedere: Was während der Herleitung, Planung und Durchführung von Einzelprojekten vom wem für das Projektportfolio-Management beizutragen, zu erledigen oder zu entscheiden ist.
- Homogene Projektbündel: Wie gleichartige Projekte so zusammengefasst werden, dass Entscheidungen einfach zu treffen sind und der Wissensaufbau gewährleistet wird.
- Dosierter IT-Einsatz: Wie das Projektportfolio-Management durch geeignete Tools unterstützt wird.
- Konsequente Implementierung: Was getan werden muss, um das Projektportfolio-Management in der Organisation wirksam werden zu lassen.

Das Management von Einzelprojekten und die Disposition der Kapazitäten in den Organisationseinheiten tragen zum Erfolg des „Projektportfolio-Managements“ bei, stehen jedoch hier nicht im Vordergrund.

Das Buch zielt darauf ab, dem Leser die mit dem Management des Projektportfolios verbundenen Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen aufzuzeigen, das methodische und organisatorische Know-how verfügbar zu machen, Praxisbeispiele als Impuls für die Einführung und Verbesserung zu geben sowie auf Tendenzen eines professionellen Projektportfolio-Managements hinzuweisen.

In dem Bewusstsein, dass das Projektportfolio als Ganzes mehr ist als die Summe der Einzelprojekte, mit dem Wissen, dass die anfängliche Komplexität alsbald in einer klaren Orientierung mündet, und mit der Chance vor Augen, die Innovationskraft zielorientiert auszurichten, d. h. die Ressourcen optimal zu allokalieren, sollte der Erfolg bei dem Management des Projektportfolios nicht ausbleiben.

Den Autoren sei an dieser Stelle herzlichen Dank für ihre Beiträge gesagt.

Frankfurt am Main, 2019

Matthias Hirzel
Wolfgang Alter
Cornelia Niklas

Inhaltsverzeichnis

Teil I Ansatz und Anspruch

Herausforderungen des Projektportfolio-Managements 3

Matthias Hirzel

1 Projektportfolio nur im Kontext optimieren. 3

2 Wachsender Wettbewerb heißt mehr Projektarbeit 4

3 Stärkere Marktorientierung verschiebt Ressourcenbedarf. 5

4 Innovationsschübe verlangen neue Fähigkeiten 7

5 Interdependenzen erfordern mehr Transparenz 7

6 Kürzere Projektdauer erhöht Komplexität 9

7 Globalisierung nicht ohne Differenzierung. 10

Weiterführende Literatur 11

Das Umfeld des Projektportfolio-Managements 13

Wolfgang Alter

1 Zukünfte – Zukunftsszenarien als Navigationshilfe für das Projektportfolio 14

2 Risiko und Chance – Leitgrößen für die Lenkung von Ressourcen 16

3 Ressourcen – knappe materielle und immaterielle Güter 18

4 Information und Wahrnehmung – Grundlage für Entscheidungen 18

5 Leadership – Menschen machen ein Unternehmen erfolgreich. 20

6 Resümee – immer das Ziel vor Augen 22

Weiterführende Literatur 23

Agiles Projektportfolio-Management zur Strategie-Implementierung 25

Ingo Gaida

1 Klassische Projektportfolien zur Strategie-Implementierung 25

2 Agile Strategie-Implementierung 29

3 Grenzen in extrem wachsenden Märkten 32

Weiterführende Literatur 35

Projektportfolio-Management im Unternehmens-Kontext	37
Matthias Hirzel	
1 Strategie als Orientierung.....	37
2 Projektportfolios mit strategischen Bezug.....	39
3 Projektportfolios mit operativen Bezug	41
4 Planung und Steuerung	42
5 Organisatorische Verankerung	43
Weiterführende Literatur	44
Plädoyer für ein ergebnisorientierteres Projektportfolio-Management	45
Klaus Schopka	
1 These und Problemstellung.....	45
2 Projektlebenszyklus	47
3 Transparenz im Projektgeschehen	49
4 Vergleichbar machen von Projektnutzen.....	50
5 Fazit.....	53
Weiterführende Literatur	54
Agile Methoden als potenzielle Game Changer für das Projektportfolio-Management	55
Sabine Jaritz	
1 VUKA – die neue Konstante	56
2 Projektportfolio – Kombination aus klassisch, agil und hybrid gemanagten Projekten.....	58
3 Projektidentifikation – von gewählter Projektmanagement-Methode unabhängig.....	62
4 Projektauswahl – strategiegetrieben mit Fokus auf Nutzen	62
5 Projektportfoliosteuerung und -kontrolle – einheitliche Kennzahlen zur Vergleichbarkeit.....	65
6 Fazit – Anpassungen im Projektportfolio-Management nötig	66
Weiterführende Literatur	67
Teil II Methoden und Organisation	
Synergien in der Projektlandschaft nutzen	71
Matthias Hirzel	
1 Den verborgenen Schatz heben.....	71
2 Verbundvorteile mit der Synergiematrix darstellen	72
3 Mit Pärchenvergleich die Bewertung vornehmen.....	73
4 Verbundvorteile qualitativ beschreiben.....	74
5 Exkurs: Kontextbetrachtungen herstellen.....	75
Weiterführende Literatur	76

Wie Projekt-Erkenntnisse zu angewandten Wissen werden	77
Matthias Hirzel	
1 Individuelle und zufällige Dokumentation.	77
2 Die systematische Dokumentation des Einzelprojekts.	78
3 Warum Erkenntnisse isoliert bleiben	79
4 Der Weg von der Erkenntnis zum Wissen.	79
5 Umsetzung des Wissen in die Praxis	80
6 Regelkreis „Erkenntnis – Wissen – Praxis“ schließen	81
Weiterführende Literatur.	81
Ressourcen für das Projektportfolio verfügbar machen	83
Matthias Hirzel	
1 Ressourcen dem Wettbewerb aussetzen.	83
2 Anforderungen entlang der Wertschöpfungskette orientieren	85
3 Ressourcen priorisieren, Projektebedarf einschätzen.	86
4 Ressourcenbedarf der Projekte im Kontext darstellen.	88
5 Verfügbarkeit in die Entscheidung einbeziehen.	89
6 Management der Ressourcen organisieren.	91
Weiterführende Literatur	91
Strategisches Ressourcenmanagement – alles eine Frage der Priorität?	93
Ralf Gabriel	
1 IT-Projektlandschaft und Projektportfolio in der Landeshauptstadt München.	93
2 Priorisierung und Repriorisierung von Projekten.	95
3 Konzentration auf Engpassressourcenmanagement	100
4 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren.	104
5 Fazit.	107
Impact-Risk-Performance von Projekten und Projektportfolios	109
Ingo Gaida, Michael Heite und Matthias Hirzel	
1 Impact Success Quotient: Die Wirkung von Projekten feststellen.	110
2 Risk Quotient: Die Risiken von Projektdurchführung und -wirkung erkennen	112
3 Performance-Portfolio: Die Projekte im Vergleich ins Blickfeld nehmen.	113
4 Fazit: Die richtigen Projekte leicht, schnell und agil auf den Weg bringen.	115
Weiterführende Literatur	116
Risikomanagement im Projektportfolio	117
Matthias Hirzel	
1 Risiko wie verstanden.	117
2 Invest-Risikoportfolio	118
3 Impact-Risikoportfolio	119

4	Invest-Impact-Risikoportfolio.	121
5	Dynamisierung.	122
6	Schlussfolgerungen.	123
	Weiterführende Literatur.	123
	Bewertung und Auswahl von Projektportfolio-Management-Software.	125
	Jan Bernstorff und Xijun Fu	
1	Erfordernis einer Software-Unterstützung.	125
2	Marktentwicklung von PPM-Software.	127
3	Vorgehensweise für eine zielgerichtete PPM-Softwareauswahl.	137
	Weiterführende Literatur.	143
	Controlling des Projektportfolios auf Basis der Arbeitswertanalyse.	145
	Matthias Hirzel	
1	Anforderung formulieren.	145
2	Projektfortschritt ermitteln.	146
3	Abweichungen quantifizieren.	147
4	Fertigstellung prognostizieren.	148
5	Gesamtübersicht schaffen.	149
	Weiterführende Literatur.	152
	IT-Unterstützung im Projektportfolio-Management.	153
	Joachim Bues	
1	Die Herausforderungen im Projektportfolio-Management.	154
2	Prozesse und Funktionen des Projektportfolio-Management und der Nutzen von IT.	155
3	Auswahl einer passenden Software zum Projektportfolio-Management.	160
4	Einführung und Stabilisierung.	164
	Weiterführende Literatur.	168
	Team Performance und Wirksamkeit – ein neues Feld für Portfolio- Managementansätze.	169
	Wolfgang Alter, Martin Hecker und Roland Steiger	
1	Wichtige Grundlagen.	170
2	Das Dynamische Aktivitäten-Portfolio.	172
3	Nutzen.	179
4	Zusammenfassung.	180
	Weiterführende Literatur.	180
	Teil III Anwendung und Beispiele	
	Behördliches Multiprojektmanagement aus organisatorischer Sicht.	185
	Jens Wischhusen	
1	Ausgangslage und Umsetzungsstand behördlicher Projektorganisation.	186
2	Organisatorische Einbindung des Multiprojektmanagements.	190

3 Aufgabenverteilung im Multiprojektmanagement aus organisatorischer Sicht.	193
4 Fazit und Ausblick.	197
Weiterführende Literatur.	197
Steuerung eines Projektportfolios als Regelkreis – Praxisbeispiel aus der Daimler AG	199
Christian Sturm und Sarah Angstmann	
1 Phasenmodell im Projektportfolio-Management.	199
2 Zielkorridor-Steuerungsmethode mit Praxisbeispiel.	201
3 Kommunikation in der Organisation.	207
Projektportfolio-Management in der kirchlichen Organisation	209
Jürgen Jansen	
1 Entwicklung in der kirchlichen Organisation.	210
2 Indikatoren für Projektportfolio-Management.	212
3 Entwicklungen im Bistum Aachen.	214
4 Mehrwert mit Projektportfolio-Management.	218
5 Fazit und Ausblick.	219
Projektportfolio-Management Implementierung	221
Matthias Hirzel	
1 Anlass/Beweggründe.	222
2 Wünsche/Forderungen/Anregungen.	222
3 Vorgehensweisen/Beteiligung.	224
4 Implementierungs-Projekt.	226
5 Chancen und Risiken.	229
6 Schlussfolgerungen.	231
Strategie und Projektportfolio-Management – ein Praxisbeispiel aus der BMW Group	233
Mona Meister und Martin Haider	
1 WAS: Strategieimplementierung mit Hilfe Projektportfolio-Management.	233
2 WIE: Arbeitsweise und Prozesse.	235
3 WARUM: Konsequente Verankerung in der Organisation.	238
4 Lessons Learned/Herausforderungen.	239
Weiterführende Literatur.	240
Strategisch initiierte Prozesskettenoptimierung im internationalen Projektportfolio	241
Brigitte Melzig und Cornelia Niklas	
1 Auswirkungen der Globalisierung auf ein Projektportfolio.	242
2 Eine Fallstudie aus der Automobilindustrie.	245
3 Herausforderung „Lokale Optimierung“ versus „Globale Optimierung“	248

4	Wie lassen sich in der Praxis diese Synergieeffekte wirtschaftlich erschließen?	251
5	Fazit.	253
	Weiterführende Literatur	253
	Strategisches Stakeholdermanagement und Änderungsmanagement im Programm eAkte der bayerischen Staatsverwaltung	255
	Stefan Grübert	
1	Zielsetzung und Ausgangssituation.	255
2	Stakeholder- und Änderungsmanagement	257
3	Programm- und Projektorganisation	261
4	Zusammenfassung und Ausblick	263
	Über die Autoren	265

Teil I

Ansatz und Anspruch

Herausforderungen des Projektportfolio-Managements

Matthias Hirzel

„Es ist besser, ein Problem zu erörtern, ohne zu entscheiden, als zu entscheiden, ohne es erörtert zu haben.“
Jacques Jobert, französischer Philosoph

Zusammenfassung

Neuerungsvorhaben werden mit Projekten umgesetzt. Ihre Anzahl, Struktur und Zielsetzung, ihr Ressourcenbedarf und ihr Verhältnis zueinander geben Aufschluss über Richtungen und Intensität der Veränderung der Organisation als Ganzes. Um hier Transparenz und Steuerungsfähigkeit zu gewährleisten, muss den unterschiedlichen Anforderungen der Organisation Rechnung getragen werden. Worauf es ankommt, wird im folgenden Beitrag aufgezeigt.

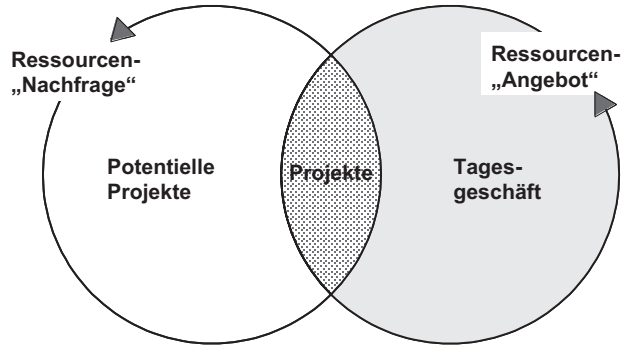
1 Projektportfolio nur im Kontext optimieren

Die Ressourcen einer Organisation, ob nun Personal, Anlagen oder Finanzmittel, ob IT-, Marketing- Produktions- oder Management-Kapazitäten, sind knapp. Mit ihnen muss das Tagesgeschehen bewältigt werden; sie sollen aber auch für die Summe aller Neuerungs- und Veränderungsvorhaben (Projektportfolio) verfügbar sein.

Wenn es um die Aufteilung der Ressourcen im Unternehmen geht, scheint das Projektportfolio schlechte Karten zu haben. In der Regel fällt dem Tagesgeschehen zwischen

M. Hirzel (✉)
HLP Hirzel & Partner, Frankfurt am Main, Deutschland
E-Mail: post@hlp-connex.de

Abb. 1 Kräfteverhältnis zwischen Projektportfolio und Tagesgeschäft



80 % und 90 % der vorhandenen Ressourcen zu; wer will schon das laufende Geschäft zugunsten einer „zweifelhaften“ Zukunftssicherung begrenzen? Das Dringliche wird vor dem Wichtigen getan (Abb. 1).

Warum sich das Kräfteverhältnis zwischen den Neuerungs- und Änderungsvorhaben einerseits und den Routinen andererseits gerade auf diese Weise einstellt, kann kaum nachvollzogen werden.

Jedes Vorhaben, jedes Projekt wird einzeln entschieden und macht für sich Sinn. Ist aber die Summe der Projekte das Optimum? Die Antwort kann gleich mitgeliefert werden: Bestimmt nicht! Es führt immer wieder zu Überraschungen, wenn z. B. die geplanten und laufenden Projekte hinsichtlich ihres Beitrags in Richtung formulierter Strategien bzw. Ziele überprüft werden: Dabei lassen sich meist erhebliche Dissonanzen erkennen. Fehlallokationen der Ressourcen sind die Regel.

Wichtige Herausforderungen des Projektportfolio-Managements sind somit, für die Bewertung und Auswahl der Projekte Orientierungsmaßstäbe zu finden, die entsprechenden Entscheidungsprozesse zu organisieren und insbesondere Kontextbetrachtungen herzustellen. Erst dann wird eine nachvollziehbare Annäherung an das gewünschte optimale Projektportfolio gelingen.

2 Wachsender Wettbewerb heißt mehr Projektarbeit

In Folge der Globalisierung werden Waren, Dienstleistungen und Technologien vergleichbarer und auch vielfältiger. Das erfordert für die Mitspieler ein hohes Maß an Anpassung, Spezialisierung, Kooperation etc.

Vor diesem Hintergrund steigt der Bedarf an Ressourcen für den Wandel. Er schlägt sich in einer Vielzahl von Maßnahmen, aber auch organisationsübergreifenden Vorhaben nieder. Die Folge ist geradezu eine Inflation der Projekte. Es ist eben leichter, noch ein Projekt draufzusatteln, als eins zu streichen. Konsequenzen: Die Kapazitäten reichen hier und dort nicht, Prioritäten werden zu Lasten der Kontinuität spontan neu festgelegt, zusätzliche, externe Unterstützung bedarf der Koordination und fruchtet erst zeitversetzt, die

Mitarbeiter wirken an mehreren „Baustellen“ mit und haben weniger Erfolgserlebnisse. Das Ganze mündet eher in einem Aktionismus denn in einer perspektivischen Fokussierung. Nicht nur das, auch das laufende Geschäft gerät in Mitleidenschaft: Pannen häufen sich, die Qualität nimmt ab, Leistungsversprechen können nicht eingehalten werden.

Das Portfolio der Neuerungs- und Änderungsvorhaben wird infolgedessen die im Vorfeld eines konkreten Projekts thematisierten Ideen und Konzepte einbeziehen müssen, um bereits in einem frühen Stadium Entscheidungshilfen für Richtung und Schwerpunktsetzung zu geben (Abb. 2).

Sicherlich kein leichtes Unterfangen, wenn man bedenkt, dass die maßgebenden Daten der Projekte in dieser frühen Phase noch nicht vorhanden sind. Qualitative Annahmen bei Vorhaben in der Vorphase werden mit bereits erhärteten Daten von Projekten in der Realisierung verglichen werden müssen.

3 Stärkere Marktorientierung verschiebt Ressourcenbedarf

Neuerungen erfolgten früher in Form von klassischen, eher technisch orientierten Innovationen, wie z. B. Telefon, Transistor etc. Inzwischen richtet sich die Innovation auf alle Aspekte der Leistungserbringung, also auch auf die des Marktes. Zwei Grundrichtungen der Differenzierung zeichnen sich ab:

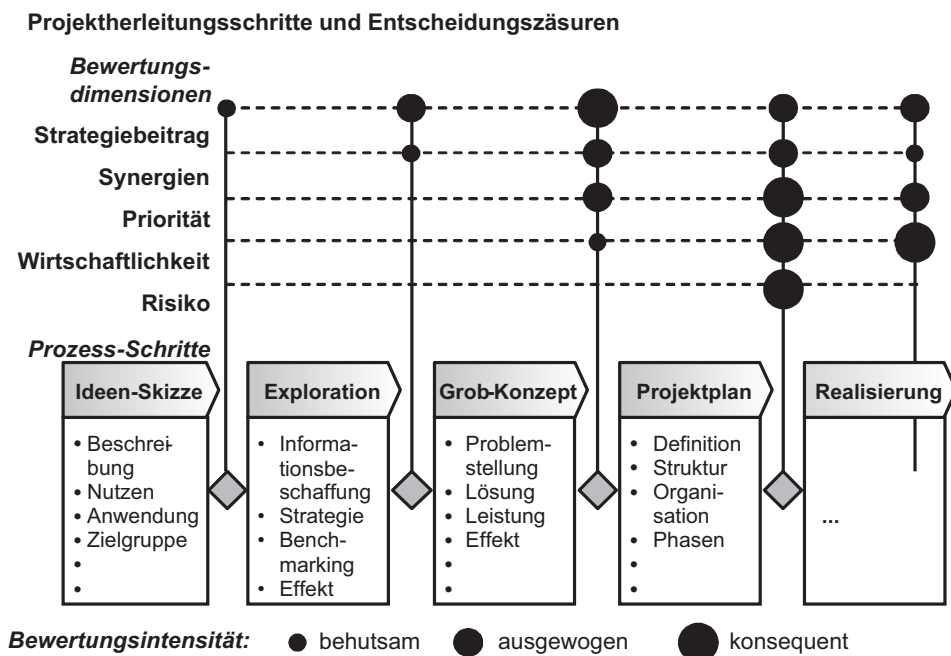


Abb. 2 Dosierte Bewertung im Projektvorfeld

- Individualisierung, d. h. insbesondere durch Service, aber auch mit angepassten Erzeugnissen wird auf die spezifischen Belange von differenzierten Kundengruppen eingegangen. So konzipieren z. B. Versicherungen Leistungsbündel, die sich speziell am Bedarf von Landwirten orientieren, oder aber modische Uhren werden für bestimmte Altersgruppen ausgerichtet etc. (Maßanzug)
- Dieser Richtung gegenläufig erfolgt eine Innovation, die auf Standardisierung aus ist. Der „Convenience-Vorteil“ steht im Mittelpunkt. Der Kunde weiß genau, was er erhält (z. B. Hotelketten oder Direktbanken etc.). Die Leistung beschränkt sich auf das Wesentliche. Der Vorteil des Kunden besteht in der stetig gleichartigen Qualität, Darbietung und Vergleichbarkeit (Konfektion)

Als Konsequenz verlagert sich der Ressourcenbedarf weg von den Organisationseinheiten, die traditionell den wesentlichen Beitrag für Neuerungs- und Änderungsvorhaben bestreiten, wie z. B. Forschung & Entwicklung, und hin zu Bereichen, die eher die laufende Geschäftsroutine betreiben, wie z. B. Vertrieb oder Logistik. Die Abb. 3 zeigt die relative Verteilung der Ressourcen eines typischen Unternehmens aus der Optoelektronik. Tendenziell wird sich die Ressourcenallokation in Richtung „Nord-Ost“ verschieben.

Die Verlagerung des Ressourcenbedarfs verlangt von den nunmehr stärker zu der Projektarbeit beitragenden Organisationseinheiten, wie z. B. den Vertrieb, geänderte Arbeitsweisen. Nicht nur eine bessere Ressourcenplanung ist erforderlich, sondern auch die Bereitstellung der Ressourcen für Projekte und die Notwendigkeit, den entsprechenden Einsatz zu erfassen, zu disponieren und zu kontieren. Hier gibt es in der Regel erhebliche Widerstände: Einerseits sorgt die „Doppelbindung“ – hier Projektarbeit und dort Tagesgeschäft – für Irritation und andererseits fehlen die methodische Unterstützung und erprobte Arbeitsweisen.

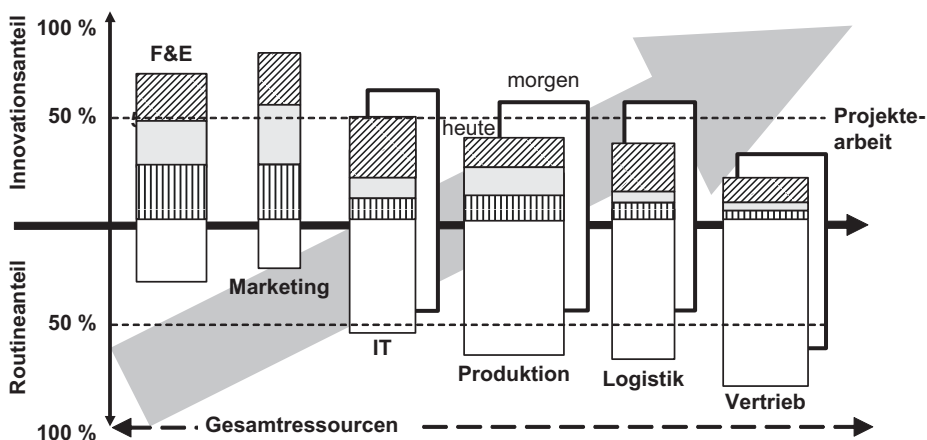


Abb. 3 Relative Ressourcenallokation in einem Unternehmen

4 Innovationsschübe verlangen neue Fähigkeiten

Üblicherweise wird zwischen Langhub-Innovation und Kurzhub-Innovation unterschieden. Kurzhub-Innovationen konzentrieren sich auf die kontinuierliche Verbesserung der Produkte, Leistungen und Systeme. Das Projektportfolio-Management kann hier auf die im Unternehmen und im Umfeld normalerweise benötigten Ressourcen zurückgreifen. Ganz anders liegt es bei den Langhub-Innovationen. Hier ist z. B. an klassische Systemsprünge zu denken, wie analoge versus digitale Kamera, mechanische versus elektronische Uhren oder aber mobiler Vertrieb versus E-Commerce. Solche Neuerungen lassen sich in der Regel nicht mit den bestehenden Ressourcen bzw. dem vorhandenen Personal bewerkstelligen (Abb. 4).

Das über Jahre hinweg auf bestimmte Verfahren hin ausgerichtete Denken und Handeln der Mitarbeiter verhindert bei Langhub-Innovationen den dafür erforderlichen Sprung. Es sind neue Fähigkeiten und auch neue Köpfe gefragt.

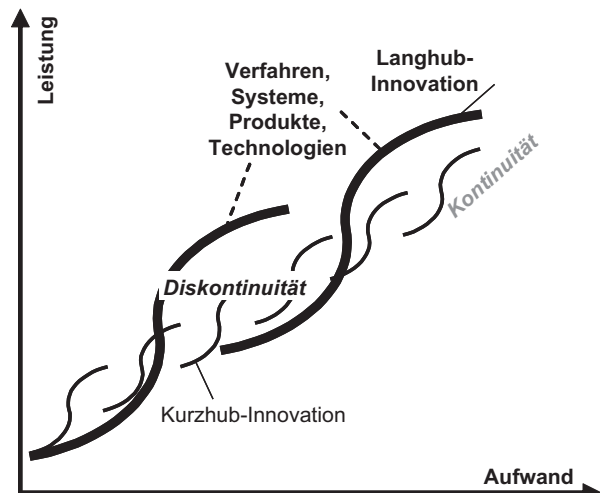
Auf diese Situation hat sich das Management des Projektportfolios einzustellen. Es geht also nicht nur um die Ableitung des nötigen Volumens, sondern auch um die Prognose des richtigen Bedarfs an spezifischen Ressourcen.

5 Interdependenzen erfordern mehr Transparenz

Zu einem effizienten Projektportfolio-Management gehört es auch, die Verzahnung der Projekte untereinander offen zu legen. Dies hat mehrere Vorteile:

- Doppelarbeiten können vermieden werden.
- Verbundvorteile (Synergien) lassen sich frühzeitig feststellen und nutzen.
- Inhaltliche Abhängigkeiten sind erkennbar und können in die Planung einbezogen werden.
- Ressourcen-Engpässe lassen sich umgehen.

Abb. 4 Diskontinuierlicher Ressourcen-Bedarf – Innovationsschübe



Bei divisionalisierten Unternehmen ist das Projektportfolio-Management außerdem mit der Situation konfrontiert, dass die einzelnen Geschäftsbereiche einerseits über eigene, spezifische Projektportfolios verfügen und andererseits auf die gemeinsamen Ressourcen der zentralen Dienste (Shared Services) zurückgreifen. Sollten hier Engpässe entstehen, wäre über die Reihenfolge zu befinden. Ein delikates Unterfangen, da geklärt werden müsste, ob die Einzelprojekte der Geschäftsbereiche in Relation gebracht oder die Projektportfolios an sich aufeinander bezogen werden sollen.

Diese Unterscheidung erscheint zunächst theoretisch, kann jedoch zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen kommen und wird insbesondere bei kritischen Engpässen wie Informationsverarbeitung oder F&E virulent (Abb. 5).

Schließlich ist mit dem Projektportfolio-Management auch die Koordination von Ressourcen unterschiedlicher, in der Regel rechtlich unabhängiger Unternehmen, die an einem gemeinsamen Innovationsvorhaben partizipieren, zu bewältigen.

Die Komplexität steigt weiter, wenn man bedenkt, dass durch die Wirtschaftsdynamik ein häufiges Umrangieren des Projektportfolios erforderlich ist.

Wenn hier nicht genügend Transparenz vorliegt, blockieren sich die einzelnen Vorhaben eher untereinander, als dass sie sich stützen.

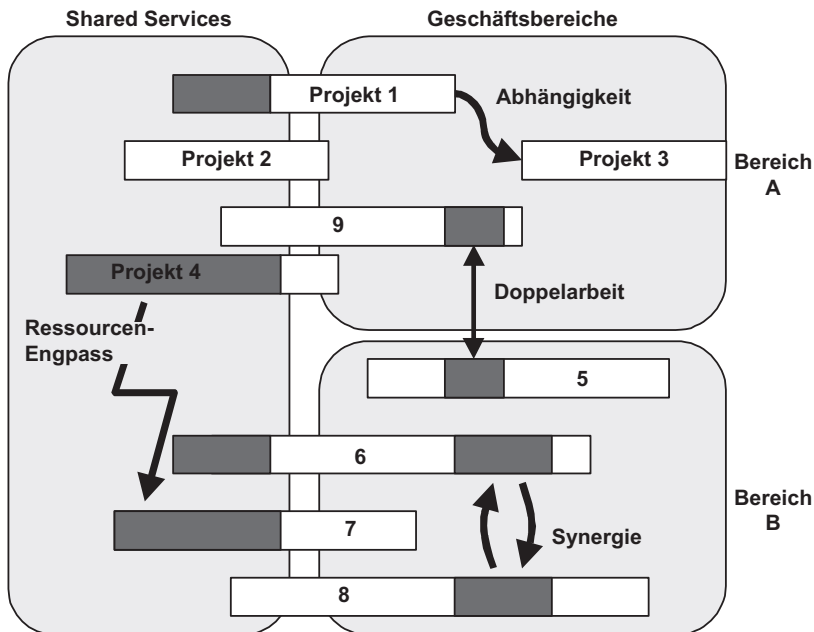


Abb. 5 Mögliche Interdependenzen zwischen Projekten

6 Kürzere Projektdauer erhöht Komplexität

Aufgrund der sich schnell entwickelnden Märkte und der damit sich ändernden Produkt- und Leistungsanforderungen sind die Unternehmen gehalten, die Dauer der Projektinnovationen erheblich zu verkürzen. Man will auf dem letzten Stand sein und Überraschungen vermeiden bzw. entstehende Umfeldentwicklungen noch mit einbeziehen. Das heißt, Projektarbeit wird relativ spät begonnen, dann aber mit starkem Nachdruck und ohne Verzögerung eingesetzt.

Gleichzeitig kommt hinzu, dass die Marktfenster kleiner werden. Damit hier die Wirtschaftlichkeit einer Produkterneuerung über den Lebenszyklus hin gewährleistet ist, muss das neue Produkt „pünktlich“, also nicht zu früh und nicht zu spät (time to market), eingeführt werden. Den Zusammenhang macht Abb. 6 deutlich.

Für das Projektportfolio-Management bedeutet dies, dass zeitweise ein sehr hoher Ressourcenbedarf notwendig ist und hier eine vorausschauende Disposition erforderlich wird.

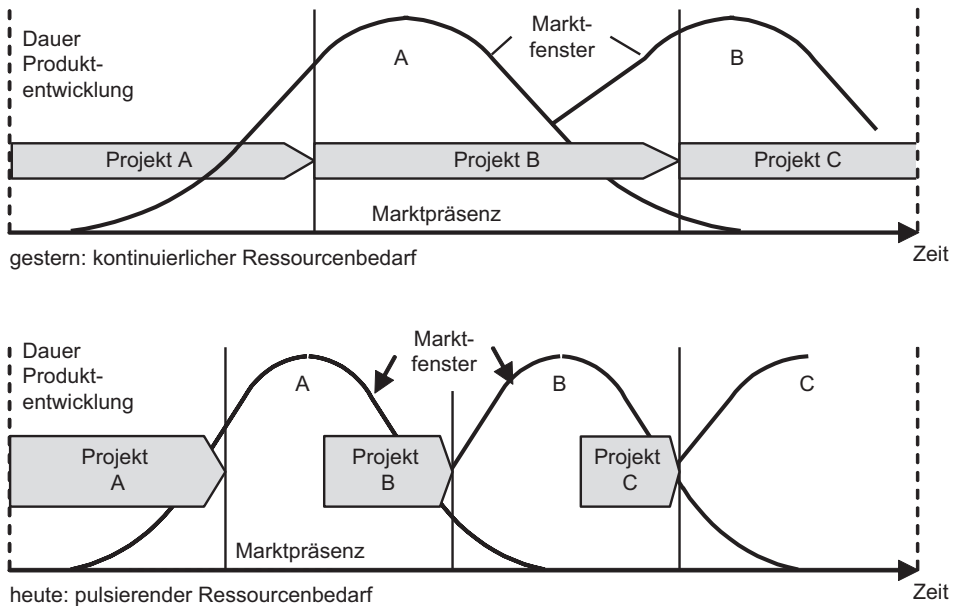


Abb. 6 Verfügbarkeit von Ressourcen bei Produktentwicklungen

7 Globalisierung nicht ohne Differenzierung

Vier Freiheiten prägen das internationale Bild: „Kapital als Weltbürger“, „Information als freies Gut“, „Verfügbarkeit von Produkten und Dienstleistungen“ sowie „freie Arbeitsplatzwahl“. Vor diesem Hintergrund enden auch Neuerungs- und Änderungsvorhaben nicht an den nationalen Grenzen. Im Gegenteil: Die organisationsübergreifende Projektarbeit bietet sich geradezu an, auch länderübergreifend ausgelegt zu werden.

Besonders in den transnationalen Konzernen, aber auch im Rahmen von Allianzen und Kooperationen steigt die Erfordernis, Neuerungs- und Änderungsvorhaben nicht erst national anzufahren und dann sukzessive zu internationalisieren, sondern von Anfang an gemeinsam in die Wege zu leiten. So werden alle Belange gleichzeitig einbezogen und insgesamt damit Zeit und Kosten gespart.

Dies bedeutet nicht notwendigerweise Vereinheitlichung, sondern eher Abstimmung von Arbeitsweisen. Die erfolgreiche Zusammenarbeit im interkulturellen Bereich setzt das Anerkennen der Unterschiede voraus: „Erst differenzieren, dann integrieren.“ (Abb. 7)

Für das Management des Projektportfolios ist dies eine schwierige Ausgangslage, da aus unterschiedlichen Projekt-Welten vergleichbare Daten verfügbar gemacht werden müssen. Noch anspruchsvoller wird es, wenn auch die Entscheidungs- und Steuerungsprozedere aufeinander abgestimmt werden sollen. Anders als beim Einzelprojekt mit Anfang und Ende ist das Projektportfolio-Management eine permanente Aufgabe. Es müssen

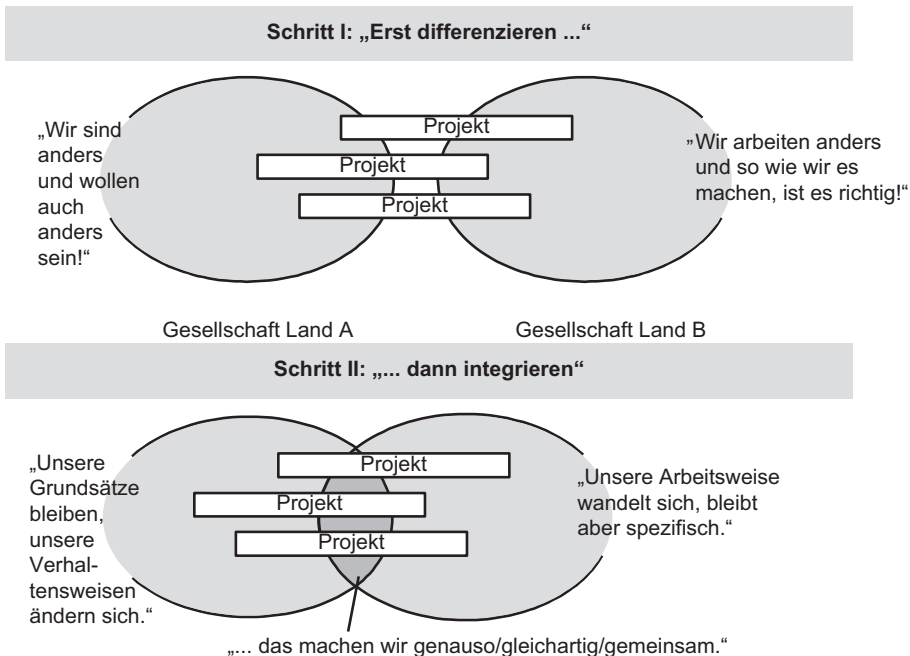


Abb. 7 Schritte der transnationalen Abstimmung

neben vielen anderen Dingen nicht nur die zur Transparenz erforderlichen Darstellungen, Übersichten oder die Tool-Unterstützung aufeinander abgestimmt werden, sondern auch die für eine gemeinsame Handlungsweise erforderlichen Managementprozesse; keine einfache Sache, wenn man die unterschiedlichen Grundverständnisse berücksichtigt: Zum Beispiel wird hier dem Fachwissen im Management eine größere Bedeutung beigemessen und dort Managementkompetenz an sich betont.

Schließlich können Erfordernisse an Informations-, Kommunikations- und Entscheidungshilfen unterschiedlich ausfallen, je nachdem, welcher Abstand zwischen dem oberen, mittleren und unterem Management besteht.

Ein Portfolio-Management, das sich dieser Herausforderung entzieht, läuft Gefahr, seiner Rolle als Instrument für den erfolgreichen Wandel nicht gerecht zu werden.

Schlussfolgerung

Die aufgegriffenen Fragestellungen sind sicherlich komplex und wohl kaum mit einer einzigen Management-Methode komplett zu bewältigen. Das Projektportfolio-Management kann hier jedoch einen erheblichen Beitrag zur Transparenz und Entscheidungssicherheit leisten.

Es ist in zweierlei Hinsicht gefragt. Einerseits bei der Auswahl der richtigen Projekte zu helfen. Damit wird ein Beitrag zur Effektivität geleistet. Andererseits die Voraussetzungen für eine Effizienzsteigerung zu schaffen. Hier geht es in der Regel um die Frage der Dringlichkeit und des optimalen Ressourceneinsatzes.

Es sind Entscheidungshilfen bereitzustellen, die dem Management Impulse geben, weg zu kommen von der üblichen Politik, lediglich zusätzliche Projekte ins Leben zu rufen (Projektinflation) und hinzukommen zu der Konsequenz: weniger, aber fokussierte Projekte in kürzerer Zeit zu realisieren.

Weiterführende Literatur

1. Hauschildt J, Salomo S (2016) Innovationsmanagement, 6. Aufl. Vahlen, München
2. Hirzel M, Kühn F, Wollmann P (2002) Multiprojektmanagement. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main
3. Lomnitz G (2004) Multiprojektmanagement, 2. Aufl. Mi-Fachverlag Redline, Landsberg

Das Umfeld des Projektportfolio-Managements

Wolfgang Alter

„Nicht das, was Sie nicht wissen, bringt Sie in Schwierigkeiten – sondern das, wovon Sie überzeugt waren und was sich als falsch herausgestellt hat.“

Mark Twain

Zusammenfassung

Ein strategisches Projektportfolio ist eine bewährte Methode, um Geschäfte nachhaltig und langfristig zu entwickeln. Denn für die ausgewählte Strategie müssen die verfügbaren internen und externen Ressourcen so eingesetzt werden, dass das Geschäftsmodell und der Geschäftsplan effektiv, effizient und nachhaltig unterstützt werden. Jedoch beeinflusst das interne und externe Umfeld den Erfolg und die Leistungsfähigkeit im Projektportfolio wesentlich. Denn entsprechende Leadership-, Management- und Portfolioprozesse entfalten erst ihr volles Potenzial, wenn eine Organisation ihre spezifischen Werte, Ziele, Motivationen, Kompetenzen und Prioritäten kennt sowie denkbare, zukünftige Entwicklungen unter der Berücksichtigung von Chancen und Risiken hinreichend betrachtet. Das breite Feld der Praxiserfahrungen lässt fünf Bausteine im Umfeld des Projektportfolio-Managements als wesentlich erkennen. Damit können die Fragen „Warum? Wie? Was?“ umfassend beantwortet werden und ein Strategisches Projektportfolio entfaltet seine volle Wirksamkeit.

W. Alter (✉)
Covestro, Leverkusen, Deutschland
E-Mail: post@hlp-connex.de

1 **Zukünfte – Zukunftsszenarien als Navigationshilfe für das Projektportfolio**

Da Umfeld-Entwicklungen sowie die Wirksamkeit eigener Aktionspläne nicht sicher vorher-sagbar sind, bieten Zukunftsszenarien Orientierung und Argumentation in einer komple-xen Entscheidungssituation. Szenarien sind dabei keine quantitativen Modelle, Szenarien sind Beschreibungen von plausiblen (konsistenten), alternativen Zukünften. So werden beispie-lsweise globale Welt-Szenarien regelmäßig im Rahmen des World Economic Forum in Davos vorgestellt, diskutiert und veröffentlicht. Jeder amerikanische Präsident erhält zur Langfrist-planung alle vier Jahre vom Sicherheitsrat (dem National Intelligence Council) einen Bericht, wie Trends und Unsicherheiten die Welt in den nächsten 20 Jahren verändern können.

Szenariomanagement bildet den ersten wichtigen Baustein im Umfeld eines Strategi-schen Projektportfolios. Denn ohne eine Grundsatzentscheidung, welche Zukunft ange-strebt werden soll, können keine geeigneten Wege bzw. Maßnahmen erkannt und priori-siert werden.

Eine Geschäftsoption, die in einer qualitativen Bewertung für mehrere Zukünfte Erfolg verspricht, ermöglicht eine „robuste“ Entscheidung. Ist der Erfolg des Geschäftsplans nur in einer Zukunft wahrscheinlich, ist dies als „riskante“ Entscheidung einzustufen, auch wenn der Erfolg vielleicht höher erscheint. Abb. 1 zeigt beispielhaft eine entsprechende Matrix mit Option B als „robuste“ Lösung.

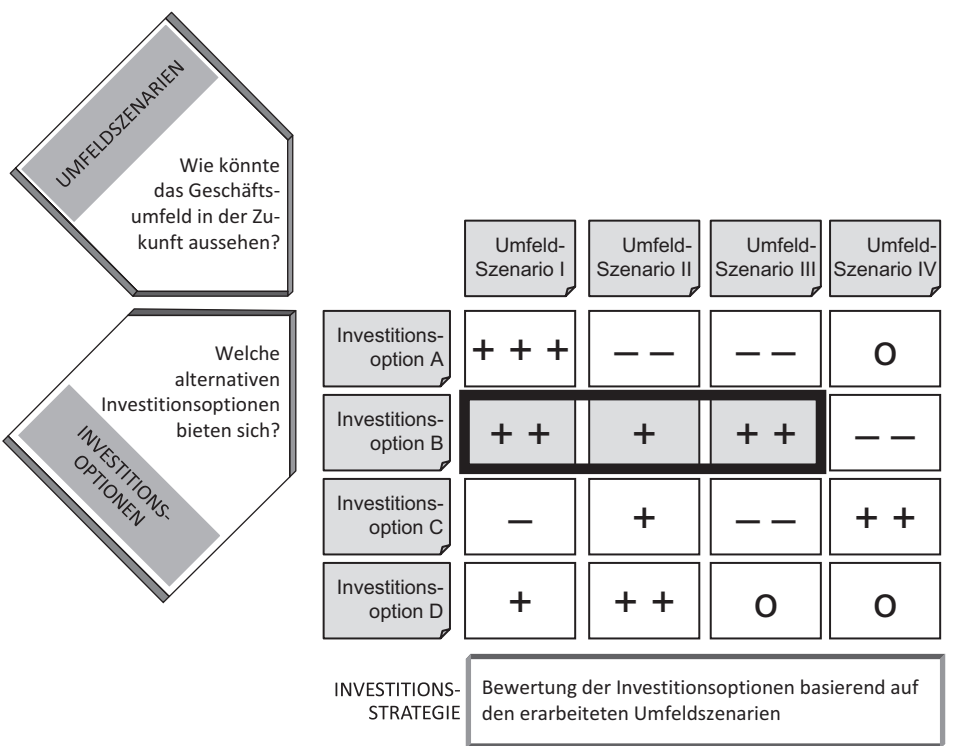


Abb. 1 Robustheit von Optionen

Egal welche Entscheidung getroffen wird, dieser Unterschied der „Robustheit“ ist im Projektportfolio transparent darzustellen und angepasste Managementprozesse können in der Folge eingefordert werden.

Im Szenarioprozess werden zudem die „Treiber“ beziehungsweise „Schlüsselfaktoren“ für zukünftige Entwicklungen deutlich und somit beschreibbar. In den Diskussionen wird dabei auch herausgearbeitet, welche der „Treiber“ durch eigene Handlungen nicht beeinflussbar sind. Dies ist meist eine schwierige Erkenntnis für das Top-Management, schärft jedoch den Fokus der strategischen Unternehmensplanung auf die beeinflussbaren Entwicklungen, die somit den Rahmen zukünftiger Arbeitsschwerpunkte, Innovationen und Investitionen des Unternehmens bilden sollten.

Die Erarbeitung von Umfeld-Szenarien ist sehr gut geeignet, vielfältige oder extreme Risiken und Chancen auszuloten. Aber wie so oft, ist auch diese Managementmethode von der Qualität der Annahmen abhängig – hier bezüglich der von den Arbeitsteams ausgewählten Treibern und Unsicherheiten. Externe Unterstützung ist bei diesen Grundsatzdiskussionen häufig hilfreich, um den Blick zu weiten und Aspekte einzubringen, die in der Innensicht nicht betrachtet würden. Algorithmische Werkzeuge, die strukturiertes Denken sowie den Prozess der Szenarioentwicklung unterstützen, sind im Markt verfügbar und erleichtern die Diskussion komplexer Zusammenhänge. Letztlich ist jedoch die eingebrachte Offenheit, Qualität sowie die Vielfalt der Menschen, und damit deren Wissen, Einsichten und Urteilsvermögen, der alles entscheidende Erfolgsfaktor. Ein Unternehmen sollte bei der Auswahl der einzubindenden Personen auf die ganze Breite der Organisation setzen, um die kulturelle Vielfalt sowie das Potenzial der Jungen, aber auch der Erfahrenen möglichst breit zu nutzen. Dies erleichtert die Kommunikation und Akzeptanz der Ergebnisse deutlich, da diese quasi aus dem Unternehmen heraus entstanden sind. Ein Elfenbeinturm-Ansatz würde auch beim Szenario-Management große Widerstände bei der Akzeptanz der Erkenntnisse im Unternehmensalltag auslösen.

Das Projektportfolio, mit dem in der Folge das Unternehmen in die Zukunft entwickelt werden soll, ist also so aufzusetzen und zu steuern, dass es die Vorgaben der Szenarioanalyse und der Strategischen Planung beachtet. Dies eröffnet dann über einen daraus abgeleiteten Strategiebeitrag eine neue Dimension im Projektportfolio und liefert bei der Gegenüberstellung „Plan vs. Ist“ Informationen in das Unternehmen zurück, die geeignet sind, die getroffenen Annahmen regelmäßig neu zu hinterfragen. Nur so kann flexibel und frühzeitig auf wichtige, unvorhergesehene Neuentwicklungen im Unternehmensumfeld reagiert werden und ein kontinuierlicher Lernprozess zu einer Routine in der Unternehmenskultur werden. Für diese kontinuierliche Arbeitsweise hat sich in Fachkreisen der Begriff „Strategizing“ etabliert.

Thomas Lehr beschreibt aktuell, welche anderen Gefahren bei der Erarbeitung von erfolgsversprechenden, im Idealfall einzigartigen Strategien mit dem dazugehörigen Projektportfolio zu meistern sind und wie Qualität messbar wird. Sehr bemerkenswert ist die Erkenntnis seines Teams, dass selbst in diesem Gebiet der Einsatz einer visuellen Portfoliodarstellung am Ende eine Entscheidungsfindung sehr positiv beeinflusst. Die entsprechende Darstellung, die Parmenides Matrix, bildet die aktuell beste, verfügbare Basis für die Entscheidung einer optimalen Strategie im Abgleich mit den ausgewählten Umfeldszenarien.

2 Risiko und Chance – Leitgrößen für die Lenkung von Ressourcen

Wenn eine Organisation die heutigen Chancen sowie die der Zukunft zu ergreifen versucht, geht sie naturgemäß Risiken ein. Denn ohne Risiko, keine Chance. Eine Organisation sollte daher ihre spezifischen Risiken möglichst gut kennen, denn dann erst werden entsprechende Führungs- und Managementprozesse möglich. Das Risikoprofil der Handlungen kann so gestaltet werden, dass es der Grundeinstellung der Unternehmensführung entspricht.

Sean Cleary skizziert ein einfaches Schalenmodell, in dem alle Risiken eines jeden Geschäftes in vier Kategorien zusammengefasst werden können (Abb. 2): Strategische Risiken, finanztechnische Risiken, operationale Risiken sowie Projektrisiken. Die Trennung ist dabei nicht scharf, sondern überlappend zu verstehen.

Jedes Unternehmen wird sich Risiken aus allen vier Bereichen gegenüber sehen, die alle das Projektportfolio beeinflussen können. Somit ist eine ganzheitliche Herangehensweise das Mittel der Wahl.

Nun muss, kann und will ein Unternehmen nicht jedes Risiko selbst managen. Welche Risiken versucht es selber abzuschwächen, welche Risiken werden besser von anderen gemanagt oder durch Dritte versichert oder schlichtweg akzeptiert? Das Risikomanagement bildet daher den zweiten wichtigen Baustein im Umfeld eines Strategischen Projektportfolios. Ein Modellbild veranschaulicht einen empfohlenen Risikomanagement-Diskussionsprozess (Abb. 3):

Es wird deutlich, dass ein Unternehmen bereits Ressourcen aufwenden wird, um Risiken zu beherrschen, zu delegieren oder zu vermeiden. Bei akzeptierten Risiken wird sich der Aufwand, um diese Risiken zu managen, an einer Klassifizierung und Quantifizierung der Risiken orientieren, die üblicherweise nach Wahrscheinlichkeit und Ausmaß erfolgt. Ein häufig nicht beachteter Punkt ist jedoch, dass auch die Volatilität der Umgebung, aus der ein Risiko hervorgeht, in der Bewertung eine entscheidende Rolle spielt. Denn die Auswirkungen eines relativ niedrigen Risikos in einer sehr volatilen Umgebung können genauso gravierend sein, wie die Auswirkungen eines relativ hohen Risikos in einer wenig volatilen Umgebung. Neben der Volatilität sind ebenso Interdependenzen zu beachten. Ein

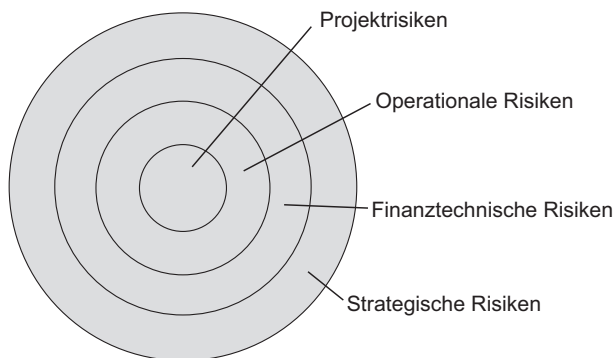


Abb. 2 Schalenmodell der Unternehmensrisiken

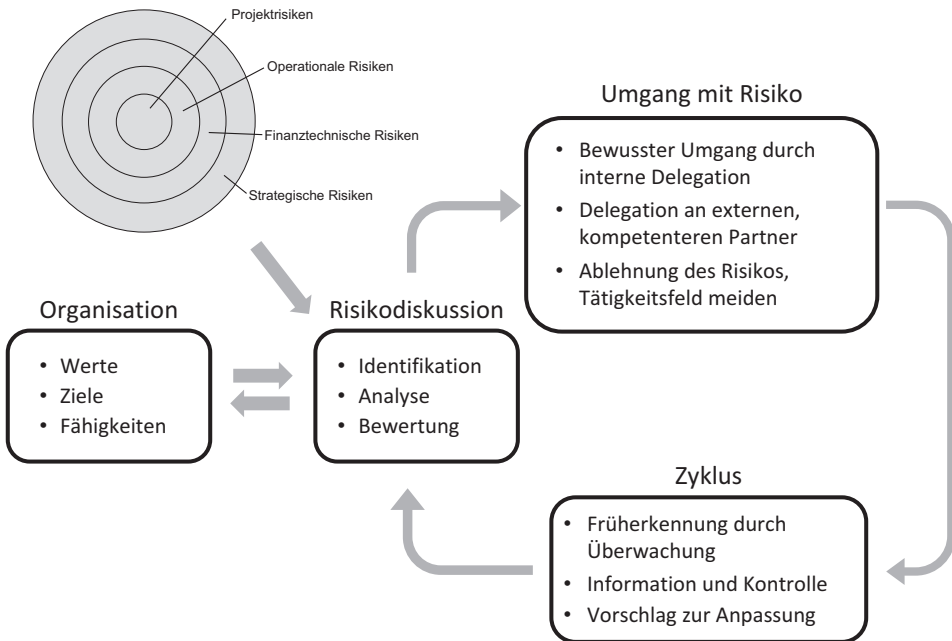


Abb. 3 Modell eines bewussten, dynamischen Risikomanagement-Prozesses

Risiko kommt selten allein, sondern hat wiederum Abhängigkeiten, die den Eintritt weiterer Risiken bewirken können.

Das Leben wäre einfach, wenn das Profil eines jeden Risikos über die Zeit eine Konstante wäre. Dem ist aber nicht so. Sowohl die Eintrittswahrscheinlichkeit als auch die Auswirkung eines Risikos, aber auch die eigenen Einschätzungen und Bewertungen werden sich im Verlauf der Zeit verändern. Daher sollte ein Projektteam, das ein dynamisches Risikomanagementsystem betreibt, sich zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedlich intensiv mit einem Risikofeld beschäftigen. Flexibilität im Team und in der Organisation ist dabei wichtig. Und zu bestimmten Haltepunkten ist das Risikoprofil neu zu bewerten, um Veränderungen wahrzunehmen und vorausschauend agieren zu können.

Da jedes Risiko auch eine Chance bedeutet, ist es empfehlenswert, Chancen und Risiken in gemeinsamen Diskussionen und Prozessen zu behandeln.

Insofern stellt eine Risiko- und Chancen-Landkarte Kriterien für die Bewertung und Priorisierung von Projekten zur Verfügung. Dies wiederum bildet die Grundlage, um mittels eines Projektportfolios auch übergreifende Chancen und Risiken identifizieren zu können. So kann ein Strategisches Projektportfolio risiko- und chancenorientiert entwickelt und umgesetzt werden.

3 Ressourcen – knappe materielle und immaterielle Güter

Der Begriff „Ressource“ ist in aller Munde. Aber wer die Gespräche in mancher Managementrunde verfolgt, wird sich mitunter fragen, wer von den Anwesenden was meint oder versteht, wenn das Wort „Ressource“ benutzt wird. Diese Beobachtung ist jedoch nicht überraschend.

Noch in den 80er-Jahren war die lexikalische Bedeutung als „natürliches Produktionsmittel (Rohstoff) für die Wirtschaft“ sehr eng gefasst. Mit der weiteren Entwicklung von Managementmethoden hat sich eine Erweiterung und Differenzierung ergeben – wie beispielsweise die Begriffe human resource (Personal), cognitive resource (Wahrnehmungsfähigkeit), resource scheduling (Einsatzplanung) oder information resource (Informationsquelle) zeigen.

Bereits an diesen Beispielen lassen sich zwei Hauptgruppen erkennen:

- Materielle Ressourcen und
- Immaterielle Ressourcen.

Meist werden unter dem Begriff „Ressource“ im Management Betriebsmittel, Geldmittel, Boden, Rohstoffe, Energie oder Personen und (Arbeits-) Zeit, also materielle Güter, verstanden, in der Psychologie auch Fähigkeiten, Charaktereigenschaften oder eine geistige Haltung, in der Soziologie auch Bildung, Gesundheit und Prestige.

Alle Facetten des Begriffes haben eine zentrale und wichtige Gemeinsamkeit:

Die Verfügbarkeit ist limitiert, die Beschaffung zusätzlicher oder neuer Ressourcen benötigt, wenn überhaupt möglich, Motivation, Zeit und Energie. Es handelt sich also stets um ein knappes Gut!

Im heutigen Kontext gilt es also, die Limitierung von materiellen und immateriellen Ressourcen zu akzeptieren und realistisch ein Projektportfolio in Abhängigkeit davon zu entscheiden. Denn sonst leidet die Wirksamkeit und Qualität der geplanten Aktionen, die Grundlage für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung wird zu oberflächlich bearbeitet.

Ein fairer Blick auf die verfügbaren Ressourcen bildet den dritten Baustein im Umfeld eines Strategischen Projektportfolios.

4 Information und Wahrnehmung – Grundlage für Entscheidungen

Menschen treffen Entscheidungen. Und das ständig, sowohl unbewusst als auch bewusst. Daniel Kahnemann beschreibt dies mit „System 1“ und „System 2“. „System 1“ ist extrem schnell, blendet aber viele Informationen aus. Redensarten beschreiben sehr oft Verhaltensweisen des Menschen, die heute durch Forschungsergebnisse besser erklärt werden können. An der Erkenntnis ändert sich dabei wenig – im Kontext dieses Artikels zum Beispiel:

- *Irren ist menschlich, oder*
- *Ein Brett vor dem Kopf haben, oder*
- *Den Wald vor lauter Bäumen nicht sehen.*

Was unterscheidet eine gute von einer schlechten Entscheidung? Vereinfacht gesagt, das Resultat der darauf aufbauenden Handlungen und ob diese zum gewünschten Ergebnis führen oder nicht. Werden also die Erreichung der Ziele und die Entscheidungskriterien unterstützt? Schlechte Entscheidungen resultieren in der Regel in wirtschaftlichen Einbußen oder auch im Verlust der Reputation der Beteiligten.

Es ist daher wichtig zu erkennen, welche Art von Entscheidung zu treffen und welcher Kontext im Umfeld einer Entscheidungssituation zu berücksichtigen ist.

Eine gute Beschreibung der Herausforderungen und der erforderlichen Entscheidungsgrundlagen in unterschiedlichen Situationen zeigt das folgende Bild, das den Cynefin Framework nach Dave Snowden darstellt (Abb. 4). Darin werden vier Kategorien gebildet, die die Struktur im Umfeld einer Entscheidung beschreiben:

Einfach/ Kompliziert/Komplex/Chaotisch:

Im „geordneten Bereich“ sind eine auf Fakten basierte Bewertung und eine einfache, logische Entscheidung möglich, im komplizierten Umfeld meist unter Einbindung von Spezialisten. Dieses spezielle Wissen liegt dabei häufig nicht in der eigenen Organisation vor, muss also mit entsprechendem Aufwand von Zeit und Geld recherchiert und beschafft werden.

Im „ungeordneten Bereich“ ändert sich die Situation wesentlich, denn es bestehen keine klaren Ursache/Wirkung-Beziehungen mehr. Es bleibt daher (teilweise) unklar, welche Parameter die Entscheidung eigentlich noch beeinflussen. In einer komplexen Situation sind begründete Entscheidungsschritte gefragt, wobei mehrere Lösungswege

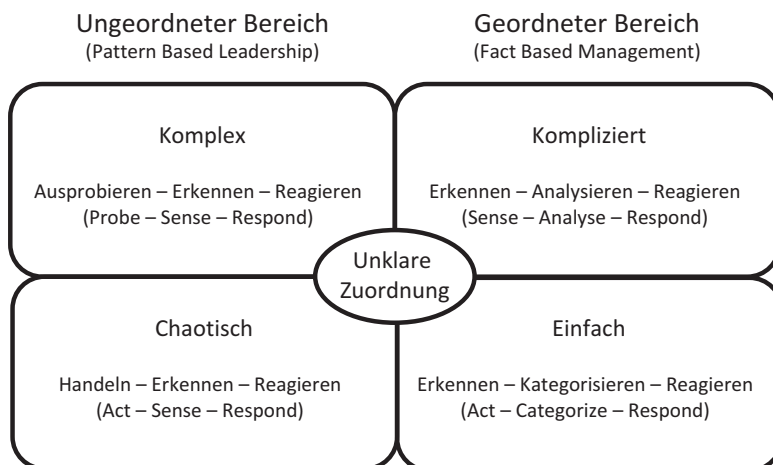


Abb. 4 Entscheidungsumgebungen – das Cynefin-Modell

betrachtet und bewertet werden müssen. Aus der Reaktion des Umfelds auf eigene Handlungen muss beobachtend gelernt werden, um so die nächsten Schritte mittels einer angepassten oder bestätigten Hypothese bewusst entscheiden zu können. In einer chaotischen Situation muss es das Ziel sein, möglichst schnell den Weg aus dem Chaos zu finden. Da es im Chaos kein Richtig oder Falsch gibt, ist schnelles Handeln gefragt, mit dem Bewusstsein, dass es ein Ausprobieren ist. Schnelles Beobachten und Reagieren auf die beobachteten Veränderungen sind dabei wesentlich.

Überlagert wird diese herausfordernde Entscheidungslandkarte durch den Faktor Mensch. Denn jeder Mensch nimmt die Umgebung anders wahr. Er filtert und bewertet die Informationen auf Basis seiner eigenen Erfahrungen und Verhaltensmuster. Es kommt also die Psychologie der Entscheidung ins Spiel.

Den Erfolg vorherzusagen – beziehungsweise quantitativ zu prognostizieren – ist somit für ein Projektteam, je nach Entscheidungsumgebung und beteiligten Personen, eine sehr unterschiedliche Herausforderung. Diese Unterschiede sind unbedingt in einem Projektportfolio transparent dazustellen und bei den Zielvorgaben zu berücksichtigen, denn sonst wird bei einer Priorisierung nicht vergleichsrichtig gehandelt oder es entsteht nicht das angestrebte Risikoprofil aus strategischer Sicht.

Eine an unterschiedliche Entscheidungsumgebungen angepasste Arbeitsweise bildet den vierten Baustein im Umfeld eines Strategischen Projektportfolios. Ein Unternehmen, in dem die Unternehmensleitung eine beispielsweise komplexe Entscheidungssituation kritisch, kontrovers und facettenreich diskutiert sowie den Optionsraum transparent und vollständig dargestellt sehen möchte, befindet sich dabei auf einem sehr guten Weg.

5 Leadership – Menschen machen ein Unternehmen erfolgreich

Es ist unbefriedigend, wenn das Potenzial, das im Personal einer Firma wirklich steckt, häufig nicht annähernd genutzt wird. Die Gründe dafür sind vielschichtig. Wenn über den Ressourceneinsatz zur strategischen Unternehmensentwicklung nachgedacht wird, so wird die effizienteste Nutzung der eingesetzten Geldmittel wesentlich von der Leistungsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft der beteiligten Personen abhängen. Diese Aussage wird wenig Widerspruch finden, gibt es doch zahllose Artikel, die den Erfolgsfaktor Mensch entsprechend beschreiben und würdigen. Aber im Alltag eines Unternehmens wird häufig zu viel Gewicht auf „Management der Dinge“ und zu wenig auf „Leadership der Menschen“ gelegt. Hier könnte sich die These bewahrheiten, dass die Erfolge von Leadership mit den üblichen Controlling-Instrumenten kaum messbar sind und daher eine tiefe Überzeugung in einem Unternehmen vorhanden sein muss, dass die empirischen Befunde vieler Studien all den Aufwand wert ist, den ein ernsthafter Umgang mit dem Thema Leadership erfordert.

Ein Beispiel aus dem Projektumfeld des Anlagenbaus sei hier genannt. In Vergleichsanalysen wurden die Haupttreiber für erfolgreiche oder weniger erfolgreiche Projektabwicklungen herausgearbeitet. Erfolgreiche Projekte sind dabei in der Vergleichsgruppe durch geringere Investitionskosten, schnellere Bearbeitungszeit, weniger Nacharbeit, bessere Sicherheitskennzahlen und „glattere“ Inbetriebnahmearbeiten charakterisiert. Als ein wesentlicher Treiber für den Projekterfolg wird dabei die Teameffizienz hervorgehoben. Projekte mit einer schlechten Teameffizienz, in denen also das Projektteam nicht als integriertes Team funktioniert, keine offene Kommunikation herrscht, wesentliche Positionen keine Kontinuität in der Besetzung aufweisen, Projektleiter zu viele Projekte gleichzeitig managen sowie der Übergang von der Linien- in eine Projektorganisation schlecht organisiert wurde, erreichen ihre Ziele langsamer und wenn überhaupt, dann nur zu deutlich höheren Gesamtkosten. Die Analyse zeigt auch auf, dass in einem Unternehmen diese Kostensteigerungen oder Zeitverluste ohne externen Benchmark meist unerkannt bleiben. Denn die üblicherweise gut bekannten, internen „Reibungsverluste“ werden intuitiv von den handelnden Personen in eine Kostenschätzung oder Zeitplanung einkalkuliert. Ein Soll-Ist-Vergleich bietet somit regelmäßig nur eine trügerische Sicherheit.

Mitarbeiter in einem Unternehmen stellen im Allgemeinen den sozialen Querschnitt der Gesellschaft dar. Daher muss die Personalentwicklung dahingehend ausgerichtet sein, dass die Talente, Fähigkeiten und Motivation der Mitarbeiter übergreifend bekannt sind, um die Maßnahmen zur strategischen Unternehmensentwicklung, also das Strategische Projektportfolio, mit den dafür am besten geeigneten Personen und Teams voranzutreiben. Bei Bedarf kann so auch rechtzeitig erkannt werden, welche Fähigkeiten langfristig aufgebaut oder welche Fähigkeiten temporär zugekauft werden müssen. Parallel dazu muss eine Leadership-Kultur gepflegt und vorgelebt werden, die mit den Werten des Unternehmens und der Risikostruktur der Geschäftsprozesse harmoniert. Ebenso wichtig ist es, den deutlichen Unterschied zwischen der Arbeitsleistung einer Arbeitsgruppe und einem Hochleistungsteam in das Bewusstsein der Organisation zu bringen. Der Aufbau von Hochleistungsteams ist entsprechend zu fordern und zu fördern. Es gilt der Grundsatz: Hochleistungsteams bauen auf Hochleistungsmenschen auf. Und Menschen, egal welcher Kultur, werden nur dann bereit und motiviert sein Höchstleistung im Beruf zu bringen – und sich dafür auch entsprechend körperlich und geistig fit zu halten – wenn ihre Werte und Risikobereitschaft mit denen des Unternehmens übereinstimmen und wenn die Entlohnung adäquat erscheint.

Dass nicht nur bei Projekten im Anlagenbau, sondern auch bei anderen Projektarten nur mit optimalen Teams, also Hochleistungsteams, der Projekterfolg nachhaltig erzielt werden kann, erscheint logisch. Somit steht das Management vor der herausfordernden Aufgabe, welche Ziele im Projektportfolio die Bewertungsgrundlage für den Erfolg bilden sollen. Im Sinne einer stets anspruchsvollen Zielsetzung sollte die Leistungsfähigkeit eines optimalen Teams die Messlatte sein.

Der fünfte wesentliche Baustein im Umfeld eines Strategischen Projektportfolios wird also durch die Leistungsfähigkeit der Organisation und die der beteiligten Menschen gebildet.

6 Resümee – immer das Ziel vor Augen

Die Planung und Priorisierung des Ressourceneinsatzes zur strategischen Unternehmensentwicklung ist die Kernaufgabe einer nachhaltigen Geschäftspolitik. Die geschickte Kombination der geschilderten Blickwinkel mag in einer Workshop-Situation, in der üblicherweise die entsprechenden Diskussionen geführt werden, noch gelingen. Die eigentliche Herausforderung liegt anschließend darin, die entsprechenden Ideen in die Tat umzusetzen. Dazu gilt es, die richtigen Teams zusammenzustellen, die Ziele klar und nachvollziehbar zu kommunizieren, neue und notwendige Fähigkeiten zu entwickeln, auf neue und wahrscheinlich auch überraschende Veränderungen im Unternehmensumfeld flexibel zu reagieren und im Alltag die bereits vorhandenen Entscheidungs- und Geschäftsprozesse kontinuierlich anzupassen und zu verbessern.

Um in dieser komplizierten, häufig komplexen Situation den Überblick nicht zu verlieren, eignet sich ein Strategisches Projektportfolio-Management als ideales Instrument. Diese Methodik kann flexibel und kreativ für die Performance-Steuerung unterschiedlichster Projektlandschaften eingesetzt werden.

In jedem Fall kann sich ein Strategisches Projektportfolio aber nur dann erfolgreich entwickeln, wenn die Umgebung mit fünf wesentlichen Bausteinen entsprechend professionell gestaltet wird (Abb. 5):

Auf welche Zukunftsszenarien sollen und müssen sich das Unternehmen und seine Mitarbeiter einstellen?

Die Erfolgswahrscheinlichkeit im globalen Wettbewerb dürfte steigen, wenn die Unternehmensleitung zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Landkarte für

Abb. 5 Umfeld des Projektportfolio-Managements



die Zukunft sowie für Wege in die Zukunft entwirft und auf der Reise regelmäßig den Kurs überprüft.

Wie werden sich Chancen und Risiken über die Zeit entwickeln? Welche Risiken können mit den eigenen Fähigkeiten beherrscht, welche Kompetenzen müssen strategisch aufgebaut werden, welche Partner werden benötigt?

Erst auf dieser Basis kann die Unternehmensleitung die geeignete Strategie entscheiden, Projekte identifizieren sowie verfügbaren Ressourcen richtig zuweisen, entwickeln und priorisieren.

Schaffen wir das?

Die Leistungsfähigkeit einer Organisation hängt wesentlich von den heute verfügbaren internen und externen Ressourcen ab und sollte zu dem Wettbewerbsspielfeld unbedingt passen, für das sich ein Unternehmen entscheidet. Zukünftig erforderliche, neue Kompetenzen oder Partnerschaften gilt es rechtzeitig zu entwickeln. Projektportfolio-Management zeigt transparent die Performance und hält somit den Spiegel vor.

Wie schwierig ist eine Entscheidung wirklich?

Die Zukunft lässt sich weder vorhersehen noch durch Prognosen herleiten. Trotzdem ist nicht jede Entscheidungsumgebung komplex. Fakten basierte Projektideen spielen daher eine wichtige Rolle für ein ausgewogenes Portfoliomanagement.

Die Agenda der geplanten Entwicklungen/Veränderungen gezielt und in Projektform mit den richtigen Menschen und Teams angehen – Leadership ist gefragt!

Dies ermöglicht es, ein strategisches Multiprojektportfolio wirksam aufzubauen und ambitionierte Ziele zu verabreden. So kann in der Folge transparent gesteuert und die Effizienz und die Effektivität der Handlungen regelmäßig hinterfragt und neu diskutiert werden.

Immer das Ziel vor Augen oder „Begin with the end in mind“. Die Unternehmensstrategie beschreibt den Weg zum Zukunftsszenario, Projektportfolio-Management hilft der Organisation und den beteiligten Personen, den gewählten Weg wirksam und proaktiv zu gestalten.

Weiterführende Literatur

1. Alter W, Kirch S, Siermann P, Weitlaner E (2018) Wertvolle Zeit bei Veränderungsprozessen effektiv und effizient nutzen. projektManagementaktuell 4:36–41
2. Alter W (2009) Strategisches Portfoliomanagement von Investitionsprojekten. 6. Int. Konferenz für Szenariomanagement, 13. Mai 2009. Paderborn
3. Boone M, Snowden D (2007) Entscheiden in chaotischen Zeiten. Harvard Business Manager 12:28–43
4. Cleary S, Malleret T (2007) Global risk: business success in turbulent times. Palgrave Macmillan, New York
5. Covey SR (2006) The 8th habit: from effectiveness to greatness. Free Press, New York
6. Gigerenzer G (2013) Risiko. Wie man die richtigen Entscheidungen trifft. Bertelsmann, München

7. Hüther G (2015) Die Macht der inneren Bilder. Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern. Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
8. Kahnemann D (2012) Schnelles Denken, langsames Denken. Siedler, München
9. Lehr Th LU, Willert M, Rohrbeck R (2017) Scenario-based strategizing: advancing the applicability in strategists' teams. *Technol Forecast Soc Chang* 124:214–224
10. McGregor M (2015) Being on mission: a powerful story of personal development and change based on the '10 Principles of leadership and life'. CreateSpace Independent Publishing Platform, St. Gallen
11. Merrow E (2011) Industrial megaprojects: concepts, strategies, and practices for success. Wiley, Hoboken
12. Schwarz A, Alter W (2016) Umgang mit Risiken im Projektportfoliomanagement. Erfolgreiches Projektportfoliomanagement. Symposium Publishing GmbH, Düsseldorf, S 141–160
13. Wucker M (2018) The global risks report 2018, 13th edition, World Economic Forum. Cognitive Bias and Risk Management (3):56–57. www.weforum.org/docs/WEF_GRR18_Report.pdf

Agiles Projektportfolio-Management zur Strategie-Implementierung

Ingo Gaida

„Es ist dumm, immer dasselbe zu tun und ein anderes Ergebnis zu erwarten.“

Albert Einstein

Zusammenfassung

Mit Hilfe strategischer Projektportfolien können Führungskräfte die Umsetzung der Strategie und der daraus abgeleiteten operativen Ziele systematisch vorantreiben. Eine Kopplung etablierter Methoden wie der Balanced Scorecard oder Strategy Map mit dem Projektportfolio-Ansatz kann den Wirkungsgrad einzelner Aktivitäten deutlich erhöhen und die Kräfte im Unternehmen gezielt bündeln. Dabei kann ein agiler Prozess die dynamische Entwicklung der Märkte sowie der Rand- und Rahmenbedingungen berücksichtigen. Die Mitarbeiter spielen dabei eine zentrale Rolle.

1 Klassische Projektportfolien zur Strategie-Implementierung

Eine notwendige Voraussetzung für einen dauerhaften und maßgeblichen Unternehmenserfolg ist die Entwicklung der „richtigen“ Strategie. Die Strategie ist jedoch noch keine hinreichende Voraussetzung für den Erfolg im Markt. Es kommt darauf an, die Strategie auch „richtig“ umzusetzen. Dieser zweite Schritt in die richtige Richtung stellt in der operativen Umsetzung eine große Herausforderung dar. So folgten schon dem von John F. Kennedy

I. Gaida (✉)

Bayer Business Services, Leverkusen, Deutschland

E-Mail: post@hlp-connex.de

erklärten legendären Ziel, ein Amerikaner solle als Erster seinen Fuß auf den Mond setzen, gigantische finanzielle, ingenieurtechnische und wissenschaftliche Anstrengungen im Rahmen des Apollo-Programms, die gezielt orchestriert und aufeinander abgestimmt wurden. Analog ist es für den Erfolg eines Unternehmens im Markt nicht hinreichend, lediglich die richtige Strategie zu entwickeln und zu kommunizieren, sondern es ist auch notwendig, diese Strategie systematisch, strukturiert und mit der notwendigen Ausdauer Schritt für Schritt zu implementieren. Notwendige Korrekturmaßnahmen müssen konsequent und angemessen einfließen und agil integriert werden, damit die Strategie sich systematisch den neuen Rand- und Rahmenbedingungen des Unternehmens und der Märkte anpasst.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welche Instrumente dem Management zur Verfügung stehen, um die Implementierung der strategischen Ziele systematisch genau und auch dynamisch mit Gespür für Veränderungen zu verfolgen.

Die Praxis zeigt, dass Großunternehmen und Global Player im Gegensatz zu kleinen Unternehmen weiter reichende Instrumente benötigen und besitzen, um der größeren Komplexität und der räumlichen Trennung ihrer Gesamtorganisation besser gerecht zu werden. So wird ein mittelständisches Unternehmen die Umsetzung seiner Strategie vor allem durch kleinere Initiativen und gegebenenfalls zwei bis drei Projekte forcieren, während ein Global Player weltweit verschiedene Projekte initiiert, die in einem logischen Zusammenhang zueinander stehen. Hier kann das Projektportfolio-Management helfen, die strategische Stoßrichtung und zeitliche Abstimmung der Projekte gezielt und systematisch aufeinander abzustimmen. Mehr noch, auf Basis von Strategy Maps kann in entsprechender Analogie die zugehörige „Project Map“ („Projektlandkarte“) abgeleitet werden und aufzeigen, in welchem Zusammenhang die Projekte zueinander stehen. Da Strategy Maps einem Ursache-Wirkungs-Zusammenhang gehorchen, ergeben sich auf dieser Grundlage in der Regel sowohl eine Priorisierung der Projekte untereinander sowie die zugehörigen „Kopf-Programme“ („Master Programs“ oder „Strategic Thrusts“), welche gleichberechtigt nebeneinander stehen.

Während die Strategy Map ein Instrument der strategischen Planung ist und z. B. die Balanced Scorecard das unternehmensinterne Ziel-Management unterstützt, stellt das Projektportfolio-Management ein operatives Instrument dar, mit dessen Hilfe die gesteckten Ziele auf der operativen bzw. Projekt-Ebene geplant und gesteuert werden können und das sich in erster Näherung analog zur Balanced Scorecard aus der Strategie ableiten lässt, siehe Abb. 1.

Durch einen ganzheitlichen Ansatz dieses Konzepts werden unterschiedliche Aspekte der Wertschöpfungskette angemessen berücksichtigt. Auf diese Art und Weise kann die richtige Auswahl und Priorisierung der Aktivitäten und Projekte im Unternehmen systematisch und strukturiert durchgeführt werden. Voraussetzung hierfür ist vor allem eine hinreichende Integration des Managements und relevanter Leitungsfunktionen bei der Planung und Steuerung des Projektportfolios auf Basis strategischer Vorgaben.

Zum Beispiel werden Geschäftsprozesse mit Hilfe von internen Projekten systematisch auf den Kundenbedarf und die Marktentwicklung ausgerichtet und durch entsprechende Maßnahmen im Bereich Wachstum/Lernen gestützt. So können indirekt aus den strategischen Zielen entsprechende Projekte abgeleitet und operativ umgesetzt werden. Wenn



Abb. 1 Projektportfolio-Management im Kontinuum der Wertschöpfungsschritte

Projekte dagegen auf Basis auftretender Probleme oder entstehender Engpässe im Tagesgeschäft ausgelöst werden, ist eine strategische Komponente nicht immer gegeben.

Zur Erläuterung ist ein Beispiel in Abb. 2 aufgeführt. Die dort dargestellten strategischen Ziele scheinen nur wenig miteinander zu tun zu haben.

Tatsächlich hängen sie in folgendem Szenario der fiktiven EUROPA GmbH eng miteinander zusammen:

Zur Generierung von Umsatzwachstum verfolgt das Management der EUROPA GmbH die Strategie, eine neue Kundengruppe in einem speziellen Marktsegment zu gewinnen und durch digitale Serviceangebote stark zu binden. Die finanziellen Ziele dieser Wachstumsstrategie wurden dabei vorgegeben. Voraussetzung zur erfolgreichen Umsetzung der Strategie ist, dass die etablierten höheren Standards dieses neuen Marktsegmentes konsequent eingehalten und dem Kunden online angeboten werden. Diese Standards, so hat eine Analyse ergeben, erfordern nicht nur eine Verringerung der bisherigen Lieferzeit, sondern auch einen niedrigeren Preis sowie neue, digitale Services, die der Kunde in der Nutzungszeit gezielt einsetzen kann. Deshalb muss nicht nur die interne Kostenstruktur verbessert werden, sondern die Produktion muss auch eine Steigerung der Anlagennutzung ermöglichen, da die neue Kundengruppe für das Unternehmen ein Zusatzgeschäft bedeutet, der neue digitale Vertriebskanal aber gleichzeitig neue Kosten generiert. Bevor jetzt also das Marketing ein Projekt zur Akquisition der neuen Kundengruppe ins Leben ruft, müssen zuerst interne Projekte im Bereich der Produktion und der Supply Chain sowie der IT erfolgreich realisiert werden. Darüber hinaus müssen die digitalen Services entwickelt, getestet und schrittweise in den Markt eingeführt werden.

Interne Prozesse	Produktion	Supply Chain	Marketing	...
Strategisches Ziel	<ul style="list-style-type: none">■ Höhere Qualität der Endprodukte, geringer Ausschuss■ Höhere Verfügbarkeit der Anlagen■ Optimaler Energieeinsatz, optimale CO₂ Bilanz	<ul style="list-style-type: none">■ Verringerung der Lieferzeit■ Optimierung der Packmittel■ Optimierte Lieferkette	<ul style="list-style-type: none">■ Akquisition einer neuen Kundengruppe in einem neuen Marktsegment■ Aufbau einer neuen Marke■ Steigerung der Kundenbindung■ Aufbau digitaler Vertriebskanäle	<ul style="list-style-type: none">■ ...

Abb. 2 Beispiel zur Optimierung interner Prozesse

Produktions- und Logistikprozesse	Kundenmanagement-Prozesse	Innovationsprozesse	Gesetzlich vorgeschriebene/ soziale Prozesse
Prozesse, die neue Produkte und/oder Dienstleistungen herstellen und liefern	Prozesse, die den Kundenwert steigern	Prozesse, die neue Produkte und/oder Dienstleistungen erschaffen	Prozesse, die Gemeinschaften und die Umwelt verbessern
<ul style="list-style-type: none">■ Beschaffung■ Produktion■ Supply Chain■ Instandhaltung■ Qualitätsmanagement■ IT Plattformen	<ul style="list-style-type: none">■ Akquisition■ Kundenbindung■ Wachstum■ Preise/Rabatte■ Digitale Services	<ul style="list-style-type: none">■ Marktanalyse■ Forschung■ Entwicklung■ Patente/Lizenzen■ Einführung■ Neue, digitale Prozesse und Lösungen	<ul style="list-style-type: none">■ Umwelt■ Sicherheit■ Gesundheit■ Gesellschaft■ Staat■ Datenschutz und Datensicherheit■ Digitale Kultur und Partnerschaften

Abb. 3 Wert schaffende interne Prozesse im Unternehmen

Dieses abstrakte Szenario zeigt prägnant, dass die Ziele innerhalb der Kundenperspektive die Strategie beschreiben. Abgeleitet aus der Strategie ergeben sich konkrete Anforderungen an die Wertschöpfungsprozesse im Unternehmen Abb. 3. Daher sind im ersten Schritt die notwendigen Veränderungen der Wertschöpfungsprozesse und die zugehörige Zielorganisation festzulegen. Erst daraus leiten sich im zweiten Schritt die erforderlichen und aufeinander abgestimmten Projekte ab, mit deren Hilfe die Realisierung der Anforderungen verfolgt wird.

Entsprechend bilden diese strategischen Anforderungen an die Wertschöpfungsprozesse eine Basis für die Entwicklung des zugehörigen strategischen Projektportfolios. Leitet sich dabei das strategische Projektportfolio z. B. aus einer Balanced Scorecard ab bzw. erfüllt die zugrunde liegende Strategie eine Ausgewogenheit analog zum Balanced-Scorecard-Ansatz, so wird sich dieser Umstand in einem „Balanced Project Portfolio“ widerspiegeln. Nun, nach der Festlegung des strategischen Portfolios, können die etablierten Instrumente zur Planung und Steuerung des Projektportfolios angewandt werden. Somit werden die Wertschöpfungsprozesse im Unternehmen systematisch und strukturiert auf die Umsetzung der Strategie und die Befriedigung der Kundenbedürfnisse ausgerichtet. Die Differenzierung in unterschiedliche Bereiche eröffnet überhaupt erst die Möglichkeit, der vielen und komplexen Anforderungen Herr zu werden.

2 Agile Strategie-Implementierung

In der Praxis stellt sich oft die Frage, wie eine entwickelte Strategie pragmatisch, zielgerichtet und agil umgesetzt werden kann. Wenn das Projektportfolio-Management ein geeignetes Instrument dafür ist: Wie sieht der zugehörige Prozess dann konkret aus? Was ist die Rolle der Mitarbeiter?

Projektportfolio-Management hat sicherlich viele unterschiedliche Umsetzungsmöglichkeiten, die von Branche zu Branche und von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich ausfallen und gelebt werden. Im Folgenden soll ein agiler Ansatz näher erläutert werden, der die wesentlichen generischen Merkmale von Projektportfolio-Managements berücksichtigt und dafür sorgt, dass die Strategie systematisch angepasst wird.

Startpunkt bildet die Strategieentwicklung, die in einer Spezifikation der wesentlichen strategischen Kopf-Programme mündet, die gleichberechtigt nebeneinander stehen. Sie stellt die grundsätzlichen strategischen Stoßrichtungen der Strategie dar. Diese Kopf-Programme werden in entsprechende strategische Projekte differenziert, die möglichst wenig Überschneidung und Abhängigkeiten untereinander haben. Ausgehend von diesem strategischen Projektportfolio werden die notwendigen Ressourcen schrittweise zugeordnet und die einzelnen Projekte in ihrer logischen Reihenfolge gestartet.

In einem weiteren Schritt berichten die einzelnen Projekte über ihre Projekt-Ergebnisse und -Entwicklungen. Diese Einzel-Berichte werden in das zugehörige Projektportfolio integriert und zusammengefasst. Danach gilt es die Frage zu beantworten, ob die Ergebnisse der Einzel-Projekte ihre strategische Wirkung erzielen. Wenn dies nicht der Fall ist, muss gegebenenfalls die Strategie überdacht werden. Im anderen Fall kann das Projekt wie geplant fortgeführt werden.

Dieser einfache Prozessansatz kann mit Hilfe von drei Kreisen dargestellt werden siehe Abb. 4: Der erste Kreis auf der linken Seite skizziert die Strategieentwicklung, der zwei wesentliche Übergabepunkte beinhaltet. Der obere Punkt (1) markiert die Übergabe der Strategy Map bzw. der strategischen Kopf-Programme an den zweiten Projektportfolio-Kreis. Der untere Punkt (2) markiert die Auswirkung des Projektportfolios in Bezug auf die angestrebte Umsetzung der Strategie.

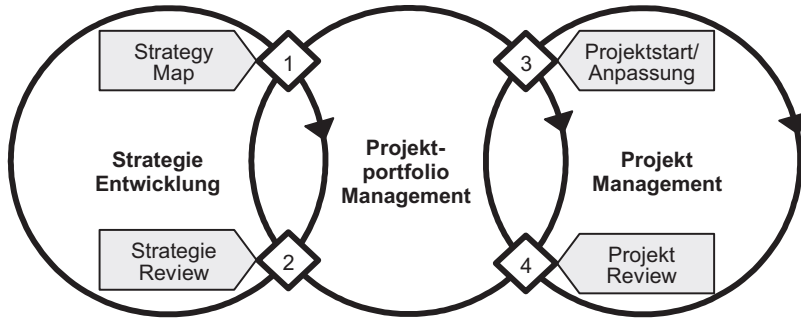


Abb. 4 Die „3 Cycle“ Prozessmodell-Darstellung zum Projektportfolio-Management

Der zweite Kreis steht für die Entwicklung des Projektportfolios selbst: Ausgehend von der Strategy Map wird das Projektportfolio spezifiziert und die einzelnen Projekte gestartet. Den entsprechenden Übergabepunkt an die Projektleiter markiert der obere Punkt (3), während der untere Übergabepunkt (4) die Rückmeldung des Projektes in Bezug auf Ergebnisse und Entwicklungen des Projektes markiert.

In dieser Darstellung verbindet also das Projektportfolio-Management die strategische Planung mit der Umsetzung entsprechender strategischer Projekte. Ferner wird klar, dass die drei miteinander gekoppelten Prozesse Strategieentwicklung, Projektportfolio-Management und Projektmanagement sich in ihrer Wechselwirkung kontinuierlich und agil weiterentwickeln. Die entsprechenden Iterationsschritte sind über die Kreise dargestellt, die in ständiger Wechselwirkung miteinander stehen. Zudem zeigt die einfache Darstellung, dass das Projektportfolio-Management den Prozess der Strategieentwicklung mit dem klassischen Projektmanagement im Unternehmen verbindet.

Das Beispiel der EUROPA GmbH aus dem vorherigen Kapitel lässt sich einfach auf diese Darstellung abbilden. Im ersten Schritt legt das Management der EUROPA GmbH ihre Strategie fest: Marktwachstum in einem speziellen digitalen Marktsegment. Entsprechend wird ein Programm gestartet, das die drei Unternehmensbereiche Produktion, Logistik und Marketing – wie in Abb. 3 dargestellt – betrifft. Die entsprechenden Projekte werden logisch und zeitlich aufeinander abgestimmt und dann schrittweise umgesetzt. Bei der entsprechenden Umsetzung kommt es immer wieder zu Projektanpassungen. Dabei ist maßgeblich, dass es vor allem um die Umsetzung der Strategie im Markt geht und nicht um das kritiklose Verwirklichen von internen, formalen Managementanforderungen auf Basis von Projektsteckbriefen und zugehörigen Meilensteinen.

Aufbauen auf diesem Prinzip bietet sich eine detaillierte Betrachtung an: Im ersten Kreis geht es um die kontinuierliche Entwicklung der Strategie des Unternehmens. Dabei gilt es

- die Strategie im Detail zu prüfen und mit den Geschäftserwartungen abzugleichen,
- die Strategie in die wesentlichen strategischen Treiber zu differenzieren (Strategy Map),
- die wesentlichen Marktchancen und -risiken zu identifizieren,

- ein einheitliches Verständnis in der Führung für die Strategie zu entwickeln,
- kurzfristige, mittelfristige und langfristige Ziele zu definieren,
- die Kopf- bzw. Master-Programme und Initiativen festzulegen.

Entsprechend liegen dem Management am Übergabepunkt (1) eine Geschäftsanalyse, die aktuelle Gesamtstrategie, zugehörige Business Pläne sowie entsprechende strategische Ziele und Kopf-Programme in hinreichender Genauigkeit vor. Diese Daten, Dokumente und Informationen werden im Lauf der Zeit immer wieder aktualisiert und detailliert.

Im nächsten Schritt wird das Projektportfolio aus den Kopf-Programmen abgeleitet, d. h. konkret wird bzw. werden

- das aktuelle Projektportfolio im Unternehmen auf seinen „strategic fit“ überprüft,
- die Kopf-Programme in unterschiedliche Projekte ausdifferenziert (Project Map),
- die einzelnen Projektziele und -ressourcen festgelegt und aufeinander abgestimmt,
- die Priorisierungen der Projekte untereinander vorgenommen,
- Projektleiter und -teams informiert und eingebunden.

Dabei werden für jedes Projekt der Strategiebeitrag (strategic value), die Wirtschaftlichkeit (economic value), das Risiko (risk) und die Dringlichkeit (urgency) ermittelt. Weitere Attribute zur Charakterisierung und Differenzierung der unterschiedlichen Projekte können finanzielle, zeitliche oder marktspezifische Aspekte betreffen.

In diesem Zusammenhang erscheint es für den obigen pragmatischen Zugang absolut hinreichend, für die wesentlichen Attribute nicht mehr als drei Werte zu vergeben Abb. 5:

Projekt-Attribut	Wert III	Wert II	Wert I
Strategiebeitrag	Hoher Strategiebeitrag ($> 70\%$)	Angemessener Strategiebeitrag ($40-70\%$)	Kein nennenswerter Strategiebeitrag ($< 40\%$)
Wirtschaftlichkeit	Wesentlicher Beitrag ($NPV > X \text{ Mio. €}$)	Angemessene Wirtschaftlichkeit ($1 \text{ Mio. €} < NPV < X \text{ Mio. €}$)	Keine nennenswerte Wirtschaftlichkeit ($NPV < 1 \text{ Mio. €}$)
Risiko	Kein Risiko	Geringes Risiko	Hohes Risiko
Dringlichkeit	Erste Priorität (Projektstart in einem Monat)	Dringlich (Projektstart im laufenden Geschäftsjahr)	Nicht dringlich

Abb. 5 Bewertungsmatrix für Projekte im strategischen Projektportfolio

Die zugehörigen Werte und Portfolio Darstellungen liegen dem Management am Übergabepunkt (3) vor. An dieser Stelle starten die einzelnen Projekte.

Entsprechende Management relevante Informationen werden dann in Bezug auf die Projekte und die Strategie in den Übergabepunkten (4) und (2) aktualisiert bzw. erstmals berichtet. Durch den iterativen und agilen Ansatz wird gewährleistet, dass die Dynamik der Märkte, Kunden, Wettbewerber wie auch der Projekte selbst hinreichend berücksichtigt wird. Die Agilität ist also Teil des Gesamtsystems, in dem die Mitarbeiter in den Projekten und in der Strategieumsetzung Verantwortung übernehmen und Management-Aufgaben wahrnehmen. So wird in der Praxis also nicht ein geradliniger Weg von einer Position A nach B beschritten, sondern die stetigen Veränderung der Zielposition B sowie der Rand- und Rahmenbedingungen, wie z. B. der Finanzsituation, Marktentwicklung, Wettbewerbssituation, Technologieinnovationen etc., mit berücksichtigt. Dabei kommt den Mitarbeitern die zentrale Aufgabe zu, die Geschicke des Unternehmens und damit der Strategie und der Projekte selbst mit in die Hand zu nehmen. Sie gestalten die Umsetzung maßgeblich mit und sind so treibende Kraft der Strategieumsetzung und der Wertschöpfung.

3 Grenzen in extrem wachsenden Märkten

Ansätze wie der Balanced-Scorecard-Ansatz und das zugehörige strategische Projektportfolio-Management eignen sich hervorragend für etablierte Unternehmen in ausgereiften Märkten sowie in Transformationen, die sich evolutionär im Unternehmen entwickeln.

Grenzen kann dieses Konzept in Extremsituationen haben – z. B. in extrem wachsenden Märkten oder wenn Megatrends wie die Digitalisierung auf Unternehmen und Märkte in extremer Form treffen. Hier reduzieren sich die konkreten Projekte entweder auf ein Minimum, und eine Steuerung über ein Projektportfolio-Management liefert nicht notwendigerweise einen echten Mehrwert, weil die Projekte stark aus dem Verlangen getrieben sind, das operative Geschäft so gut wie möglich abzuwickeln, oder die Veränderungen im Markt sind so rasant oder disruptiv, dass das Abstimmen der Projekte untereinander aus den Fugen gerät und die Gesamtorchestrierung schwer fällt oder sogar unmöglich wird.

Trotz solch chaotisch wirkender Situationen im Unternehmen in extremen Marktsituationen wird die Führungsmannschaft eines Unternehmens weiterhin versuchen, ein „Balancing“ herzustellen. Das heißt es wird versuchen, im Sinne von Kaplan und Norton, weiterhin die vier Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse und Wachstum/Lernen hinreichend zu berücksichtigen und durch entsprechende Ziele und Initiativen zu verfolgen.

Das hier beispielhaft genannte Szenario stellt in dem sog. „Tornado“ dar, eine Marktsituation in der High-Tech-Branche, in der es zu einem Paradigmenwechsel kommt und sich eine neue Technologie am Markt rasant durchsetzt. Historische Beispiele hierfür sind der Personal Computer (PC), die Compact Disc (CD), das mobile Telefon, das Smartphone/Tablet (Apps) oder das Elektroauto. Dies sind Produkte mit einer zugehörigen Technologie, die heute eine etablierte technische Basis markieren und den Massenmarkt flächendeckend erobert haben oder erobern werden. Der Tornado meint in diesem Zusammenhang

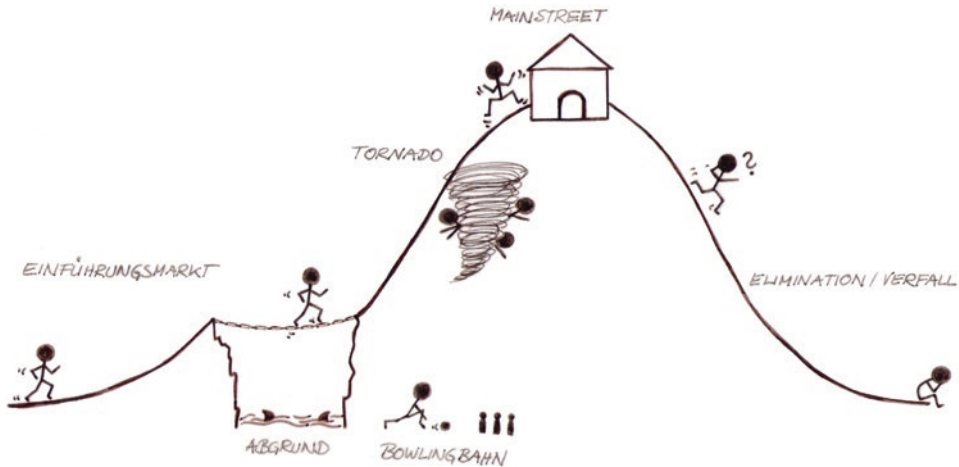


Abb. 6 Technologie-Akzeptanz: Lebenszyklus in High-Tech-Märkten

diejenige stürmische Phase auf dem Markt, die dazu führte, dass der technologische Paradigmenwechsel irreversibel und rasant stattfinden (Abb. 6).

In einer solchen Zeit des Tornados können sich Balanced-Scorecard-Ansätze und das zugehörige Projektportfolio dramatisch auf die folgenden vier Kernaspekte reduzieren:

- Finanzen: Cash-Flow maximieren
- Kunden: Kunden gewinnen und beliefern (Sales & Supply Management)
- Prozesse: Interne Prozesse effizient abwickeln (Operational Efficiency)
- Wachsen/Lernen: Produktführerschaft ausbauen (Product Leadership)

Alle anderen Punkte sind in dieser Marktsituation, wenn eine neue Technologie den Massenmarkt im Zuge eines Paradigmenwechsels erobert, zweitrangig. Die gesamte Wertschöpfung innerhalb des Tornados basiert in erster Linie darauf, einen schnellen, Risiko minimierenden Übergang zu dem neuen Paradigma anzubieten. Entsprechend stehen im Tornado nicht die Endkunden, sondern das B2B-Geschäft und Zulieferer im Vordergrund. Etwas salopp gesagt geht es darum, die Lieferfähigkeit zu gewährleisten und sich vor allem darauf zu fokussieren. Innovation findet in solchen Zeiten außerhalb des Unternehmens statt.

Die knappen Ressourcen im Tornado sind das Personal und die Zeit, aber nicht die Finanzen. Sie sind der limitierende Faktor, der sowohl ein Projektmanagement wie auch ein darauf aufbauendes Projektportfolio-Management in seiner vollen Entfaltung maßgeblich einschränkt. Die Parole im Tornado heißt „Machen“, es bleibt nur wenig Zeit für Systematik und den Aufbau von nachhaltigen oder optimalen Strukturen. Die existierende Kultur, der „Mindset“ der Mitarbeiter und die „DNA des Unternehmens“ sind nun von zentraler Bedeutung. Gerade jetzt kommt der Agilität und dem zugehörigen „agilen Mindset“ eine Schlüsselrolle zu, denn vor allem die Mitarbeiter und die Unternehmenskultur bestimmen das operative Geschäft mehr als effizient gemeinte Prozesse.

Prozessphase	Beschreibung
Einführung	Typische Kunden der neuen Technologie und des damit verbundenen Einführungsmarktes sind Enthusiasten und Visionäre, die die ersten sein wollen, die mit dem neuen Paradigma in Verbindung gebracht werden wollen.
Abgrund	Das Interesse des Einführungsmarktes geht zurück, die Technologie ist nicht mehr „das Neueste vom Neuesten“. Auf der anderen Seite ist der Mainstream-Markt mit den bisher angebotenen, teilweise noch unausgereiften Eigenschaften der neuen Technologie unzufrieden.
Bowlingbahn	Die neue Technologie und seine Produkte finden Aufnahme in dedizierten Marktnischen. Dabei stehen sowohl zwingende Kundenbedürfnisse im Vordergrund, die durch die neue Technologie deutlich besser befriedigt werden, als auch die Bereitschaft der Anbieter, nischenspezifische Produkte auf Basis der neuen Technologie zu entwickeln.
Tornado	Die Akzeptanz der neuen Technologie auf dem Massen-Markt steigt rasant und irreversibel. Es findet ein Paradigmen-Wechsel statt. Der Mainstream-Markt orientiert sich nun an der neuen Technologie.
Mainstreet	Der Paradigmen -Wechsel ist vollzogen. Eine neue technologische Basis-Infrastruktur ist etabliert und wird im Rahmen von Produkt -innovationen systematisch angewendet. Die alte Technologie bedient nur noch einen Nischen-Markt.
Elimination/ Verfall	Ein weiterer Paradigmenwechsel findet statt und verdrängt schrittweise die etablierte technologische Basis-Infrastruktur.

Abb. 7 Phasenmodell für die Durchsetzung neuer Technologieparadigmen

In der Zeit vor und nach dem Tornado ist das genau umgekehrt und in diesem Sinne kann das Projektportfolio-Management zielgerichtet auf den Tornado ausgerichtet werden. Entsprechend stellt das Projektportfolio-Management ein strategisches Instrument der Einführungsphase, des „Abgrundes“ und der „Bowlingbahn“ Abb. 7 beim Übergang zu einem neuen Technologieparadigma dar, um den Tornado systematisch vorzubereiten.

Im Tornado selbst jedoch ist das Projektportfolio nur ein zweitrangiges Werkzeug zur Unternehmenssteuerung, da hier das operative Geschäft, also das reine Tagesgeschäft, im Vordergrund steht. Alle Kräfte im Unternehmen müssen darauf ausgerichtet werden, die extrem wachsenden Märkte zu bedienen und dabei die Kunden beim Übergang zu dem neuen technologischen Paradigma zu unterstützen und zu binden.

Dieses Beispiel, wie man es oft in der IT und der digitalen Welt erlebt, wenn man z. B. an Firmen wie Apple, Google, Microsoft oder Amazon denkt, soll nur verdeutlichen, dass der Nutzen und die damit verbundene Wertschöpfung des Projektportfolio-Managements seine Grenzen haben kann. In Extremsituationen, seien sie unternehmensspezifisch oder repräsentieren sie eine konkrete Marktsituation, kann selbst das strategische Projektportfolio-Management ein teilweise ungeeignetes Führungsinstrument sein. Umso mehr rückt der einzelne Mitarbeiter und sein „agiler mindset“ als treibende Kraft im Unternehmen in den Mittelpunkt.

Weiterführende Literatur

1. Hirzel M, Gaida I (2011) Performance Management in der Praxis. Gabler, Wiesbaden
2. Kaplan RS, Norton DP (2004) Strategy maps. Harvard Business School Press, Boston
3. Moore GA (2014) Crossing the Chasm, 3. Aufl. Geoffrey A. Moore, New York
4. Scheller T (2017) Auf dem Weg zur agilen Organisation. Verlag Vahlen, München



Projektportfolio-Management im Unternehmens-Kontext

Matthias Hirzel

„Der beste Weg, die Zukunft vorauszusagen, ist, sie zu gestalten.“
Abraham Lincoln

Zusammenfassung

In dem Beitrag geht es um Verbindung zwischen der Strategische Positionierung eines Unternehmens mit der Planung und Steuerung der Erneuerungs- und Veränderungsvorhaben. Der strategisch und operative Bezug, die Planungs- und Steuerungserfordernisse sowie die methodische und organisatorische Verankerung des Projektportfolio-Managements werden aufgezeigt.

1 Strategie als Orientierung

Ausgangspunkt für die strategische Positionierung ist die Formulierung der Geschäfts-Mission: „Wofür tritt das Unternehmen am Markt an?“ – und der Perspektive (Vision): „Welche Rolle will das Unternehmen in einem mittel- bis langfristigen Zeitraum am Markt spielen?“ Durch die Formulierung von Geschäfts-Mission und Perspektive wird das zu bearbeitende Marktsegment und der mit ihm verbunden Anspruch festgelegt. Eine solche Formulierung hat sowohl eine erhebliche Innenwirkung, weil sie Führungskräften und

M. Hirzel (✉)
HLP Hirzel & Partner, Frankfurt am Main, Deutschland
E-Mail: post@hlp-connex.de

Mitarbeitern Orientierung gibt, als auch eine starke Wirkung nach außen, weil gegenüber dem Markt und der Öffentlichkeit der eigene Anspruch in knapper, verständlicher Form formuliert wird.

Ausgehend von der Mission erfolgt eine Analyse aus externer und interner Sicht. In der externen Sicht werden die Entwicklung des Marktes und Geschäfts, in dem man tätig sein will, mit den entsprechenden Haupttrends und Herausforderungen beschrieben und die kritischen Erfolgsfaktoren für diesen Markt, also die Kompetenzen und Fähigkeiten, die jeder ernsthafte „Mitspieler“ beherrschen muss, herausgearbeitet. Dies ist eine „objektive Angelegenheit“, die unabhängig von „Befindlichkeiten des eigenen Unternehmens“ erfolgen soll und eine Sicht, die auch von unvoreingenommenen Instanzen – Analysten, Branchenkennern etc. – geteilt würde. Parallel, aber getrennt erfolgt die interne Sicht: Die Stärken und Schwächen sowie die Potenziale des Unternehmens werden an den kritischen Erfolgsfaktoren des Marktes vorbeigeführt. Es wird geprüft, inwieweit das Unternehmen den Erfolgsfaktoren des Marktes genügt, wo noch nicht genutzte Potenziale sind, wo auf Grund existierender Nachteile und fehlender Erfolgschancen desinvestiert werden sollte und wo mit Aussicht nachhaltiges Geschäft stärker investiert werden könnte. Ausgehend von dieser Analyse ist dann die Strategie zu bestimmen. Mit ihr wird festgelegt worauf nunmehr gesetzt werden soll, welche dauerhaften Wettbewerbsvorteile man erreichen und halten will. Sie beschreibt die zukünftige Positionierung.

In der Folge wird die Verbindung zwischen der strategischen Positionierung und den Zielen, Projekten und Maßnahmen hergestellt. Die strategische Positionierung, die den Weg zwischen derzeitiger und künftiger Position weist, wird somit „anfassbar“ gemacht. Die Ziele ihrerseits werden üblicherweise in die vier Aspekten der Balanced Scorecard gruppiert, i.e. Kunden, Mitarbeiter/Innovation, Prozesse und Finanzen (siehe auch Abb. 1).

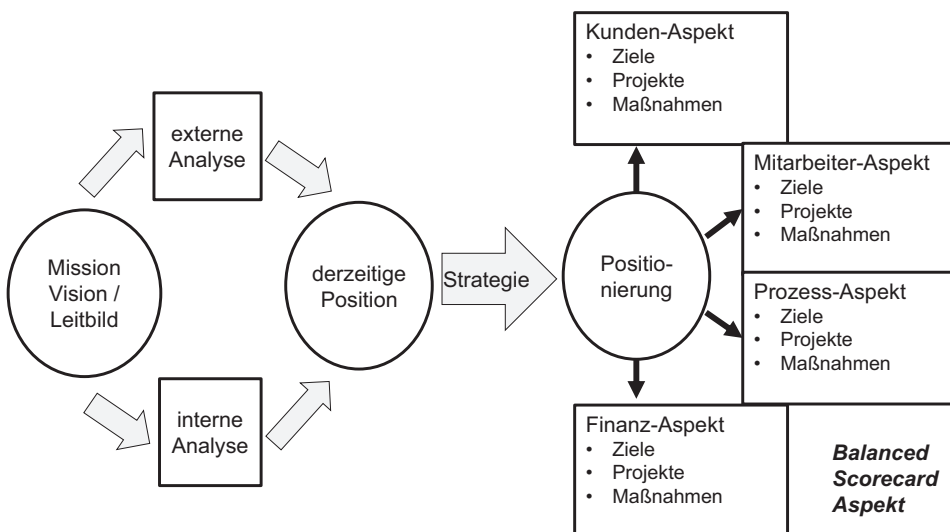


Abb. 1 Verknüpfung von strategischer Positionierung und Balanced Scorecard

Der Zusammenhang macht deutlich, dass die Strategische Positionierung nicht isoliert und abgehoben sein sollte. Sie ist erst dann glaubwürdig, wenn ihr Einfluss nachvollziehbar auf die Ziel, Projekte und Maßnahmen sichergestellt wird. Anders ausgedrückt, Projekte, und um die geht es hier, tragen mit unterschiedlicher Intensität zur strategischen Positionierung bei bzw. lassen sich mit ihrem Beitrag zu gewünschter Positionierung messen.

Nun wird eine strategische Positionierung nicht nur für das Unternehmen als Ganzes vorgenommen sondern auch für relevante Unternehmensbereiche wie z. B. Geschäftsbereiche, Geschäftsfelder aber auch für Bereiche des Shared Services etc. Dementsprechend werden dann auch die entsprechenden Projekte zu Projektbündeln/Portfolios zusammengefasst. Das heißt man hat bei größeren Unternehmen mehrere strategische Projektportfolios.

2 Projektportfolios mit strategischen Bezug

Ein Projektportfolio ist die Gruppierung von Projekten. Je nachdem welche Kriterien angelegt werden, zeigt das Portfolio ein anderes Bild. In dem hier dargestellten Kontext steht der strategische Bezug im Vordergrund.

Die strategische Positionierung kann prinzipiell auf allen Ebenen des Unternehmens Anwendung finden, also der Ressort-, Bereichs- und Abteilungsebene sowie Geschäftsfeldern und -prozessen. Da Projekte gemäß Definition aber einen gewissen Umfang haben und i. d. R. abteilungsübergreifend ausgelegt sind, werden sie sich bezüglich ihrer Zuordnung auf größere Komplexe beziehen i.e. Geschäftsbereiche oder relevante Querschnittsfunktionen. Dementsprechend können Projektportfolios gebildet werden.

Problematisch wird es, wenn ein Projekt sowohl in das eine als auch in das andere Portfolio gehören. Wenn also z. B. ein Projekt zur Errichtung eines speziellen Gebäudes für lediglich einen Geschäftsbereich erstellt wird, stellt sich die Frage, ob es in das Portfolio des Geschäftsbereichs oder dem des Facility-Management aufgenommen wird. Das Dilemma wird aufgelöst, in dem man ein und dasselbe Projekt in zwei Portfolios ausweist. Um Doppelzählung bei dem Ressourceneinsatz zu vermeiden ist allerdings das Portfolio festzulegen in dem das Projekt „geführt“ wird. Bezüglich der in Abb. 2 beispielhaft dargestellten Portfolio-Architektur kann das folgendes heißen:

- Die Leitungen der Geschäftsbereiche A bzw. B managen als interner Unternehmer alle Projekte jeweils ihres Bereichs (Bereichsportfolio).
- Bereichsübergreifende Projekte, hinsichtlich Shared Services, Infrastruktur etc. werden in gesonderten „(Querschnitts-) Portfolios“ zusammengefasst und von übergreifenden Gremien bzw. den Leitern der Querschnittsfunktionen gesteuert.
- Wichtige, relevante Top-Projekte in den einzelnen Bereichsportfolios werden außerdem gedoppelt und „nachrichtlich“ in einem Fokus-Portfolio für das Top-Management zusammengeführt.

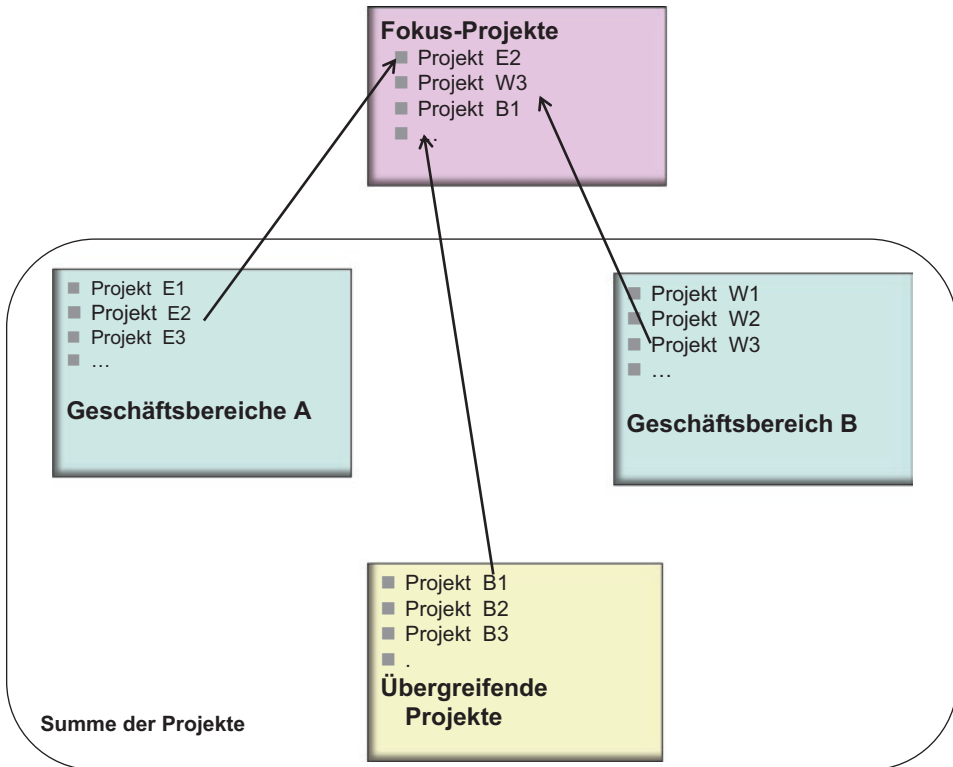


Abb. 2 Beispiel für strategische Projektportfolios: Portfolios für Geschäftsbereiche mit spezifischer Positionierung sowie Portfolios mit übergreifenden Projekten, die das gesamte Unternehmen tangieren; Fokusprojekte als eine Auswahl wichtiger Projekte aus der unternehmerischen Gesamtansicht. Ein Projekt kann in zwei oder mehr Portfolios aufgeführt werden

- Trifft das Top-Management im Rahmen des Fokus-Portfolios Entscheidungen, die ein einzelnes Projekt betreffen, so schlägt sich dies in dem Portfolio nieder, in dem das Projekt geführt wird.
- Gewichtige Projekte (Top-Projekte) werden der Projektrunde zur Begutachtung und Entscheidung vorgelegt.
- Die Kriterien für die Top-Projekte zu definieren; z. B. Größe, Strategiebezug, Neuigkeit, Ressourcenüberlappung etc.

Es bietet sich also an, für wesentliche, unternehmerisch agierende Organisationseinheiten ein Projektportfolio zu bilden. Das gilt sowohl für Geschäftsbereiche als auch sog. Querschnittsbereiche. Projekte, die das Unternehmen als Ganzes maßgeblich beeinflussen, können in einem sog. Fokusportfolio zusammengeführt werden. Entscheidend für diese Zuordnung sind Kriterien wie Chance/Risiken, Umfang/Kosten, Geschäftsrelevanz etc.

Die Portfolios lassen sich umso besser steuern, je klarer die strategische Positionierung der Organisationseinheiten ist, d. h. je konkreter sie als Maßstab zur Bewertung herangezogen werden kann.

3 Projektportfolios mit operativen Bezug

Wird die Leistungserbringung in den Vordergrund gestellt, wird auf die Veredlung abgesetzt, dann bieten sich für die Bildung von Projektportfolios zwei Aspekte an (siehe auch Abb. 3):

- Orientierung an der disziplinarischen Organisations-Struktur
 - Hier stellen bei einem primär funktional gegliederten Unternehmen die relevanten Bereiche wie z. B. Vertrieb, Entwicklung, Fertigung, Einkauf oder IT eigene Projekt-Portfolios auf.
- Orientierung an den Wertschöpfungsketten
 - Hier werden, unabhängig von der disziplinarischen Struktur, die für die Leistungserbringung erforderlichen und relevanten Kompetenzfelder herangezogen, also z. B. Produktinnovation, Geschäftsanbahnung, Beschaffung/Logistik, Auftragsabwicklung etc.

Die Orientierung der Portfolios an der disziplinarischen Struktur bietet sich zwar unmittelbar an, festigt aber zugleich die Fragmentierung des Unternehmens; hinzukommt, dass sich

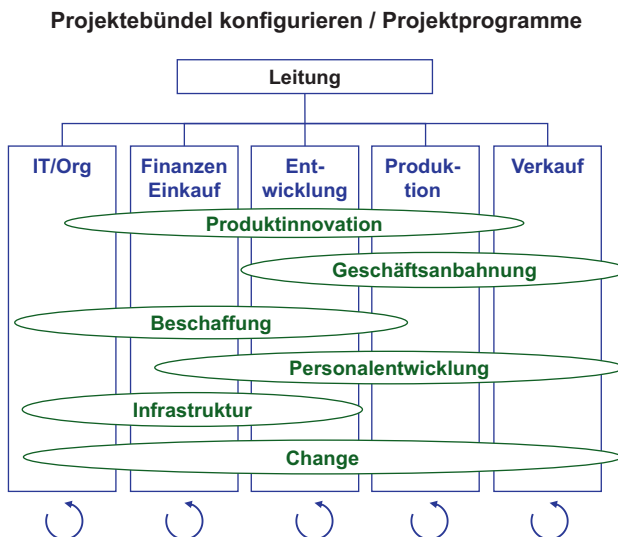


Abb. 3 Übergreifende wertschöpfungsorientierte Projektportfolios versus strukturbezogene Projektportfolios

Organisationsstrukturen hin und wieder ändern und die Portfolios dann nicht mehr „passen“ bzw. adjustiert werden müssen.

Portfolios, die sich an den Kernkompetenzen orientieren, sind zwar bereichsübergreifend werden aber der Wertschöpfungskette gerechter. Das Ergebnis steht im Vordergrund, die organisatorischen Barrieren verlieren zugunsten des Geschäftskontexts an Bedeutung. Sie erfordern allerdings mehr Zusammenarbeit; gerade das aber ist ja gewünscht.

4 Planung und Steuerung

Das für ein Portfolio verantwortliche Portfolio-Management hat die Aufgabe das Portfolio als Ganzes zu planen und zu steuern. Um hier zu planen und zu steuern muss Einfluss auf einzelne Projekte genommen werden. So kann das Portfoliomanagement zunächst darüber befinden, welche Projekte in Angriff genommen werden. Mit dem Start eines neuen Projekts steht dann auch der jeweilige Auftraggeber und Projektleiter fest. Ist also das einzelne Projekt einmal unterwegs sind unterschiedliche Interessen im Spiel: Das Projektboard will das Portfolio optimieren, der Auftraggeber des Einzelprojekts will eben „nur“ dieses zum Erfolg bringen. Je transparenter derartige Konflikte gemacht werden umso belastbare und anschlussfähiger sind die notwendigen Entscheidungen.

Vor dem Hintergrund ist die Planung und Steuerung des Projektportfolios zu verstehen. Zunächst kann das Projektportfolio als eine Einheit betrachtet werden. Es kommen neue Projekte hinzu und es scheiden abgeschlossen Projekte aus. Mithin hat das Portfolio abweichend vom Einzelprojekt keinen Anfang und kein Ende sondern ist als ein kontinuierliches „Geschäft“ zu verstehen.

Als Maßstab für den Erfolg des Portfolios werden Performance-Indikatoren herangezogen also etwa Strategie-Fit, Wirtschaftlichkeit, Risiko, Synergieeffekt, Reifegrad, Ressourcen-Attraktivität etc. Je mehr das Portfolio diesen, gewichteten Kriterien entspricht desto besser ist sein Beitrag für das Unternehmen. So gemessen lässt sich die Performance des Portfolios im Zeitverlauf verfolgen, die Entwicklung feststellen und entsprechende Maßnahmen zur Steuerung ergreifen.

Es liegt nun nahe, auch die einzelnen Projekte anhand eben dieser Indikatoren zu bewerten. Dabei ist aber zu berücksichtigen, dass ein einzelnes Projekt durchaus interessant sein kann, obwohl es z. B. dem für das Portfolio angestrebten Strategie-Fit nicht entspricht; dafür aber bei einem anderen Performance-Indikator wie z. B. Wirtschaftlichkeit gut abschneidet. Das heißt erst in der Summe müssen die Projekte der Zielfunktion des Portfolios entsprechen.

Die Berechnung der Portfolio-Performance erfolgt von unten nach oben: Die einzelnen Projekte werden hinsichtlich eines bestimmtem Performance-Indikators (z. B. Strategie-Fit) bewertet und mit ihrem Volumen gewichtet. Bezogen auf diesen Performance-Indikator (Strategie-Fit) erfolgt dann über alle Projekt hinweg eine Aggregation. Sie signalisiert schließlich in wie weit das Gesamt-Portfolio diesem Indikator entspricht (siehe Abb. 4).

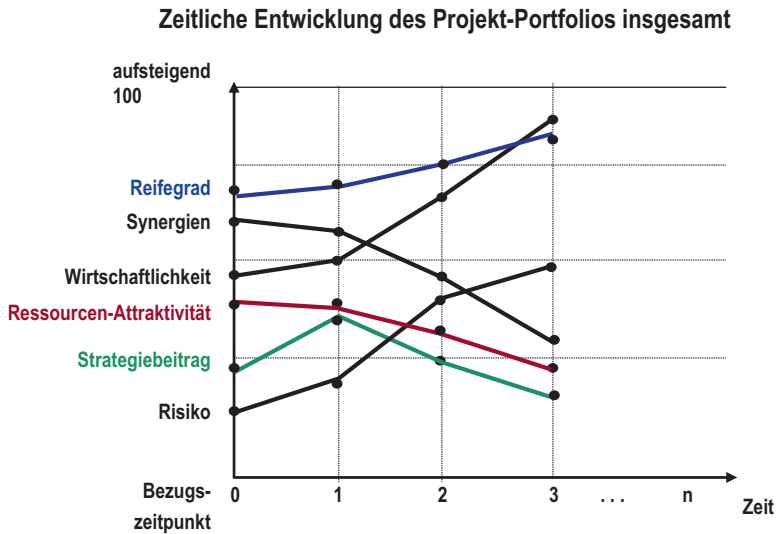


Abb. 4 Beispiel der zeitlichen Entwicklung des Gesamtportfolios bezogen auf unterschiedliche Performance-Indikatoren

5 Organisatorische Verankerung

Das Zusammenspiel zwischen den Verantwortlichen für das Einzel-Projekt und den für das Portfolio verantwortlichen Portfoliomanagement will gut überlegt sein.

Das Einzelprojekt hat einen internen Auftraggeber, (ggf. einen Lenkungsausschuss), einen Projektleiter und das Projektteam.

Um den die anzuwendenden Methoden, Vorgehensweisen, Tools, Reglements etc. kümmert sich eine Stelle, wie z. B. die Betriebsorganisation, das Controlling oder die IT. Kommen zu dieser Aufgabe noch Dienstleistungen für die Einzelprojekte und für die Übersicht aller Projekte hinzu, dann wird i. d. R. von einem Projektmanagement-Service (PmS) oder einem sog. Project Management Office (PMO) gesprochen. Dem PmS obliegt es im Rahmen des Projektportfolio-Managements alle Aufgaben durchzuführen, die eine systematische Planung und Steuerung ermöglichen. Es bereitet insbesondere die Treffen des Projekt-Board vor.

Das Projekt-Board befindet u. a. über das strategische Fit, die Prioritäten, die Ressourcenbindung, die Synergien, die Wirtschaftlichkeit, das Risiko etc. des Projektportfolios. Es setzt sich aus Vertretern der vom Portfolio tangierten Bereiche zusammen.

Das Portfolio-Board gibt seine Empfehlung an die Geschäftsleitung. Eine Trennung der Verantwortung zwischen Entscheidung und Empfehlung erhöht die Qualität der Entscheidung; d. h. eine direkte Beteiligung der Geschäftsleitung an den Board-Treffen sollte – obwohl häufig praktiziert – möglichst vermieden werden (siehe auch Abb. 5).

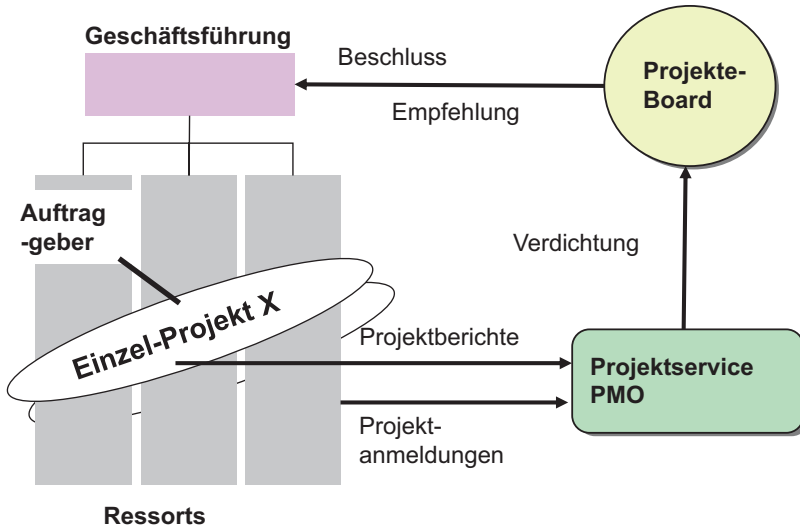


Abb. 5 Zusammenspiel der Verantwortlichen/Organe im Projektmanagement

Besonders fragwürdig erscheint auch die Zusammenführung aller Entscheidungen zu den Einzelprojekten und dem Portfolio in einem generellen Führungsgremium. Häufig werden die Projekte an einem Tages-Treffen hintereinander zur Präsentation aufgerufen. Das Gremium fungiert dann als Auftraggeber für alle Projekte; am einzelnen Projekt sind nur wenige Mitglieder des Gremiums echt interessiert. Je nachdem, wann das einzelne Projekt in der Reihenfolge „dran kommt“ erhält es mehr oder weniger Aufmerksamkeit bzw. Zuwendung. Alles wird zu einer zermürbenden, andauernden und letztlich unfruchtbaren Routine-Sitzung.

Es gilt hier die Erkenntnis, dass je klarer und nachvollziehbarer das Procedere des Einzelprojekt-Managements als auch das des Projektportfolio-Managements geregelt ist und auch praktiziert wird, desto weniger methodischer Aufwand muss betrieben werden.

Weiterführende Literatur

1. Hirzel Leder & Partner (1997) Fokussiertes business design. Gabler, Wiesbaden
2. Kunz C (2007) Strategisches Multiprojektmanagement: Konzeption, Methoden und Strukturen, 2. Aufl. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden
3. Steinle C, Eichenberg T (2014) Handbuch Multiprojektmanagement und -controlling: Projekte erfolgreich strukturieren und steuern, 3. Aufl. Erich Schmidt, Berlin
4. Hirzel, M (2017) Strategische Positionierung. Springer-Gabler, Wiesbaden

Plädoyer für ein ergebnisorientierteres Projektportfolio-Management

Klaus Schopka

„Fortschritt ist der Weg vom Primitiven über das Komplizierte zum Einfachen.“

Wernher von Braun

Zusammenfassung

Ob ein Projekt erfolgreich ist, zeigt sich bei der Nutzung der Projektergebnisse. Diese Phase wird aber in Portfoliobetrachtungen oft vernachlässigt. Erst dann ist jedoch klar, ob wir die richtigen Projekte richtig gemacht haben und wir können aus den Projektergebnissen lernen. Erfolg darf zudem nicht auf wenige Kennzahlen reduziert werden. Wenn Kennzahlen wie der ROI in der Planung von Projekten erstellt werden, müssen diese von den Beteiligten verstanden, akzeptiert und auch im Ist-Zustand gemessen werden. Das Projektportfolio-Management muss in dieser Richtung erweitert werden, um zu echten Erfahrungsgrößen und methodischen Ansätzen zur Beurteilung von Projekten zu gelangen.

1 These und Problemstellung

Den Ausgangspunkt meiner Überlegungen zum Projektportfolio-Management (PPM) möchte ich in einer kurzen These formulieren: „Ein wirkungsvolles PPM in Unternehmen und Organisationen muss sich auf das Ergebnis, den Nutzen von Projekten konzentrieren.“

K. Schopka (✉)
Projektmanagement Schopka, Unterföhring, Deutschland
E-Mail: post@hlp-connex.de

Die richtigen Projekte machen! Das ist die Kernidee des Projektportfolio-Managements. In einer Zeit, in der wir mit einer großen und schnell steigenden Zahl an Projekten und Projektideen umgehen müssen, wird auch die Dringlichkeit dieser Forderung immer bewusster. Damit gewinnt die Frage, was denn nun die richtigen Projekte sind, an Bedeutung.

Um hierauf eine Antwort zu finden, müssen wir uns in einem ersten Schritt klarmachen, dass Projekte gemacht werden, um Veränderungen herbeizuführen. Wir verändern Bestehendes oder schaffen etwas völlig Neues. Aus dem Ergebnis der Veränderung erwarten wir einen Nutzen, der es uns wert ist, das Projekt durchzuführen. Der Umfang und die Nachhaltigkeit des Nutzens sind Dimensionen für die Wirksamkeit einer Maßnahme.

In einem zweiten Schritt geht es darum, für wen dieser neue Nutzen einen Vorteil darstellt. In jedem Fall geht es im Rahmen eines PPM darum, Strategien und Ziele von konkreten Unternehmen oder Organisationen durch erreichte Projektergebnisse zu unterstützen. Welche dies im konkreten Fall sind, ist abhängig von der Projektart und der Motivation, das Projekt zu starten. Dabei sind nicht nur die Nutzenbeiträge der einzelnen Projekte wichtig, sondern auch die gegenseitigen Abhängigkeiten und Beziehungen zwischen Projekten und deren Ergebnissen. In jedem Unternehmen gibt es Besonderheiten, Rahmenbedingungen und Einflüsse aus dem Umfeld, die dort bei dieser Analyse berücksichtigt werden müssen.

Das Ziel des PPM besteht also jetzt darin, innerhalb eines konkreten Unternehmens oder einer Organisation, Projekte zu machen, deren Nutzen die dort festgelegten Strategien und Ziele am wirksamsten unterstützt. Schon ein klein wenig konkreter. Als weiteren Punkt müssen wir klären, was es bedeutet ein Projekt zu „machen“. Das PPM selbst wird sicher keine Projekte machen. Wo sind also die Ansatzpunkte, mit denen ein PPM sicherstellt, dass die richtigen Projekte auch gemacht werden?

Dem PPM stehen hierzu einige wirksame Mittel zur Verfügung:

- Genehmigungsverfahren für Projekte,
- Ressourcensteuerung,
- Projektcontrolling.

Um die richtigen Projekte auswählen zu können, müssen wir weiterhin wissen, welche Projekte gemacht oder geplant werden. Trivial? Keineswegs.

Auch den erwarteten Nutzen müssen wir näher betrachten. Die Frage „Was bringt mir das Projekt?“ reduziert den Nutzen oft auf monetäre Größen. Ein Projekt muss sich auszahlen, „rentieren“. Für viele Projekte passt das. Betrachten wir aber die Vielzahl von Projekten, die in Unternehmen oder Organisationen gemacht werden, kommen schnell Zweifel auf, ob dies immer der allein richtige Maßstab ist. Zu den Projekten mit vorrangig finanziellen Zielsetzungen, kommen Vorhaben mit Zielsetzungen mit Bezug auf Mitarbeiter, Kundenbeziehungen, gesellschaftliche Verantwortung oder gesetzliche Vorgaben. Für all diese Projekte und ihre Nutzenbeiträge brauchen wir Verfahren und Regeln zur Auswahl und Bewertung.

Die Anforderungen an ein PPM sind also anspruchsvoll. Das PPM zeigt in der Umsetzung – bei allen gemachten Fortschritten – dabei oft noch strukturelle und methodische Mängel mit Bezug auf eine Ergebnisorientierung. Einige davon werden in Folge vorgestellt. Die folgenden Ausführungen sind nicht als Kritik an den aktuellen Bemühungen um ein PPM zu verstehen. Sehen Sie darin bitte eine Aufforderung, sich gedanklich wieder etwas zurückzunehmen und den Rahmen eines ergebnisorientierten PPM zu überdenken. Ich würde mich freuen, wenn dieser Text dazu beiträgt, das Thema PPM aus einem erweiterten Blickwinkel zu diskutieren.

2 Projektlebenszyklus

Das PPM wird in aller Regel bei Vorhaben aktiv, die ihre initiale Ideenphase beenden und nun Ressourcen benötigen, um die Idee in konkrete Planungen umzusetzen. Das Projekt wird von da an durch die Planung und Umsetzung begleitet. Das Interesse des PPM endet leider noch immer in zu vielen Projekten mit dem Projektabschluss. Betrachtet wird also die Schwangerschaft. Ab der Geburt interessiert das Kind nicht mehr?

Diese Sicht eines PPM konzentriert sich auf das Projekt und dessen planmäßige Abwicklung. Das geplante Ergebnis wird dann als erreicht angesehen. Abb. 1 zeigt, dass klassisches Projektmanagement und Projektcontrolling nur die ersten Phasen eines Lebenszyklus von Projekten betrachten. Aus Sicht der Durchführung eines Projekts ist dies sinnvoll. Wenn wir aber den Erfolg eines Projekts beurteilen wollen, reicht dies nicht aus. Es geht nicht nur darum, ein Projekt erfolgreich umzusetzen und Termine und Budgets einzuhalten. Vor allem wollen wir über das Projektergebnis den gewünschten Nutzen ernten. Hierzu müssen wir spätestens bei der Planung eines Projekts wissen, worin der Erfolg eines Projekts bestehen soll und wie dieser Erfolg festgestellt werden kann. Ob sich der Erfolg eingestellt hat, sehen wir erst nach dem Projektabschluss. Wenn wir ergebnisorientiert vorgehen, werden wir diese Kontrolle durchführen. Hierzu ist die Ausweitung des Betrachtungszeitraums im PPM notwendig. Zumindest die Phase der Nutzung der Projektergebnisse muss einbezogen werden. Auf der Methodenseite bietet sich an, auch für die Nutzungsphase, bereits in der Planungsphase eines Projekts, Meilensteine und Quality Gates festzulegen, wie dies in Abb. 2 angedeutet ist.

Wenn hierfür Verantwortlichkeiten verteilt werden, müssen wir beachten, dass die eigentliche Projektorganisation dann ja bereits aufgelöst ist. Besteht eine eigene Organisationseinheit für das PPM, ist dies die erste Adresse. Die zunehmende Bedeutung des PPM kommt etwa in der verstärkten Behandlung im Rahmen der ICB4 der IPMA zum Ausdruck [1].

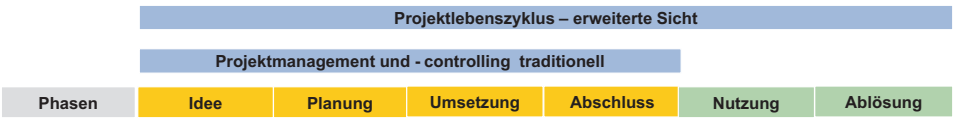


Abb. 1 Lebenszyklus

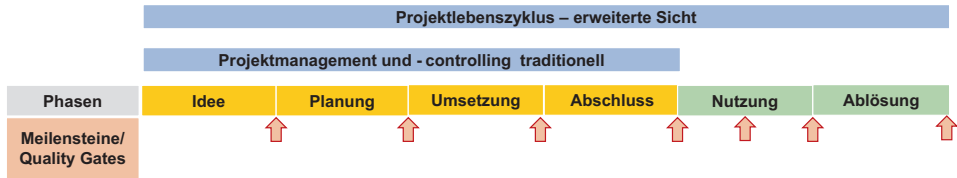


Abb. 2 Lebenszyklus mit Quality Gates

Ansonsten kann diese Aufgabe durch ein vorhandenes Projekt Management Office (PMO) übernommen werden. Wichtig ist der entsprechende Auftrag des PMO. Eine Studie der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen in Kooperation mit der GPM aus dem Jahr 2014 zeigt in der hierbei notwendigen strategischen Ausrichtung und Einbindung selbst bei PMO-affinen Unternehmen noch Defizite [2]. Ein weiterer Stakeholder, der für Kontinuität sorgen kann, ist das Controlling in Zusammenarbeit mit dem Nutzer bzw. Auftraggeber des Projekts. Ein Ende der Beobachtung kann flexibel, je nach aktueller Sachlage, beschlossen werden.

Spätestens an dieser Stelle stellt sich die berechtigte Frage nach dem Aufwand, den dieses Vorgehen in jedem Fall erfordert. Mit Sicherheit können nicht alle Projekte mit gleicher Sorgfalt verfolgt werden. In vielen Fällen wird eine kurzfristige oder selektive Analyse reichen. Jedes Unternehmen muss hier eigene Regeln finden, die sich aber in einem ähnlichen Raster wie diesem darstellen lassen:

- Projektergebnisse, die umfänglich und/oder längerfristig zu verfolgen sind,
- Projektergebnisse, die kurzfristig und/oder selektiv zu verfolgen sind,
- Projektergebnisse, die nur bei Bedarf zu verfolgen sind.

Die hierzu notwendige Eingruppierung muss bereits in der Planungsphase eines Projekts über das PPM erfolgen.

Die Phase der Ablösung der Projektergebnisse zu betrachten, kann zumindest in einigen Projekten ebenfalls notwendig sein. Ein bekanntes Beispiel ist der Rückbau von Kernkraftwerken, bei dem die Kosten ein Mehrfaches der von Bau- und Inbetriebnahme überschreiten.

Lessons Learned sind ein wichtiger Bestandteil des Projektmanagements. Fehler kommen vor, sollten aber nicht ständig wiederholt werden. Oft fehlt es aber an Zeit, Ressourcen oder dem Willen, dies in der Praxis tatsächlich umzusetzen. Auch ein Ansatzpunkt für das PPM. Aus meiner Sicht aber noch entscheidender sind Lessons Learned aus der Nutzungsphase von Projekten. Hier zeigt sich, inwieweit die Qualitätsvorgaben an ein Projekt umgesetzt wurden. Vor allem zeigt sich, ob die Vorgaben an sich richtig oder vollständig waren. Hieraus für weitere Projekte zu lernen und zeitnah Mängel an abgelieferten Projektergebnissen zu beheben, erfordert eine Organisation, die über den Projektabschluss hinausreicht. Durch die oben skizzierte Nutzungsphase als Teil des Projektlebenszyklus kann ein erster Schritt in diese Richtung unterstützt werden.

3 Transparenz im Projektgeschehen

Eine Anforderung an das PPM ist die Transparenz über die Projekte, die aktuell in einem Unternehmen oder einer Organisation geplant oder durchgeführt werden. In kleinen oder mittleren Unternehmen ist die Projektlandschaft zumeist noch überschaubar. Mit zunehmender Größe wird dies schwieriger. Ressourcen werden in unterschiedlichen Bereichen verwaltet und zugeordnet, Unternehmenseinheiten agieren selbstständig mit eigenen Budgets und Zielen. Ein zentraler und ständig aktueller Überblick ist eine echte Aufgabe. Hier sind getrennte Portfolios mit eigener Steuerung im Verantwortungsbereich eine Option. Speziell, wenn dadurch zudem gleichartige Projekte gruppiert werden. Beispiele sind Bauprojekte, Investitionsprojekte, IT-Projekte, Personalprojekte, Organisationsprojekte oder Forschungsprojekte. Abstimmungsbedarf entsteht zwischen diesen Portfolios, wenn etwa für IT-Projekte Technik und Fachbereiche kooperieren müssen. Ein Projekt kann dann mit Teilaspekten in mehr als einem Portfolio enthalten sein. Wer genehmigt in solchen Fällen die Durchführung? Wer hat die Gesamtleitung? Im klassischen Organisationsmodell ist hierzu eine übergeordnete Leitungsebene gefordert.

Transparenz bedeutet auch, den aktuellen Status der Projekte zu kennen. Eine Kernaufgabe des Projektcontrollings. Das bedeutet vor allem zu wissen, was bereits erledigt ist und was noch durch wen zu tun ist. Damit wissen wir, welche Ressourcen aktuell in welchen Projekten gebunden sind. Hieraus entsteht für das PPM Potenzial, eigenen Nutzen im Projektgeschehen zu schaffen. Geplante und laufende Projekte benötigen Ressourcen, z. B. in Form von Mitarbeitern oder Finanzen. Das PPM wiederum hat einen Überblick über die für Projekte einsetzbaren Ressourcen und ist somit ein geeigneter Ort, um Ressourcen und Anforderungen miteinander abzustimmen. Wenn wir dabei die richtigen Projekte priorisieren, wird der Nutzen aus allen durchgeführten Projekten für das Unternehmen oder die Organisation optimiert. Hilfreich sind Ansätze wie das Critical Chain Management oder die Theory of Constraints (TOC) [3]. Die TOC versucht den Projektdurchsatz mit der Leistungsfähigkeit einer Organisation abzustimmen. Versucht eine Organisation mehr Projekte gleichzeitig abzuwickeln, als sie mit ihren knappen Ressourcen bewältigen kann, kommen sich diese ständig in die Quere und behindern sich. Der Durchsatz verringert sich durch unproduktives Multitasking, ständiges Springen zwischen Aufgaben und der Schwierigkeit, Aufgaben endlich abschließen zu können. Ist die Projektlast in Einklang mit den realen Möglichkeiten im Unternehmen, können wir mehr Projekte in kürzerer Zeit abschließen. Auch Projekte, die im ersten Schritt als nachrangig definiert wurden, rücken dann schneller nach.

Ergebnisorientierte Transparenz im Projektgeschehen erfordert zu wissen, ob die Anforderungen an die Projektergebnisse noch gültig sind, oder wir im Rahmen eines Change Managements Änderungen prüfen und implementieren müssen. Diese Änderungsanforderungen muss ein PPM steuern. Das Ergebnis kann eine neue Beurteilung des Projekts und seiner Umsetzung oder Priorität aus Portfoliosicht sein. Auswirkungen auf das Projektergebnis und die damit verbundenen Annahmen müssen wir analysieren und in der Planung berücksichtigen.

Transparenz während des Lebenszyklus bedeutet, dass wir über längere Zeiträume hierzu Daten und Informationen erheben und auswerten. Hierbei gelangen wir bald an Grenzen. Die Nachverfolgung muss organisatorisch geregelt sein und die Vorgaben aus der Planung müssen nachvollziehbar und konsistent sein. Auch der Aufwand muss sich in Grenzen halten. Wenn wir IT-Projekte als Beispiel heranziehen, setzen diese auf dynamischen Infrastrukturen auf, die sie sich mit einer Anzahl weiterer Projekte, Systemen und Anwendungen teilen. Hier belastbare Zuordnungen oder gar Zurechnungen über eine längere Zeit aufrechtzuerhalten ist, wenn überhaupt, nur mit erheblichem Aufwand zu erreichen. Die gute Nachricht: Will ich die Auswirkungen eines neuen Anwendungssystems nachhalten, reicht i. d. R. eine überschaubare Zeit aktiver Beobachtung. Ab Inbetriebnahme können wir schnell feststellen, ob alle geforderten Funktionen wie geplant implementiert wurden und sinnvoll genutzt werden können. In der Theorie ist dies selbstverständlich; die Erfahrung mit IT- und Anwendungsprojekten sieht leider oft anders aus. Mängel bei der Inbetriebnahme werden auf nächste Releases vertröstet und mit der hohen Messlatte „nicht einführungsgefährdend“ als nebensächlich eingestuft. Speziell wenn Budgets aufgebraucht und Termine erreicht bzw. überschritten sind, versuchen wir Projekte dann mit ungenügender Qualität zu schließen. Die Fachabteilungen müssen mit den berühmten Workarounds und dem Allheilmittel Excel Systemmängel ausgleichen. Und die geplante Produktivität, was passiert mit der? Ist ein PPM wirklich ergebnisorientiert, liegt hier ein idealer Anwendungsfall vor, um gezielt einzugreifen und den Betrieb von 80 %-Lösungen zu erschweren. Neben dem Auftraggeber müsste auch das Controlling großes Interesse daran haben, die tatsächlichen Effekte eines Projektergebnisses zu kennen. Qualität und Nutzbarkeit der Projektergebnisse sind letztlich wichtige Inputfaktoren für die weitere Planung und Steuerung.

4 Vergleichbar machen von Projektnutzen

Betrachtet wird im PPM regelmäßig die Projektplanung und die Entwicklung von Kosten und Terminen. Das sind Größen, die mit etwas Aufwand gut zu ermitteln sind. Oft wird heute die Nutzung der Projektergebnisse nach dem Projektende nicht weiterverfolgt. Allenfalls erfolgt noch eine Projektnachkalkulation zum Projektabschluss. Genau in der produktiven Nutzung der Projektergebnisse liegt aber der Sinn von Projekten! Beispiele für Projektergebnisse sind: Neue oder geänderte Produkte, Systeme, Prozesse, Organisationen. In jedem Fall brauchen wir geeignete Anforderungen oder Eigenschaften der Ergebnisse, anhand deren Ausprägungen wir den Erfolg feststellen können. Letztlich geht es also um die Qualität der Ergebnisse. Diese Qualität der Ergebnisse ist maßgeblich dafür, welchen Nutzen in Form von Finanzmitteln, Ansehen, Einfluss oder sonstigen Größen wir erzielen können.

Eine Unterscheidung von Projekten in Kundenprojekte und interne Projekte ist eine Möglichkeit, den Nutzen zu klassifizieren. So steht bei klassischen Kundenprojekten der

finanzielle Nutzen für den Auftragnehmer eindeutig im Vordergrund. Die Priorisierung der Projekte wird diesem Kriterium folgen. Aber auch hier können weitere Motive wichtig sein: Kundenbindung, Innovationsführerschaft oder der Eintritt in neue Märkte, um nur einige zu nennen. Controller neigen dazu, möglichst alle Projekte mit hochverdichteten Kennzahlen zu vergleichen. Mit zunehmender Aggregation geht aber immer inhaltliche Information verloren. Damit besteht die Gefahr, rein auf Grundlage anonymer Kennzahlen zu entscheiden. Zu fordern ist, auch von Führungskräften und Managern, dass sie sich inhaltlich mit den wichtigen Projekten ihres Unternehmens auseinandersetzen.

- Wie stark darf verdichtet, vereinfacht werden?
- Wer entscheidet?
- Mit welchem Wissensniveau?

Der Nutzen von Projekten wird an deren Ergebnissen festgemacht. Dieser kann unterschiedlicher Natur sein. Dennoch müssen wir aus der Menge der Projekte die richtigen auswählen und in die Umsetzung bringen. Üblicherweise durch die Festlegung von Regeln. Dahinter steht immer die Frage: Was ist es uns wert, ein bestimmtes Projekt zu machen? Auch hier gilt: Wert ist nicht immer in Geld bemessen. Wert kann auch sein: Ansehen, Engagement und vieles andere.

Der gute Ruf als „ehrbarer Kaufmann“ war früher unbezahlbare Existenzgrundlage. Heute bemühen sich Unternehmen und Organisationen um ein ökologisches Image oder versuchen sich als attraktive Arbeitgeber darzustellen. Hier den Erfolg einzelner Projekte festzustellen ist sicher nicht einfach. In jedem Einzelfall müssen wir passende Kriterien auswählen oder erstellen. Attraktiver Arbeitgeber zu sein, kann über Fluktuation, Anzahl der Neueinstellungen oder Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit gemessen werden. Daraus für einzelne Maßnahmen eine überprüfbare finanzielle Bewertung zu ermitteln, ist fragwürdig. Bei solchen komplexen Themen fehlt es regelmäßig an eindeutigen Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Noch schwieriger ist ein ökologisches Image zu bewerten. Durch Umfragen kann zwar ein Imagestatus erfragt werden, aber auch hier kommt eine finanzielle Bewertung von Einzelmaßnahmen schnell an ihre Grenzen.

Wie vergleichen wir also den Erfolg von Projekten? Hier kann ich keine Patentlösung bieten. Eine Reihe von Aspekten will ich hierzu ansprechen, um die Diskussion hierzu anzuregen. Entscheidend ist, dass jedes Unternehmen, jede Organisation hier im Detail ihren eigenen Weg finden muss. Ziele in Unternehmen sind nicht nur finanziell ausgerichtet. Schon die weitverbreitete Balanced Scorecard umfasst zur Steuerung in Unternehmen neben einer finanzwirtschaftlichen Perspektive, eine Kundenperspektive, eine interne Prozessperspektive und eine stark mitarbeiterbezogene Lern- und Entwicklungsperspektive. Im öffentlichen Sektor sind, entsprechend dem Auftrag, Perspektiven wie der Versorgungsauftrag mit öffentlichen Leistungen im Fokus. Den Nutzen oder Erfolg von Projekten, die auf diese unterschiedlichsten Perspektiven zielen, müssen wir entsprechend differenziert betrachten. Die Aussage eines Kollegen: „Dem Vorstand kann ich nur Euros

zur Entscheidung vorlegen ...“, geht an dieser Zielsetzung vorbei. Sie zeigt aber eine Reihe grundlegender Probleme auf:

- Den Wunsch nach Vereinfachung.
- Den Wunsch nach Vergleichbarkeit.
- Den Wunsch nach „objektiven“ Entscheidungskriterien.
- Den Mangel an inhaltlicher Auseinandersetzung mit Projekten auf der Führungsebene.
- Werden zu viele Projekte auf Vorstandsebene entschieden? Dann gibt es ein Organisationsproblem.

Die enge Sicht finanzieller Bewertungen versuchen wir durch zusätzliche Kriterien, wie z. B. das Risiko oder die Komplexität von Projekten, zu überwinden. Risiko im Projekt oder Risiko aus dem Ergebnis? Auch hier fehlt oft der Blick über die Projektabwicklung hinaus. Ein weiteres Kriterium ist die Bedeutung für die Erreichung der Unternehmensziele. Hier kommen wir schnell in die Diskussion von strategischen Projekten und deren Priorisierung über Macht und Einfluss. Ein klares Kriterium für die Auswahl von Projekten sind rechtliche Vorgaben. Keine Frage, diese müssen umgesetzt und beachtet werden. Ein solches Muss-Projekt hat aber oft Spielräume hinsichtlich der Qualität der Umsetzung, die ausreicht, um die Anforderungen zu erfüllen.

Was passiert, wenn wir ein Projekt nicht machen? Nichts? Warum wollen wir es dann machen? Mit solchen Fragen können wir Projekte infrage stellen. Ohne Nutzen kein Projekt! Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen brauchen wir in Unternehmen nicht. Freiwerdende Ressourcen können wir sinnvoll in anderen Projekten einsetzen. Eine der beliebten Kennzahlen mit denen Projekte beurteilt werden ist der Return on Investment (ROI), die Kapitalrendite. Der ROI errechnet sich einfach als Verhältnis von Gewinn zu Kosten. Positiv ist hier, dass der Zeitraum nach Projektabschluss mitbetrachtet wird. Wenn wir die Kennzahl nutzen wollen, sollten wir uns klar sein:

- Die absolute Höhe des ROI bleibt verborgen. Diesen werden wir zwar in den Unterlagen vermerken, hängen bleibt beim schnellen Leser (Manager) aber erst einmal die Kennzahl. Dieser erste Eindruck prägt sich ein.
- Der zeitliche Verlauf der erzielten Überschüsse bleibt verborgen. Ein extremes Beispiel zeigt Abb. 3. Beide Datenreihen führen zu einem identischen ROI. Im zweiten Fall geht aber das Ergebnis im dritten Jahr gegen Null.
- Gewinn und Kosten zu ermitteln klingt einfach. In der Praxis fehlt es regelmäßig an direkt zurechenbaren Kosten- und Gewinngrößen. So müssen wir für die Bewertung von Arbeitszeiten z. B. Stundensätze für die betroffenen Bereiche ermitteln. Diese müssen für alle verglichenen Projekte gleich definiert sein. In vielen Projekten, wie in der IT oder dem Maschinenbau, verwenden Projekte und Projektergebnisse gleiche Komponenten oder Infrastrukturen. Wie wollen wir hier eine nachvollziehbare Zurechnung auf ein Projekt durchführen?

ROI:						
		2017	2018	2019	2020	Summe
52%	Kosten	320 €	120 €	80 €	80 €	600 €
	Gewinn	- €	90 €	100 €	120 €	310 €
52%	Kosten	320 €	120 €	80 €	80 €	600 €
	Gewinn	- €	180 €	120 €	10 €	310 €

Abb. 3 ROI Zeitreihenbetrachtung

- Welchen monetären Wert rechne ich Themen wie Mitarbeiterzufriedenheit, Firmenimage usw. zu? Als Kosten? Als Gewinn?
- Ein sinnvoller Vergleich ist nur bei gleichen Betrachtungszeiträumen möglich. Sonst können wir immer Projekte durch ein Zusatzjahr besser rechnen.
- Die Kontrolle des geplanten ROI erfordert Ist-Daten, die ab Projektabschluss erhoben werden. Abhängig vom konkreten Projekt kann es einige Quartale dauern, bis zuverlässige Aussagen möglich sind. Erkannte, akute Probleme müssen wir selbstverständlich unabhängig davon lösen und deren Wirkungen in die Kalkulation mit einbeziehen. Dies alles müssen wir organisieren!

Das Beispiel ROI zeigt, wie problematisch der Versuch eines Projektvergleichs mit einer einzigen Kennzahl ist. Als Ansatz zur Lösung des Problems können wir die Projekte in einem ersten Schritt in Gruppen vergleichbarer Projekte einordnen. Innerhalb dieser Gruppen können wir dann durchaus mit vergleichenden Kennzahlen arbeiten.

5 Fazit

Das PPM leistet bereits heute einen wertvollen Beitrag zur Transparenz und Steuerung des Projektgeschehens in Unternehmen und Organisationen. Der Schwerpunkt liegt aber oft noch immer auf den Projekten selbst, nicht auf den abgelieferten Ergebnissen der Projekte. Von dieser Grundlage aus muss der Schritt zu einem ergebnisorientierten PPM erfolgen. Hierzu will ich die Eingangsthese konkretisieren und ergänzen.

Ein ergebnisorientiertes PPM muss:

- den Lebenszyklus eines Projektes und des Projektergebnisses betrachten.
- eine neue Phase nach dem Projektabschluss einführen.
- die Annahme infrage stellen, dass geplante und dokumentierte Ergebnisse und Nutzeneffekte mit dem Projektabschluss tatsächlich eintreten. Maßstab ist die Umsetzung in der Realität.
- so organisiert sein, dass die hierfür notwendigen Informationen über die Laufzeit bereitstehen. Das Controlling kann hier als wertvoller Partner agieren.

- Projekte nach ihrem realisierten, individuellen Nutzenbeitrag bewerten.
- effizient ausgerichtet sein, um nachhaltig Ergebnisse mit vertretbarem Aufwand zu erzeugen.

Um all dies erfüllen zu können, muss das PPM eng mit dem verantwortlichen Controlling und den Nutzern der Projektergebnisse zusammenarbeiten. Dadurch kann ein stabiler organisatorischer Rahmen entstehen. Indem wir die Nutzungsphase von Projektergebnissen in die Betrachtung des Projekterfolgs einbeziehen, können wir feststellen, ob wir tatsächlich die richtigen Projekte machen, d. h. effektiv sind. Ob wir die Projekte richtig machen, sprich effizient sind, verfolgen wir bereits heute im Projektmanagement, Projektcontrolling und PPM.

Weiterführende Literatur

1. GPM – Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (2017) Individual Competence Baseline für Portfoliomanagement. GPM, Nürnberg
2. GPM – Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (2018) Das PMO in der Praxis – Empirische PMO Studie 2013/14. GPM, Nürnberg. https://www.gpm-ipma.de/know_how/studienergebnisse/das_pmo_in_der_praxis.html. Zugriffen am 24.06.2018
3. Techt U (2015) Projects that flow. ibidem-Verlag, Stuttgart

Agile Methoden als potenzielle Game Changer für das Projektportfolio-Management

Sabine Jaritz

„Weil die Dinge sind, wie sie sind, werden die Dinge nicht so bleiben wie sie sind.“
frei nach Bertold Brecht

Zusammenfassung

Zunehmende Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität prägen die heutige Welt. Vorhersagbarkeit und Planungssicherheit verlieren immer mehr an Bedeutung. Dies hat weitreichende Konsequenzen für Unternehmen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Firmen in der Lage sein, Entscheidungen schnell zu treffen und Ressourcen umzuschichten, um von neuen Chancen profitieren bzw. Risiken reduzieren zu können. Agilität ist die Antwort auf eine zunehmende Umweltdynamik. Das gilt nicht nur für die Linienarbeit, sondern in besonderem Maße auch für die Projektarbeit. Die Verbreitung agiler Methoden ist bereits in vollem Gange. In Zukunft wird die Kombination aus klassisch, agil und hybrid gemanagten Projekten das „New Normal“ im Projektmanagement sein. Ein unternehmens- oder bereichsweites Projektportfolio-Management muss die agil und hybrid geführten Projekte sinnvoll integrieren. In dem Beitrag wird diese Herausforderung für alle Phasen des Projektportfolio-Managements – von der Projektidentifikation über die -auswahl bis zur Projektportfoliosteuerung und -kontrolle – diskutiert und die Frage beantwortet, ob agile Methoden gar als Game Changer für das Projektportfolio-Management dienen.

S. Jaritz (✉)

OTH Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg, Regensburg, Deutschland

E-Mail: post@hlp-connex.de

Auch wenn wir eigentlich Vorhersagbarkeit und Planungssicherheit lieben, so zeigt uns die Realität, dass es oft anders kommt als wir denken. Das liegt auch an den veränderten Rahmenbedingungen; an einer Welt, die geprägt ist von zunehmender Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. In diesem Kontext müssen Projekte und somit auch Projektportfolios gemanagt werden. Die auch dadurch getriebene zunehmende Verbreitung agiler Methoden wie Scrum, Kanban und Design Thinking stellt eine wesentliche Herausforderung für das Projektportfolio-Management der Zukunft dar. In dem Beitrag wird diese Herausforderung für verschiedene Phasen des Projektportfolio-Managements – von der Projektidentifikation über die -auswahl bis zur Projektportfoliosteuerung und -kontrolle – diskutiert. Es werden ferner Handlungsempfehlungen ausgesprochen und die Frage beantwortet, ob agile Methoden gar als Game Changer für das Projektportfolio-Management dienen.

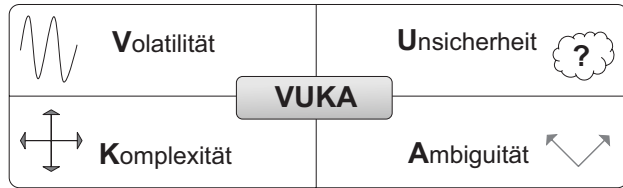
1 VUKA – die neue Konstante

Das aus der Militärsprache stammende Akronym VUKA – kurz für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität – fasst die veränderten Rahmenbedingungen prägnant zusammen. Erfunden in den 90er-Jahren beim US-Militär, ist dieses Akronym mittlerweile großflächig in der Wirtschaft angekommen: VUKA ist „die neue Konstante“, vorangetrieben durch Megatrends wie Globalisierung oder Digitalisierung. Früher haben Unternehmen ihre Beständigkeit und klare Strukturiertheit erfolgreich gemacht. Man denke hier an die Buchhändler, die quasi seit Erfindung des Buchdrucks vor über 500 Jahren ein nahezu unverändertes Geschäftsmodell betrieben haben. In der heutigen VUKA-Welt ist die Fähigkeit zur permanenten Anpassung – d. h. Agilität – Schlüssel für den wirtschaftlichen Erfolg. Als Beispiel für ein agiles Unternehmen sei hier der Sportartikelhersteller Adidas genannt: Er hat nicht nur flexible Strukturen und Prozesse geschaffen, sondern gemeinsam mit den Führungskräften eine neue, innovationsfördernde Agilitätskultur etabliert.

Zum besseren Verständnis dieser „neuen Konstanten“, soll nun auf diese näher eingegangen werden: (Abb. 1)

Volatilität Unter Volatilität versteht der Duden das Ausmaß der Schwankung innerhalb einer kurzen Zeitspanne. Volatile Faktoren können dabei Preise, Aktien- und Wechselkurse, aber auch Politik, Handelsbarrieren, wirtschaftliche und soziale Rahmenbedingungen sowie neue Wettbewerber sein. In der Vergangenheit gab es schon immer Schwankungen und Veränderungen. Das Besondere an der Volatilität heute liegt in der Häufigkeit, der enormen Geschwindigkeit und der Extreme, mit der Veränderungen passieren.

Als Beleg für diese nie dagewesene Dynamik wird in der Literatur oft neben der Innovationsgeschwindigkeit vor allem die Verbreitung neuer Technologien genannt: So hat Facebook lediglich ein Jahr benötigt, um 50 Millionen Nutzer zu erreichen, während es nach der Erfindung des Radios 38 Jahre gebraucht hat, bis 50 Millionen Geräte in den Haushalten standen.

Abb. 1 VUKA

Man führe sich auch vor Augen, mit welcher Geschwindigkeit Unternehmen aus dem Silicon Valley in die Automobilbranche eingedrungen sind. Insbesondere in den Bereichen Autonomes Fahren und Elektromobilität haben Google, Apple und Tesla die etablierten Autobauer wach gerüttelt und somit eine Game Changer-Rolle eingenommen. Das folgende Zitat von Daimler-CEO Zetsche bestätigt dies: „Wir dürfen uns nicht mehr an unseren bisherigen Zielen messen, besser und erfolgreicher zu sein als unsere direkten Mitbewerber. Wir müssen uns jetzt messen an den Googles, den Apples dieser Welt, auch den Teslas, und besser als die sein.“

Unsicherheit In einer von Unsicherheit geprägten Welt verlieren Planbarkeit und Vorhersehbarkeit immer stärker an Aussagekraft und Wirkung. Konnte man früher die Planung auf Fortschreibung der Vergangenheit aufbauen, so sind heute Szenariodenken und Durchführungen von Simulationen gängige Praxis. Die Fähigkeit einer Organisation zur schnellen Anpassung ist ein Erfolgsfaktor.

Während vor ein paar Jahren die Europäische Union von keinem Mitgliedsland ernsthaft infrage gestellt wurde, hat sich auch hier die Lage drastisch verändert; insbesondere auch nach dem überraschenden Ausgang des BREXIT-Referendums. Unternehmen, für die Großbritannien nicht nur ein bedeutender Absatzmarkt, sondern auch ein wichtiger Produktionsstandort darstellt, verspürten große Unsicherheit. In vielen Unternehmen spielten Projektteams mögliche Folgen der diskutierten BREXIT-Optionen durch. Auch viele Banken denken über einen Umzug nach. Die britische Großbank Standard Chartered hat den Umzug ihrer Europa-Zentrale nach Frankfurt bereits angekündigt. Weitere Umzüge Londoner Großbanken werden laut BaFin folgen.

Airbus Industries, die seit über 20 Jahren in Großbritannien aktiv sind und dort knapp 100.000 direkte und indirekte Arbeitsplätze bieten, überdenken laut CEO Tom Enders ihre Investitionsvorhaben in Großbritannien „wie jeder andere auch“. Funktionsübergreifende Projektteams entwickeln verschiedenste Szenarien und deren Auswirkungen, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben.

Komplexität Die steigende Anzahl von unterschiedlichen Verknüpfungen und Abhängigkeiten führt zu zunehmender Komplexität. Immer mehr ist miteinander verbunden. Viele Einflussfaktoren und Abwägungen sind zu bedenken. Das globalisierte und digitalisierte Zeitalter liefert uns ferner eine Unmenge an Informationen und Daten.

Das Internet der Dinge wächst rasant. Immer mehr Unternehmen setzen M2M-Kommunikation ein. M2M steht klassischerweise für die Kommunikation zweier Maschinen miteinander und ist die Grundlage für zahlreiche neue Produkte und Services in nahezu allen Industrien und hilft gleichzeitig Kosten einzusparen und Arbeitsprozesse zu verbessern. Die Komplexität besteht hier im Zusammenspiel zwischen der Geräte-Anzahl an unterschiedlichen Standorten, der eingesetzten Software und internationalen Tarifmodellen der Netzprovider. Neben der Echtzeit-Verkehrsinformation ist der Verkaufsautomat ein weiteres häufig zitiertes Anwendungsbeispiel. Dieser meldet per M2M-Kommunikation, wenn er wieder aufgefüllt oder sein Münzsammler geleert werden muss. Die Servicekräfte müssen Automaten, bei denen alles in Ordnung ist, gar nicht erst anfahren.

Die zunehmende Komplexität lässt sich ebenfalls im Marketing und Vertrieb feststellen. Die Customer Journey ist im digitalen Zeitalter viel komplexer geworden und führt entlang einer Vielzahl von Touchpoints, sowohl in der realen als auch in der virtuellen Welt. Einige der Touchpoints, wie die eigenen Geschäfte, die unternehmenseigene Homepage oder die Social-Media-Kanäle können vom Unternehmen direkt kontrolliert werden. Auf viele andere Touchpoints, wie Bewertungsportale, Userforen, Blogs etc. kann ein Unternehmen nur begrenzt Einfluss nehmen.

Ambiguität Unter Ambiguität wird die Mehrdeutigkeit der Faktenlage verstanden. Es wird immer schwieriger, zutreffende und präzise Beurteilungen zu treffen. Das Problem der Ambiguität ist nicht neu. Auch das Vier-Ohren-Modell nach Schulz von Thun, das sich im Rahmen der Sprechakttheorie mit der Mehrdeutigkeit von Informationen befasst, ist hinlänglich bekannt. Jedoch wird die Wahrnehmung der Ambiguität insbesondere durch die neuen Medien intensiver. Die unzähligen Beiträge von Experten und vermeintlichen Experten im Netz zu nahezu jedem Thema machen es schwieriger, Entscheidungen zu treffen. Im Umkehrschluss bedeutet es auch, dass man im Internet jede Information bekommt, die man für seine Argumentation benötigt.

Dieses rasant verändernde Umfeld hat weitreichende Konsequenzen für Unternehmen, sowohl in der Aufbau- und Ablauforganisation in der Linie als auch im Projektmanagement. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Firmen in der Lage sein, Entscheidungen schnell zu treffen und Ressourcen umzuschichten, um von neuen Chancen profitieren bzw. Risiken reduzieren zu können. Agilität ist die Antwort auf eine zunehmende Umweltdynamik.

2 Projektportfolio – Kombination aus klassisch, agil und hybrid gemanagten Projekten

Agile Verfahren zur Steuerung einzelner Projekte sind heute fester Bestandteil des Projektmanagements. Das ursprünglich aus der Softwareentwicklung kommende Verfahren hat sich in den letzten Jahren auch in andere Branchen und Unternehmensbereiche hinein entwickelt, in denen es darum geht, in der VUKA-Welt schnell und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Agiles Projektmanagement setzt auf Flexibilität und kontinuierliche Anpassung an die Rahmenbedingungen statt auf ausführliche Projektplanung und stellt somit eigentlich das Gegenteil vom klassischen Projektmanagement dar. Bei den meisten Unternehmen ist es lediglich eine Frage des Umfangs: Bei einigen werden derzeit nur 10–15 % der Vorhaben agil organisiert, bei vielen Unternehmen sind es aber bereits mehr als die Hälfte; Tendenz steigend.

Legt man die einschlägigen Projektmanagement-Definitionen zugrunde, so handelt es sich bei den agilen Methoden um keine Projektmanagement-Methoden im eigentlichen Sinne. Trotzdem sind beide Methoden in der Projektpraxis eng miteinander verflochten und werden – mitunter alternativ – eingesetzt. Die Unterschiede der Methoden sollen nachfolgend kurz skizziert werden, da diese auch für das Management eines Projektportfolios nicht unerheblich sind.

Anstelle des phasenorientierten Vorgehens von der Initiierung, über die Planung und Durchführung mit Leistungskontrolle bis zum Projektabschluss, wird ein agiles Projekt in sehr enger und direkter Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber in iterativ wiederkehrenden Zyklen durchgeführt. Die Spezifikation erfolgt entsprechend sukzessive. Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Selbstorganisation sind hier elementare Voraussetzungen. An dieser Stelle sei der Hinweis gestattet, dass in gut durchgeführten klassischen Projekten der Auftraggeber sehr wohl eng einbezogen wird. Auch kann der Auftraggeber die Anforderungen priorisieren. In agil durchgeführten Projekten ist dies quasi Pflicht; in klassischen Projekten hängt dies vom Projektmanagement ab.

Elemente agiler Methoden werden auch als Ergänzung oder Erweiterung der klassischen Projektmanagement-Methoden eingesetzt. Hier spricht die Literatur von einem sogenannten „hybriden Ansatz“, also einer vermischten bzw. kombinierten Form agiler und klassischer Methoden. Ferner findet man in der Praxis auch den selektiven Einsatz agiler Methoden. Hier werden einzelne Prozesse oder Module mit agilen Methoden, andere mit klassischen Projektmanagement-Methoden geplant und durchgeführt. So beobachtet man immer wieder, dass Projekte klassisch geplant und agil umgesetzt werden.

Die 2017 von Prof. Dr. Ayelt Komus von der Hochschule Koblenz in Zusammenarbeit mit [Scrum.org](https://www.scrum.org) und der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement veröffentlichte Studie „Status Quo Agile 2016/2017“ spiegelt die Unternehmenspraxis wider: Die überwiegende Mehrheit der von der Studie angesprochenen Teilnehmer (88 %) setzt im Jahr 2016 bereits agile Methoden – meist in Mischform – im Unternehmen ein. Während im Jahr 2012 noch 22 % der Befragten gar keine agilen Methoden nutzen, waren es im Jahr 2014 noch 15 % und im Jahr 2016 lediglich 12 %. Der Anteil der Unternehmen, die ausschließlich klassisches Projektmanagement nutzen, ist innerhalb von vier Jahren um 45 % gefallen. Dies bestätigt die zunehmende Bedeutung agiler Methoden. Interessant ist, dass im Jahr 2016 bereits 34 % der Befragten agile Methoden in Projekten ohne besonderen IT-Bezug einsetzten. Im Jahr 2014 betrug dieser Anteil noch 27 %. Dies ist ein Beleg für die zunehmende Verbreitung agiler Ansätze in Unternehmen. Innerhalb der agilen Methoden ist Scrum mit 85 % die meistgenutzte, gefolgt von Kanban und Lean. Im weiteren Verlauf der Ausführungen liegt der Schwerpunkt somit auf dem agilen Rahmenwerk nach Scrum.

Für das Portfoliomanagement ist ferner von Bedeutung, dass die beiden Vorgehensweisen zum einen komplett unterschiedliche Rollen erfordern und zum anderen auch gänzlich unterschiedliche Dokumente/Instrumente einsetzen: Während es im klassischen Projektmanagement den Projektleiter, den Projekt-Controller, den Modulen zugeteilte Teammitglieder und Lenungskreismitglieder gibt, gibt es in agil gemanagten Projekten nach Scrum einen Scrum Master, ein Scrum Development Team und einen Product Owner. Typischerweise sind in agilen Projektteams die Teammitglieder fast ausschließlich für das agile Projekt freigestellt, während in klassischen Projekten die Teammitglieder oftmals nur mit einem gewissen Prozentsatz ihrer Arbeitszeit von der Linientätigkeit freigestellt und dem Projekt zur Verfügung stehen. In nach Scrum durchgeführten agilen Projekten kommen Dokumente (Artefakte) zum Einsatz wie User Stories, Product Backlog, Sprint Backlog, Burndown Chart und Product Increment, die mit den konventionellen Projektmanagement-Tools wie bspw. einem Projektstrukturplan oder einem Gantt-Diagramm nichts gemeinsam haben. Schließlich unterscheiden sich die beiden Methoden auch bzgl. Meetings bzw. Ereignisse (Ceremonies): Jour Fixe und Lenungskreise sind feste Bestandteile von klassischen Projekten, welche man in agilen Projekten dagegen nicht vorfindet. Dort wird in Sprints mit Daily Scrum Meetings gearbeitet. Abb. 2 stellt die Phasen des klassischen Projektmanagements dem agilen Projektmanagement-Ansatz nach Scrum gegenüber:

Ein durchaus spannendes Ergebnis der oben genannten Studie ist, dass bei 39 % der Befragten der Scrum Master durch einen Projektleiter ergänzt wird oder der Scrum Master

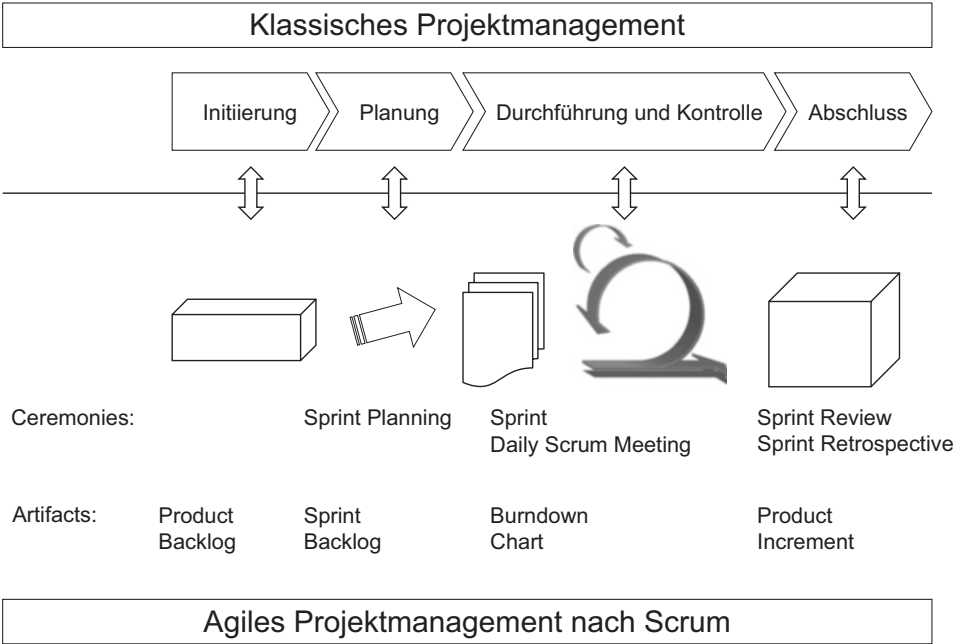


Abb. 2 Visueller Vergleich klassisches versus agiles Projektmanagement

sogar eher wie ein Projektleiter agiert. Es scheint, als ob viele Unternehmen an etablierten Rollen im Projektmanagement festhalten, auch wenn neue Methoden zum Einsatz kommen. Auch mag die Vorstellung, dass man Projekte ohne einen Projektmanager durchführt, für viele noch seltsam anmuten. Das Ergebnis scheint ferner ein Spiegel dessen zu sein, dass Unternehmen häufig hybride Ansätze wählen, bei denen sowohl ein Scrum Master als auch ein Projektleiter vorgesehen ist.

Die zunehmende Bedeutung agiler Verfahren lässt sich auch an den Neuauflagen von Büchern über Projektmanagement erkennen. Beispielhaft sei hier die 2017 veröffentlichte fünfte Auflage des Lehrbuchs „Project Management for Engineering, Business and Technology“ genannt, das erstmals ein extra Kapitel zu agilen Projektmanagement-Methoden beinhaltet.

Die Entscheidung, wann welche Projektmanagement-Methode zum Einsatz kommt, treibt zahlreiche Projektverantwortliche um. Mittlerweile sind – wie oben dargelegt – viele Unternehmen und professionelle Projektmanager nicht mehr nur in einer der beiden Welten – agil oder klassisch – sondern agil UND klassisch unterwegs: Sie können auf Basis ihres theoretischen Wissens und ihrer praktischen Erfahrung bedarfs- und fallorientiert die für das jeweilige Projekt sinnvollste Methode auswählen und anwenden bzw. diese (hybrid) kombinieren. Die Projektmanager, die weder das Wissen noch die Erfahrung haben, um bedarfs- und fallgerecht entscheiden zu können, können auf Basis von Kriterien eine zu präferierende Vorgehensweise ableiten. Abb. 3 führt Kriterien und typische Projektsituationen auf, die für oder gegen eine bestimmte Vorgehensweise sprechen. Die Möglichkeit, ein Projekt hybrid zu managen, sollte auf Basis der Kriterien ebenfalls in Betracht gezogen werden.

Zusammenfassend wird in Zukunft die Kombination aus klassisch, agil und hybrid gemanagten Projekten das „New Normal“ im Projektmanagement sein. Ein unterneh-

Kriterien	Klassisches Projektmanagement	Agiles Projektmanagement
Projektziele zu Beginn	Klar und spezifisch (SMART)	Unklar und veränderlich
Projektumfang	Vorab genau definiert	Verhandelbar
Projektende	Harter (z. B. von außen vorgegebener) Liefertermin	Offen und unkritisch
Umfeld	Stabil	Dynamisch
Änderungen während des Projekts	Nicht gewünscht und vorgesehen	Gewünscht
Replizierbarkeit	Vorgesehen (z. B. Roll-Out in andere Bereiche oder Länder)	Nicht notwendig
Team-Verfügbarkeiten	Begrenzte Kapazitäten für Projekt	Für Projekt abgestellt
Typische Anwendungsbereiche	Baubranche, Anlagenbau, Hardware, Organisation	Software, Produktinnovation, kundenzentrierte Projekte

Abb. 3 Kriterien zur Ableitung einer präferierten Projektvorgehensweise

mens- oder bereichsweites Projektportfolio-Management muss diese agil geführten Projekte sinnvoll integrieren. Es muss sich den veränderten Rahmenbedingungen durch die Entwicklung neuer, agiler Methoden anpassen, sowohl bei der Projektidentifikation und -auswahl, als auch bei der Portfoliosteuerung und -kontrolle.

3 Projektidentifikation – von gewählter Projektmanagement-Methode unabhängig

Im Rahmen des Multiprojektmanagements gilt es im ersten Schritt, die für ein Unternehmen oder für einen Teilbereich „richtigen“ Projekte zu identifizieren und auszuwählen. Die Projektidentifikation hängt von den unterschiedlich begründeten Notwendigkeiten ab und ist unabhängig von der Art der gewählten Projektmanagement-Methode. Somit lässt sich konstatieren, dass agile Methoden keinen Einfluss auf die erste Phase des Projektportfolio-Managements ausüben und somit erstmal auch kein potenzieller Game Changer sind.

Generell lassen sich drei typische Startpunkte für Projekte festmachen:

- **Strategie:** Der Bezeichnung entsprechend, gehören hier alle Projekte dazu, die der langfristigen Ausrichtung eines Unternehmens förderlich sind. Beispiele: Digitale Transformation, Fusion.
- **Operations/Geschäftstätigkeit:** Hier lassen sich Projekte subsumieren, die der aktuellen Geschäftstätigkeit dienen und somit zu kurz- bis mittelfristigen Veränderungen führen. Beispiele: Logistikoptimierung, Entwicklung und Einführung einer neuen Software.
- **Compliance/Notfall:** In diese Kategorie fallen alle Projekte, die aufgrund von regulatorischen Anforderungen oder aus zwingend notwendigen Gründen aufgesetzt werden müssen. Eine Auswahlmöglichkeit ist hier nicht gegeben. Häufig ist eine unterlassene Umsetzung auch mit Strafzahlungen verbunden. Beispiele: Umsetzung neuer Brand-schutzrichtlinien, Rückrufaktion bei mangelhaften Produkten.

Das Portfoliomanagement muss alle drei Arten berücksichtigen. Während die Projekte, welche in die dritte Kategorie fallen, wohl tendenziell eher klassisch durchgeführt werden, können strategische und operative Projekte sehr wohl agil, hybrid oder aber klassisch angegangen werden.

4 Projektauswahl – strategiegetrieben mit Fokus auf Nutzen

Bei der Projektauswahl lautet die Kernfrage aus strategischer Sicht, ob der Wert des Projekts das Risiko und den Einsatz in Form von Kosten und Ressourcen rechtfertigt. Der Wert eines Projekts lässt sich nicht immer sinnvoll mithilfe finanzieller Kennzahlen wie dem Kapitalwert oder der Amortisationsdauer ermitteln. Dies gilt insbesondere für viele

strategische Projekte, bei denen zwar die Kosten und Ressourcen meist ermittelt werden können, nicht jedoch der Mehrwert monetär fundiert quantifiziert werden kann. In der Praxis wird bei der Bewertung von Projektvorschlägen – d. h. bei der Projektauswahl – meist eine Kombination aus strategischen und finanziellen Kriterien herangezogen.

Ein Projektportfolio sollte im Normalfall aus einer Mischung aus strategischen und operativen Projekten bestehen; d. h. zum einen aus Projekten, die den langfristigen Markterfolg sichern und zum anderen aus Projekten, die kurz- bis mittelfristig die Effizienz verbessern. Wie hoch die Anteile jeweils sein sollen, lässt sich nicht verallgemeinern. Ein Unternehmen sollte hier auf das Verhältnis achten und es in Zusammenhang mit dem Unternehmenskontext diskutieren.

Während die Beurteilung der strategischen Bedeutung nahezu unabhängig von der gewählten Projektmanagement-Methode erfolgen kann, ist dies bei der finanziellen Beurteilung nicht möglich. Die Projektkosten und -ressourcen sind vom Projektziel einschließlich dem Projektumfang und der Projektdauer abhängig. Im klassischen Projektmanagement werden diese im Vorfeld im Rahmen der Planung ermittelt. Da die Planung in der VUKA-Welt – wie zuvor erläutert – an Bedeutung verliert, ist eine Beurteilung zwar möglich, jedoch sagt sie oftmals wenig über den tatsächlichen Projekterfolg aus. Somit lässt sich festhalten, dass erst einmal unabhängig vom Einsatz agiler Methoden die Beurteilung von Projektvorschlägen auf Basis von konventionellen Plandaten an Aussagekraft verliert. Bei agil durchgeführten Projekten wird – der Logik entsprechend – bewusst auf eine konkrete Ausplanung verzichtet. Weder das Projektziel, noch Umfang, Projektenddatum und Gesamtbudget sind ex ante klar festgelegt. Je nachdem, wann das Endprodukt alle im Zeitablauf auch veränderten Anforderungen des Kunden (Product Owner) erfüllt, ist ein agiles Projekt beendet. Entscheidend ist, dass ein agil gemanagtes Projekt eben nicht dann beendet ist, wenn das Budget aufgebraucht ist.

Dieses explizite Verständnis, aber auch die allgemeine Kenntnis agiler Methoden ist für alle, die bei der Projektauswahl beteiligt sind, zwingend erforderlich. Unternehmen müssen hier sicherstellen, dass die Mitarbeiter entsprechend geschult werden.

Zu Beginn eines agilen Projekts – oder bereits im Vorfeld der Projektauswahl – kann sehr wohl eine Initialabschätzung über den Umfang und die Komplexität der Anforderungen mit Hilfe von Story Points erfolgen und damit die Anzahl der für die Umsetzung notwendigen Sprints grob abgeschätzt werden. Ressourcen und Kosten lassen sich dann auf Basis der Anzahl der notwendigen „time-boxed“ Sprints ermitteln. Eine Indikation über das erforderliche Gesamtbudget kann somit gegeben werden. Wichtig ist hier jedoch, dass das agile Vorgehen explizit auch Änderungen und Kundenwünsche während des Projekts berücksichtigt, sodass man an dieser Stelle tatsächlich nur von einer Indikation sprechen kann und daraus kein fixes Projektbudget ableiten darf. Die Ressourcen- und Kostenbasis für eine solide und seriöse finanzielle Beurteilung im Zusammenhang mit der Projektauswahl kann somit eher als schwach bezeichnet werden.

In dem Zusammenhang steht das Projektportfolio-Management auch einer ganz anderen Herausforderung gegenüber: Es lässt sich im Vorfeld nicht vorhersagen, wie lange ein Projektmitarbeiter in einem agil gemanagten Projekt gebunden ist und wann dieser für

neue Projektaufträge zur Verfügung steht. Dies hängt von der Anzahl der notwendigen Sprints ab. Einheitliche Sprint-Zeiträume und ein übergreifender Ressourcenpool ermöglichen hier ein bestmögliches Staffing.

Der Vollständigkeit halber sei nun im Rahmen der finanziellen Bewertung auf den Wert eingegangen, den ein Projekt zu liefern vermag. Im ersten Moment scheint dieser unabhängig von der gewählten Projektmanagement-Methode zu sein. Wenn ein Projekt sauber aufgezogen und professionell gemanagt wird, dann sollte der Wert ähnlich sein; egal, ob das Projekt klassisch, agil oder hybrid durchgeführt wird. Da im agilen und flexiblen Ansatz die Kundenwünsche und -anforderungen explizit einen sehr hohen Stellenwert einnehmen, mag es mitunter einfacher sein, mit diesem Ansatz einen höheren Nutzen in Form eines Returns zu erzielen. Da bei der Projektauswahl der erwartete Nutzen betrachtet wird und nicht der tatsächliche Nutzen, sollte von einem ähnlichen erwarteten Nutzen ausgegangen werden.

Zusammenfassend ist die größte Herausforderung bei der Projektauswahl die Berücksichtigung der Kosten- bzw. Aufwandsseite bei agil gemanagten Projekten. Die Anforderungen an Projektanträge, die für die Genehmigung eines Projekts notwendig sind, basieren meist auf Kriterien, die man im Rahmen des klassischen Projektmanagements erfüllen bzw. bedienen kann (Dauer, Umfang, Budget, Ressourcen). Während bei kleineren Unternehmen die Projektauswahl oftmals noch flexibler gehandhabt wird, gerade wenn bei agilen Projekten diese Informationen nicht angegeben werden können, geben Konzerne und große Unternehmen klare Standards und Auswahlkriterien vor, um eine transparente Projektauswahl sicherzustellen. Dies ist nachvollziehbar. Jedoch sollte hier das Projektportfolio-Management Sorge tragen, dass eine Überprüfung der Kriterien stattfindet, um auch geplante agile Projekte nicht als Sonderfälle, sondern als Regelfälle im Rahmen der Projektauswahl berücksichtigen zu können.

Bevor ein Unternehmen die Kriterien, die zur Projektauswahl herangezogen werden, überprüft, sollte es die historische Planungsqualität von Projekten untersuchen, indem die Ist-Daten mit den Daten der genehmigten Projektanträge verglichen werden. Wenn die im Antrag angegebenen Kosten und Nutzen mit der Realität selten etwas zu tun haben, dann ist ganz unabhängig von der gewählten Projektmanagement-Methode eine Anpassung von Nöten. Ferner ist zu diskutieren, wie bedeutsam agile oder hybride Methoden für das Unternehmen bzw. den Unternehmensbereich sind bzw. in Zukunft sein werden.

Wenn das Projektportfolio neben klassisch durchgeführten auch agil und hybrid durchgeführte Projekte beinhaltet, so empfiehlt es sich, auf eine Vollausplanung von Budget und Projektressourcen zu verzichten und bewusst Puffer in die Jahresplanung zu integrieren. So kann gewährleistet werden, dass gerade agile Projekte alle Anforderungen, die auch während des Projekts auftreten, berücksichtigen können. Ferner sollte bei der Projektauswahl und Budgetallokation stets der Nutzen im Vordergrund stehen und als Kriterium entsprechendes Gewicht erhalten.

Darüber hinaus bietet es sich an, auch bei der Budgetallokation bereits eine strategische Brille aufzusetzen und Budgets auf strategische Themenfelder zu allokatieren und weniger auf die einzelnen Projekte.

Um sicherzustellen, dass agil bzw. hybrid gemanagte Projekte normaler Bestandteil des Projektportfolios in der VUKA-Welt werden, darf das gewählte Vorgehen nicht zum Nachteil

sein. Um die Akzeptanz eines alternativen agilen Projektansatzes im Unternehmen sicherzustellen, dürfen agile Projekte aber auch kein Freibrief für Narrenfreiheit und unendliche Budgets sein, nur weil sie nicht auf einer Planung basieren wie die klassisch durchgeführten Projekte.

5 Projektportfoliosteuerung und -kontrolle – einheitliche Kennzahlen zur Vergleichbarkeit

Die Projektportfoliosteuerung erfolgt in der Regel kennzahlenbasiert. Zur regelmäßigen Fortschrittsbewertung von Projekten eines Portfolios wird häufig auch der Earned Value-Ansatz (Fertigstellungswertanalyse) angewendet. Vereinfacht ausgedrückt, werden die geplanten Zeiten, Kosten und Umfänge mit den realisierten Werten zu einem bestimmten Zeitpunkt verglichen und entsprechende Abweichungskennzahlen – v. a. der Fertigstellungswert (EV) ermittelt. Um Transparenz und Vergleichbarkeit zwischen den Projekten sicherzustellen, dienen Statusberichte, Cockpits, Dashboards, Heatmaps oder Matrizen mit aufbereiteten KPIs (Key Performance Indicators) als typische Steuerungsinstrumente. Historisch ist es Aufgabe des Projektleiters, die von dem Projektportfolio-Manager geforderten KPIs oder qualitativen Informationen zum Projektfortschritt zu einem gewissen Stichtag zu liefern bzw. in ein zentrales System einzupflegen. Von den Rahmenbedingungen abhängig, erfolgt die Steuerung und das Review des Portfolios bei vielen Unternehmen auf Monats- oder Quartalsbasis.

In der VUKA-Welt, in der Unternehmen schnell auf Veränderungen von außen reagieren müssen, mag eine vierteljährliche Projektportfolio-Besprechung mitunter nicht mehr ausreichen. Unternehmen müssen prüfen, ob der definierte Zyklus weiterhin adäquat ist. Alternativ können Unternehmen auch Projekte, die von äußeren Einflüssen und Risiken in besonderem Maße abhängen, auf „Closely Monitored“ setzen und diese dann häufiger einer Überprüfung unterziehen. Ein rechtzeitiges Gegensteuern oder gar eine Portfoliooptimierung kann so zeitnah vorgenommen werden. Voraussetzung ist jedoch, dass ein Risikomanagement-System existiert, in dem insbesondere auch externe Risiken überwacht werden. Solch ein Risikomanagement-System ist in der VUKA-Welt unabdingbar.

In dem Zusammenhang muss das Projektportfolio-Management auch dafür Sorge tragen, dass häufige Interaktionen zwischen interdependenten Projekten stattfinden und Kommunikation zwischen den Projekten fördern.

Idealweise sollte ein einheitliches Controlling und Berichtswesen existieren, mit Kennzahlen, die für die verschiedenen Projektvorgehensweisen gleichermaßen aussagekräftig sind. Hier jedoch tritt ein möglicher Konflikt auf: Der Fokus bei agilen Projekten liegt auf der Flexibilität und Individualität und eben nicht auf Dokumentationen und einem umfangreichen Berichtswesen, was so ähnlich auch im agilen Manifest verankert ist. Ein agiles Projekt, das einem traditionellen Berichtswesen Genüge tun muss, kann und darf nicht das Ideal sein. Sofern ein Projektportfolio aber aus klassisch, agil und hybrid durchgeführten Projekten besteht, wird man um die Erhebung ausgewählter Kennzahlen nicht herumkommen. Im klassischen Projekt übernimmt dies der Projektleiter. In agilen Projekten muss

eine Person dafür bestimmt werden; naheliegender Weise sollte das der Scrum Master übernehmen, der auch die Aktualität der Scrum Artefakte (Product Backlog, Sprint Backlog, Burndown Charts) im Blick hat.

Eine wesentliche Herausforderung beim Controlling ist die Vergleichbarkeit von klassischen, agilen und hybriden Projekten. Spannend ist die Frage, wie man beispielsweise ein agiles Projekt in der Produktentwicklung nach zwei Sprints je vier Wochen mit einem klassisch durchgeführten Projekt acht Wochen nach Projektbeginn vergleicht. Während das agile Projekt nach jedem Sprint ein fertiges Produkt vorweisen kann, ist naturgemäß das fertige Produkt bei einem klassischen Projektmanagement erst am Ende fertig und zwischendurch auch keine einfache Version verfügbar. Ein halb fertiges Produkt, bei dem z. B. alle Funktionalitäten definiert und angelegt sind, aber keine funktioniert, mit einem Produkt zu vergleichen, das eine eingeschränkte Anzahl an Funktionalitäten vorweisen kann, die aber alle live getestet werden können, ist nicht trivial.

Der Earned Value-Ansatz bietet sich als Basis für eine Vergleichbarkeit von Projekten mit unterschiedlichen Durchführungsmodellen an und findet in der Unternehmenspraxis schon Anwendung. Organisationen, die den Earned Value-Ansatz im Projektportfolio-Management bereits einsetzen und für agile Projekte ebenfalls den Fertigstellungswert ermitteln wollen, müssen sich im Vorfeld auf eine einheitliche Ermittlung der Kennzahlen festlegen, wie z. B. den Fertigstellungsgrad. Werden viele Projekte agil durchgeführt, tut ein Projektportfolio-Manager gut daran, die Sprints zeitlich zu synchronisieren. Der Projektfortschritt lässt sich in einem agil durchgeführten Projekt dann mithilfe der abgearbeiteten Story Points einer User Story zu jedem Zeitpunkt ermitteln. Die Jira-Software von Atlassian beispielsweise ermöglicht ein Tracking der Story Points. Referenzwerte sind die zu Projektbeginn im Product Backlog definierten User Story Points für die einzelnen User Stories. Diese spiegeln den Aufwand bzw. die Komplexität einer User Story wider. Analog zum klassischen Projektmanagement hängt die Qualität der Aufwandsschätzung zu Projektbeginn sehr stark von der Erfahrung der beteiligten Projektmitarbeiter ab.

Zusammenfassend muss das Projektportfolio-Management sicherstellen, dass es aufgrund der VUKA-Rahmenbedingungen schnell auf Veränderungen von außen reagieren kann; unabhängig von der Projektdurchführungsmethode. Im Controlling bietet sich der Earned Value-Ansatz an, den Projektfortschritt von klassisch, agil und hybrid durchgeführten Projekten zu vergleichen. Es sind hier durchaus konzeptionelle Vorarbeiten und Anpassungen notwendig und in dem Zusammenhang ist auch eine Change-Management-Begleitung empfehlenswert. Die agilen Methoden aber als Game Changer für die Projektportfoliosteuerung und -kontrolle zu bezeichnen, wäre vermutlich etwas hoch gegriffen, da diese die Methodik an sich nicht komplett zerstören.

6 Fazit – Anpassungen im Projektportfolio-Management nötig

Zunehmende Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität – kurz die VUKA-Rahmenbedingungen – beeinflussen das Projekt- und das Projektportfolio-Management. Agile Methoden wie Scrum gewinnen an Bedeutung. Es kann davon ausgegangen werden,

dass in vielen Unternehmen das Projektportfolio der Zukunft aus klassisch, agil und hybrid durchgeführten Projekten bestehen wird. Eine erfolgreiche Integration agiler und hybrider Projekte setzt die Offenheit und das Commitment sowohl des Senior Managements als auch des Projektportfolio-Managements voraus. Wie erläutert, sind bei der Einführung agiler Projekte durchaus Anpassungen im Projektportfolio-Management nötig, die eine Change-Management-Begleitung erfordern. Eine Game Changer-Rolle kommt agilen Projekten jedoch nicht zu.

Auch wenn es Stimmen gibt, die sagen, dass die Bedeutung eines zentralen Projektportfolio-Managements aufgrund der Selbstorganisation und der Eigenständigkeit agiler Teams abnehmen wird, so wird es vermutlich weiterhin seine Daseinsberechtigung haben. Eine ganzheitliche, projektübergreifende Sicht lässt sich auch durch agile Projektformen nicht ersetzen.

Weiterführende Literatur

1. Bennett N, Lemoine J (2014) What VUCA really means for you. *Harvard Business Review* 92(1/2):27
2. Cobb C (2011) *Making sense of agile project management: balancing control and agility*. Wiley, Hoboken
3. Eppler M, Everett S, Hieronimi A, Höflcher R, Kammerlander N, Böhm S (2015) Qualifizierung für die VUCA-Welt. VUCA bildet die neue Wirklichkeit einer zunehmend globalen Welt ab. Ein Fachgespräch von Professoren und Praktikern über die Managementbildung in turbulenten Zeiten. *Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung* 4:15–20
4. Hackl B, Gerpott F, Malessa M, Jeckl P (2015) Auf dem Weg zur Agilität. *Personalmagazin* 2:30–32
5. König J (2016) Nach dem Brexit: Die Zukunft von Airbus in Großbritannien. *Deutschlandfunk*. http://www.deutschlandfunk.de/nach-dem-brexite-zukunft-von-airbus-in-grossbritannien.769.de.html?dram:article_id=359439. Zugegriffen am 07.09.2017
6. Komus A (2017) *Studie Status Quo Agile 2016/2017*
7. Meffert J, Meffert H (2017) *Eins oder Null: Wie Sie Ihr Unternehmen mit Digital@Scale in die digitale Zukunft führen*. Econ, Berlin
8. Rodov A, Teixidó J (2016) *Blending agile and waterfall: the keys to a successful implementation*. Paper presented at PMI® Global Congress 2016 – EMEA, Barcelona. Project Management Institute, Newtown Square
9. Rubin K (2012) *Essential Scrum: a practical guide to the most popular agile process*. Upper Saddle River, Addison-Wesley
10. Wired (2017) Der Daimler-Chef auf der SXSW: „Google, Apple und Tesla herausfordern“. <https://www.wired.de/collection/business/der-daimler-chef-auf-der-sxsw-google-apple-und-tesla-herausfordern>. Zugegriffen am 07.09.2017

Teil II

Methoden und Organisation

Synergien in der Projektlandschaft nutzen

Matthias Hirzel

*„Handeln ist leicht, Denken ist schwer, nach dem Gedachten
handeln unbequem.“*

Johann Wolfgang von Goethe

Zusammenfassung

Wie oft wird die Synergie von Projekten als Argument herangezogen, vermutet oder beschworen. Um was es dabei wirklich geht, kann kaum aufgezeigt werden. Hier will der Beitrag methodische Hilfestellung geben. Anhand von Matrixbetrachtungen werden quantitative und qualitative Effekte erfasst und zu Messgrößen für das Synergiepotenzial im Ganzen aggregiert. Anschließend erfolgt eine Kontextbetrachtung unterschiedlicher Möglichkeiten zur Bewertung des Projektportfolios.

1 Den verborgenen Schatz heben

Es wird viel von Verbundvorteilen im Projektbündel gesprochen. So sind Vorhaben zur Produkt- und Verfahrensinnovation, zur Infrastrukturverbesserung, zur Organisation und Informationsverarbeitung etc. nicht unabhängig voneinander. Häufig werden Fähigkeiten, Investitionen, Softwareprogramme erforderlich, die zwei oder mehreren Projekten gleichermaßen dienen. So kann es sein, dass ein Innovationsvorhaben für sich zu aufwändig erscheint, in der Kombination mit einem anderen Projekt jedoch an Bedeutung gewinnt.

M. Hirzel (✉)
HLP Hirzel & Partner, Frankfurt am Main, Deutschland
E-Mail: post@hlp-connex.de

Für das Management des Projektportfolios ist dieser Aspekt von Relevanz. Wenn es gelingt, die Verbundvorteile zwischen den Projekten zu orten und gezielt zu nutzen, lassen sich die für die Projektlandschaft erforderlichen Ressourcen wirtschaftlicher einsetzen und hinsichtlich Ergebnis und Qualität bessere Effekte erzielen.

Das ist die Theorie, in der Praxis allerdings kommen solche Überlegungen zu kurz. Dies liegt nicht notwendigerweise am Willen, sondern insbesondere an der Darstellungsmöglichkeit. Es besteht ein großer Bedarf an methodischer Untermauerung der mit Recht vermuteten Verbundvorteile der Projekte.

2 Verbundvorteile mit der Synergiematrix darstellen

Die Verbundvorteile im Projektportfolio lassen sich mit Hilfe einer Synergiematrix orten. Hier werden die einzelnen Projekte miteinander in Beziehung gesetzt und durch eine Bewertung deutlich gemacht, ob und – wenn ja – wie stark der Verbundvorteil zwischen den einzelnen Projekten ist. Die Abb. 1 macht dies deutlich.

Besteht z. B. ein starker Verbundvorteil zwischen zwei Projekten (hier zwischen P2 und P3), so wird dies mit einer Bewertungszahl, schwankend zwischen 0 und 12, deutlich gemacht

$\begin{matrix} x \\ y \end{matrix}$	P ₁	P ₂	P ₃	...	P _n	Σ	
P ₁		0	0	...	0	0	
P ₂	6		12	...	8	26	
P ₃	0	4		...	0	4	
.	
.	
.	
P _n	0	8	0	...		8	
Σ	6	12	12	...	8	38	
Vorteilsempfänger						maximal	144

Interpretation:

- Projekt x (horizontal) erfährt durch Projekt y (vertikal) einen Verbundvorteil: keinen (0) sehr hohen (12)
- Projekte mit hoher Summe sind horizontal (x) besondere Vorteilsempfänger und vertikal (y) besondere Vorteilsgeber
- Summe der Punkte insgesamt gibt Synergiepotenzial des Projektportfolios an
- Synergieintensität in dem obigen Beispiel: $38/144 \cdot 100 = 26 \%$

Abb. 1 Bewertung von Verbundvorteilen in der Synergiematrix

Die Synergiematrix gibt Aufschluss, inwieweit die Projektlandschaft untereinander verflochten ist. Auch wird deutlich, welche Projekte insbesondere zu Verbundvorteilen beitragen und mithin einen besonderen Stellenwert im Portfolio erhalten. So zeigt sich, dass z. B. ein Projekt zum Aufbau der IT-Infrastruktur für sich genommen nicht richtig überzeugt, im Projektverbund jedoch erheblich an Bedeutung gewinnt.

Durch Addition lassen sich die Projekte hinsichtlich ihrer Intensität als Vorteilsgeber oder Vorteilsempfänger berechnen. Das Projekt, das am wenigsten Vorteile gibt (P1), kann ceteris paribus am leichtesten gestrichen werden. Starke Vorteilsgeber sind in jedem Fall zu halten.

Eine derartige Synergiematrix lässt sich analog mit monetären Größen erstellen. In den einzelnen Feldern sind dann die in Euro geschätzten Einsparungen festgehalten. Wie immer bei solchen Betrachtungen fällt es besonders schwer, die qualitativen Aspekte wie Ergebnisverbesserung in barer Münze auszudrücken. Eine monetäre Betrachtung bietet sich besonders für Projekte der Produktentwicklung an.

3

Mit Pärchenvergleich die Bewertung vornehmen

Um die Komplexität bei der Einschätzung der Verbundvorteile in der Projektematrix zu beherrschen, werden jeweils zwei Projekte miteinander verglichen (Pärchen). Die Bewertung erfolgt anhand von vorab festgelegten Kriterien. Abb. 2 kann als Beispiel dienen. Hier wird eine qualitative Einschätzung der synergetischen Beziehung zweier Projekte untereinander in eine numerische Größe übersetzt.

Abb. 2 Kriterien für die Bewertung der Verbundvorteile

Einschätzung der Verbundvorteile unter Projekten mit „Pärchenvergleich“ anhand ausgewogener Kriterien

Der Verbundvorteil zwischen Projekt X und Projekt Y stelle sich z.B. wie folgt dar:		Ausprägungen			
		entfällt	gering	mittel	hoch
Kriterien		0	1	2	3
Effizienz	• Skaleneffekt/Mengen-vorteil	0			
	• Standardisierungs-vorteil			2	
Effektivität	• Ergebnisverbesserung/Qualität			2	
	• Neuartiges Ergebnis		1		

Summe der Bewertung schwankt zwischen 0 und 12 (hier Summe = 5)

Die Bewertung selbst sollte von einem Personenkreis vorgenommen werden, der das zu erörternde Projektbündel gut kennt und für eine notwendige Neutralität bürgt. In der Regel werden diese Bewertungen vom Projectservice vorbereitet und von einem Projekt-Board überprüft und belastbar gemacht.

4 Verbundvorteile qualitativ beschreiben

Sollte die Synergiematrix in numerischer Form nicht aussagekräftig genug sein, so bleibt es unbenommen, die Verbundvorteile verbal näher zu skizzieren. Zu achten ist allerdings darauf, dass das Prinzip des Pärchenvergleichs eingehalten wird. Nur so ist eine Kompatibilität auf den verschiedenen Abstraktionsebenen sicherzustellen.

Abb. 3 zeigt die Auffächerung der Projektmatrix. Dadurch wird die Untermauerung der quantitativen Größen durch qualitative Aussagen möglich und ergänzt. Die Darstellung erfolgt durch eine IT-gestützte Auflistung, deren Logik sich an der Projektmatrix orientiert.

In der Praxis wird man nicht alle Verbundvorteile qualitativ beschreiben. Es kommt weniger auf Vollständigkeit denn auf Zweckmäßigkeit an. Wichtig ist allerdings, dass die Systematik vorliegt und bedarfsorientiert „gefüllt“ werden kann.

Ist die Verbundstärke der Projekte bekannt, lassen sich weitere Kriterien für eine zusammenhängende Betrachtung heranziehen. So kann das Risiko, die Dringlichkeit, die

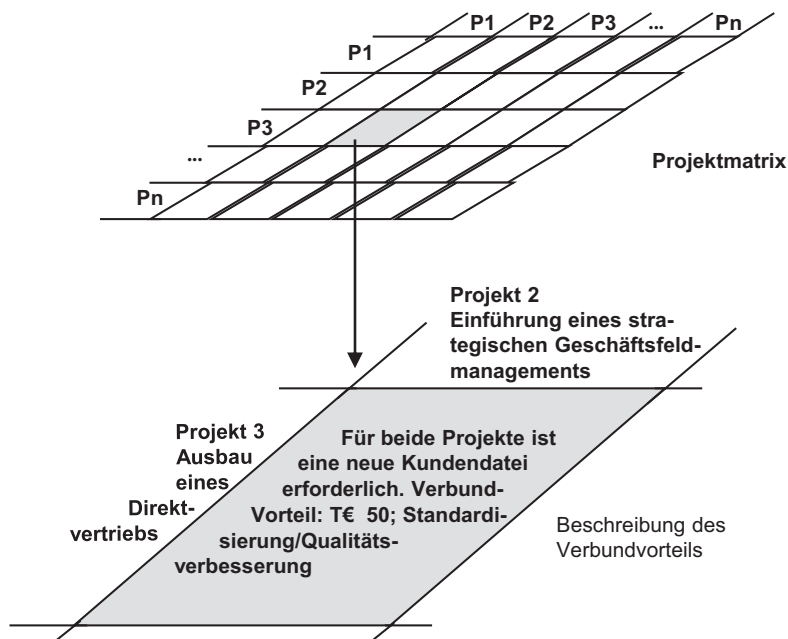
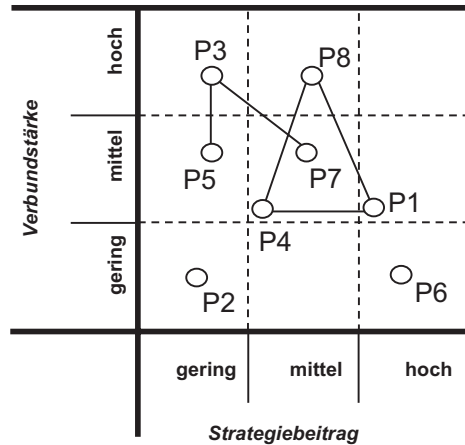


Abb. 3 Beschreibung der Verbundvorteile

Abb. 4 Projekte-Attraktivität:
Strategiebeitrag, Verbundstärke



Verbindungslinien zeigen Verbundbeziehungen

Wirtschaftlichkeit etc. mit der Verbundstärke kombiniert und entsprechend in Portfolios dargestellt werden (Beispiel in Abb. 4).

Unter dem Synergieaspekt sind auf jeden Fall diejenigen Projekte unentbehrlich, die eine hohe Verbundstärke ausweisen. In der Regel also solche, die mit vielen anderen Projekten im Zusammenhang stehen. Dies kann dann auch zu Überlegungen führen, mehrere Projekte zu einem Projekt zusammenzufassen (z. B. P1, P7 und P8). Solche Projekte andererseits, die völlig isoliert dastehen, geraten bei der Synergiebetrachtung naturgemäß ins Hintertreffen z. B. P2). Sollte es also zu Ressourcenengpässen kommen, so wird man diese Projekte eher zeitlich verschieben bzw. dann neu bewerten.

Gute Voraussetzung für eine erfolgreiche Analyse der Verbundvorteile sind Projektbündel, wie z. B. Projekte der Produktinnovation, Organisations-/IT-Projekte oder Infrastrukturvorhaben. Das erlaubt, Umfang und Intensität der methodischen Unterstützung an den spezifischen Bedarf der gleichartigen, einzuschätzenden Projekte auszurichten.

Sollte vor diesem Hintergrund dann der angemessene, methodische Ansatz gefunden bzw. entsprechend auf den eigenen Bedarf angepasst sein, beginnt erst die eigentliche Aufgabe. Sie liegt in der Bewertung bzw. Einschätzung der Verbundvorteile. Hier sollten möglichst keine neuen Zuständigkeiten geschaffen werden. Sich der für das Projektportfolio-Management generell eingerichteten Gremien zu bedienen ist zu empfehlen.

5 Exkurs: Kontextbetrachtungen herstellen

Es bietet sich an, hier den Ansatz einer Gesamtbetrachtung des Projektportfolios aufzuzeigen. Die Überlegung geht davon aus, dass das Portfolio als eine Einheit zu verstehen ist und anhand unterschiedlicher Kriterien generell beschrieben wird. Abb. 5 zeigt ein Beispiel:

Zeitliche Entwicklung des Projektportfolios insgesamt

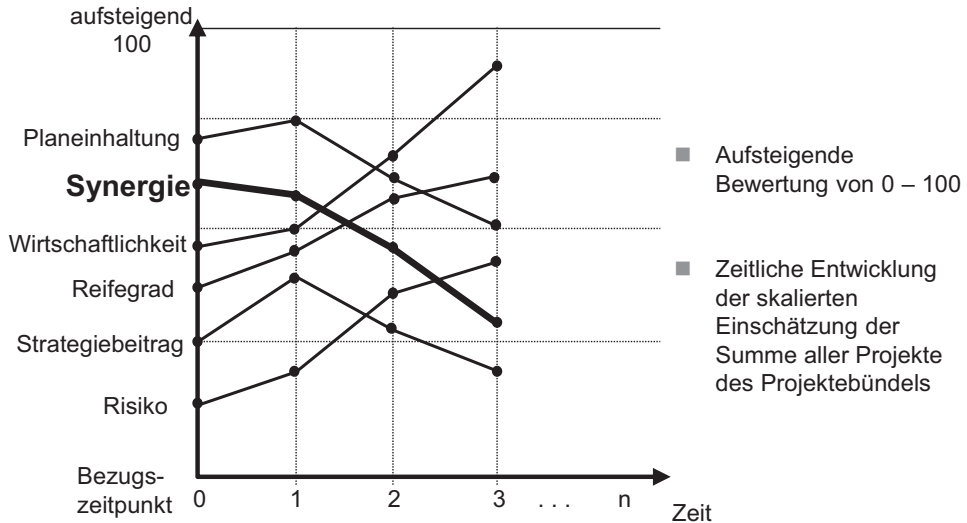


Abb. 5 Entwicklung des Projektportfolios

Das Portfolio besteht aus x Projekten und wird anhand ausgewählter Kriterien beschrieben. Ein Kriterium ist dann der Synergieeffekt.

Hinsichtlich des Beispiels kann folgende Bewertung vorgenommen werden: Das Portfolio ist recht „kurzatmig“: Der Strategiebeitrag sinkt, wenige neue Projekte kommen hinzu, die Planabweichungen steigen, das Risiko nimmt zu; allein die Wirtschaftlichkeit verbessert sich. Es liegt auf der Hand, dass hier entgegengesteuert werden müsste. Neue Projekte mit höherem Strategiebeitrag wären hinzuzunehmen. Die Summe der Projekte insgesamt wäre abzubauen.

Weiterführende Literatur

1. Hirzel Leder & Partner (1996) Die dynamische Organisation. Gabler, Wiesbaden
2. Hirzel M, Kühn F, Wollmann P (2002) Multiprojektmanagement. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main



Wie Projekt-Erkenntnisse zu angewandten Wissen werden

Matthias Hirzel

„Erkenntnisse teilen – Kompetenz gewinnen“
HLP Management Connex

Zusammenfassung

In jedem Einzelprojekt werden Erfahrungen gesammelt, wird Wissen eingesetzt und Erkenntnisse gewonnen. Meist bleiben diese Erfahrungen und Erkenntnisse aber im Projekt bzw. bei den Projektbeteiligten. Es gelingt kaum die Erfahrungen andere Projekte verfügbar zu machen. Da hilft auch eine Evaluation am Ende eines Projekts – wenn sie denn überhaupt stattfindet – nur bedingt weiter. Der folgende Beitrag nimmt sich dieser Fragestellung an. Es werden Ansätze und aufgezeigt, wie relevantes Erkenntnisse der Einzelprojekte in möglichst einfacher Weise erfasst und dem Projektportfolio bzw. anderen Projekten als Wissen verfügbar gemacht werden kann.

1 Individuelle und zufällige Dokumentation

Wie stellt sich die Projektpraxis dar? Jeder Projektbeteiligte legt – oder legt auch nicht – in unterschiedlicher Weise seine Dokumente und Mails ab. Die Projektinformationen sind mithin verstreut und nur schwer zugänglich. Es wird schon als Fortschritt verzeichnet, wenn für das eigene Projekt auch eine gemeinsame Projektdatenbank eingerichtet ist. Diese wird dann unterschiedlich genutzt: Die einen dokumentieren weitgehend – wie

M. Hirzel (✉)
HLP Hirzel & Partner, Frankfurt am Main, Deutschland
E-Mail: post@hlp-connex.de

gewünscht – alles hier, die anderen führen sowohl eine eigene Ablage auf ihrem Rechner und übertragen hin und wieder Dokumente in die Datenbank. Die Kommunikation zwischen den Projektbeteiligten erfolgt hauptsächlich per E-Mail. Letztere werden individuell so oder so gespeichert. Ergebnis ist, dass sich das Projektwissen in den unterschiedlichsten Dokumentationen lokal oder zentral verliert und lediglich in den Köpfen der Projektbeteiligten besteht und bleibt.

2 Die systematische Dokumentation des Einzelprojekts

Voraussetzung für ein Wissensmanagement des Projektportfolios ist die konsequente Dokumentation der Einzelprojekte. Dazu gehört, dass für jedes Projekt eine eigene Datenbank eingerichtet wird. Damit diese funktioniert, ist zunächst eine Master- bzw. Masterdatenbank zu erstellen. Sie ist die Schablone für die konkreten Datenbanken der Einzelprojekte. Je intelligenter die Masterdatenbank aufgebaut ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie auch im konkreten Fall genutzt wird. Dazu gehören diverse Suchraster wie etwa Projektstrukturplan, Projektphasenplan, Dokumentarten, Rollen und Beteiligte, Stichwortverzeichnis etc. sowie Funktionen wie menügesteuerte Doku, Mailfunktion (Mail laufen über die Datenbank Zwecks Doku), synchrone Kommunikationsmöglichkeiten etc. In dieser Masterdatenbank wird auch ein gestaltbares Verzeichnis für die Speicherung der spezifischen, fachlichen Inhalte des jeweiligen Projekts vorgesehen sein. In letzterer sammeln sich Ausarbeitungen, Konzepte, Rechercheergebnisse, Berechnungen, Hinweise etc. Ist die Daten- und Kommunikationsbank geschickt angelegt, kann sie kaum zugemüllt werden und ist dann tatsächlich die zentrale Drehscheibe für alle Projektbeteiligten (Abb. 1).

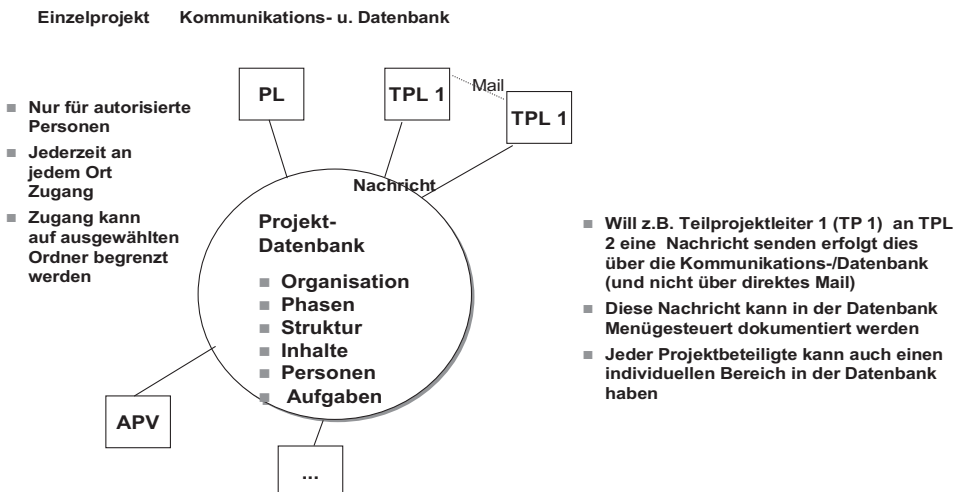


Abb. 1 Daten- und Kommunikationsbank des Einzelprojekts

Die hier skizzierte Nutzung einer Daten- und Kommunikationsbank ist leider noch nicht durchgehende Praxis. Es kann allerdings festgestellt werden, dass sie sich sukzessive durchsetzt.

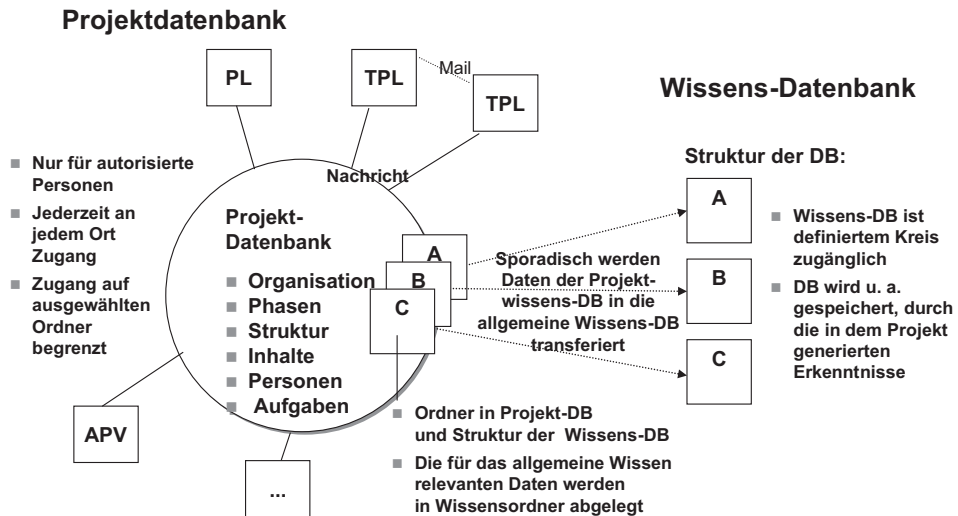
3 Warum Erkenntnisse isoliert bleiben

Wissensdatenbanken werden für alle Mitarbeiter einer Organisation zentral gepflegt und für einen definierten Kreis zugänglich gemacht. So können die Beteiligten von Einzelprojekten auf das allgemeine Wissen zugreifen. Wie aber kommen Erkenntnisse in die Wissensdatenbanken? Die für die Datenbank zuständigen Personen sammeln eifrige und stellen die Ordnung sicher. Dabei sind sie sehr auf die Zuarbeit des Umfelds angewiesen. Dies erfolgt jedoch nicht wie gewünscht. Hindernis ist hier die Trägheit in der täglichen Praxis. Es wird häufig als Mühsam und Umständlich empfunden in einem gesonderten Arbeitsgang Erkenntnisse in die zentrale Wissensdatenbank einzupflegen bzw. den Verantwortlichen zuzuspielen. So wird eine sicherlich wichtige Quelle – nämlich die Projektarbeit – für die Erfassung von Erkenntnissen nur bedingt genutzt. Da helfen auch Hinweise oder Appelle kaum weiter. Für den Einzelnen erscheint der momentane Aufwand der gesonderten Dokumentation vergleichsweise höher als die Wahrscheinlichkeit in irgendeiner zukünftigen Situation Nutzen aus der Datenbank zu ziehen; zumal, wenn man sich da ja nicht so gut auskennt. So bleiben – auch wenn die Datenbank des Einzelprojekt vorbildlich genutzt wird – die Erkenntnisse des Einzelprojekts für das Umfeld nicht verfügbar. Dies wäre wohl auch dann der Fall, wenn die Datenbanken der Einzelprojekte für alle Projekte des Portfolios zugänglich gemacht würden. Die Antwort, nun über alle Projekte ein „Wiki“ zu legen bringt nicht die entsprechende Suchqualität und würde wohl auch wegen der Vertraulichkeit nicht immer akzeptiert werden.

4 Der Weg von der Erkenntnis zum Wissen

Es geht also darum, den Projektbeteiligten ein einfaches Procedere zur Bedienung der allgemeinen Wissensdatenbank anzubieten. Dies kann mit der Abbildung der Ablagestrukturen der allgemeinen Wissensdatenbank in der einzelnen Projektdatenbank erfolgen. Wenn also ein Projektteammitglied sich in der Projektdatenbank bewegt, dort z. B. eine interessante „Analyse“ ablegt, kann es diese „Analyse“ zugleich auch in der hier angebotenen Gliederung der Wissensdatenbank dokumentieren. Dies erfolgt durch einfaches Verschieben der Datei. Die so für das allgemeine Wissen kenntlich gemacht Dateien werden regelmäßig abgegriffen und auf die für alle zugängliche Wissensdatenbank überspielt.

Auf diese Weise erfolgt ein Bottom-up Beitrag für das allgemeine Wissensmanagement. Die Beteiligten der Einzelprojekte, befinden darüber, was sie der Wissensdatenbank anbieten. Sie können i. d. R. auch recht gut einschätzen, welche Erkenntnisse und Informationen über das aktuelle Projekt hinaus allgemein von Interesse sind bzw. Bestand

Modell**Dokumentation/Wissensmanagement****Abb. 2** Zusammenspiel Einzelprojekt mit Wissensdatenbank

haben. Das Überspielen der Dateien muss nicht voll automatisch erfolgen. Es kann durchaus Sinn machen, dass ein Experte dazwischen geschaltet wird, der das „Angebot“ der Einzelprojekte auf Plausibilität, Inhalt, Kontext etc. prüft, ggf. noch weitere Suchkriterien hinzufügt und dann für die allgemeine Wissensbank freigibt (Abb. 2).

5 Umsetzung des Wissen in die Praxis

Erkenntnisse sind – das zeigt die Praxis – durch Dokumentation in einer allgemein zugänglichen Datenbank noch nicht angewandte Praxis. Nicht jedes Dokument ist verständlich bzw. erschließt sich dem Suchenden, sei es, dass er nicht die erforderliche „Durchdringungsenergie“ aufbringt sei es dass die Darstellung losgelöst aus dem Zusammenhang schwer nachzuvollziehen ist. Dies macht dann schnell die „Begrenztheit“ der Wissensdatenbanken deutlich. Hinzu kommt, dass der Suchmechanismus das Orten der Dokumente erschwert, sei es dass sie gar nicht erst gefunden werden, sei es dass sie sog. Treffer inflationäre Ergebnisse erzielen.

Die Transferwirksamkeit des Wissens in die Praxis wird erheblich gesteigert, wenn der Suchende auch eine persönliche Unterstützung in Anspruch nehmen kann. Von daher bietet sich an, die Inhalte der Wissensdatenbank mit Wissens-Experten zu verknüpfen. Ist also jemand an einem bestimmten Inhalt interessiert kann er einerseits die entsprechenden Dokumente in der Datenbank orten oder aber über den Inhalt zu den Personen (Wissensexperten) gelangen, die hier Auskunft geben können. Dies setzt voraus, dass die Wissensträger

sich für eine solche Aufgabe bereit erklären, also ansprechen lassen. Auch hier empfiehlt sich das Bottom-up-Modell d. h. entsprechende Personen in den Einzelprojekten übernehmen diese Aufgabe. Konkret bedeutet dies, dass in den Einzelprojekten Beteiligte benannt werden, die die Funktion des Wissensexperten zu definierten Themenkreisen übernehmen und dies anhand eines vorgegebenen Menüs in der Datenbank des Einzelprojekts kennzeichnen so dass sie auf die allgemeine Wissensdatenbank überspielt werden können.

6 Regelkreis „Erkenntnis – Wissen – Praxis“ schließen

Wenn man davon ausgeht, dass alle Neuerungs- und Änderungsvorhaben in Unternehmen in Form von Projekten durchgeführt werden, wenn diese Projekte übergreifend per Projektportfolio-Management gesteuert werden, dann liegt es nahe hier das Wissensmanagement eng mit dem Projektmanagement zu verknüpfen. Die große Herausforderung ist die in den Einzelprojekten gewonnenen Erkenntnisse allen Projekten des Portfolios zugänglich zu machen und dann sicher zu stellen, dass eben dieses Wissen tatsächlich auch wieder in die Projektpraxis einfließt. Es reicht als nicht, Wissen anzuhäufen sondern gleichzeitig muss auch die Nutzung gewährleistet sein. Wer also sich mit der Thematik auseinander setzt tut gut daran, sich nicht auf einzelne Aspekte zu konzentrieren sondern den Regelkreis zu planen und zu optimieren.

Weiterführende Literatur

1. Neuweg GH (2006) Könnerschaft und implizites Wissen. Zur lehr-lerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis. Waxman, Münster
2. Wagner R (2016) Erfolgreiches Projektportfoliomanagement. Symposion Publishing, Düsseldorf

Ressourcen für das Projektportfolio verfügbar machen

Matthias Hirzel

„Wenn du etwas so machst, wie du es seit 10 Jahren machst, dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass du es falsch machst.“
Charles Keltering

Zusammenfassung

In einer dynamischen Welt erfordern Neuerungs- und Änderungsvorhaben meist solche Ressourcen, die in der Organisation kaum verfügbar sind bzw. erst geschaffen werden müssen. Es ist daher einerseits wünschenswert, dass die Projekte strategische Ressourcen aufbauen helfen, und andererseits, dass sie sich in freier Wahl Ressourcen außerhalb der Organisation bedienen können. Hier die richtige Ausgewogenheit zwischen Projektportfolio- und Ressourcenmanagement zu schaffen, ist eine komplexe, wohl aber entscheidende Aufgabe.

1 Ressourcen dem Wettbewerb aussetzen

Unternehmen verfügen über Ressourcen. Dies sind unterschiedliche Fähigkeiten in entsprechendem Umfang; also z. B. Elektronik-Know-how, repräsentiert durch Entwicklung und Produktion, oder Logistik mit diversen Transport- und Lagermöglichkeiten.

Ist das Unternehmen nun in einem stabilen Zustand, erwirtschaftet Erträge und kann sich in seiner Leistungsfähigkeit mit den Wettbewerbern messen, dann sind der qualitative

M. Hirzel (✉)
HLP Hirzel & Partner, Frankfurt am Main, Deutschland
E-Mail: post@hlp-connex.de

und der quantitative Ressourcenbedarf ausgewogen und gewährleisten die regelmäßigen geschäftlichen Routinen. Bewegung entsteht erst dann, wenn die Wettbewerber z. B. schneller oder kostengünstiger leisten, und das Unternehmen seine Produktivität steigern muss. Hier beginnt die Schwierigkeit: Projekte werden gerade dort erforderlich, wo die eigenen Ressourcen knapp oder unzugänglich sind.

Die kritische Situation wird weiter verschärft: Das traditionelle Verständnis sieht die Grenzen der Ressourcen dort, wo die eigenen Kapazitäten nicht mehr ausreichen und wo vielleicht Zukauf in gewohnter Form sich nicht anbietet. In der Praxis sind die Projekte also sehr stark an das Ressourcenangebot in der eigenen Organisation gebunden (siehe Abb. 1).

Wer diese Limitierung aufgibt, schafft Wettbewerb. Das heißt, die Projekte werden, ob extern oder intern, dort ihren Ressourcenbedarf decken, wo das Angebot hinsichtlich Qualität, Kosten und Zeit am günstigsten ist. Hier setzt das strategische Ressourcenmanagement ein und verfolgt einen anderen Denkansatz. Es geht prinzipiell von einer globalen Verfügbarkeit aller Ressourcen aus. Dem Wettbewerb der Produkte folgt mithin der Wettbewerb der Ressourcen. Nur dasjenige Unternehmen wird eine gute Zukunftschance haben, das für seine Leistungserbringung Fähigkeiten und Kapazitäten verfügbar macht, die zumindest dem Standard entsprechen.

Vor diesem Hintergrund wird man die eigenen Ressourcen auf den „Prüfstand“ stellen müssen und in der Regel ein Revirement vornehmen. Wenn also Programmierer in Indien relativ günstig anbieten, liegt es nahe, die eigene Softwarekapazität vergleichsweise gering zu halten und eben dort einzukaufen. Dies allerdings bedarf eines weltoffenen Verständnisses von Ressourcen, was nicht immer gegeben ist. Hindernisse sind hier insbesondere eine selbstauferlegte „Begrenzung“, Unkenntnisse der Märkte, eine gewisse Trägheit, der zunächst hohe Anfangsaufwand und auch zum Teil die Unzugänglichkeit der Märkte.

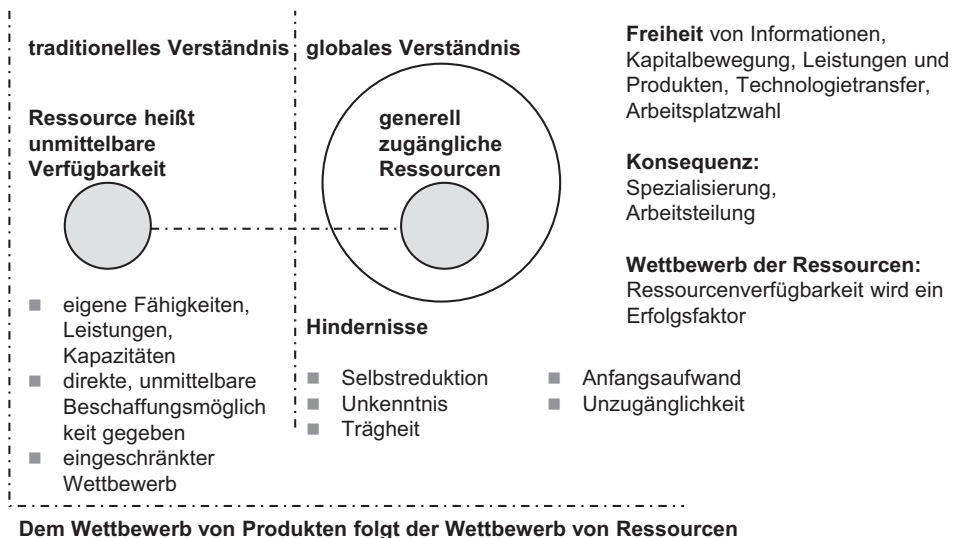


Abb. 1 Lokales versus globales Ressourcenverständnis

2 Anforderungen entlang der Wertschöpfungskette orientieren

Für das Unternehmen kann es vorteilhaft sein, eine gezielte Ressourcenpolitik zu betreiben. Projekte sollen dort freie Hand haben, wo es sich um Randkompetenzen handelt, und dort auf die Organisation verpflichtet zu sein, wo Kernkompetenz aufgebaut werden soll.

Mit Hilfe der Wertschöpfungskette wird der Leistungserstellungsprozess transparent. Bei einem Versandhaus z. B. können folgende Wertschöpfungsabschnitte erforderlich sein: Einkauf, Logistik, Verpackung, Distribution, Verkauf (Abb. 2). Für jeden Abschnitt sind bestimmte Ressourcen (Fähigkeiten und entsprechende Kapazitäten) erforderlich. Diese Ressourcen stehen jeweils für sich im Wettbewerb. Vergleicht man z. B. die Fähigkeit der eigenen Logistik mit anderen Logistiksystemen der gleichen Branche, so lassen sich Defizite oder Vorteile erkennen. Erweitert um einen Vergleich mit Logistiksystemen anderer Branchen, kann man hier zusätzliche Anregungen erhalten. Das Benchmarking erscheint besonders dann notwendig, wenn die Ressource zu den Kernkompetenzen gezählt werden muss, d. h., wenn sie für die erfolgreiche Wertschöpfung einen strategischen Beitrag leistet.

Außerdem spielt die Verfügbarkeit der Ressource am Markt eine Rolle. Könnte z. B. das Versandhaus die Logistik an externe Unternehmen vergeben, dann entstünde unmittelbarer Wettbewerb. Es wäre durchaus denkbar, dass in dem genannten Beispiel eine eigene Logistik unrentabel erscheint und dieser Abschnitt der Wertschöpfungskette extern vergeben wird.

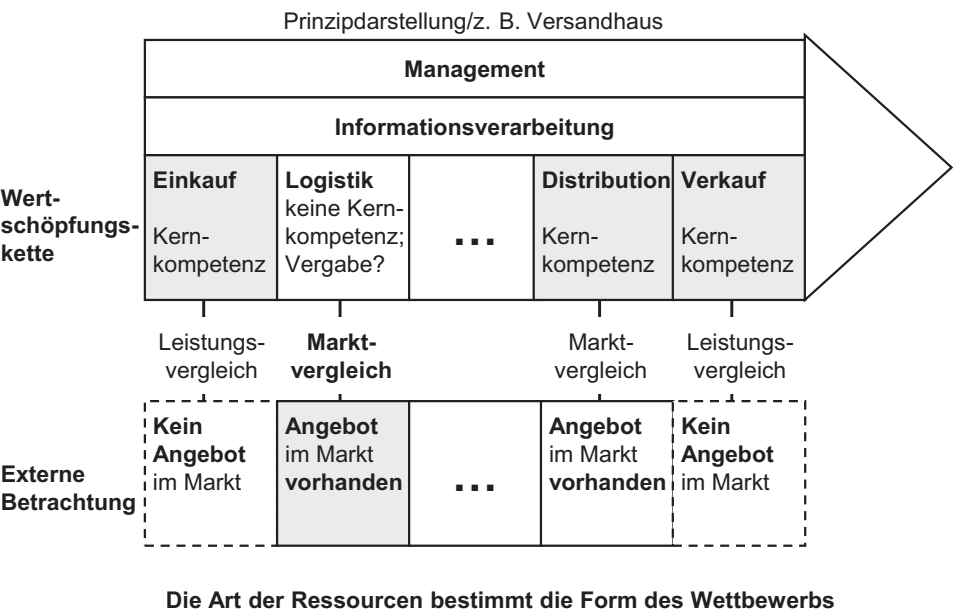


Abb. 2 Ressourcenbedarf in der Wertschöpfungskette

Der Wettbewerb wäre also in das Unternehmen getragen. Nicht nur die Produkte stehen in Konkurrenz, sondern jeder Abschnitt der Wertschöpfungskette. Es handelt sich dabei sicherlich nicht um ein neuartiges Phänomen, sondern um die Rigorosität, mit der dieser Wettbewerbsvergleich vollzogen wird.

3 Ressourcen priorisieren, Projektebedarf einschätzen

Aufgrund der Analyse der Ressourcenanforderung entlang der Wertschöpfungskette lässt sich die Ressourcenstärke durch zwei Aspekte beschreiben:

- der Nutzen, den die Ressource für das Unternehmen erbringt (Strategiebeitrag), und zwar im Sinne von unverzichtbaren Kernkompetenzen und notwendigen Randkompetenzen, sowie
- die im Wettbewerbsvergleich vorliegende „relative Ressourcenstärke“ (Ressourcenbeherrschung). Sie drückt die „Stärke“ der eigenen Ressource im Vergleich zu anderen aus.

Für die Beurteilung des qualitativen Ressourcenbedarfs jedes Projektes im Einzelnen und für das Projektbündel im Ganzen ist es erforderlich, die Ressourcen hinsichtlich ihrer Bedeutung und Beherrschbarkeit in eine Folge zu bringen (Abb. 3).

Führt man die Projekte an einer derartigen Rangordnung vorbei, kann festgestellt werden, welches Projekt aus Unternehmenssicht günstige bzw. förderliche Ressourcen bindet. Die Einschätzung der Projekte hinsichtlich ihres Ressourcenbedarfs erfolgt entsprechend der Multifaktorenmethode (Scoring). Die Prinzipdarstellung in Abb. 4 erläutert den Ansatz.

Das in Abb. 3 dargestellte Schema zur Bewertung des Ressourcenbedarfs hinsichtlich der strategischen Bedeutung kann analog aufgestellt werden für den Ressourcenbedarf der Projekte hinsichtlich der relativen Wettbewerbsstärke (Ressourcenbeherrschung). Eine derartige Rechnung lässt sich dann in einem Ressourcenportfolio darstellen, das die Nutzungsart der Ressourcen aller Projekte verdeutlicht; siehe Abb. 5.

Bedeutung Beitrag zur Strategie	Beherrschung Relative Wettbewerbsstärke
1. Elektronik 2. Logistik 3. Optik 4. Mikromechanik 5. ...	1. Optik 2. Mikromechanik 3. Elektronik 4. Logistik 5. ...

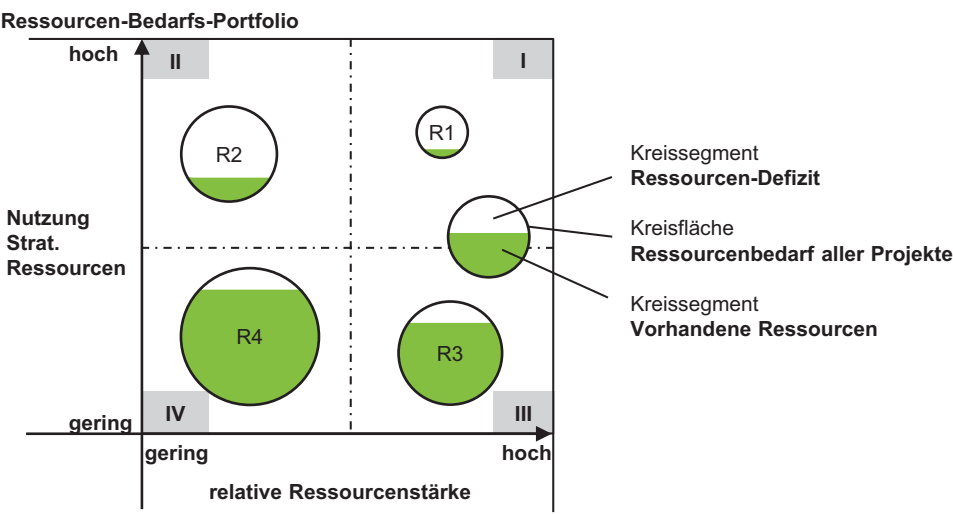
Abb. 3 Reihung der Ressourcenstärke

Einschätzung der Projekte hinsichtlich ihrer Nutzungsintensität von strategischen Ressourcen

Ressourcen	Bedeutung	Projekt 1		Projekt 2		...
		Bedarf	Bed. x Bedeutg.	Bedarf	Bed. x Bedeutg.	
Elektronik	0,4	3	1,2	5	2,0	...
Logistik	0,3	4	1,2	5	1,5	...
Optik	0,2	1	0,2	-	-	...
Mechanik	0,1	2	0,2	-	-	...
	1,0	10	2,8	10	3,5	► Max. = 4
Skalierung 0 - 1			0,65		0,87	

Hohe Zahl heißt intensive Nutzung der als strategisch bedeutsam erkannten Ressourcen

Abb. 4 Einschätzung des Projekt-Ressourcenbedarfs



Für die erfolgreiche Realisierung des Projektportfolios ist das Ressourcen-Defizit auszugleichen

Abb. 5 Ressourcennutzung/Bedarf der Summe aller Projekte

4 Ressourcenbedarf der Projekte im Kontext darstellen

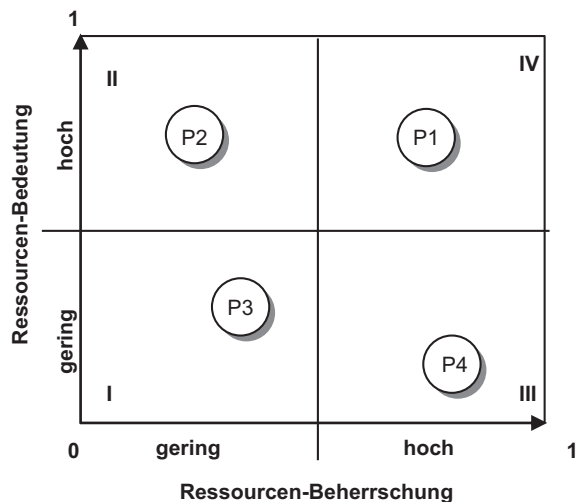
Wird der qualitative Bedarf der Projekte an Ressourcen zwischen 0 bis 1 skaliert, lässt sich der Zusammenhang auch in einem Portfolio darstellen (Abb. 6). Projekte sind umso „ressourcenfreundlicher“, je weiter sie im süd-östlichen Teil (Feld III) des Quadranten positioniert sind.

Im Kontext lassen sich folgende Situationen beschreiben:

- Eine breite Streuung kennzeichnet eine ausgewogene Weiterentwicklung des Unternehmens hinsichtlich des Ressourcenbedarfs der Projekte.
- Ist das Unternehmen in einer stabilen Situation, werden sich die Projekte primär im Feld IV bewegen.
- Ist das Unternehmen im Umbruch und sind neue Fähigkeiten aufzubauen, werden sich die Projekte hauptsächlich im Feld II bewegen.
- Projekte im Feld I sind meist „mühsam“ und tragen nicht zur Entwicklung der strategischen Ressourcen bei.
- Projekte im Feld III gehen leicht von der Hand.

Die Bewegung von Feld III zu Feld IV geht über Feld II (I); eine wohl notwendige, aber auch anspruchsvolle Umschichtung des Projektportfolios. Hier ist das Ressourcenmanagement des Unternehmens besonders gefordert. Es kommt darauf an, den Zugang zu Ressourcen zu sichern.

Abb. 6 Attraktivität des Projekte-Ressourcenbedarfs



5 Verfügbarkeit in die Entscheidung einbeziehen

Der Ressourcenbedarf bezogen auf die Verfügbarkeit kann ebenfalls in einem Portfolio dargestellt werden. Entsprechend lassen sich wie in Abb. 7 gezeigt erste Handlungsoptionen ableiten.

Die Ressourcen stehen erst dann richtig im Wettbewerb, wenn hinreichend Transparenz geschaffen wird. Dazu bedarf es allerdings eines aktiven Ressourcenmanagements; denn was sich im Umfeld tut, welche Tendenzen sich abzeichnen, welche Quellen sich auftun oder was anderswo schon einen Schritt weiter ist, teilt sich nicht von selbst mit. Überhöhte Selbsteinschätzung, Arroganz oder zurückgenommene Bescheidenheit sind hier nicht gefragt. Es geht um die Jagd nach Informationen, und mehr noch, sie auch wertfrei aufzunehmen. Gar zu leicht wird das Umfeld durch die Vorurteilsbrille gesehen. Da nimmt man auch nur das wahr, was man wahrnehmen will.

Um hier ein einigermaßen objektives Bild zu erhalten und die Trends zu erfassen, ergeben sich zahlreiche Ansatzmöglichkeiten. Hinsichtlich des Ressourcenmanagements lässt sich die Entwicklung über unterschiedliche Kanäle orten:

- Lieferanten kommen viel herum und können einiges erzählen. Sie bedienen auch die Wettbewerber. Im Gespräch lassen sich Eindrücke festhalten. Das gilt ebenso für deren Wertschöpfungskette: Wo will der Lieferant Veränderungen bei sich vornehmen? Was will er aufbauen? Was sieht er auf sich zukommen?
- Auf Konferenzen und Tagungen wird in der Regel alles gesagt; man muss es nur wahr- und ernst nehmen. Mancher Referent berichtet öffentlich gar zu eifrig über Vorhaben im eigenen Hause.
- Verbände sollten mehr eingebunden werden. Sie haben in der Regel ungenutzte Informationen, können diverseste Kontakte herstellen und sind per se zur Unterstützung aufgerufen.
- Aus der Literatur und Fachpresse lässt sich vieles über Entwicklung von Ressourcen und deren Vergleichbarkeit bzw. Marktfähigkeit entnehmen. Man muss sich nur mit ihr auseinander setzen und vielleicht eine gewisse „Lese-Aversion“ abbauen.
- Im Internet bietet sich mehr und mehr ein weltweiter Markt an. Sich hiermit auseinanderzusetzen, wird besonders für das mittlere und obere Management entscheidend.
- Internes Know-how ist größer, als man manchmal annimmt. Häufig fühlen sich Mitarbeiter nicht verstanden und könnten, richtig angesprochen, mehr zur Transparenz des Ressourcenmanagements beitragen.
- Der Wettbewerber ist nicht nur hinsichtlich der Produkte zu vergleichen, sondern insbesondere bezogen auf seine Wertschöpfungsketten (Benchmarking).
- Institute und Universitäten reagieren in der Regel gern auf Ansprache durch die Wirtschaft. Hier lässt sich leicht eine Symbiose aufbauen, die zu beiderseitigem Nutzen beiträgt.
- Last not least: Der Kunde selber entwickelt sich und wird seine Nachfrage verändern. Auch hier lassen sich Rückschlüsse auf den zukünftigen Ressourcenbedarf ziehen (siehe Abb. 8).

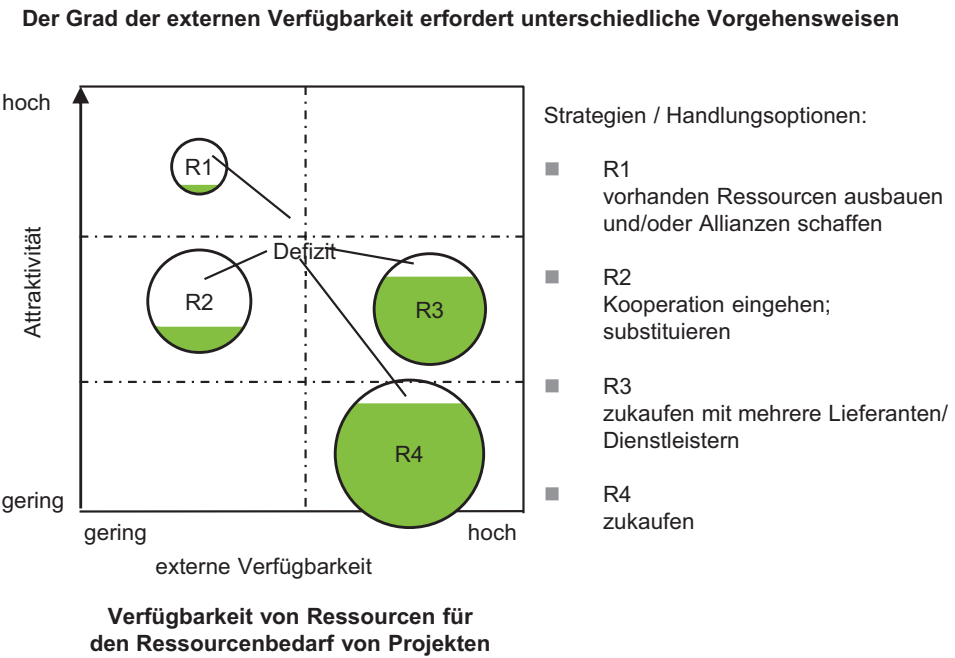


Abb. 7 Verfügbarkeit externe Ressourcen

Quellen-Dokumentation					
Ressource/ Kompetenz	„Gate Keeper“ (intern)	Fachkräfte/ Experten (extern)	Organisationen/ Dienstleister etc.	Messen/ Konferenzen	Etc-
Foto- Elektronik	H. Schanz	■ H. Federer Fa. Gelsen GmbH ■ H. Mahn TH Darmstadt ■ ...	■ Schneider AG ■ Chunei Ltd ■ ...	■ Cebit. ■ ...	■ ...

Kontinuierlich Ressourcen-Quellen erfassen und zugänglich machen

Abb. 8 Ressourcen-Quellenverzeichnis

6 Management der Ressourcen organisieren

Der erörterte Ansatz ist strategisch. Es geht nicht um den Ressourcenbedarf der Projekte allein, vielmehr wird der Versuch unternommen, den Belangen der Organisation als Ganzes gerecht zu werden.

Vor diesem Hintergrund ist das strategische Ressourcenmanagement hinsichtlich der Zuständigkeiten gesondert auszulegen. Für den Nutzen und den Umfang jeder Ressource sollte der Nachweis erbracht werden können. Ein für die jeweilige Ressource verantwortliches Management wäre mithin aufgefordert, den Wettbewerbsvergleich herzustellen und entsprechend die Effektivität und Effizienz der Ressource aufzuzeigen. Verfügt z. B. ein Lichtleiterhersteller über die Ressource Kunststoffe, Mechanik und Faserverarbeitung und kann bei der Faserverarbeitung im Vergleich zum Wettbewerb nicht bestehen, wird er diese über kurz oder lang extern beziehen. Im weiteren Sinne könnte das Ressourcenmanagement auch für organisationsübergreifende Fähigkeiten, wie z. B. Prozess-, Innovations- oder Qualitätsmanagement geltend gemacht werden. Hier wären dann ebenfalls entsprechende Verantwortlichkeiten zu schaffen.

Gefragt ist ein regelmäßiger, also z. B. jährlicher Check der Position einer Ressource im Vergleich zu ihrer Handhabung in anderen Unternehmen bzw. ihrem Angebot auf dem Markt. Dazu sind Messgrößen zu entwickeln und – hier ist das Controlling gefragt – neue Instrumente anzubieten. Insbesondere ist das Ressourcenmanagement in die üblichen Controllingroutinen einzubringen und sollte Bestandteil der Planung des Unternehmens werden. Nur so erscheint gewährleistet, dass man sich der Thematik auch verantwortungsbewusst annimmt.

Ressource ist also nicht nur das, was man besitzt. Ressource im Wettbewerb heißt: Ressourcenverfügbarkeit erhöhen, Vergleiche ziehen und selektieren.

Weiterführende Literatur

1. Hirzel M, Gaida I, Geiser U (2013) Prozessmanagement in der Praxis, 3. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
2. Seidl J (2011) Multiprojektmanagement. Springer, Berlin/Heidelberg
3. Hirzel M, Gaida I (2011) Performance-Management, Springer Gabler, Wiesbaden

Strategisches Ressourcenmanagement – alles eine Frage der Priorität?

Ralf Gabriel

„Die Priorität entscheidet darüber, etwas zu tun oder zu lassen.“
Nils Pröpper

Zusammenfassung

Die Ressourcen eines Projektportfolios von mehreren 100 Projekten optimal zu verteilen ist keine einfache Aufgabe – und aufgrund einiger Besonderheiten erst recht nicht für eine öffentliche Verwaltung. In der Landeshauptstadt München (LHM) werden die Ressourcen des IT-Projektportfolios anhand eines selbst entwickelten Vorgehens möglichst optimal verteilt. Der Praxisbericht zeigt einen Einblick, wie die Ressourcenplanung klaren Priorisierungskriterien folgt, weshalb es sinnvoll ist, sich zunächst auf die Engpassressourcen zu fokussieren, und wie dadurch eine bessere Nutzung der vorhandenen Ressourcen erfolgen kann.

1 IT-Projektlandschaft und Projektportfolio in der Landeshauptstadt München

Der „Konzern Landeshauptstadt München“ ist mit seinen 38.000 Mitarbeitern in über 15 Referaten und Eigenbetrieben und der Beteiligung an mehr als hundert Unternehmen die größte kommunale Verwaltung in Deutschland. Das Haushaltsvolumen für die über 1,5 Mio. Einwohner zählende Landeshauptstadt beträgt rd. 7,3 Mrd. € p. a.

R. Gabriel (✉)
Landeshauptstadt München, München, Deutschland
E-Mail: post@hlp-connex.de

Die IT-Landschaft umfasst mehr als 800 Fachanwendungen mit einer großen Vielfalt, die von Fuhrparkverwaltung über Gebührenabrechnung für Kitas bis hin zur eigenen Buchhaltung praktisch alle Aufgabenstellungen der kommunalen Verwaltung abdeckt. Zur Planung und Realisierung dieser Fachanwendungen werden jährlich mehrere hundert IT-Vorhaben bzw. IT-Projekte gestartet bzw. weitergeführt. Wenn Vorhaben aufgrund ihrer Bedeutung, Größe oder Komplexität mit Projektmanagementmethoden und eigener Projektorganisation durchgeführt werden sollen, werden sie als Projekte definiert.

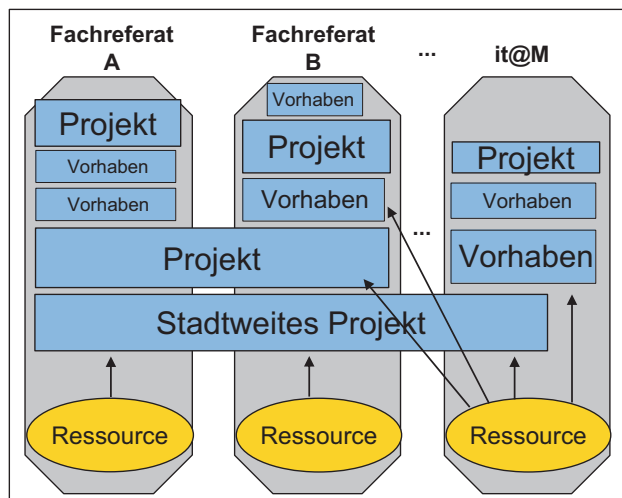
Darunter sind stadtweite Projekte, wie beispielsweise eGovernment oder openGovernment, und referatsübergreifende Projekte, wie etwa die Immobilienverwaltung mit Computer Aided Facility Management. Rein referatsbezogene Projekte, wie die Fahrzeugregistrierung über das Internet (iKFZ Onlinemeldung), vervollständigen das Portfolio.

Der Bedarf für ein Projekt entsteht somit entweder im jeweiligen Fachreferat oder kann zentral aufgesetzt werden. Anforderungen müssen vor Ort erhoben, Auswirkungen auf evtl. zu ändernde Geschäftsprozesse berücksichtigt, und das Projekt durch eine dezentrale und/oder zentrale Projektleitung durchgeführt werden.

Stadtweite IT-Projekte werden zentral durch das IT-Referat aufgesetzt und meist durch das dort angesiedelte, stadtweite Projekt- bzw. Multiprojektmanagement gesteuert.

Die technische Realisierung erfolgt i. d. R. nicht vor Ort, sondern durch den zentralen städtischen IT-Dienstleister, den Eigenbetrieb it@M als Teil des IT-Referats. Die meisten Projekte sind daher auf it@M und auf dessen Bereitstellung von knappen Personalressourcen angewiesen. Darüber hinaus sind in den Projekten jeweils dezentrale Referatsressourcen gebunden, wie die schematische Abb. 1 zeigt.

Abb. 1 Dezentrale und zentrale Ressourcen



Herausforderungen sind hierbei insbesondere die Priorisierung der Vorhaben untereinander stadtweit herbeizuführen und damit zu entscheiden, welche Projekte zuerst mit den knappen Ressourcen ausgestattet werden sollen. Ziel ist es, eine bessere Planung und effektive Nutzung der vorhandenen Ressourcen zu gewährleisten.

2 Priorisierung und Repriorisierung von Projekten

In der IT der Landeshauptstadt München erfolgt seit 2012 eine strategische IT-Vorhabensplanung, die seit 2018 zu einer umfassenden Projektportfolioplanung weiterentwickelt wird. Ziele sind:

- die vorausschauende Planung des IT-Vorhabens und IT-Projektportfolios für die Planungsperiode (meist das folgende Kalenderjahr), für sowohl laufende wie auch neu aufzusetzende Vorhaben und Projekte in einer Gesamtschau,
- die Herstellung von Planungssicherheit für alle Beteiligten zur Unterstützung einer optimalen Ressourcenplanung und
- die Bereitstellung einer Datenbasis zur Information des Stadtrats.

Darüber hinaus können die Folgejahre in einer Vorschau mit dargestellt werden.

Zusätzlich zu dieser Stichtagsbetrachtung ist eine rollierende unterjährige Planung erforderlich, da beispielsweise während des Jahres weitere Vorhaben eingesteuert werden müssen. Unterjährige Veränderungen am Portfolio, neue (oftmals politisch initiierte und damit dringliche) Projekte, Verzögerungen im Projektablauf und andere unerwartete Änderungen können daher gezielte Repriorisierungen der eingesetzten Ressourcen erfordern.

Im Prozess dieser strategischen Vorhabensplanung wird die Priorisierung der Vorhaben festgelegt. Der Planungsprozess besteht dabei aus drei Schritten mit anschließender Disenskärung und Entscheidung. Die folgende Abb. 2 zeigt die Schritte im Überblick:

Schritt 1: Dezentrale Planung

Zunächst findet eine dezentrale Vorhabensplanung („Bottom-up“) mit fachlicher Vorpriorisierung nach referatseigenen Kriterien statt. Hierzu wird bereits in diesem frühen Stadium eine erste Aufwandsschätzung zu den benötigten dezentralen und zentralen (it@M-) Ressourcen vorgenommen. Auch eine ggf. notwendige öffentliche Vergabe ist zu diesem Zeitpunkt bereits abzuschätzen, denn beispielsweise wird eine europaweite Ausschreibung mit rund neun Monaten Vergabezeit und entsprechenden Aufwänden einkalkuliert.

Im Gegensatz zu klassischen Priorisierungskriterien, wie etwa Unternehmenszielerreichung und Ergebnisbeitrag, ist es in einer Stadtverwaltung notwendig, andere – für eine Kommune realitätsnahe – Kriterien zu bestimmen. Wesentliche Unterschiede zu Unternehmen sind durch die Aufgabenstellung der kommunalen Verwaltung und damit den Auftrag zur kommunalen Daseinsvorsorge der Landeshauptstadt München gegeben; die Entscheidungs- und Steuerungsmechanismen (Stichwort politisch gewählter Stadtrat) sind andere

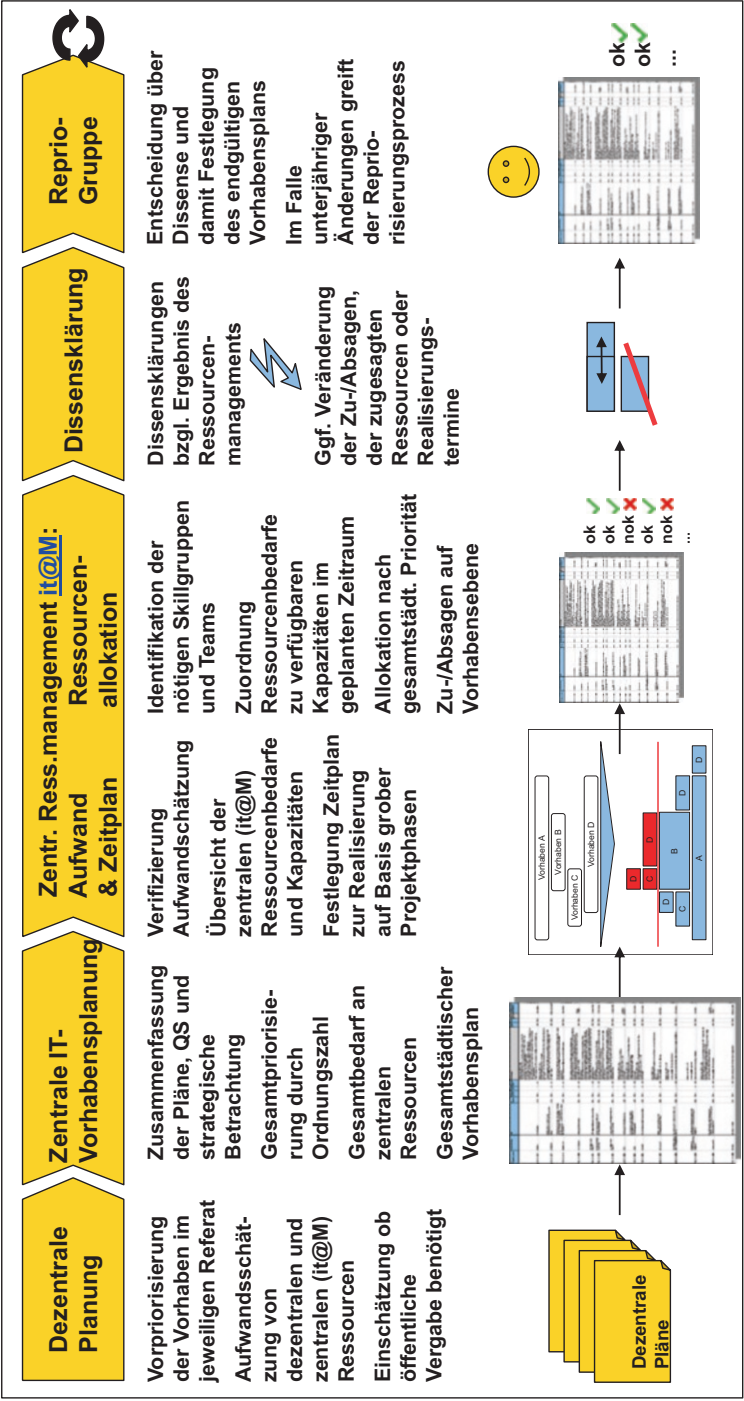


Abb. 2 Prozess der strategischen Vorhabens- und Ressourcenplanung

und das Verwaltungshandeln ist geprägt durch die Gewährleistung von Rechtssicherheit auf gesetzlicher Grundlage für die Bürgerinnen und Bürger.

Daher wurden folgende fünf Hauptkriterien festgelegt, die zur Priorisierung verwendet werden:

- gesetzlich vorgegebene, sogenannte „fremdbestimmte“ Projekte, da keine Wahlmöglichkeit bzgl. Realisierung besteht,
- durch Stadtratsbeschluss „vorbestimmte“ Projekte,
- stadtweit strategische Projekte, beispielsweise zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie,
- betriebskritische Projekte zur Sicherstellung und Aufrechterhaltung des IT-Betriebs der Stadt und
- geplante Optimierungsprojekte zur Verbesserung laufender Fachverfahren und Aufgaben.

Weitere referatsbezogene Kriterien sind zulässig, wie beispielsweise Fortschrittsgrad der Projekte, Bedeutung für die Fachstrategie, oder dezentrale Verfügbarkeit der Ressourcen. Zusätzlich fließen Wirtschaftlichkeitsberechnungen mit Kosten- /Nutzenbetrachtungen mit ein.

Das Ergebnis ist eine dezentrale Priorisierungsreihenfolge der für das nächste Kalenderjahr geplanten Projekte je Referat/Eigenbetrieb.

Schritt 2: Zentrale Vorhabensplanung

Im nächsten Schritt werden alle von den Referaten bzw. Eigenbetrieben gemeldeten Projekte durch das zentrale Projektportfoliomanagement zusammengeführt, einer Qualitätssicherung unterzogen und in einer Gesamtschau einer stadtweiten Priorisierung unterzogen.

Hierbei kommt ein auf den dezentralen Priorisierungen basierendes und zwischen den Referaten sowie Eigenbetrieben einvernehmlich vereinbartes Verfahren zur Anwendung – die Berechnung der sogenannten Ordnungszahl, die eine gesamtstädtische priorisierte Reihenfolge aller Vorhaben darstellt:

Für alle Vorhaben bzw. Projekte einer organisatorischen Einheit wird die Summe der benötigten zentralen (it@M-)Ressourcen in Personentagen ermittelt. Anschließend werden anhand dieser Summe gleichmäßige Blöcke à 20 % gebildet, die Vorhaben in der Reihenfolge ihrer dezentralen Priorität auf diese fünf Blöcke verteilt und die Blocknummer für jedes Vorhaben ermittelt. Sollte der Fall eintreten, dass ein Vorhaben in zwei Blöcken liegt, wird die niedrigere Blocknummer gewählt, also diejenige, in der das Vorhaben beginnt. Die folgende Abb. 3 stellt die Vorgehensweise dar:

Die Projekte A1 bis A5 haben einen Ressourcenbedarf von insgesamt 1000 Personentagen (PT). Höchste dezentrale Priorität im Referat hat das Projekt A1. Die Projekte werden in die 20 %-Blöcke à 200 PT einsortiert, das Projekt mit der höchsten Priorität in Block 1, jenes mit der niedrigsten Priorität im Block 5.

Bei der Zusammenführung der Projekte aller Einheiten werden die Vorhaben der jeweiligen Blöcke zusammengeführt, also alle Projekte in Block 1, alle Projekte in Block 2 etc.

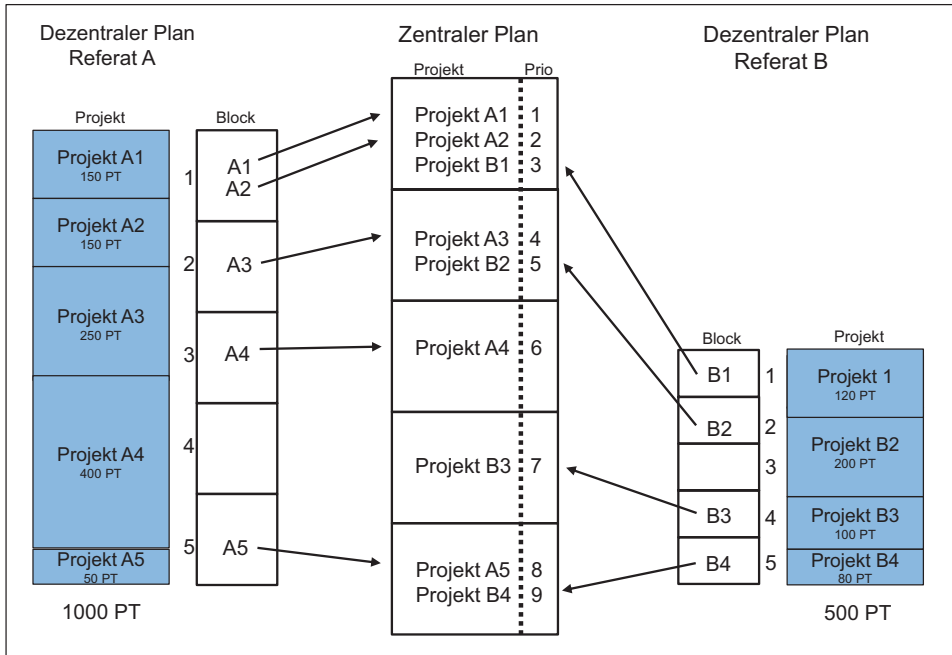


Abb. 3 Priorisierung über Blockbildung

Das Referat mit der höchsten Anforderung an Personentagen (das „größte“ Referat) bestimmt damit die höchste verwendete Blocknummer (= die höchste Priorität). Die Referate untereinander werden anhand ihrer Größe sortiert, gemessen an der Anzahl der angefragten Personentage, d. h. die Projekte des „größten“ Referats (im Beispiel das Referat A) werden höher priorisiert als die Projekte eines „kleineren“ Referats (im Beispiel das Referat B). Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass Referate mit wenigen kleinen Projekten nicht bevorzugt werden, was im Alternativfall der Zusage einer festen Anzahl an Projekten je Referat der Fall wäre.

Das beschriebene Vorgehen erlaubt dadurch die unterschiedliche Anzahl und unterschiedliche Größe der Projekte sowie die unterschiedlichen Größen der Referate zu berücksichtigen.

Im Ergebnis wird anhand dieser Prioritätskriterien eine eindeutige Gesamtreihenfolge für alle Projekte, d. h. mehr als 300 neue und laufende IT-Vorhaben und IT-Projekte p. a., ermittelt und damit eine Ordnungszahl für jedes Vorhaben vergeben. Das Ergebnis wird in einem gesamtstädtischen Vorhabensplan (und in einer Datenbank abgebildet) dargestellt.

Schritt 3: Ressourcenallokation

Im anschließenden Schritt erfolgt im zentralen Ressourcenmanagement von it@M die sogenannte Ressourcenallokation auf die Vorhaben bzw. Projekte, mit anschließender Realisierungszusage oder -absage.

Auf Basis einer inhaltlichen und technischen Verifizierung der gemeldeten Aufwandschätzung für die einzelnen Projekte wird nun anhand der oben festgelegten eindeutigen Reihenfolge (entsprechend der gewonnenen Ordnungszahl) die Zuordnung der verfügbaren Ressourcen auf die Projekte vorgenommen, beginnend mit dem Projekt mit der höchsten Priorität. Also vereinfacht gesagt, solange bis die Kapazitäten erschöpft sind. Für Projekte mit niedrigerer Priorität werden somit keine Ressourcen mehr zur Verfügung stehen und damit werden die Referate/Eigenbetriebe für diese Projekte keine Durchführungszusage erhalten können.

Alle verfügbaren Ressourcen werden zu diesem frühen Planungszeitpunkt noch nicht auf Personenebene verplant, sondern zu Rollen bzw. Skills (z. B. Java-Entwickler/in, Projektleiter/in etc.) zusammengefasst. Auch erfolgt hier noch keine genaue Terminplanung, sondern erst eine grobe zeitliche Planung auf Basis der Projektphasen.

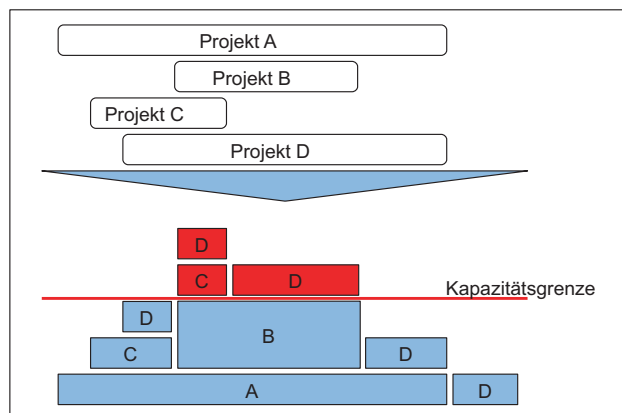
In Abb. 4 ist der Zusammenhang zwischen Projekten und begrenzten Kapazitäten schematisch dargestellt. Oberhalb der eingezeichneten Kapazitätsgrenze sind potenzielle Ressourcenengpässe bei den Projekten C und D sichtbar. Im Rahmen der strategischen Ressourcenplanung können daraufhin Lösungen gesucht werden, die beispielsweise künftige Kapazitätsausweitungen (hilfreich für Projekt D) oder zeitliche Verschiebungen (hilfreich für Projekt C) beinhalten.

Im Ergebnis steht nach dieser Phase fest, welche Projekte mit den vorhandenen Ressourcen im nächsten Kalenderjahr durchgeführt werden können. Diese werden den anfordernden Referaten und Eigenbetrieben in Form von Zusagen und Absagen pro Projekt mitgeteilt, zusammen mit den pro Projekt zur Verfügung stehenden Personentagen.

Dissensklärungen und Entscheidung

Nicht immer sind die betroffenen Bereiche mit dem Ergebnis des Ressourcenmanagements einverstanden und melden einen Dissens beim stadtweiten Portfoliomanagement an. Dieses startet eine Lösungssuche unter Einbeziehung verschiedener Möglichkeiten wie Verschiebungen, weiterer Repriorisierungen, Einbeziehung weiterer (externer) Kapazitäten etc.

Abb. 4 Kapazitätsgrenze



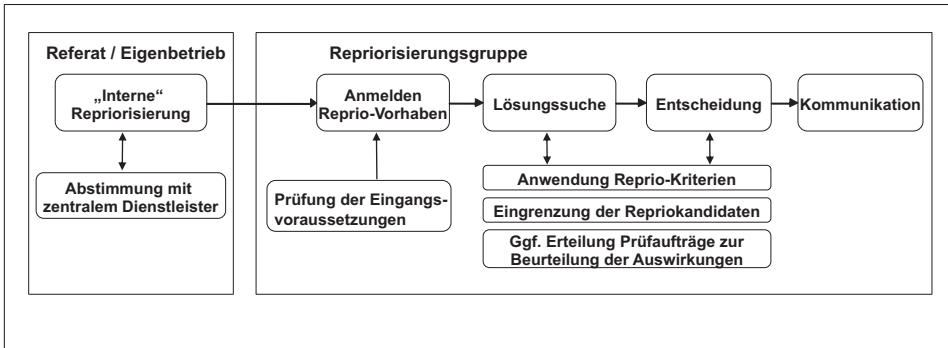


Abb. 5 Repriorisierungsprozess

Die Entscheidung über die Dissense und anschließende Festlegung des endgültigen strategischen Portfolios (dem Vorhabensplan) für das kommende Kalenderjahr erfolgt in einem Portfoliogremium, der sogenannten Repriorisierungsgruppe. Diese wurde als stadtweites Entscheidungsgremium für alle IT-Vorhaben/ -Projekte der Landeshauptstadt München etabliert.

Repriorisierung

Nach der Planung ist vor der Planung – oder: nach der Priorisierung folgt die Repriorisierung. Trotz sorgfältiger Erstellung der stichtagsbezogenen, jährlichen Vorhabensplanung müssen unterjährige Veränderungen berücksichtigt werden können. Solche Veränderungen können sein:

- neue zusätzliche Projekte mit Auswirkung auf die bestehende Ressourcensituation,
- wegfallende Projekte und damit freiwerdende Ressourcen,
- wesentliche zeitliche Verschiebungen von laufenden oder geplanten Projekten,
- Veränderungen bei Engpassressourcen (mit Auswirkung auf it@M-Ressourcen),
- neue Risiken oder Eintritt von Risiken,
- Veränderung gesetzlicher oder strategischer Rahmenbedingungen.

Auch diese Entscheidungen über Repriorisierungen und damit über veränderte Zusagen, Absagen oder Verschiebungen von Projekten trifft die Repriorisierungsgruppe, anhand des in Abb. 5 dargestellten, etablierten Repriorisierungsprozesses.

3 Konzentration auf Engpassressourcenmanagement

Engpassressourcen sind (i. d. R. personelle) Ressourcen, die nicht in ausreichender Kompetenz, Menge oder Zeit zur Verfügung stehen, um den Bedarf abzudecken. Engpassressourcen verfügen über eine spezielle Skillausprägung, die in einer größeren Anzahl von Vorhaben unterschiedlicher Einheiten benötigt werden, aber nicht in ausreichender Kapazität zur Verfügung stehen; dadurch können die betroffenen Vorhaben nicht oder nur ver-

zögert umgesetzt werden. Die Verfügbarkeit der Engpassressourcen bestimmt somit auch die Prozessgeschwindigkeit.

Zur Abgrenzung: Die Situation, dass nicht alle gewünschten oder geforderten Vorhaben umgesetzt werden können, ist der generellen Ressourcensituation bzw. Priorisierung geschuldet – jedoch nicht den Engpassressourcen. Bei der Einführung eines strategischen Ressourcenmanagements hat es sich als hilfreich erwiesen, den Fokus zunächst auf wenige stadtweit bedeutsame, also einzelne Engpassressourcen zu richten. Folgende Vorgehensweise wurde gewählt:

Identifikation und Transparentmachen von Engpassressourcen

Zunächst wurden die zu betrachtenden Engpassressourcen anhand der Historie (wo gibt es bekanntermaßen Engpässe), der aktuellen Schmerzpunkte (wo brennt es in den Projekten) und Szenarien (wo hat die strategische Portfolioplanung im Planungszeitraum voraussichtliche Engpässe) identifiziert.

Durch den Vergleich der vorhandenen Kapazitäten mit den geplanten Verwendungen für bestimmte Projekte konnten Ressourcenengpässe sichtbar gemacht werden. Beispiele für Engpassressourcen sind oft Projektleitungen, bestimmte Programmierer oder Spezialisten für die Vergabe von Ausschreibungen. Am Beispiel der Engpassressource „Vergabekapazität für öffentliche Vergaben“ (Abb. 6) wurden sogenannte Vergabeslots (Zeitraum, in welchem eine Ressource der Vergabestelle die jeweilige Vergabe bearbeitet) transparent dargestellt.

Monitoring und Steuerung der Engpassressourcen

Für die identifizierten Engpassressourcen werden dann ein monatliches Monitoring und eine entsprechende Steuerung eingerichtet. Dieses erfolgt durch die oben bereits erwähnte stadtweite Repriorisierungsgruppe. Von Vergabeslot-Verschiebungen können aufgrund der langen Laufzeiten solcher Vergabeslots unmittelbare Konsequenzen für andere Projekte und deren Realisierbarkeit im strategischen Vorhabensplan entstehen. Weiterhin können die gewonnenen Informationen als steuerungsrelevanter Input für die strategische Personalplanung (z. B. Personalgewinnung) wirken.

Erweiterung des Fokus auf stadtweite Projekte

Zusätzlich zur Betrachtung einzelner Engpassressourcen wurde der Fokus auf stadtweite Projekte in der jährlichen Vorhabensplanung gelegt, da diese erhebliche wechselseitige Auswirkungen auf die in den einzelnen Bereichen eingesetzten Ressourcen haben können. Stadtweite Projekte sind Projekte, an welchen mindestens fünf unterschiedliche Einheiten (d. h. it@M, Referate oder Eigenbetriebe) beteiligt sind und deren Umsetzung im gesamtstädtischen Interesse liegt.

Diese Projekte werden zu Beginn der strategischen Vorhabensplanung durch das stadtweite Entscheidungsgremium gesondert priorisiert und in einem sogenannten Ressourcenzuteilungs-Workshop von den betroffenen Referaten mit einer Vorabzusage an dezentralen Ressourcen versehen (Abb. 7). Zudem werden diese Projekte im weiteren Prozess der

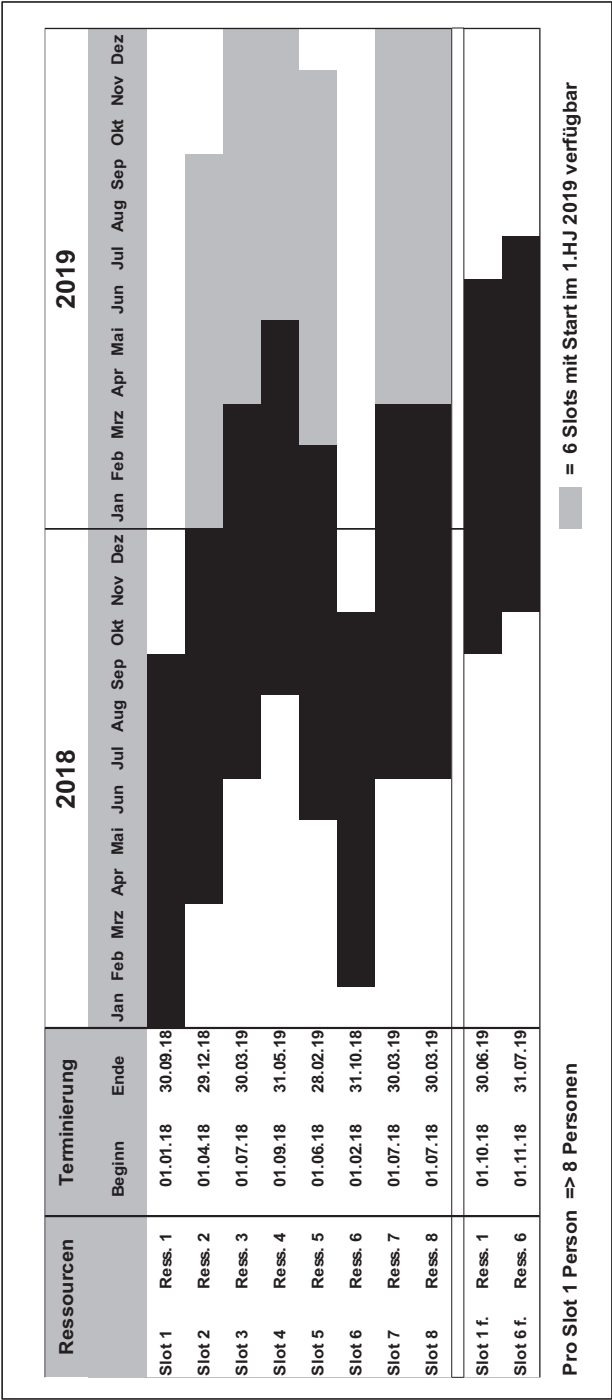


Abb. 6 Beispiel Vergabekapazität für öffentliche Vergaben, sog. Vergabeslots

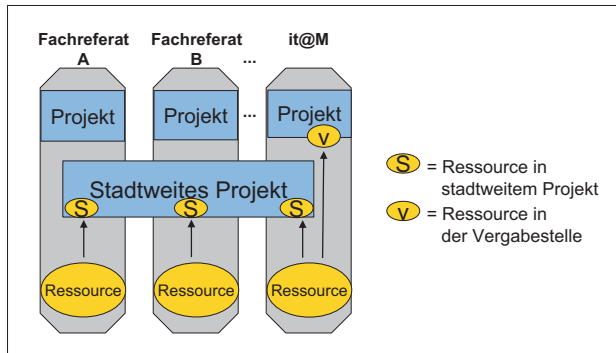


Abb. 7 Engpassressourcen für stadtweite Projekte und Vergabestelle

Vorhabensplanung mit hoher Priorität einsortiert und erhalten damit i. d. R. eine Realisierungszusage auch für zentrale (it@M-)Ressourcen.

Erhöhung der Qualität der Aufwandsschätzungen für Vorhaben/Projekte

Die Qualität der Aufwandsschätzungen bestimmt das Ergebnis der Ressourcenplanung. Da im frühen Zeitpunkt der strategischen Ressourcenplanung bereits Entscheidungen zu Realisierung und Nicht-Realisierung von Projekten aufgrund zu erwartender Ressourcenengpässe getroffen werden müssen, ist es wichtig, möglichst verlässliche Aufwandsschätzungen vorzunehmen. Beispielsweise muss eine Einschätzung getroffen werden, wie hoch der Programmieraufwand zur Erstellung eines neuen speziellen Fachverfahrens sein könnte.

Hierzu wurden bei der IT der Landeshauptstadt München ein Schätzleitfaden entwickelt und entsprechende Schätzmethoden eingeführt, wie beispielsweise Expertenschätzung, Analogieschätzung, Parametrische Schätzung etc. (Abb. 8)

Bei der Analogieschätzung werden aus vergleichbaren, abgeschlossenen Projekten Schätzzahlen für das betreffende Projekt berechnet. Bei der Parametrischen Schätzung werden anhand von Ist-Werten für eine erste Phase (im Beispiel die Anforderungsqualifizierung, in der die Anforderungen eines IT-Projekts erhoben werden) und festen Schätzparametern, die Schätzwerte für die restlichen Phasen berechnet bzw. festgelegt.

Der Detaillierungsgrad und Aufwand der Schätzung ist abhängig von der Projektphase und der Projektgröße. Bei einem kleinen Projekt wird Aufwand und Detaillierungsgrad der Schätzung gering gehalten, bei einem großen Projekt wird es eventuell mehrere Schätzworkshops mit Analogieschätzungen und zusätzlich einem Vergleich mit Beispielen aus anderen Kommunen geben.

Die Bausteine des Schätzvorgehens bei der IT der Landeshauptstadt München sind:

- Schätzleitfaden mit praktischer Hilfestellung und Best Practices,
- Anwendung verschiedener Schätzmethoden,
- Aufbau einer größeren Basis von Erfahrungswerten,

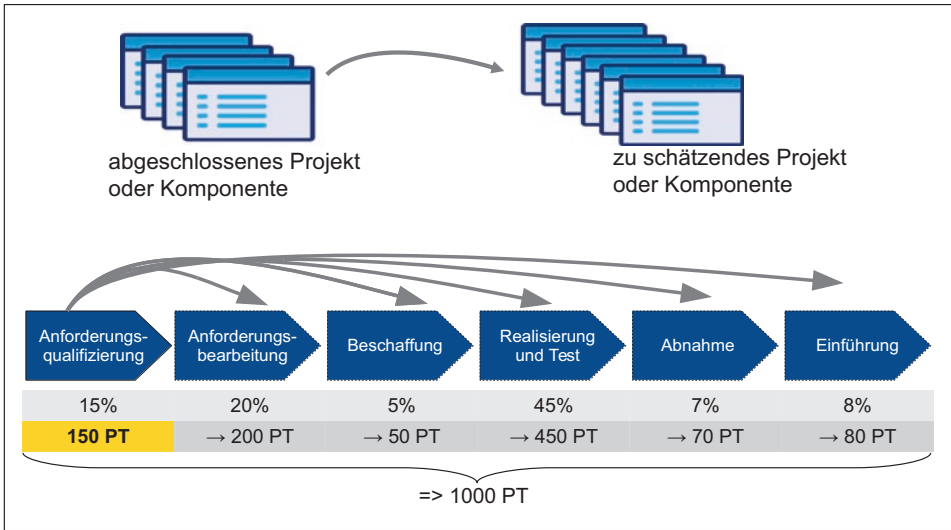


Abb. 8 Beispiel Analogieschätzung und Parametrische Schätzung

- Schätzworkshops mit Erfahrungsaustausch.

Ziel des Schätzvorgehens für IT-Projekte ist es, eine vereinheitlichte Schätzmethodik zu etablieren, frühzeitig gemeinsame Schätzwerte abzustimmen sowie aus den Erfahrungen zu lernen. Das in 2017 gestartete einheitliche Schätzvorgehen ist derzeit noch nicht für alle Projekte verbindlich. Nach Durchführung mehrerer Pilotworkshops erfolgte die Aufnahme in das reguläre Schulungsprogramm. Geplant ist die weitere Durchdringung des Schätzvorgehens im Rahmen der Portfolioplanung und Projektplanung. Eine Experten-Gruppe „Schätzung“ soll die Schätzmethodik sowie Leitfaden entsprechend kontinuierlich weiterentwickeln.

4 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

Bei der Einführung des strategischen Ressourcenmanagements haben sich folgende Herausforderungen gestellt:

Zentrales Ressourcenmanagement

Zu Beginn wurde der Schwerpunkt auf die zentralen it@M-Ressourcen gelegt. Es wurde davon ausgegangen, dass die dezentralen Ressourcen in den Referaten verfügbar sind und „dazugestellt“ werden können. Aktuell existiert noch kein zentrales Ressourcenmanagement für alle dezentralen und zentralen Ressourcen, das referatsbezogene, referatsübergreifende und stadtweite Vorhaben/Projekte gleichermaßen abdeckt. Lediglich im oben

beschriebenen „Fokus auf stadtweite Projekte“ ist ein erster Ansatz zur Berücksichtigung von dezentralen Ressourcen umgesetzt. Insgesamt ist die hierfür notwendige Transparenz stadtweit noch nicht gegeben. Dezentrale und zentrale Ressourcen lassen sich ohne zentrale Koordination schwer synchronisieren.

Ressourcenallokation nach Priorität der Vorhaben

Das „wichtigste“ Projekt (mit der höchsten Ordnungszahl) erhält Ressourcen und damit eine Umsetzungszusage. Jedoch: Was ist das wichtigste Projekt – aus wessen Perspektive? Ist die Perspektive „stadtweiter Nutzen“ gleichbedeutend mit „Bürger Nutzen“ – der sich zudem bei gesetzlich umzusetzenden Themen nicht zwingend einstellen muss? Weiterhin könnte ein Projekt eines kleineren Referats trotz geringer Priorität auf einmal eine große Auswirkung oder Öffentlichkeitswirksamkeit verursachen, die vorher nicht abzusehen war, beispielsweise wenn Funktionen im Bürgerbüro nicht verfügbar sind.

Zusage der Vorhaben bis Kapazität erschöpft

Der Ressourcenengpass wird aktuell als primär limitierender Faktor eingesetzt, d. h. die Vorhaben werden entsprechend der Priorität (Ordnungszahl) für das kommende Jahr zugesagt, bis die geplanten Kapazitäten erschöpft sind. Dies kann zu „Löchern“ in der Zusageliste führen, beispielsweise wenn alle SAP-Skills bereits verplant sind und damit Vorhaben abgesagt werden müssen, die ansonsten alle Voraussetzungen zur Durchführung erfüllen. Der gewählte Skillbezug erschwert dadurch die optimale Zuordnung. Zudem können technische Anforderungen, Abhängigkeiten, zeitlicher Bedarf etc. nur unzureichend berücksichtigt werden. Bei Grenzfällen bzw. Dissensen werden Entscheidungen wiederum durch das stadtweite Entscheidungsgremium „Repriorisierungsgruppe“ getroffen.

Beachtung spezieller Rahmenbedingungen

In der öffentlichen Verwaltung sind spezielle Rahmenbedingungen zu beachten, wie beispielsweise das Vergaberecht mit seinen zeitlichen Vorgaben. Eine EU-weite Ausschreibung für ein Projekt ab einem Vergabewert für Liefer- und Dienstleistungsaufträge von 209.000 € muss in den Projektlaufzeiten mit rund neun bis elf Monaten und einzuplanenden Ressourcen für Ausschreibung und Vergabebearbeitung berücksichtigt werden.

Das „richtige“ Tool

- *Prozesse vor Tool:* Grundsätzlich sollten zunächst die Prozesse gestaltet werden, bevor ein Tool eingeführt wird. Allerdings sind die heute am Markt erhältlichen Tools relativ flexibel, was die Konfigurierbarkeit auf vorhandene Prozesse angeht.
- *Einführung eines integrierten Tools mit Portfolio-, Projekt- und Ressourcenmanagement vs. Einzeltools:* Integrierte Tools haben den Vorteil verringerter Schnittstellen, sind jedoch eventuell nicht für alle Anforderungen gleichermaßen geeignet. Zudem gibt es in den einzelnen Referaten eine große Vielfalt und unterschiedliche Reifegrade, mit welchen umzugehen ist.

- *Funktionen verpflichtend vs. optional*: Zu Beginn einer Einführung ist festzulegen, welche verpflichtend anzuwendenden Funktionen und welche weiteren optionalen Funktionen es geben sollte, und welche dann im weiteren Verlauf sukzessive verpflichtend eingesetzt werden.
- *Automatisierte Workflows im Tool vs. Unterstützung der Kommunikation*: Das Tool ersetzt nicht die Kommunikation zwischen den Beteiligten. Beispielsweise sollten Ressourcenkonflikte zunächst besprochen werden, einer Lösung zugeführt werden und dann im Tool festgehalten werden. Dies schließt nicht aus, dass über das Tool entsprechende Lösungsszenarien entwickelt werden.
- *Rollen- und Berechtigungskonzept als einfaches vs. komplexes Abbild der Organisation*: Ziel sollte ein möglichst einfaches Abbild sein, um die Organisation insbesondere in der Einführung nicht zu überfordern.
- *Zentrales Ressourcenmanagement vs. verteilte Verantwortung*: Kann ein Tool alle Ressourcen einer Organisation zentral planen und steuern? Dies würde eine Transparenz in allen Bereichen und eine zentrale Steuerungsmöglichkeit aller Ressourcen voraussetzen, was in den wenigsten komplexen Organisationen gegeben ist.
- *Einführungsumfang entsprechend Reifegrad der Organisation vs. Big Bang*: Um auch hier die Beteiligten bei der Einführung eines integrierten Tools nicht zu überfordern, wurde die Entscheidung getroffen, dem Reifegrad entsprechend in verschiedenen Einstufungsstufen vorzugehen.

Aus den Erfahrungen der Einführung eines strategischen Ressourcenmanagements und den genannten Herausforderungen können folgende Erfolgsfaktoren abgeleitet werden:

- Eindeutige (Re-)Priorisierungskriterien, gemeinsam mit den Beteiligten vereinbart und gemeinsam gelebt.
- Transparente Vorgehensweise zur Festlegung einer Prioritätsreihenfolge aller Vorhaben.
- Begrenzung auf identifizierte Engpassressourcen (Schmerzpunkte).
- Balance zwischen „Mangelverwaltung“ und sinnvollem Kapazitätsaufbau. Nicht jeder Kapazitätsengpass muss sofort zu Neueinstellungen führen.
- Einsatz von Methoden zur Aufwandsschätzung in einem einheitlichen Schätzvorgehen.
- Beiderseitige Transparenz: Sowohl die anfordernden Einheiten, als auch die bereitstellenden Einheiten gehen proaktiv aufeinander zu und kommunizieren Veränderungen bei Bedarf und Angebot frühzeitig. Durch diese Transparenz können rechtzeitig Umplanungen vorgenommen werden und Ressourcen im stadtweiten Kontext optimiert eingesetzt werden.
- Reduzierung von parallel laufenden Projekten: Eine Vielzahl von parallel laufenden Projekten führt zu Reibungsverlusten, möglicher Ressourcenverschwendung, Anlaufverlusten und Multitasking. Es sollte versucht werden, die Anzahl der parallel laufenden Projekte zu reduzieren und stattdessen nacheinander abzuarbeiten. Bereits bei der strategischen Vorhabensplanung sollte darauf geachtet werden.

- Minimierung von Projektunterbrechungen: Das Stoppen und „Wiederanfahren“ von Projekten führt unweigerlich zu einem erhöhten Verbrauch von Ressourcenaufwänden. Projekte, die sich bereits ihrer Einführung nähern, sollten bei der Priorisierung berücksichtigt werden.
- Intensive Stakeholder-Kommunikation und fortlaufender Bericht an die Entscheidungsgremien.

5 Fazit

- Strategisches Ressourcenmanagement ist nicht nur eine Frage der Priorisierung von Projekten und Ressourcen.
- Die Transparenz über die wichtigsten Engpassressourcen ist Voraussetzung für ein erfolgreiches, stadtweites Ressourcenmanagement.
- Die zunehmende Anzahl und Komplexität von Projekten erfordern zur optimalen Auslastung von Kapazitäten verstärkte Zusammenarbeit in Projekten, auch über Referats- und Bereichsgrenzen hinweg.
- Auch die öffentliche Verwaltung stellt sich zunehmend diesen Herausforderungen mit Professionalisierung des Ressourcenmanagements angesichts von Personalknappheit.
- Der Aufbau eines stadtweiten strategischen IT-Multiprojektportfolio-Managements mit Ressourcenmanagement bei der LHM ist als mehrstufiger Prozess konzipiert und beschlossen. Die weitere Ausgestaltung und Weiterentwicklung erfolgt sukzessive in den kommenden Jahren.

Impact-Risk-Performance von Projekten und Projektportfolios

Ingo Gaida, Michael Heite und Matthias Hirzel

„If you only do things where you know the answer in advance, your company goes away“
Jeff Bezos

Zusammenfassung

Es geht um die Frage, wie die gewünschte Wirkung eines Projekts in die Einschätzung des Erfolgs einbezogen wird und wie dafür praxistaugliche Indikatoren gewählt werden. Dies kann klassisch durch eine „Return on Invest-Rechnung“ erfolgen. Dabei kann das richtige Zusammenspiel von Daten und Genauigkeit, die nicht perfekt vorliegen bzw. die viele Annahmen verlangen, helfen, relevante Informationen für Entscheidungen zu generieren. Hier setzt die Impact-Risk-Performance-Betrachtung an. Sie bietet ein vereinfachtes und praxistaugliches Verfahren nach dem Prinzip „Lieber ungefähr richtig, als präzise falsch“.

I. Gaida (✉)
Bayer Business Services, Leverkusen, Deutschland
E-Mail: post@hlp-connex.de

M. Heite
Bayer, Leverkusen, Deutschland
E-Mail: post@hlp-connex.de

M. Hirzel
HLP Hirzel & Partner, Frankfurt am Main, Deutschland
E-Mail: post@hlp-connex.de

1 **Impact Success Quotient: Die Wirkung von Projekten feststellen**

In der unternehmerischen Praxis sollen unterschiedliche Projekte Werte generieren und eine gewollte Wirkung (Impact) entfalten. Ihre Umsetzung verspricht bei entsprechender Erreichung der Ziele unternehmerischen Erfolg (Success). Oft liegen aber bei Projektbeginn nicht alle Informationen und Daten so zur Verfügung, dass eine Einschätzung für das Projekt und ein Projektportfolio einfach und vergleichsrichtig möglich ist. Hier setzt die „Impact-Success-Methode“ an. Dabei wird davon ausgegangen, dass das Projektergebnis mit genügend Ressourceneinsatz erzielt werden kann; es wird ferner davon ausgegangen, dass dieses Ergebnis über das Projektende hinaus einen Nutzen für den Abnehmer/Kunden schafft bzw. schaffen soll. Den Nutzen, d. h. den Effekt der Auswirkung (Impact) gilt es abzuschätzen und zwar monetär bezogen auf einen festzulegenden Zeithorizont. Ist das Budget des Projekts bekannt (Invest) kann folgende Beziehung für die Feststellung des Erfolgs (Success) aufgestellt werden:

$$\text{Impact Success Quotient} = \frac{\text{Wirkung des Projekts}}{\text{eingesetzte Projektressourcen}}$$

$$\text{bzw.:} = \frac{\text{Projekt-Impact in €}}{\text{Projekt-Invest in €}}$$

- Ermittlungsschema (siehe Abb. 1)

Beispiel „Produktentwicklung“		
Nutzen / Impact (auf X Jahre)	Projekt 1	Projekt 2
Umsatzzuwachs Neukunden	1.150 T€	940 T€
Umsatzzuwachs Altkunden	300 T€	00 T€
Reduktion Vertriebskosten	00 T€	130 T€
Reduktion Herstellkosten	50 T€	130 T€
etc....		
Summe Projekt-Impact	1.500 T€	1.200 T€
Invest / Projektkosten	300 T€	100 T€
Impact Success Quotient (ISQ)	5	12

Abb. 1 Tabelle-Ermittlungsschema

Es bieten sich eine Limitierung an hinsichtlich

- der Impact-Dauer, d. h. des Betrachtungshorizonts (z. B. drei Jahre), da die Daten in der Zukunft immer vager werden und Spekulationen über den großen Erfolg „im Jenseits“ nicht belastbar sind,
- des Impact Success Quotienten, d. h. bezüglich seiner Höhe (z. B. max. zehn), da gerade bei einer Betrachtung von mehreren Projekten im Portfolio ein „Ausreißer“ eine Vielzahl von Projekten zu stark relativieren würde.

Der ISQ ist nicht zu verwechseln mit dem „Return on Invest“, weil er von einer Diskontierung über die zeitliche Entwicklung hinweg absieht, limitiert wird und sich auf die Betrachtung relevanter Größenordnungen beschränkt. Sein Vorteil ist insbesondere die leichte praktische Handhabbarkeit für die Beteiligten selbst.

Über den zu erwartenden Impact ist Einverständnis zu erzielen und zwar zwischen der Projektseite, also Sponsor, Projektleiter und dem Abnehmer, also Kunden, Nutzer. Dies soll auf jeden Fall zum Beginn und zum Ende des Projekts erfolgen sowie bei längerer Laufzeit und/oder größerem Volumen zu den relevanten Berichtsterminen. Diese Verständigung trägt nicht nur zu Plausibilisierung der Einschätzung bei, sondern macht sie auch verbindlicher; die Glaubwürdigkeit steigt und ebenso die Nähe zum Projekt. Weniger Überraschungen und mehr Steuerungsspielraum sind der Vorteil. Es gilt hier: „Lieber ungefähr richtig, als präzise falsch“. In diesem Sinne kann man diesen Ansatz als ein praktisches Design zur Ermittlung und zum Vergleich unterschiedlicher Projekte verstehen.

Da es sich bei dem Impact Success Quotient (ISQ) um monetäre Größen handelt, die ins Verhältnis gesetzt werden, lassen sich diese Größen beliebig aggregieren; d. h. mehrere Projekte können mit einem ISQ bewertet werden. Der ISQ für ein bestimmtes Projektportfolio ist wie folgt definiert:

$$\text{Portfolio ISQ} = \frac{\text{Summe in € der Impact aller Einzelprojekte des Portfolios}}{\text{Summe in € der Invest aller Einzelprojekte des Portfolios}}$$

Es kann also durch entsprechende Aggregation ein ISQ für Projekte eines Geschäftsfelds, einer Kundengruppe oder einer Abteilung aufgestellt werden; schließlich lassen sich dann auch ISQ für übergeordnete Ebenen bilden, z. B. Divisionen oder Länder wie auch Ländergruppen etc. Für die Aggregation bieten sich zwei unterschiedliche Varianten an (A oder B):

- **Variante A**

Impact und Invest der Projekte (I+II) werden addiert; ist der ISQ höher als 10, wird er auf 10 limitiert → Begrenzung für Projektportfolio.

- **Variante B**

Der Impact eines Projekts wird auf das 10-fache des entsprechenden Investitionswertes limitiert → Begrenzung pro Projekt, und dann aggregiert.

Beispiel	Projekt		aggregiert / Alternativen	
	Projekt 1	Projekt 2	A (1+2)	B (1+2)
Impact (begrenzt auf 3 Jahre)	32.000 €	360.000 €	Impact 1: 32.000 + Impact 2: 360.000,- = 392.000 €	Impact 1: 32.000 + Impact 2: 40.000,- (10 X 4000) gedeckt= 72.000 €
Invest	5.000 €	4.000 €	9.000 €	9.000 €
ISQ	6,4	90	43,5	8
ISQ gedeckt = 10	6,4	10	10 gedeckt	8

Abb. 2 Tabelle Vergleichsrechnung

Die Vergleichsrechnung in Abb. 2 zeigt, dass die Berechnungsversion A bei gleicher Situation einen höheren ISQ ausweist; sie trägt dem Volumen der Projekte stärker Rechnung und weist auf die Chance hin. Die Variante B trägt dem Mittelfeld der Projekte mehr Rechnung, weist auf Stabilität/Kontinuität hin.

2 Risk Quotient: Die Risiken von Projektdurchführung und -wirkung erkennen

Ausgangspunkt ist die Frage, welche Risiken die Projekte mit sich bringen. Es können Risiken sein, die mit der Durchführung des Projekts verbunden sind (Invest-Risiken). Invest-Risiken sind direkt beeinflussbar. Es können aber auch Risiken sein, die die Wirkung des Projekts beim Kunden bzw. Nutzer betreffen, also den Impact. Impact-Risiken sind mithin nur bedingt beeinflussbar. So kann sich die Lage beim Kunden/Abnehmer derart verändern, dass die Ergebnisse des erfolgreich durchgeführten Projekts für den Kunden nunmehr keinen oder nur noch bedingten Nutzen haben.

Die folgende Betrachtung ist monetär und geht davon aus, dass der mögliche Schaden bzw. die mögliche Verfehlung und die Wahrscheinlichkeit des Eintritts abgeschätzt werden bzw. werden können; dann gilt:

$$\text{monetäres Risiko} = \text{Summe}(\text{möglicher, monetärer Schäden} \times \text{Eintrittswahrscheinlichkeit})$$

$$\text{Risikoquotient} = \frac{\text{Summe}(\text{möglicher Schäden} / \text{Verfehlung} \times \text{Eintrittswahrscheinlichkeit})}{\text{Bezugsgröße}}$$

Projekt XX / Berechnung Invest RQ			
Kritisches Ereignis	Schaden	Wahrscheinlichkeit	Risiko €
z. B. Lieferverzug	10.000 €	20 %	2.000 €
nn	30.000 €	10 %	3.000 €
Summe Risiko			5.000 €
Invest			25.000 €
Invest Risk Quotient (Invest RQ)			0,20

Abb. 3 Berechnungsschema

und bezogen auf die Kosten bzw. das Invest des Projekts oder aber bezogen auf die ermittelte monetäre Wirkung bzw. den Impact des Projekts kann der Risikoquotient wie folgt definiert werden (siehe Abb. 3):

$$\text{Invest Risk Quotient} = \frac{\text{Risiken der Projektdurchführung in €}}{\text{erwarteter Invest in €}}$$

$$\text{Impact Risk Quotient} = \frac{\text{Risiken der Impact-Verfehlung in €}}{\text{erwarteter Impact in €}}$$

Analog wird der Risikoquotient für mögliche Verfehlungen der erwarteten Wirkung ermittelt (Impact Risk Quotient).

Für das Invest Risiko ergeben sich Anhaltspunkte aus dem Projektplan/Auftrag und der Durchführung: Die Invest-Risiken sollten nicht über 50 % liegen; wenn ja, wären sie von vornherein mit entsprechenden Maßnahmen in der Planung zu berücksichtigen. Das Invest würde entsprechend steigen.

Das Risiko des Impact liegt beim Kunden/Abnehmer. Seine Mitwirkung ist – wie auch beim Impact Success Quotient – wesentlich. Er hat sowohl beim Start als auch während der Laufzeit Daten zu liefern und mitzuwirken.

Ebenfalls wie beim ISQ sind auch die Risiken, weil monetär, beliebig aggregierbar (Programme – Bereiche – Kundengruppen etc.).

3 Performance-Portfolio: Die Projekte im Vergleich ins Blickfeld nehmen

Aufbauend auf den Größen Impact, Invest, Success und Risk lassen sich unterschiedliche Portfolio-Betrachtungen vornehmen, analysieren und bewerten. Die Abbildung (Abb. 4) macht den Zusammenhang von Impact und Invest deutlich. Die Achsen sind unterschiedlich

Abb. 4 Offenes Impact-Invest-Portfolio, Kreise = Projekte, ISQ = 1: Impact = Invest; ISQ = 10: Limitierung

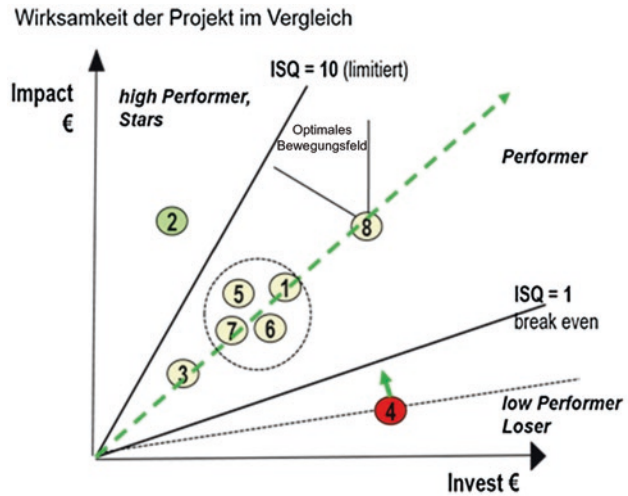
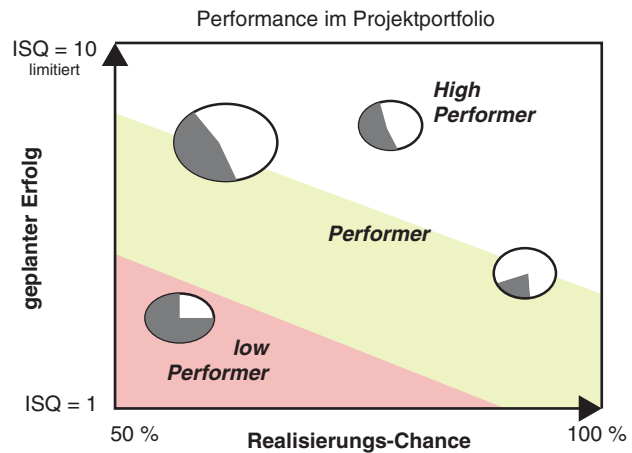


Abb. 5 Performance-Portfolio: vertikal: Impact Success Quotient auf Werte von 1–10 begrenzt; horizontal: relative Realisierungschance verstanden als relativer Wert in Prozent; Kreisfläche z. B. Investitionswerte; Anteil der Kreisfläche beispielsweise Reifegrad der Investition



skaliert und nach oben offen. Ferner sind schematisch der limitierte ISQ (z. B. 10) und der Break Even (Impact = Invest) eingezeichnet.

Bei gleichem ISQ (gestrichelte Linie) spielen die absoluten Werte eine Rolle; je weiter entlang der Linie vom Ursprung weg, desto besser. Alles, was sich in Richtung Nord-Nord-West von einem beliebigen Punkt aus bewegt, erhöht den Netto-Erfolg (Impact-Invest).

Üblicherweise werden die Achsen von Portfolios relativ dargestellt. Das ergibt ein einheitliches Bild und macht den Vergleich leichter. Von den diversen Möglichkeiten bietet sich für die Performance-Betrachtung z. B. ein Portfolio mit folgenden Koordinaten an (siehe Abb. 5):

- geplanter Erfolg (vertikal)
Aufsteigend der Impact Success Quotient (ISQ) von 1 (impact = invest) bis zur festgelegten Obergrenze (z. B. Limitierung ISQ = 10).
- relative Realisierungschance (vertikal)
Aufsteigend, d. h. mit abnehmendem Gesamtrisiko (Impact- und Invest-Risiko) wächst die Aussicht auf eine erfolgreiche Umsetzung.

$$\text{relative Realisierungschance} = 1 - \frac{\text{Gesamtrisiko}(\text{Impact} - \text{und Invest} - \text{Risiko})}{\text{Impact} + \text{Invest}}$$

Die Realisierungschance sollte ein Mindestniveau haben, also z. B. 0,5 bzw. 50 %

4 Fazit: Die richtigen Projekte leicht, schnell und agil auf den Weg bringen

Wir leben in einer globalen und gleichzeitig sich schnell verändernden Welt. Der Fahrtwind der Globalisierung und Digitalisierung als Trends der Veränderung in Gesellschaft und Wirtschaft bläst uns seit einigen Jahren ins Gesicht. Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz kennzeichnen unsere Arbeitswelt deutlich mehr als noch vor zehn Jahren. Diese neuen Charaktereigenschaften und Entwicklungen scheinen auch die alten Konzepte des Managements schrittweise und nachhaltig zu verändern. Deshalb stoßen historisch entstandene Prozesswelten und Denkmuster an ihre Grenzen und werden bewusst und unbewusst angepasst. Die hier beschriebene Impact-Risk-Performance-Methode ist in diesem Kontext zu verstehen und bietet einen innovativen und pragmatischen Weg, um Geschwindigkeit und Agilität in den Planungs- und Entscheidungsprozess rund um Projekte und Projektportfolios zu bringen. Das Controlling muss nicht in den Prozess integriert werden und die vorliegenden Daten und Informationen reichen aus, um eine Abschätzung über Wirkung Vergleiche ziehen zu können.

Agile Organisationsprozesse und -kulturen werden durch Transparenz, Dialog, Vertrauen sowie von kurzfristigen Feedbackmechanismen geprägt. Hier kann die Methode einen direkten und schnellen Beitrag leisten und auf neue Rand- und Rahmenbedingungen eingehen, so dass die Gesamtschau und Neueinordnung der Projekte und des Projektportfolios schnell und leicht gelingt und eine Diskussion um Inhalte und Wirkung im Fokus steht. Die Methode ist nicht kaufmännisch genau, aber gerade das ist ihre Stärke, denn in der Vergangenheit wurden einige oder vielleicht viele Projektentscheidungen im Lichte einer Scheingenauigkeit getroffen, die langsam macht und frustrieren kann, da die Zusammenstellung aller Daten und Fakten viel Zeit und Kraft kosten kann. Die Impact-Risk-Performance-Methode setzt auf „hinreichende“ Datengenauigkeit und Schnelligkeit sowie einen Fokus auf die Wirkung (Impact) finanzieller Investitionsentscheidungen

im Vergleich. Diese Art von Methodik findet sich zum Beispiel im Rahmen digitaler Kulturen und Werte wieder und es wird dabei nachgehalten, wie sich Finanzergebnis sowie Geschäftserfolge positiv verändern. Sie kann entlang der gesamten Wertschöpfungskette angewandt werden – von der Forschung & Entwicklung über das Engineering, die Verfahrensentwicklung, bis hin zum Marketing und den Vertriebsprojekten. Es gibt dabei weiterhin einen „Business Case“ für die einzelnen Projekte und das Projektportfolio; nur ist die Art und Weise der Entscheidungsfindung angepasst an eine Welt voller Veränderung, Dynamik und Experimentierfreude. Leichtigkeit und Schnelligkeit sind dabei neue unternehmerische Werte, die sich auf die Leistung eines Unternehmens auswirken und letztendlich eine positive Wirkung auf Mitarbeiter und Kunden haben.

Weiterführende Literatur

1. Götze U (2017) Investitionsrechnung, 6. Aufl. Springer, Berlin
2. Hirzel M, Gaida IW (2011) Performance-Management in der Praxis. Gabler, Wiesbaden
3. Brynjolfson E, McAfee A (2014) The second machine age. Norton, New York
4. Rowles D, Brown T (2017) Building digital culture. Kogan Page, London
5. Scheller T (2017) Auf dem Weg zur agilen Organisation. Vahlen, München



Risikomanagement im Projektportfolio

Matthias Hirzel

„Ein Projekt ohne Risiko ist konventionell – es hat keine unternehmerische Komponente und will nicht wirklich verändern.“

Zusammenfassung

Das Risiko eines einzelnen Projekts mag beherrschbar sein, was aber wenn das Projektportfolio in seine Gänze Risiken aufweist, die, sollten sie eintreten, existenzgefährdend sind? Das Risikomanagement des Projektportfolios basiert auf den Risiken der einzelnen Projekte hat aber nochmals eine eigen Dimension, wenn es darum geht, Interdependenzen der Projekte untereinander zu berücksichtigen, die Tragfähigkeiten des Unternehmens im Auge zu behalten und die Entwicklung im Zeitverlauf zu erkennen. Schließlich spielen die unterschiedlichen Risikoarten eine nicht unerhebliche Rolle. Auf die Ermittlung der Risiken von Einzelprojekten wird nur soweit notwendig eingegangen. Schwerpunkte sind methodische und organisatorische Aspekte die die Summe aller Projekte, eben das Portfolio betreffen.

1 Risiko wie verstanden

Es gibt unterschiedliche Interpretationen von Risiko. Daher sei zunächst das in diesem Abschnitt angewendete Risikoverständnis skizziert:

M. Hirzel (✉)
HLP Hirzel & Partner, Frankfurt am Main, Deutschland
E-Mail: post@hlp-connex.de

In der Zukunft können kritische Ereignisse auftreten. Treten diese Ereignisse ein, dann resultiert daraus ein Schaden. Sowohl die Eintrittswahrscheinlichkeit sowie die Schadenshöhe sind abzuschätzen. Der Schaden multipliziert mit der Eintrittswahrscheinlichkeit stellt das Risiko dar:

- Risiko = Eintrittswahrscheinlichkeit des kritischen Ereignis x erwartete Schadenshöhe

Das Risiko kann entweder den Ressourceneinsatz (Invest) des Projekts oder die beabsichtigte Wirkung (Impact) betreffen; mithin lässt sich unterscheiden:

- Investrisiko
es wird sich hier auf die für die Erreichbarkeit des Projektergebnisses erforderlichen Ressourcen wie Personentage, Kosten, Zeit etc. bezogen
- Impactrisiko
es wird sich hier auf die Erreichbarkeit der geplanten Wirkung des Projekts bezogen und kann anhand unterschiedlichster Kategorien wie z. B. Umsatz, Kosten, Deckungsbeiträge aber auch Marktanteile etc. beschrieben werden.

Im Kontext des Projektportfolios spielt der monetäre Aspekt eine besondere Rolle, da er sowohl die Vergleichbarkeit und als auch die Aggregation unterschiedlicher Projekte ermöglicht. Von daher sind qualitative Kategorien soweit möglich in monetäre Größen zu übersetzen. Die Ermittlung der Risiken einzelner Projekte wird hier vorausgesetzt; also hier nicht behandelt.

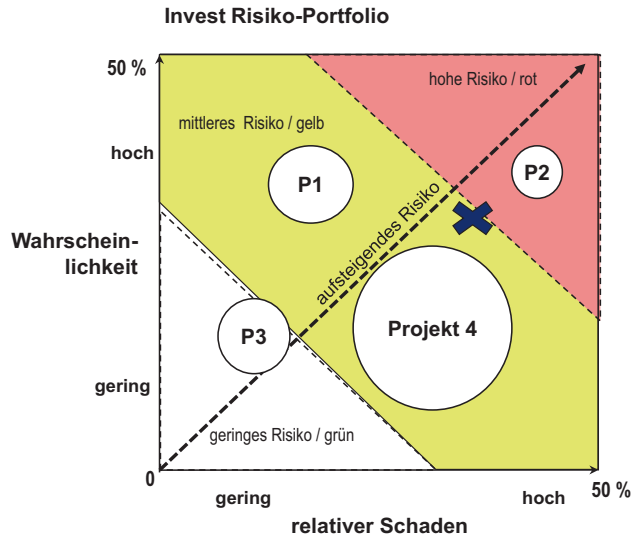
2 Invest-Risikoportfolio

Sind mögliche Schäden, ihre Eintrittswahrscheinlichkeit und mithin das entsprechenden Risiken für die Durchführung des einzelnen Projekts bekannt lassen sich die Projekte im Vergleich anhand einer Portfolio-Darstellung mit den zwei folgenden Achsen verdeutlichen (siehe Abb. 1):

- Relativer Schaden = Schaden in % vom Invest (horizontal) – sowie:
- Eintrittswahrscheinlichkeit = Risiko in % vom Schaden – (vertikal).

Je weiter die Projekte vom Ursprung des Portfolios entfernt sind, desto größer ist das Risiko. Die Kreisflächen geben z. B. die Gesamtkosten des Projekts an (Projektbudget). „ceteris paribus“ lässt sich das einzelne Projekt im Vergleich zu den übrigen Projekten gut beurteilen. Die Portfolioachsen werden auf 50 % (0,5) begrenzt, weil darüber liegende Risiken i. d. R. nicht akzeptiert werden.

Abb. 1 Invest-Risikoportfolio;
 vertikal
 =Eintrittswahrscheinlichkeit;
 horizontal = relativer Schaden
 (Schaden in % vom Invest);
 diagonal: aufsteigendes Risiko;
 Kreisfläche = Invest; Kreuz
 =Risiko Gesamtportfolio



Sind die quantitativen Risiken der Einzelprojekte bekannt kann auch aggregiert bzw. das Risiko für das Projektportfolio als Ganzes ermittelt werden; in der Abb. 1 relativiert angezeigt.

Das Unternehmen ist gehalten das tragfähige Gesamtrisiko des Portfolios zu begrenzen. Liegt die Summe aller einzelnen Projektrisiken über der Begrenzung wäre die Konsequenz, Projekte aus dem Portfolio auszusteuern: Aber welche? Es gibt alternative Möglichkeiten. So macht es mit Blick auf strategische Überlegungen z. B. Sinn, ein Projekt mit hohem Risiko zu befürworten und andere mit niedrigerem Risiko infrage zu stellen. Andererseits liegt es vielleicht auf der Hand ein (großes) Projekt mit absolut großem Risiko gar nicht erst zu starten, abzubrechen oder zu verzögen. Mithin ist die Vorgabe, jedes einzelne Projekt möge ein bestimmtes Risiko nicht überschreiten, eine unnötigen Einschränkung; sie würde die möglichen Optionen einschränken.

Bei einer derartigen Betrachtung sollte klar sein, dass es hier „lediglich“ um das Projektbudget geht. Das Risiko wird auf die Investitionen bezogen. Im ungünstigsten Fall sind die eingesetzten Ressourcen, sind die entstandenen Kosten verloren. Wird aber die Frage nach der Wirkung (Impact) gestellt, also solle das Risiko der verpassten Chance ermittelt werden, dann ist von dem sog. Impact-Risiko die Rede.

3 Impact-Risikoportfolio

Mit dem Ergebnis eines Projekts wird ein bestimmter Zweck erzielt. So erwartet man in Zukunft z. B. mit dem neu entwickelten und im Markt eingeführten Produkt weitere Käufer-schichten zu erreichen. Es mag aber sein, dass, obwohl das Projekt „Produktentwicklung“

gut gelaufen ist, der geplante Effekt verfehlt wird („Operation geglückt, Patient tot“). Hier spricht man von dem sog. Wirkungs-Risiko bzw. Impact-Risiko

Mithin ist zunächst der Impact eines Projekts abzuschätzen. Im günstigsten Falle liegt eine „Return on Invest“-Rechnung vor aus der man die gewünschte Wirkung (Impact) als quantitative Größe entnehmen kann. Sind also Planwerte hinsichtlich der Wirkung ermittelt, abgeschätzt oder vorgegeben, dann stellt sich die Frage, welche kritischen Ereignisse zu einer Verfehlung dieser Planwerte führen könnten und mit welcher Wahrscheinlichkeit sie auftreten werden.

- Impact-Risiko = Eintrittswahrscheinlichkeit des kritischen Ereignis x erwartete Verfehlungshöhe (bezogen auf die geplanten Wirkung; Impact)

Analog zum oben beschriebenen Portfolio „Invest-Risiko“ lässt sich ein Portfolio „Impact-Risiko“ erstellen mit den Koordinaten:

- vertikal: Wahrscheinlichkeit der Verfehlung in %
- horizontal: relative Impact-Verfehlung in % von der vorgesehenen Wirkung (Impact)

Das Impact Risiko ist i. d. R. schwerer als das Invest-Risiko zu ermitteln, weil die Betrachtung ja erst ab dem Projektende beginnt und sich auf einen „beliebigen“ Zeitraum beziehen kann. Soll z. B. ein Projekt CRM gestartet werden, lässt sich einigermaßen konkret das Projektende hinsichtlich Kosten, Dauer und Funktionsfähigkeit (das Verfahren ist erprobt und läuft) beschreiben; die bange Frage allerdings, wie groß dann der (nach Projektende) zu erwartenden Effekt sein wird, über welchen Zeitraum er signifikant wirkt und wie das Ganze quantifiziert wird, bereitet Kopfzerbrechen.

In der Praxis wird die Zeitdauer und der Umfang des erwarteten Impact begrenzt; also z. B. nicht länger als eine x-jährige Wirkungszeit und ein Umfang von maximal y-Euro. Fällt auch diese Einschätzung schwer bietet sich schließlich eine qualitative Betrachtungsweise an:

- Wahrscheinlichkeit der Verfehlung = gering – mittel – hoch
- Relative Verfehlung (bezogen auf den geplanten Impact) = gering – mittel – hoch

In der Abb. 2 sind die einzelnen Projekte entsprechend ihrer Schätzwerte verortet. Das Risiko des Impactportfolios in der Gänze lässt sich per gewichteter Mittelung lokalisieren.

Prinzipiell gelten die Interpretationsmöglichkeiten wie beim Invest-Risiko. Aufgrund der groben Betrachtungsweise kann das Portfolio lediglich Hinweise geben, sollte also mit Bedacht verwendet werden.

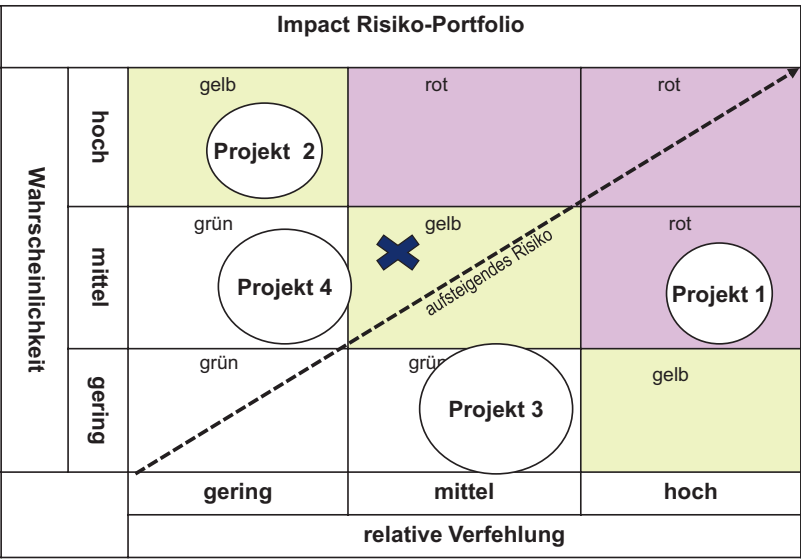


Abb. 2 Impact Risikoportfolio; vertikal = Eintrittswahrscheinlichkeit; horizontal = relativer Verfehlung (Verfehlung in % vom Impact); Kreis = Projektfläche; Kreuz = Risiko Gesamtportfolio

4 Invest-Impact-Risikoportfolio

In einem weiteren Schritt, kann man Invest-Risiko und Impact-Risiko kombinieren. Nun bestehen zwischen Invest-Risiko und Impact-Risiko in bestimmten Fällen Abhängigkeiten. Wird z. B. das Projektergebnis nicht erreicht fällt folglich auch der mit ihm verbundene Impact aus. Unterstellt wird bei der folgenden Betrachtung, dass das Projektergebnis mit einem genügenden Ressourceneinsatz (Invest) in jedem Fall erreicht werden kann. Diese Annahmen sind vertretbar, da es ja beim Projektportfolio primär um das Gesamtportfolio also die Summe aller Projekte geht.

Ist das Impact-Risiko gering wird man eher bereit sein, eine hohe Investrisiko in Kauf zu nehmen (unterstellt das Investrisiko kann mit zusätzlichen Ressourcen bedient werden). Andererseits wird ein hohes Impactrisiko auch die Risikobereitschaft beim Projektinvest reduzieren. Auch hier lässt sich per Gewichtung die Position des Gesamtportfolios ermitteln (X in Abb. 3).

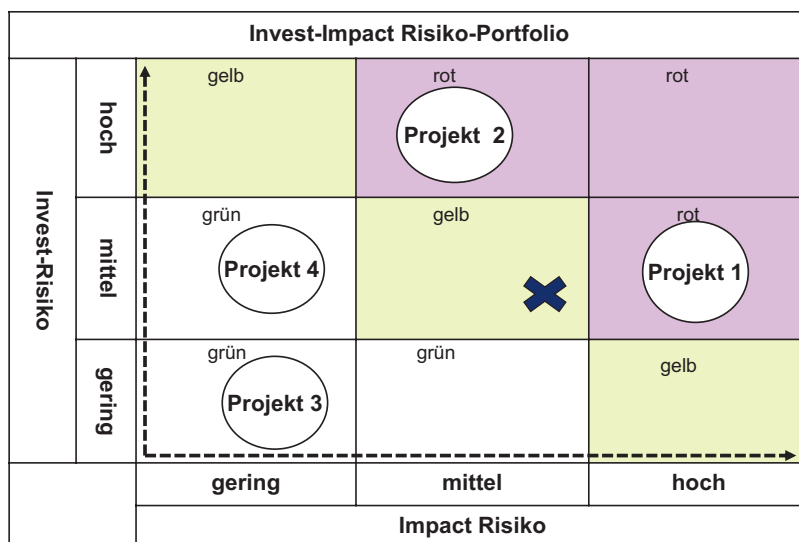


Abb. 3 Invest-Impact- Risikoportfolio; aufsteigend entsprechend den Diagonalen der einzelnen Invest- und Impact-Portfolios; Kreisfläche entweder Invest- od. Impactvolumen

5 Dynamisierung

Die bisher erörterten Portfolios haben statischen Charakter. Zu einem bestimmten Zeitpunkt befinden sich die Projekte des Portfolios in einen unterschiedlichen Reifegrad. Würde sich das beim Start eingeschätzte Risiko des einzelnen Projekts mit dem Fortschritt nicht ändern, müssten lediglich die Anfangswerte aufgenommen und das Portfolio adjustiert werden.

Korrektweise wären die aktuellen Risikoeinschätzungen aller Projekt im Portfolio aufzunehmen. Dies scheitert allerdings schon daran, dass eine kontinuierliche Risikobetrachtung jedes einzelnen des Projekts in der Praxis selten erfolgt. Risikoeinschätzungen werden i. d. R. zum Projektbeginn durchgeführt und dann lediglich bei Bedarf aktualisiert.

Angenommen die Risiken einer Vielzahl von Projekten würden in deren Verlauf erheblich steigen, schließe sich die also nicht im (statischen) Projektportfolio nieder (et vice versa).

Auch wenn vielleicht eine wiederholte Risikoeinschätzung für das einzelne Projekt als zu aufwendig betrachtet wird ist es für die Ermittlung des Portfoliorisikos in der Gänze wünschenswert. Insofern wird es erforderlich sein, die Projekte des Portfolios regelmäßig, also z. B. halbjährlich hinsichtlich der mit ihnen verbundenen Risiken zu bewerten und daraufhin das Portfolio zu überprüfen. Der Vergleich des Portfolios zum Zeitpunkt x zum Zeitpunkt $x + 1$ macht die Veränderung der Risiken deutlich; sie lässt sich auch durch Veränderungs-Pfeile im aktuellen Portfolio kennzeichnen.

6 Schlussfolgerungen

Folgende Erkenntnisse bieten sich an:

- Die Risikobetrachtung des Projektportfolios ist so gut wie die Ermittlung der Risiken seiner Einzel-Projekte.
- Welches Risiko das Gesamtportfolio haben darf hängt von dem Hintergrund ab, auf das sich das Portfolio bezieht. Je größer der Anteil, der durch die Projekte gebundenen Ressourcen bezüglich des Geschäftsumfangs ist, desto mehr wird man versuchen, die Risiken des Portfolios niedrig zu halt.
- Ausgewählte Einzelprojekte können durchaus ein hohes Risiko aufweisen, wenn nur das Gesamtportfolio im entsprechenden Rahmen bleibt. Eine Vorgabe, dass jedes Projekt ein bestimmtes Risiko nicht übersteigen darf, schöpft die Möglichkeiten des Portfolios nicht aus (ist meist dort zu finden, wo es kein Portfoliomanagement gibt).
- In Zusammenhang mit dem jährlichen Beschluss über den Ressourcenumfang des Projektportfolios ist das Management auch gehalten, das Gesamtrisiko des Portfolios festzulegen bzw. zu begrenzen
- Ist die Abhängigkeit der Projekte untereinander groß, wirkt sich also das Risiko eines Projekts auf das eines anderen Projekts aus, dann ist dies möglichst schon bei der Einschätzung des Einzelprojekts zu berücksichtigen.

Das Risikoportfolio sorgt also für Transparenz, für Vergleichbarkeit, für die Einhaltung von Restriktionen und für Plausibilisierung einzelnen Projekte und macht so den vertretbaren Entscheidungsspielraum deutlich; mehr und nicht weniger.

Weiterführende Literatur

1. Hirzel M, Gaida I (2001) Performance-Management in der Praxis. Gabler, Wiesbaden
2. Kaplan RS, Norton DP (2018) Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Sonderausgabe. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
3. Kerzner H (2013) Project management – a systems approach to planning, scheduling, and controlling, 11. Aufl. Wiley, New York



Bewertung und Auswahl von Projektportfolio-Management-Software

Jan Bernstorf und Xijun Fu

„Ich prüfe jedes Angebot. Es könnte das Angebot meines Lebens sein“
Henry Ford

Zusammenfassung

Projektportfolio-Management (PPM) ist ein informations- und arbeitsintensiver Prozess – und damit ein ideales Anwendungsfeld für Informations- und Kommunikationstechnologien. Datensammlung, Datenverarbeitung, Auswertung, Visualisierung und Simulation sind beispielhafte Bereiche, für die sich PPM-Software zur Management-Unterstützung eignen. Dieser Beitrag befasst sich mit der Frage, welche Faktoren bei der Einführung einer PPM-Software zu beachten sind, insbesondere wie die Abstimmung auf die spezifischen Unternehmensbedürfnisse erfolgen sollte.

1 Erfordernis einer Software-Unterstützung

In der Realität prüfen Unternehmen das Funktionsangebot professioneller PPM-Softwarelösungen oftmals nur eingeschränkt. Ebenso wenig stimmen sie die Integration auf konkrete Unternehmensbedürfnisse ab. Auf die Frage „Welche PPM-Software verwenden Sie?“ beschreiben im Rahmen einer Studie der BearingPoint unter 40 deutschen Industrieunternehmen die meisten Unternehmen ein Szenario aus Insellösungen,

J. Bernstorf (✉) · X. Fu
BearingPoint, Frankfurt am Main, Deutschland
E-Mail: post@hlp-connex.de; post@hlp-connex.de

Einzelplatz-Anwendungen, Eigenentwicklungen, Excel-Tabellen und einigen wenigen umfassenden, jedoch dann auch oftmals noch fehlgenutzten Anwendungen. Analysen werden fallbezogen als Einzelauswertung durchgeführt und in Form von Präsentationen dokumentiert.

Immerhin gaben 60 % der leistungsstärksten Teilnehmer der Studie an, bereits ein professionelles PPM-System einzusetzen, weitere 20 % befanden sich im Auswahlprozess. Im Gegensatz dazu nutzten nur 20 % der leistungsschwachen Teilnehmer bereits ein PPM-System und weitere 30 % gaben an, den Anbietermarkt für PPM-Software zurzeit zu evaluieren.

Daraus lässt sich ableiten, dass der Einsatz professioneller PPM-Software nachweisbar positive Effekte auf den Wert des Projektportfolios und dessen Effizienz hat. Die Auswahl und Einführung einer PPM-Standardsoftware ist jedoch ein oft unterschätzter, schwerwiegender Eingriff in bisherige Organisationsstrukturen, Verantwortungsbereiche und Prozesse, der gut geplant und effektiv gesteuert werden muss.

Typische Auslöser für die Entscheidung, eine professionelle Projektportfolio-Management-Software nutzen zu wollen, sind

- Mangelnde Transparenz und Nachvollziehbarkeit über den Status von Investitions- bzw. IT-Projekten in Ländergesellschaften oder Geschäftseinheiten
- Historisch schwache abteilungs- bzw. länderübergreifende Kommunikation zwischen Zentral- und Länderabteilungen
- Unklarheiten über Rollen und Verantwortlichkeiten zwischen den Zentralfunktionen und den Länder-Einheiten
- Fehlende, zentrale Bewertungsmethoden, Kriterien und Entscheidungsprozesse zur Genehmigung von Investitionen.

Höhere Transparenz, bessere Kommunikation, Klärung von Verantwortlichkeiten und Prozessen – insbesondere im internationalen Kontext – sowie strukturierte Bewertungsmaßstäbe sind damit die klassischen Erwartungen an Projektportfolio-Management. Um diesen Anforderungen zu begegnen, wird oftmals eine professionelle PPM-Software ins Spiel gebracht.

Aus unserer täglichen Beratungspraxis wissen wir, dass viele Unternehmen die Anschaffung einer PPM-Software mit der Einführung von Projektportfolio-Management gleichsetzen. Wir warnen jedoch davor, eine intensive Beschäftigung mit PPM-Software oder gar eine erste Auswahl zu starten, ohne dass zuvor grundsätzliche Entscheidungen über die künftigen Strukturen getroffen wurden. Denn professionelle PPM-Software kann nur dann unterstützend wirken, wenn klare organisatorische Vorgaben und Rollen und Verantwortlichkeiten (= Governance) existieren und konkrete Anforderungsprofile an die Funktionalitäten im Kontext der spezifischen Unternehmenssituation vorliegen.

Vier Schritte stehen daher aus unserer Sicht vor der Bewertung und Auswahl einer PPM-Software (siehe Abb. 1)

Vier Schritte zur Vorbereitung einer PPM-Software Auswahl	
Schritte	Fragen
1. Strategische Ziele definieren	Was will ich mit PPM erreichen?
2. Organisatorische Voraussetzungen schaffen	Wer trägt wo, welche Verantwortung?
3. Prozessmodelle und -abläufe modellieren	Welche PPM-Prozesse sind erforderlich?
4. Vorlagen, Regeln und Richtlinien festlegen	Welche Spielregeln gelten?

Abb. 1 Vorbereitung einer PPM Software Auswahl (4 Schritte)

Sobald die strategischen und organisatorischen Rahmenbedingungen feststehen, kann mit einer strukturierten Analyse des PPM-Softwaremarktes begonnen und ein Auswahlprozess eingeleitet werden.

2 Marktentwicklung von PPM-Software

Der Markt für professionelle Projektportfolio-Management (PPM) Software entwickelt sich weiterhin rasant mit Wachstumsraten von rund 6 % pro Jahr (2014–2016). Nach einer Phase der Konsolidierung unter den Marktteilnehmern sind die aktuellen Produktweiterentwicklungen davon geprägt den übergeordneten Technologietrends wie Cloud Computing (SaaS), Internet of Things (IoT) und der verstärkten Nutzung über mobile Endgeräte Rechnung zu tragen. Hinsichtlich der Integration in die vorhandene Unternehmensarchitektur spielen eine stärkere Integration mit ERP-Systemen, eine höhere Koordination mit Asset Management Anwendungen, die den Lebenszyklus der IT-Applikationslandschaften dokumentieren, sowie ein die Governance stärkender Einsatz von PPM-Tools gerade im Umfeld von eher entwicklungsorientierten und agil-ausgerichteten IT-Organisationen im Vordergrund.

In diesem dynamischen Marktumfeld versuchen etablierte Anbieter ihre Marktanteile zu sichern und ggfs. auszubauen, während neue, innovative und spezialisierte Anbieter sich erfolgreich einen Markteintritt erarbeiten. Gartner unterscheidet traditionell zwischen vier Kategorien (siehe Abb. 2) und unterteilt den Markt der PPM-Softwareanbieter in „Marktführer“, „Herausforderer“, „Visionäre“ und „Nischenanbieter“ (Anm. d. Autors: Hier zur Vereinfachung als „Verfolger“ bezeichnet). Um eine faire Bewertung und Vergleichbarkeit zu gewährleisten werden alle Anbieter an vier vorgegebenen Anwendungsfällen gemessen:

- Internes IT-Projektportfolio-Management
- Firmenweites Projektportfolio-Management
- PPM-Berichtswesen
- Kollaboratives PPM.

Marktführer	Herausforderer	Verfolger	
Planview CA Technologies Changepoint Planisware	Microsoft Sopheon Sciforma Micro Focus	Workfront Clarizen One2Team ONEPOINT Projects Project Objects	KeyedIn WorkOtter Upland Cerri

Abb. 2 Ausgewählte PPM-Software Anbieter

Marktvolumen und -anteile

Der weltweite Markt für Projektportfolio-Management Software wuchs 2016 um ca. 6,9 % auf ca. 4,1 Mrd. USD nach einem Vorjahreswachstum von 5,9 % und einem Marktvolumen von 3,8 Mrd. USD. Für den Zeitraum von 2017–2021 prognostiziert das Forschungsinstitut IDC weiterhin ein durchschnittliches Marktwachstum von 5,9 % pro Jahr. Wesentlicher Wachstumstreiber der letzten Jahre war die zunehmende Nachfrage nach cloud-basierten PPM-Lösungen, ein Trend der anhalten wird.

PPM-Marktstruktur und -trends

Die dynamische Marktentwicklung der letzten Jahre hat dazu geführt, dass Projektportfolio-Management-Lösungen in zwei Hauptkategorien eingeteilt werden können:

- Projektportfolio-Management mit Fokus auf IT-Projekten:**
 Der Schwerpunkt dieser Softwareprodukte liegt auf der Steuerung von IT-Projektportfolios, die beispielsweise eine stärkere Differenzierung unterschiedlicher Projekttypen erfordert sowie eine engere Verknüpfung von Ressourcenverfügbarkeit mit geplanten Investitionen und auch die Erweiterung des Funktionsangebots, z. B. um die Aufnahme von IT-Applikationsportfolios und deren zugrunde liegenden Elementen (Infrastruktur, Hardware, Applikationsbetrieb, etc.) beinhalten kann.
- Projektportfolio-Management mit Fokus auf Projekten zur Geschäftsentwicklung:**
 Typische Anwendungsfelder sind beispielsweise die Bildung von Projektportfolios zur Entwicklung neuer Produkte (= Innovationsprozess) oder die Abbildung der strategischen Investitionsplanung, insbesondere im Zusammenhang mit der Finanz-/Budgetplanung einzelner Geschäftsbereiche. Viele dieser Produkte kommen aus dem Bereich der professionellen Service Automatisierung (PSA), die ursprünglich branchenübergreifende Dienstleistungen, wie z. B. die Zeiterfassung und das Ressourcenmanagement, und damit Teilaspekte des Projektmanagements adressiert haben und sich schrittweise mit zusätzlichen Funktionalitäten Projekt- und Portfoliomanagement erschlossen haben.

Beide Ausprägungen nutzen ein ähnliches Kernfunktionsmodell, das auf generischen PPM-Funktionalitäten basiert, die in Anlehnung an weitverbreitete Standards von führenden Projektmanagementorganisationen definiert werden. Typische Kernfunktionalitäten sind

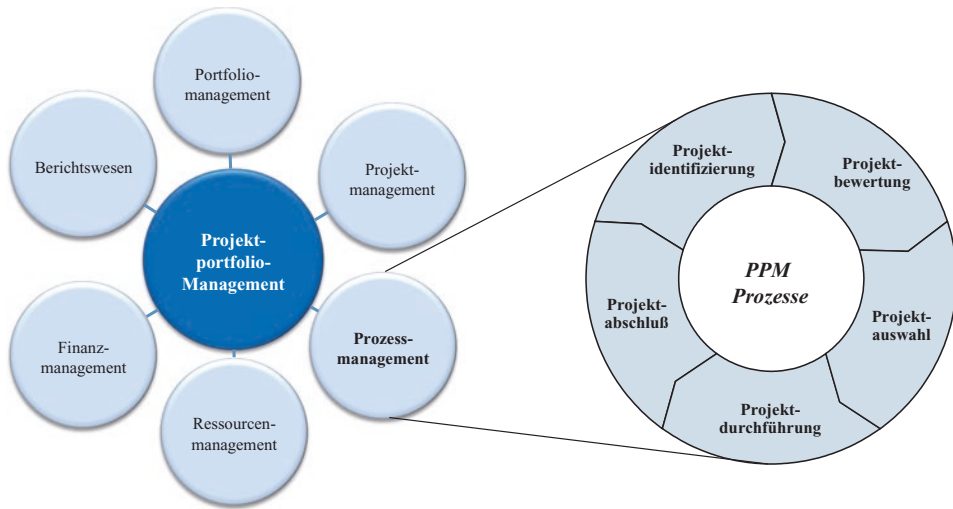


Abb. 3 Kernfunktionen von PPM-Softwareprodukten

Portfoliomanagement, Projektmanagement, Prozessmanagement, Ressourcenmanagement, Finanzmanagement und das Berichtswesen. Das Prozessmanagement enthält insbesondere die Unterstützung der PPM-Standardprozesse: Projektidentifizierung, -bewertung, -auswahl, -durchführung und -abschluss (siehe Abb. 3).

Einen ersten Hinweis für die Eignung einer Software kann daher bereits die Analyse der Kernfunktionen und die historische Entwicklung der PPM-Software und seines Anbieters liefern. Etwa ein Drittel der Anbieterprodukte kommt aus dem klassischen Projektmanagement und wurde konsequent in Richtung Portfoliomanagement-Unterstützung weiterentwickelt. Typische Stärken dieser Produkte sind insbesondere die Verknüpfung von operativen Projektmanagementfunktionalitäten (wie beispielsweise die Projekt-/Aktivitäten- und Ressourcenplanung) mit klassischen Portfoliomanagement-Aufgaben (z. B. „Was geschieht wenn“-Szenarien, kriterienbasierte Projektauswahlunterstützung). Zu dieser Kategorie gehören die Produkte von CA, Changepoint und Microsoft.

Etwa die Hälfte der Produkte hat ihren Ursprung im Bereich der Projektportfolio-Management-Funktionalitäten. Ausgeprägte Funktionalitäten bei der strategischen Projekt- und Budgetplanung, „Was geschieht wenn“-Szenario-Techniken und Nutzenbewertung von Projektvorschlägen unterstreichen diesen Charakter. Die Produkte von Planview und Planisware werden von uns dieser Kategorie zugefügt.

Schließlich bleibt ein Rest von Anbietern, der das klassische Projektportfolio-Management um Spezialanwendungen ergänzt, wie z. B. Asset Management, Finanzanalysen oder eine ausgeprägte Vertikalisierung, d. h. stufenweise Anpassung der PPM-Funktionalitäten auf die Kundenbedürfnisse je nach Branchenzugehörigkeit. In diese Kategorie fallen beispielsweise die Produkte von Sopheon, Sciforma und Micro Focus.

Die Vielzahl der Anbieterprodukte, die Fülle der Anwendungsmöglichkeiten und die Intransparenz hinsichtlich der tatsächlichen Verbreitung der Produkte im Markt erschwert die unternehmerische Entscheidungsfindung beträchtlich. Aber auch für die Anbieter wird es zunehmend schwer, Alleinstellungsmerkmale für ihre Produkte zu entwickeln. Da der Reifegrad und Umfang der klassischen PPM-Funktionalitäten bei den führenden Produkten bereits sehr hoch ist, neigen die Anbieter dazu, andere Aspekte, wie beispielsweise die hohe Integrationsfähigkeit mit anderen Produkten des Herstellers, ausgeprägte Web-Funktionalitäten, oder die Integration mit ERP-Systemen über Standard-Schnittstellen in den Vordergrund zu stellen. Ein aktueller Trend besteht darin, flexible und nutzungsabhängige Kostenmodelle zu entwickeln und beispielsweise die Vorteile von Software-as-a-Service und des Cloud Computing, also die Nutzung von Softwareanwendungen über das Internet, im Vergleich zum klassischen Lizenzmodell herauszustellen.

Übersicht zu den marktführenden PPM-Softwareprodukten

Um den Einstieg in die Bewertung der Produktlandschaft zu erleichtern, zeigt die Abb. 4 eine grobe Analyse der am häufigsten eingesetzten PPM-Produkte, die von den großen Marktanalyse-Instituten Gartner, Forrester und IDC regelmäßig als marktführend ausgezeichnet werden (siehe Abb. 4).

Planview – Planview Enterprise

Planview bietet eine Reihe von PPM-bezogenen Produkten, darunter Planview Enterprise, Innotas und Project Place. Dieser Aufbau eines Portfolios von PPM-Produkten ermöglicht es Planview, eine Reihe spezifischer PPM-Anwendungsfälle für Unternehmen unterschiedlicher Größe anzusprechen. Das Planview Enterprise-Produkt, das lokal oder in der Cloud bereitgestellt wird, richtet sich an große Unternehmen. Das Cloud-basierte PPM-Produkt von Innotas richtet sich an mittelständische Unternehmen. Das Cloud-basierte Projectplace-Produkt zielt auf kollaborative, teambasierte Arbeitsverwaltungsumgebungen ab, welches in die PPM Produkte integriert werden kann und die teambasierte Zusammenarbeit sowie Aufgaben- und Arbeitsmanagement unterstützt. Obgleich diese Strategie es Planview ermöglicht, sein Produktportfolio zu erweitern und neue Kunden zu

Status	Anbieter	PPM Produkte
Marktführer	Planview	Planview Enterprise One, Planview PPM Pro
Marktführer	CA	CA Clarity PPM
Marktführer	Changepoint	Daptiv PPM, Changepoint PSA, barometer IT
Marktführer	Planisware	Planisware Enterprise, Planisware Orchestra
Herausforderer	Microsoft	Microsoft Project Server, Microsoft Project Online
Herausforderer	Sopheon	Accolade
Herausforderer	Sciforma	Sciforma PPM Software (vormals PSNext)
Herausforderer	Micro Focus	Micro Focus PPM (vormals HP PPM)

Abb. 4 Übersicht zu marktführenden PPM Produkten

erschließen, steht Planview gleichzeitig für die Herausforderung ein akzeptables Niveau an Produktinnovation, Kundenservice und Support über diese Vielzahl an Produkten und Installationen hinweg aufrechtzuerhalten.

Computer Associates – CA Clarity

CA Technologies bietet mit seinem Flaggschiff-PPM-Produkt „CA PPM“ immer noch eine führende und sehr stabile PPM Plattform, die unterschiedlichen Ansprüchen und Anwendungsfällen gerecht wird. So kann neben der strategischen Projektplanung auch die operative Durchführung von (IT-)Projekten effizient gesteuert werden und über die Asset Management Funktionalität wird ein Bezug zur IT Anwendungslandschaft (EAM) ermöglicht. Darüber hinaus stellt CA Agile Central von CA Technologies ein agiles Entwicklungstool zur Verfügung, das als eigenständiges Tool erworben oder in CA PPM integriert werden kann. CA Technologies investiert erheblich in die Integration von CA PPM und CA Agile Central, um CA PPM-Benutzer mit Entwicklungsteams zu verbinden, die agile Entwicklungsmethoden unter einer PPM-Softwarelösung nutzen. Verbesserungen der SaaS-Bereitstellungsplattform von CA Technologies, die als „Continuous Delivery Platform“ (derzeit in der Beta-Version) bezeichnet wird, ermöglicht es dem Anbieter, Software-Patches und Produktupdates automatisch an die Kunden zu senden. Leider ist die Benutzerfreundlichkeit insgesamt noch uneinheitlich (= Verbesserungsbedarf). CA Technologies unterhält ein starkes globales Netzwerk von Implementierungspartnern. Allerdings sollten Kunden, die sich eine stärkere strategische Begleitung bei der Einführung der CA Software in Bezug auf Auswirkung auf Organisation, Rollen und Prozesse wünschen, bei der Auswahl des Implementierungspartners darauf explizit achten, da diese Fähigkeit nicht durchgängig vorhanden ist.

Changepoint – Daptiv PPM/Changepoint PSA

Changepoint bietet zwei wichtige PPM-Produkte, die die Bedürfnisse seiner Kunden und Interessenten erfüllen: Daptiv, ein Cloud-basierter PPM-Service, und Changepoint, ein On-Premise- und Cloud-Hosting-Produkt. Kunden, die derzeit das Changepoint-Produkt verwenden, können über eine neuere Bereitstellungsoption von ihren aktuellen On-Premises-Instanzen in Cloud-gehostete Umgebungen wechseln. Probleme bereitet allerdings noch die Mobilanwendung von Daptiv, die sich aktuell auf die Aufgabenverwaltung, die Zeiteingabe und die Einreichung von Zeitdokumenten beschränkt. Zusätzliche Funktionen würden die mobile Anwendung Schritt für Schritt mit Innovationen im mobilen Bereich verbinden, die auf dem PPM-Markt entstehen. Obwohl die Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit ein aktiver Bestandteil der Change-Entwicklungs-Roadmap von Changepoint und Daptiv ist, ist die allgemeine Benutzererfahrung in jedem Produkt immer noch uneinheitlich.

Planisware – Planisware Enterprise, Planisware Orchestra

Planisware unterstützt weltweit Unternehmen mit Schwerpunkt auf Produktentwicklung in ihren komplexen operativen und strategischen Projektherausforderungen und bietet dazu zwei PPM-Produkte an: Planisware Enterprise und Planisware Orchestra. Planisware

Enterprise bietet seit langem ein robustes, großes Enterprise-PPM-Produkt, das für Tausende von Benutzern skalierbar ist. Dies erfordert eine ausgewogene Kombination erweiterter Funktionen im Maßstab und eine optimale Anwendungsleistung.

Die Gesamtleistung von Planisware Enterprise und die Reaktionsgeschwindigkeit der Anwendungen sowie die allgemeine Codequalität von Releases konnten verbessert werden. Durch den Erwerb der NQI Corporation durch Planisware im März 2018 wird das Orchestra PPM für verschiedene Arten von PPM-Kunden in seine Produktoptionen aufgenommen.

Während Planisware Enterprise häufig formale, ausgereifte Projektumgebungen in großen Unternehmen unterstützt, zielen die Kernkompetenzen von Planisware Orchestra auf agile, iterative und hybride Projekte ab. Es betont auch die teambasierte Zusammenarbeit und die Einführung verschiedener Methoden der Projekt- und Arbeitsausführung in Unternehmen verschiedener Größen. Planisware bietet skalierbares und robustes PPM mit Funktionen, die es Benutzern ermöglichen, in einem Portfolio enthaltene Projekte zu priorisieren und dann einen Drilldown in geplante Ressourcenverbrauchsansichten, Head Count-Anforderungen, geplante Ausgaben und Budgets durchzuführen.

Durch das Verfolgen von Kosten und Nutzen für Projekte können Benutzer historische, aktuelle und zukünftige Perspektiven ihres Projektportfolios präsentieren. Planisware Enterprise ist stark dabei, den sich abzeichnenden PPM-Wechsel von einem projektbasierten Fokus hin zu einem eher produktbasierten Fokus zu unterstützen. Das erworbene Orchestra-Produkt bietet Planisware eine zusätzliche Midmarket-Option für potenzielle Kunden, die im Rahmen ihrer PPM-Funktionen erwarten, sowohl projektbasierte als auch produktbasierte Workstreams zu verwalten.

Microsoft – Project Server/Project Online

Microsoft stellt mit Microsoft Project Server sowie Project Online zwei altgediente PPM Produkte zur Verfügung. Die Microsoft Project Server- und Project Online-Angebote bieten Kunden einige Optionen für die Bereitstellung ihrer PPM-Technologie: SaaS, lokal, in der Cloud gehostet über einen Partner oder als Teil des eigenen Cloud-basierten Dienstes von Microsoft, alle technischen Optionen sind verfügbar. Vorteilhafte, bestehende Synergien zwischen der Microsoft Office-Suite und Microsoft Project wurden durch das Angebot und die Integration von Office 365 und Project Online auf die sich entwickelnde Cloud-Strategie von Microsoft übertragen. Das Produkt Planner von Microsoft erfüllt darüber hinaus die Anforderungen für gelegentliche Projektmanager. Das Partner-Ökosystem von Microsoft ist umfangreich und für Interessenten zugänglich, die Unterstützung bei der Beratung, Konfiguration und Schulung für eine Vielzahl von PPM-Anwendungsfällen und Projektumgebungen benötigen. Obwohl Microsoft Project Online eine kostenlose Power BI-Lizenz enthält, ist diese kostenlose Option durch die Anzahl der Datenanrufe oder Berichterstellungsaktionen eingeschränkt, die Kunden mit dieser Option vornehmen können. Eine häufigere Nutzung von Power BI mit Project Online erfordert möglicherweise den Erwerb von erweiterten Lizenzen, wodurch zusätzliche Kosten für die Investition entstehen.

Sciforma – Sciforma PPM Software (vormals PSNext)

Sciforma PPM Software (vormals PSNext) wird von der Firma Sciforma Corporation mit Sitz in San Jose/CA, USA angeboten und entwickelt. Kernfunktionalitäten sind neben dem Projekt- & Portfoliomanagement noch Funktionen zur Unterstützung des strategischen, operativen Managements und des Controllings. Die hohe Konfigurierbarkeit von Sciforma bietet die Flexibilität, die von Organisationen benötigt wird, die erwarten, dass sich ihre Projekt- und Arbeitsmanagementumgebung, Prozesse und Verhaltensweisen im Laufe der Zeit ändern und weiterentwickeln. Die neueste Version, Version 7.1, enthält eine Reihe von Verbesserungen, darunter neue Möglichkeiten zum Erstellen von Bewertungs- und Scoring-Vorlagen, budgetgesteuertes Projektportfolioranking und -simulation sowie neu gestaltete Funktionen für die Zusammenarbeit im Arbeitsmanagement. Obgleich Sciforma inzwischen ein langjähriger, etablierter PPM-Softwareanbieter ist, gerät das Unternehmen hinsichtlich Umfang und Wissenstiefe seines Beraterteams teilweise an Grenzen, die bei Ansprüchen an eine fortgeschrittener PPM-Beratung (z. B. Konfigurationsunterstützung) für eine wachsende installierte Basis bereitgestellter PPM-Produkte problematisch werden könnte. Hinsichtlich der Funktionalität vermissen Nutzer insbesondere eine native Druckformatierungsfunktionen oder -option in Sciforma, die das Formatieren und Drucken von Zeitplänen erleichtern würde. Sciforma plant, dieses Problem noch in diesem Jahr anzugehen.

Sopheon – Accolade

Sopheon ist ein Unternehmen mit Hauptsitz in den USA und einer globalen Präsenz in UK, den Niederlanden und Deutschland. Seinen Ursprung hat Sopheon in der Entwicklung von Innovation Management Software mit seiner PPM Lösung Accolade adressiert es jedoch explizit die Bereiche „PPM für die IT“, „PPM für die Produktentwicklung“, „PPM für professionelle Dienstleistungen (wie z. B. Beratungen)“ und „PPM für das Bau und Ingenieursgewerbe“. Eines der wichtigsten Merkmale von Accolade ist die Fähigkeit, geplante Ressourcenauslastungsanalysen auf Ebene Fachbereiche zu unterstützen. Dies ermöglicht es Anwendern, Kapazitätsengpässe in (IT-)Projekten bereits früher im Entscheidungsfindungsprozess zu identifizieren. Obgleich andere PPM-Produkte ähnliche Funktionen anbieten, ist die Ressourceneinsatzplanung auf Ebene der Fachbereiche ein klares Unterscheidungsmerkmal von Sopheon. Für PPM-Kunden, die die Stage-Gate-Unterstützung im Rahmen ihres PPM-Lebenszyklus intensiv nutzen möchten, kann Sopheons „Stage-Gate Ready“-Zertifizierung (von Stage-Gate International) eine wertvolle Funktion sein.

Sopheon hat Accolade in erster Linie als Produkt- und Portfoliomanagement-Tool konzipiert und geht davon aus, dass Projektmanager, die komplexe Aufgliederungsstrukturen benötigen, verschiedene Tools für ihre eigenen Zwecke auswählen können. Eine Integration mit Microsoft Project, Microsoft Excel oder anderen agilen Tools erlaubt es Projektmanagern Ist-Daten auf Meilenstein-, Phasen- oder in der Gesamtperspektive darzustellen.

Micro Focus – Micro Focus PPM (vormals HP PPM)

Micro Focus bietet mit Micro Focus PPM eine ausgeprägte und umfassende Vision zur Unterstützung von Enterprise DevOps, die auch von einer umfangreichen Reihe von Softwareprodukten unterstützt wird. Seit der Übernahme des früheren HP PPM-Produkts als Teil des HP Enterprise-Micro Focus Spin/Merge positioniert Micro Focus mit Micro Focus PPM eine strategische Komponente, als integraler Bestandteil seiner Produktstrategie. Im Rahmen dieser Strategie konzentriert sich Micro Focus auf die Qualität seines Kundendienstes und Supports, was von zahlreichen bestehenden Kunden bestätigt wird.

Micro Focus PPM bietet native Unterstützung für agile, iterative und traditionelle Wasserfall-Arbeitspakete. Daher müssen Kunden keine zusätzlichen agilen oder iterativfreundliche Tools übernehmen und diese dann in Micro Focus PPM integrieren. Micro Focus PPM bietet noch keine dedizierte, herunterladbare mobile Anwendung für Endbenutzer, dafür jedoch eine grundlegende Unterstützung für mobile Geräte über HTML5-Infusion. Die Benutzeroberfläche von Micro Focus PPM und das gesamte UX sind veraltet und müssen verbessert werden, um Benutzern eine wesentlich modernere PPM-Umgebung zu bieten. Bei Verwendung von Micro Focus PPM und Deployment Management kann die Bereitstellung von Micro Focus PPM über SaaS problematisch oder prohibitiv sein. Kunden von Micro Focus, die sowohl Micro Focus PPM als auch das Deployment Management verwenden, müssen oft feststellen, dass die lokale Bereitstellung von Micro Focus PPM die einzige verfügbare Option ist. Einige Verbesserungen in diesem Bereich werden in Release 9.5 erwartet.

Abgrenzung zwischen Marktführern, Herausforderern und Verfolgern

Es ist im Rahmen der PPM-Produktwahl sinnvoll, nicht nur die marktführenden Anbieter zu bewerten sondern auch bewusst die Herausforderer, Visionäre und Nischenanbieter mit einzubeziehen.

Marktführende Produkte zeichnen sich in der Regel durch eine umfassende Funktionstiefe und -breite aus. Die Anbieter bieten alternative Implementierungsmodelle an und können neben eigener Umsetzungsunterstützung auch auf ein Netzwerk von Implementierungspartnern zugreifen. Sie haben einen nachweisbar großen Kundenstamm und entsprechende Erfahrung mit der Einführung ihrer Produkte. Sie sind finanzstark und haben eine professionelle Marketing- und Vertriebsunterstützung. Die Integrationsfähigkeit mit der eigenen Produktpalette und Produkten von Drittanbietern (z. B. SAP) ist hoch. Nach unserer aktuellen Markteinschätzung gehören die Produkte der Firmen CA, Changepoint, Microsoft, Planview und Planisware in diese Gruppe.

Für eine erfolgreiche Implementierung dieser PPM-Produkte müssen unter anderen folgenden wichtigen Voraussetzungen erfüllt sein:

- Eine transaktionsbezogene globale Nutzung in einer Gruppe von >100 Anwendern.
- Abteilungsübergreifende Ziele sollen unterstützt/erreicht werden.

- Hoher Reifegrad (= Stufe 3 des Reifegradmodells), d. h. bereits definierte PPM-Prozesse und guter Erfahrungsschatz der Mitarbeiter mit PPM.
- Ein langfristiger Investitionsplan von mindestens drei Jahren.
- Ausgeprägte Geschäftsführungsunterstützung.
- Angestrebte Integration des PPM-Produkts in vorhandene Unternehmenssysteme (z. B. des gleichen Herstellers).
- Standardschnittstelle zu SAP ist erforderlich um die Finanz-/Budgetsituationen PLAN/IST abzubilden.
- Genehmigtes, signifikantes Budget (= über € 500.000,-).

In vieler Hinsicht ähneln sich Marktführer und Herausforderer, beispielsweise durch ein gutes Funktionsangebot sowohl in der Breite als auch in der Tiefe. Ein wichtiges Merkmal ist die überdurchschnittlich wachsende Kundenbasis und dadurch zunehmend stabile Finanzsituation, eine hohe Fokussierung auf die weitere PPM-Produktstrategie begleitet von professioneller Marketing-, Vertriebs- und Umsetzungsunterstützung. Nach aktueller Markteinschätzung gehören folgende Produkte zur Kategorie der Herausforderer: Microsoft, Sopheon, Sciforma und Micro Focus.

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung von Herausforderer PPM-Produkte sind Folgende:

- Transaktionsbezogene, globale Nutzung in einer Gruppe von >100 Anwendern.
- Abteilungsübergreifende Ziele sollen unterstützt/erreicht werden.
- Guter Reifegrad (= Stufe 2 des Reifegradmodells), d. h. erste Erfahrungen mit Projektportfolio-Management.
- Ein mittelfristiger Investitionsplan von mindestens zwei Jahren.
- Gesicherte Geschäftsführungsunterstützung.
- Integrationsfähigkeit mit anderen Unternehmenssystemen ist erwünscht, Umsetzung mittelfristig jedoch nicht geplant.
- Schnittstellen zu SAP sind erforderlich, um konkrete Berichtsanforderungen zu erfüllen.
- Genehmigtes, hohes Budget (= zwischen € 150.000,- und € 500.000,-).

Verfolger (= lt. Gartner Visionäre/Nischenprodukte) erfüllen die Merkmale der Marktführer und Herausforderer nur teilweise. Beispielsweise bieten sie ein nicht ganz so umfassendes Funktionsangebot sowohl in der Breite als auch in der Tiefe. Dafür zeichnen sie sich teilweise durch flexible Implementierungswege und Preismodelle aus, verfolgen häufig eine Integrationsstrategie mit existierenden Unternehmenssystemen (SAP), z. B. über Standardschnittstellen, und glänzen durch hohe Kundenorientierung und -pflege. Dementsprechend positiv ist die Resonanz der Kunden nach erfolgter Produkteinführung.

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung von Verfolger PPM Produkten sind:

- Nutzung ausgewählter Funktionen in einer Gruppe von <100 Anwendern.
- Abteilungsziele sollen unterstützt/erreicht werden.
- Geringer Reifegrad (= Stufe 1 des Reifegradmodells), d. h. wenig bis keine bisherige Erfahrung mit Projektportfolio-Management.
- Ein kurzfristiger Investitionsplan von mindestens zwölf Monaten.
- Keine ausgeprägte Geschäftsführungsunterstützung.
- Integrationsfähigkeit bzw. vorhandene Standardschnittstellen mit anderen Unternehmenssystemen (inkl. SAP) ist nicht erforderlich.
- Ungenehmigtes, geringes Budget (= zwischen € 50.000 und € 150.000,-).

Die Abb. 5 bietet eine erste Entscheidungshilfe für die Bewertung einer PPM-Software bezogen auf den Einsatz beim Unternehmen und hinsichtlich der Marktstellung der Produkte (siehe Abb. 5).

Inwieweit ein PPM-Produkt tatsächlich die Anforderungen eines Kunden erfüllt, kann nur durch eine strukturierte, tiefergehende Analyse unter Berücksichtigung des aktuellen Anbietermarktes beantwortet werden. Neben der Bewertung der reinen Produkt-Funktionalitäten sind dabei zur Eignung auch weitere Kriterien, wie z. B. die Produktstrategie, die Unternehmensstrategie und die Marktpresenz zu berücksichtigen.

Eine wichtige Hilfestellung bieten unabhängige Marktanalyseinstitute. Die bekanntesten unter ihnen sind Forrester und Gartner, die jährlich den globalen Anbietermarkt für PPM-Software bewerten und ihre Ergebnisse veröffentlichen (z. B. Gartner's Magic Quadrant, Forrester Wave). Aber auch IDC und Ovum analysieren und bewerten die aktuellen Entwicklungen, Trends und Treiber des PPM-Markts in unregelmäßigen Abständen.

Kriterien	Marktführer	Herausforderer	Verfolger
Anzahl Nutzer	>100	>100	<100
Organisatorische Komplexität	Global, transaktional, abteilungsübergreifend	Global, transaktional, abteilungsübergreifend	Lokal, abteilungsspezifisch
PPM Prozessreifegrad	3	2	0-1
Investitionsplan	Langfristig (3-5 Jahre)	Mittelfristig (2-3 Jahre)	Kurzfristig (6-18 Monate)
Managementunterstützung	Sehr hoch	Hoch	Mittel
Integrationsfähigkeit mit anderen Unternehmenssystemen	Ja, unbedingt erforderlich	Ja, aber mittelfristig nicht erforderlich	Nein, nicht erforderlich
Standardschnittstelle zu SAP	Ja, zur Abbildung von Finanz- und Budgetkennzahlen (Plan/Ist)	Ja, zur Darstellung von Berichtsanforderungen	Nein

Abb. 5 Entscheidungshilfe zur Bewertung der Eignung von PPM-Software

3 Vorgehensweise für eine zielgerichtete PPM-Softwareauswahl

Die eigentliche Herausforderung bei der Durchführung der PPM-Softwarebewertung besteht darin, einen strukturierten Auswahlprozess aufzusetzen und durchzuführen. Wir empfehlen unseren Kunden einen beispielhaften Ansatz, der auf unseren Erfahrungen mit Softwareauswahlprojekten der letzten fünfzehn Jahren basiert.

Wir unterscheiden dabei zwei Ausgangssituationen:

- Es existiert bereits eine Software zur Unterstützung der Portfoliomanagement-Prozesse.
- Es existiert noch keine Software-Unterstützung.

Kaufentscheidung oder Eigenentwicklung („Make“ or „Buy“)?

Sofern das Unternehmen bereits eine selbstentwickelte PPM-Software verwendet, beginnen wir üblicherweise mit einer Stärken- und Schwächen-Analyse der aktuellen Software. Daraus können sich wichtige Anhaltspunkte für die Entscheidung als auch für die spätere Implementierung ergeben. Sofern über die Ablösung des vorhandenen Systems durch ein Neues entschieden werden muss, ist eine Abgrenzung des zu erwartenden jährlichen Weiterentwicklungsbedarfs („Make“) der vorhandenen Lösung im Vergleich zur Einführung der Kauflösung („Buy“) und den damit verbundenen einmaligen Anpassungs- und Programmieraufwänden vorzunehmen. Auch die laufenden Betriebskosten für die „Make-“ oder „Buy-Lösung“ sollten in den Kostenvergleich einfließen. Schließlich sind auch strategische Aspekte zu berücksichtigen, wie z. B. die Zukunftsfähigkeit der Eigenentwicklung, technologische Aspekte und Abhängigkeiten von Programmierern. Grundsätzlich empfehlen wir, PPM-Software möglichst nah an den Standardprozessen zu betreiben.

Fünfstufiger Auswahlprozess

Sofern keine Erfahrungen mit PPM-Software bestehen, verfolgen wir einen fünfstufigen Ansatz (siehe Abb. 6).



Abb. 6 Fünf Schritte im PPM-Auswahlprozess

Schritt 1: PPM-Marktanalyse (Welche Anbieter und Entwicklungen sind zu berücksichtigen?)

Ziel der Marktanalyse ist es, sämtliche PPM-Softwarelösungen, die es aktuell im Markt gibt, zu erfassen. Die Abgrenzung des Markts und damit die Eingrenzung auf potenzielle Lösungen sollte präzise, aber nicht zu eng vorgenommen werden. Damit diese übergeordneten Kriterien möglichst präzise sind, werden feste Grenzen definiert, die nicht überschritten werden dürfen. Der einfachste Fall ist dann gegeben, wenn die zu untersuchende PPM-Software eine geforderte Eigenschaft gar nicht erst besitzt.

Ein Beispiel: Gefordert ist eine komplette Unterstützung der PPM-Prozesse, einschließlich der Projektpriorisierung. Die Grenze wäre damit „Projektpriorisierung vorhanden“. Alle Produkte, die diesen Wert nicht erhalten, entfallen für den weiteren Auswahlprozess. Insbesondere in dieser frühen Phase ist es wichtig, besonders weitläufig zu denken und die Grenzen nicht zu eng setzen, um keine Lösung ohne Berücksichtigung des tatsächlichen Bedarfs des Unternehmens auszuschließen.

Unser Kriterienkatalog, der typischerweise zur Durchführung der Marktanalyse genutzt wird, enthält Kundenanforderungen in den Bereichen:

- Marktpräsenz
- Unternehmensstrategie
- PPM-Produktstrategie
- PPM-Kernfunktionen
- PPM-Zusatzfunktionen

Die Marktpräsenz ist ein nicht zu unterschätzendes Kriterium. Viele Anbieter haben nur lokale oder regionale Präsenz oder können die Anforderungen an eine globale Kundenbetreuung nicht erfüllen. Das ist für viele Kunden häufig bereits ein Ausschlusskriterium.

Das Ergebnis dieses Auswahl-Schritts ist eine grobe Auswahl (=„Longlist“) von PPM-Softwareprodukten, reduziert um diejenigen, die die übergeordneten Kriterien und Erwartungen basierend auf der Stärken- und Schwächen-Analyse nicht erfüllen.

Schritt 2: Bedarfsanalyse (Welche technologischen, funktionalen und betriebswirtschaftliche Anforderungen existieren?)

Die Bedarfsanalyse ergänzt die zunächst für die Marktanalyse erhobenen Kriterienkataloge um eine konkrete Ausgestaltung des kundenspezifischen Bedarfs nach technischen Anforderungen, Funktionsumfang, Kosten-/Lizenzvorstellungen sowie möglichen Interdependenzen und Systemeinbindungen im Unternehmen.

Die Bedarfsanalyse ist die Basis einer zielorientierten Auswahl der PPM-Software. Ohne detaillierte Kenntnisse über den Bedarf fehlt die Grundlage zur Beurteilung der Eignung einer Softwarelösung. Insbesondere dann, wenn sie als Plattform-Lösung gedacht ist und damit den Anforderungen unterschiedlicher Nutzergruppen, z. B. mehrerer Abteilungen oder Bereiche, entsprechen soll. In diesem Fall ist ein strukturiertes, methodisches Vorgehen entscheidend, um die notwendige Einbindung und Akzeptanz für das Ergebnis zu

erreichen. Bei strukturierten Interviews oder Workshops mit Vertretern der potenziellen Nutzergruppen lassen sich die dazu erforderlichen Informationen sinnvoll aufnehmen und die Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse ergänzen. Gerade bei abteilungsübergreifenden Bedarfsanalysen sind etwaige Vorbehalte gegenüber einem PPM-Software-Einsatz nicht zu unterschätzen. Ein externer Berater kann die Akzeptanz eines solchen Vorgehens erleichtern, um Objektivität und Neutralität zu gewährleisten.

Im Anschluss entsteht ein übersichtlicher Anforderungskatalog, der transparent und nachvollziehbar beschreibt, welche Ziele erreicht werden sollen, welche Erwartungen mit dem Einsatz der PPM-Software verbunden sind und welcher konkreter Bedarf bei der Auswahl zu berücksichtigen ist. Typischerweise enthält der Anforderungskatalog folgende drei Aspekte:

- **Technologische Rahmenbedingungen.** Dazu gehören beispielsweise Anforderungen an die Integrationsfähigkeit in die vorhandene IT-Applikationslandschaft. Üblicherweise werden Technologien bevorzugt, die im Einklang mit der IT-Architekturstrategie sowie der Daten- und Informationssicherheit stehen. Sofern ein globaler Einsatz angestrebt wird, mit Nutzern in Nordamerika, Lateinamerika oder Asien, ist oftmals die technische Leistungsfähigkeit ein wichtiges technisches Kriterium. Das Vorhandensein von cloud-basierten Lösungen und IoT-Funktionalitäten kann ebenfalls eine wichtige Anforderung an die Technologie sein.
- **Spezifische Anforderungen an Kernfunktionalitäten.** Beispielsweise die Unterstützung bei der operativen Ressourceneinsatzplanung oder die Darstellung verschiedener Portfolio-Szenarien bzw. bestimmte Anforderung an das Berichtswesen und die Exportfunktionalität in Excel oder Power Point könnten gefordert sein. Hier steht die Bedarfsanalyse vor seiner größten Herausforderung: Denn potenzielle Nutzer in Unternehmen, die noch keine PPM-Software einsetzen, kennen deren Möglichkeiten oftmals nicht ausführlich genug. Daher besteht die Gefahr, dass Anforderungen nicht konkret oder detailliert genug aufgenommen werden. Dagegen stehen die oftmals zu hohen Erwartungen an die Leistungsfähigkeit von PPM-Standard-Instrumenten von Nutzern, die sich daran gewöhnt haben, – teilweise aufwändig programmierte – Eigenentwicklungen zu nutzen und künftig auf liebgewonnene Funktionalitäten verzichten müssen, die nur durch hohen Zusatzaufwand realisierbar wären.
- **Anforderungen an Kosten- bzw. Lizenzmodelle.** Diese können ebenfalls bereits zu diesem Zeitpunkt der Analyse eine wichtige Rolle spielen. Die Lizenzmodelle der Anbieter können, je nachdem wie die Nutzerszenarien aussehen, sehr unterschiedlich ausfallen. Nutzerabhängige Lizenzkostenmodelle werden dann schnell teuer, wenn das System viele Nutzer mit vielen Funktionsberechtigungen (z. B. Projektmanager) hat. Andererseits gilt es gerade bei den großen Softwareherstellern darauf zu achten, welche Lizenzverträge bereits existieren und inwieweit es sinnvoll sein kann, vorhandene Lizenzverträge zu ergänzen. Gerade in jüngster Zeit bestehen unsere Kunden zunehmend auf einer Abwägung zwischen dem klassischen „im-Haus“-Modell (=„on-premise“), bei dem der Betrieb und die Wartung der Soft- und Hardware durch den Kunden auf dem eigenen Betriebsgelände (z. B. Rechenzentrum) erfolgt und dem

zukunftssträchtigen „SaaS“ (= Software-as-a-Service) oder „Cloud Computing“-Modell, bei dem Betrieb und Wartung durch den Softwareanbieter auf dessen Betriebsgelände erfolgt und der Kunde das PPM-Produkt nur über das Internet (= cloud) nutzen kann. Beim klassischen „im-Haus“-Modell erwirbt man einmalig Nutzerlizenzen, die die Installation der Software auf eigener – im Zweifel neu zu beschaffenden – Hardware erlaubt. Für die Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs des Systems in eigenen Räumen ist das Unternehmen danach selbst verantwortlich. Das SaaS-/Cloud-Modell beruht dagegen auf der Entrichtung einer monatlichen Nutzungsgebühr, die den web-basierten Zugriff auf das PPM-Produkt dann ermöglicht. Die Installation und Wartung des Systems sowie die Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs und ggfs. künftige Release-Wechsel werden vom Softwareanbieter verantwortet und gewährleistet. Ob ein solcher Ansatz attraktiv ist, hängt zumeist von der Komplexität der Kundenanforderungen ab und von vorhandenen Richtlinien zur Datensicherheit im Unternehmen.

Das Ergebnis dieses Schritts ist die detaillierte Bedarfsanforderung, anhand derer weitere Kandidaten aus der bereits vorhandenen groben Auswahl gestrichen werden können.

Schritt 3: Anbietervorauswahl (Welche Anbieter erfüllen den Bedarf?)

Ziel der Anbietervorauswahl ist es, aus der vorhandenen groben Auswahl („Longlist“) eine qualifizierte Auswahl („Shortlist“) zu treffen. Dazu dient ein Auskunftsverlangen („Request for Information (RFI)“) bei diesen Anbietern, das als Vorstufe zum Angebot zu verstehen ist. Über das Auskunftsverlangen werden detaillierte Informationen von den jeweiligen Softwareanbietern und eine erste Abschätzung der Leistungsfähigkeit der PPM-Software angefordert. Die Anbieter werden zu diesem Zeitpunkt erstmalig in den Auswahlprozess einbezogen.

Die in der Bedarfsanalyse erhobenen Informationen werden hinsichtlich Wichtigkeit selektiert, zusammengefasst und strukturiert. Die Softwareanbieter erhalten die Aufforderung, die Leistungsfähigkeit ihrer Produkte zu demonstrieren. Entscheidend für den erfolgreichen Verlauf ist, dass die Kundenanforderungen so formuliert sind, dass sie

- konkrete, für den Kunden wichtige Aspekte im Detail beleuchten (beispielsweise eine spezifische Herausforderung, die im laufenden Prozess oder mit der aktuellen PPM-Software nicht zufriedenstellend erreicht werden kann),
- wichtige Rollenprofile beschreiben und idealerweise auch einen Standardprozess, der unterschiedliche Rollenprofile abdeckt, fordert,
- organisatorische Anforderungen, beispielsweise unterschiedlicher Abteilungen, beschreibt,
- spezifische Anforderungen an die Priorisierung (beispielsweise Kriterienkataloge und Nutzwertanalysen) und die darin enthaltene Risikobewertung enthält,
- Aussagen zu den Anforderungen an die Berichtsfunktionalitäten enthält, da hier die Leistungsfähigkeit der PPM-Instrumente höchst unterschiedlich ist, und
- technische Anforderungen ausführlich darlegen.

Das Auskunftsverlangen sollte vorgeben, in welcher Form und Struktur die Anfrage zu beantworten ist (z. B. Inhaltsverzeichnis), damit eine größtmögliche Vergleichbarkeit der Hersteller gegeben ist. Ansonsten besteht die Gefahr, dass jeder Hersteller die subjektiven Stärken des eigenen Produkts in den Vordergrund stellt, anstatt auf die Bedürfnisse des Kunden einzugehen.

Zudem empfehlen wir unseren Kunden im Rahmen der Versendung – in Abstimmung mit der Einkaufsabteilung – einen Lieferantenbogen zu verschicken, in dem die PPM-Anbieter Leistungsdaten in Form einer Selbstauskunft abgeben. Diese Daten dienen in erster Linie der Beurteilung durch den Einkauf, sollten jedoch möglichst ebenfalls in den Auswahlprozess einfließen.

Die Auswertung der Rückmeldung erfolgt über eine Nutzwertanalyse, in der beispielsweise über ein Punkteverfahren die einzelnen Kriterien auf einer Skala (z. B. von 1–10) bewertet werden. In Ergänzung dazu sollte eine Argumente-Bilanz erstellt werden, die systematisch und übersichtlich alle Vor- und Nachteile eines Anbieterproduktes auflistet.

Aus dem Ergebnis der Nutzwertanalyse entsteht so eine qualifizierte Auswahl (=„Shortlist“), mit der sich die Anzahl der verbleibenden, in der engeren Auswahl befindlichen Produkte, auf eine angemessene, im Detail zu betrachtende Anzahl begrenzen lässt.

Schritt 4: Anbieterpräsentation – Online Demonstration (Welche PPM-Lösungen sind so flexibel, dass unsere Anforderungen erfüllt werden?)

Wir machen sehr gute Erfahrung damit, die qualifizierten Anbieter zu einer Angebotspräsentation, verbunden mit einer Online-Demonstration der Software, einzuladen. Ziel ist es, einer sorgfältig ausgewählten Anzahl potenzieller Nutzer (ca. 3–10) frühzeitig erste Einblicke in die Möglichkeiten der neuen Softwarelösungen zu bieten und dabei auch die Unterschiede hinsichtlich der Abläufe und besonders der Bedienung und Oberflächen zu identifizieren.

Es hat sich in der Praxis bewährt, diesen Schritt – gerade im Hinblick auf neue, im Laufe des Auskunftsverlangens aufgetretene Fragen – auch dazu zu nutzen, wichtige PPM-Kernszenarien vorzugeben, die von den zukünftigen Nutzern als besonders wichtig angesehen werden. Dadurch ist ein direkter und fairer Vergleich zwischen den Lösungen gegeben. Die Teilnahme eines Vertreters der IT empfiehlt sich, um frühzeitig wesentliche technische Fragestellungen, wie auch die zur selbstständigen Administration und Konfiguration sowie dem Wartungsaufwand, zu klären.

Jede Präsentation wird nach Abschluss von den Beteiligten anhand eines zuvor entwickelten Fragebogens bewertet. Neben den gezeigten Szenarien und Funktionalitäten fließen üblicherweise auch die Bedienerfreundlichkeit und die Leistungsfähigkeit in die Bewertung ein.

Unmittelbar nach Abschluss aller Präsentationen und Online-Demos kann auf Basis dieser Bewertungsergebnisse in Verknüpfung mit den Erkenntnissen aus dem Informationsanfrage-Prozess eine vorläufige Entscheidung getroffen werden, welche Anbieter aufgefordert werden sollen ein Angebot abzugeben. Zu diesem Zeitpunkt enthält die qualifizierte Auswahl (=„Shortlist“) in der Regel nicht mehr als zwei bis vier Anbieter.

Nach unseren Erfahrungen ist die Erstauswahl über das Auskunftsverlangen und die Präsentation bereits sehr treffend, so dass ein Ergebnis von zwei Anbietern, die in der engeren Auswahl verbleiben, nicht unüblich ist.

Schritt 5: Entscheidungsvorbereitung (Welche Implementierungs- und laufenden Kosten sind zu berücksichtigen?)

Ziel ist es, über eine Angebotsausschreibung die verbleibenden Anbieter aufzufordern, ein Angebot abzugeben, um eine abschließende Entscheidung zu treffen. Im Vergleich zum Auskunftsverlangen ist eine Ausschreibung wesentlich detaillierter auszuformulieren und umfasst zusätzliche Bereiche, z. B. die Erstellung eines Benutzerkonzepts und Aussagen zur Implementierungsvorgehensweise und entsprechende Aufwände. Die Ausschreibung sollte dazu jedoch auch alle Informationen enthalten, die ein Anbieter benötigt, um konkrete Aussagen zu Funktionen, Implementierungsaufwand, Lizenzen, technische Machbarkeit, Datenmodellen usw. zu treffen. Noch mehr als beim Auskunftsverlangen ist eine klare Strukturierung der Themenbereiche notwendig, um verwertbare Antworten zurück zu erhalten und anschließend auswerten zu können.

Schon bei der Erstellung der Ausschreibung sollte man berücksichtigen, wie die Auswertung vorgenommen wird und wie dabei insbesondere – sofern erforderlich – weitere Abteilungen und Fachbereiche am Auswahlprozess beteiligt werden. Häufig werden die Funktionen nach Themenblöcken entlang des PPM-Standardprozesses gegliedert, z. B. nach Projektidentifizierung, -bewertung, -auswahl, -durchführung und -abschluss. Dies ist vorteilhaft, weil dann für alle Fachabteilungen der Standardprozess zugrunde gelegt wird, besondere Anforderungen mit den anderen Bereichen abzustimmen sind und „Alleingänge“ eher unterbunden werden. Spezielle Bereiche wie „IT“, Benutzerkonzept, Service, usw. werden häufig als separate Themen in die Ausschreibung mit den jeweiligen Anforderungen aufgenommen, da für sie Expertenwissen, z. B. über Schnittstellen, notwendig ist und diese unabhängig von den anderen Themen ausgewertet werden müssen.

Ergebnis des Ausschreibungsprozesses ist üblicherweise die Prüfung der Angebote und die Aufnahme von Preisverhandlungen, die dann in der Regel zu einer Entscheidung für den einen oder anderen Anbieter führt.

Zusammenfassend sei gesagt, dass der Auswahlprozess einer PPM-Software sorgfältig vorbereitet und strukturiert durchgeführt werden sollte und üblicherweise sechs bis zwölf Monate bis zur Entscheidung vergehen, je nach Komplexität des Anwendungsfelds.

Wir betrachten die PPM-Auswahl als eigenes Projekt, das durch ein dezidiertes Team nach projekttypischen Regeln, insbesondere für den Konflikt- und Eskalationsfall, durchzuführen ist und dessen Projekt(teil-)ergebnisse einer entsprechenden Dokumentation bedürfen, um zu einem späteren Zeitpunkt, die im Projektverlauf getroffenen Entscheidungen, nachvollziehen zu können.

Weiterführende Literatur

1. Ballou MC (2018) Worldwide project and portfolio management forecast. 2017–2021: Agile Governance in the cloud drives market. IDC International Data Corporation, Framingham. <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US42827617>. Zugegriffen am 02.04.2018
2. BearingPoint (2017) Governance and strategic management of product development, BearingPoint Survey. GEXSO – Global Excellence in Supply Chain Operations, BearingPoint, Technische Universität Darmstadt und Logistik-Heute. BearingPoint GmbH. Frankfurt am Main. http://gexso.com/en/wp-content/uploads/2017/07/2017-07-03-BEARINGPOINT-governance_and_strategic_management.pdf. Zugegriffen am 03.07.2017
3. Stang DB, Light M (2018) Magic quadrant for project portfolio management, Worldwide. Gartner, Stamford. <https://www.gartner.com/doc/3876967/magic-quadrant-project-portfolio-management>. Zugegriffen am 29.03.2018

Controlling des Projektportfolios auf Basis der Arbeitswertanalyse

Matthias Hirzel

„Kaum verloren wir das Ziel aus den Augen, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.“
Mark Twain

Zusammenfassung

Das magische Dreieck des Projektcontrollings: „Zeit-Kosten-Ergebnis“ hat einen Pferdefuß: Kosten und Zeit werden quantitativ gemessen, Ergebnisse qualitativ eingeschätzt. Wie aber soll hier eine Aggregation über alle Projekte erfolgen? Konkret: Was ist der Ergebnisstand des Projektportfolios? Antwort kann das Arbeitswertkonzept geben. Mit ihm werden Ergebnisse monetär erfasst und damit vergleichbar gemacht.

1 Anforderung formulieren

Planabweichungen sollen rechtzeitig erkennbar und nachvollziehbar sein. Eine Projektabwicklung, die durch Formalismen und Unübersichtlichkeit geprägt ist, wird zur reinen Bürokratie degradiert. Wenn viele Daten zu bewältigen sind, wenn das Wesentliche nicht mehr klar hervortritt, fühlen sich Mitarbeiter überlastet, demotiviert und das Management desorientiert. Dadurch werden die Beurteilungsmaßstäbe mehrdeutig, die Projektverfolgung

M. Hirzel (✉)
HLP Hirzel & Partner, Frankfurt am Main, Deutschland
E-Mail: post@hlp-connex.de

erheblich erschwert, die Verdichtung von Projektdaten ist mühevoll. Ein effizientes Controlling des Fortschritts der Projekte sollte mithin folgenden Zielen genügen:

- Einfache und klar verständliche Indikatoren geben über den Stand des Projekts (Planeinhaltung/Planabweichungen) und die Summe aller Projekte Auskunft.
- Die Aussagen sind zeitnah und aktuell sowie die zu erwartende Entwicklung prognostizierbar.
- Das Prinzip der Überwachung ist einheitlich und eine gemeinsame Sprache für alle Beteiligten gewährleistet.
- Die Anwendung ist zumutbar und darf zu keinem übermäßigen administrativen Aufwand führen.

2 Projektfortschritt ermitteln

Während bei der Projektdurchführung die Termin- und Kostenüberwachung meist in quantitativen, nachvollziehbaren Größen vorliegt, „begnügt“ man sich bei der Verfolgung geleisteter Arbeiten und erreichter Ergebnisse mit vagen oder ausführlichen Beschreibungen. Möglichst unverbindliche Texte über die erledigten Arbeiten beherrschen das Bild.

Hier kann das Konzept der Arbeitswertanalyse hilfreich sein. Es fordert die Projektbeteiligten auf, jeweils zum Berichtszeitpunkt eine quantitative Aussage über den Arbeitsfortschritt zu „wagen“; also z. B.: 25 % der zum Ende des Projekts geplanten Ergebnisse sind geschafft.

Dies bereitet sicherlich im Einzelfall Kopfzerbrechen, doch gibt es viele praktische Ansätze zur Ermittlung des quantitativen Arbeitsfortschritts: Sie rangieren von einfachen Einschätzungen durch die Beteiligten, über messbare Meilensteine bis hin zur Anwendung von Erfahrungsdaten. Wegen der regelmäßigen Berichterstattung kann eine gewisse Ungenauigkeit bei der Einschätzung des Arbeitsfortschritts hingenommen werden. Sie gleicht sich über den Zeitraum aus (Statistikeffekt). Bei bestimmten Projektarten helfen auch Hilfsgrößen, wie „aufgewandte Zeit“ oder „durchgeführte Versuchsreihen“ weiter.

Mit Kenntnis des Arbeitsfortschritts, ausgedrückt als Prozentsatz vom anvisierten Ergebnis, und bei Kenntnis der geplanten Gesamtkosten (Projekt-Budget) lässt sich der Wert des jeweils erreichten Arbeitsstands, nämlich der „Arbeitswert“, ermitteln.

Arbeitswert = Arbeitsfortschritt (in %) × Gesamtkosten (Projekt-Budget).

Auf diese Weise stehen zum Berichtszeitpunkt für jedes Projekt drei Größen zur Verfügung, und zwar:

- geplante Kosten (Plan-Kosten),
- angefallene Kosten (IST-Kosten),
- Arbeitswert (AW).

3 Abweichungen quantifizieren

Sind Plan-Kosten, IST-Kosten und Arbeitswert zum Berichtszeitpunkt bekannt, lässt sich der Projektstand quantitativ feststellen, und zwar durch:

- **die Kostenabweichung**, d. h. inwieweit der in Geld bewertete Arbeitsfortschritt (Arbeitswert) zum Berichtszeitpunkt von den bis dahin angelaufenen Kosten abweicht:
 $\text{Kostenabweichung} = \text{AW} - \text{IST-Kosten}$
- **die Leistungsabweichung**, d. h. inwieweit der in Geld bewertete Arbeitsfortschritt zum Berichtszeitpunkt von dem bis dahin geplanten, wertmäßigen Ergebnis abweicht:
 $\text{Leistungsabweichung} = \text{AW} - \text{Plan-Kosten}$

Grafisch stellen sich die Abweichungen wie in Abb. 1 dar: Der Einfachheit halber werden ausschließlich lineare Beziehungen verwendet. Dies ist jedoch nicht zwingend.

Da alle Leistungs- und Kostenabweichungen monetär quantifiziert sind, lassen sie sich auch über alle Ebenen von Arbeitspaketebene, über die Teilprojektebene bis hin zum Gesamtprojekt sowie über alle Projekte hinweg aggregieren. Dies ist ein herausragender Vorteil der Arbeitswertanalyse.

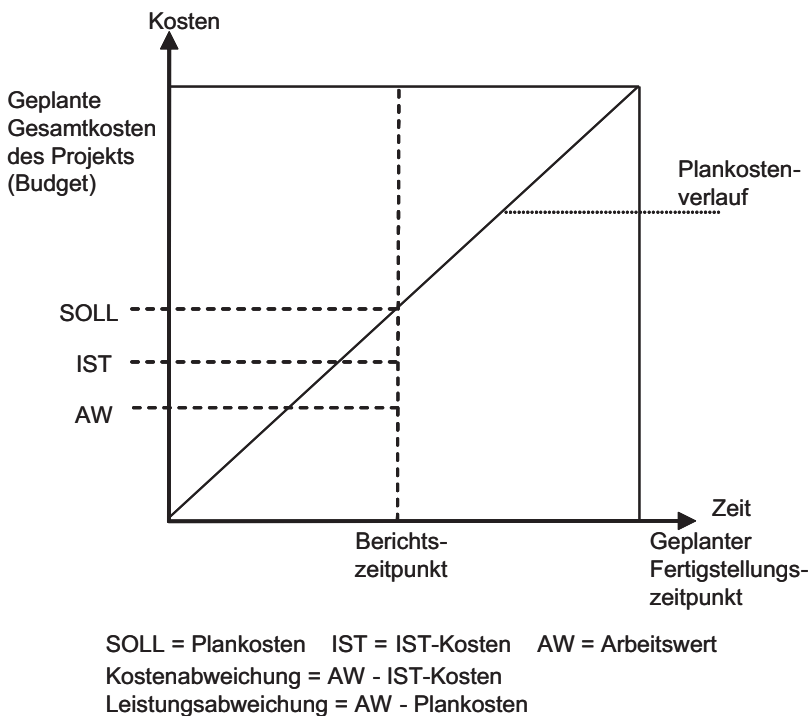


Abb. 1 Projektstatus auf Basis Arbeitswertanalyse

4 Fertigstellung prognostizieren

Das besondere Interesse bei der Projektüberwachung richtet sich auf die Prognose. Wo wird man landen? Zu welchen Kosten und in welcher Zeit wird das gewollte Ergebnis erreicht sein? Arbeiten die Umstände für oder gegen das Projekt?

Die hier gewählte Prognose gibt an, welche Werte sich einstellen, wenn so weitergemacht wird wie bisher, wenn auch in Zukunft die gleiche Effizienz herrscht. Die Prognose zeigt mithin an, wohin bei unverändertem Kurs, ohne Korrekturmaßnahmen, die Reise geht. Grafisch stellt sich dies wie in Abb. 2 gezeigt dar:

Der Prognosewert, ob nun hinsichtlich Kosten- oder Zeitabweichung, ist in seiner absoluten Größe eher ein Orientierungswert, zumal die hier zu ergreifenden Maßnahmen noch nicht einkalkuliert sind. Mehr Bedeutung muss der Veränderung des Prognosewertes über die Zeit geschenkt werden. Wenn, wie bei der Arbeitswertanalyse möglich, eine Abfrage monatlich bzw. quartalsmäßig erfolgt, stellt sich ein Trend ein, der entweder in Richtung Plan tendiert oder aber sich von Berichtszeitpunkt zu Berichtszeitpunkt weiter von diesem entfernt. Es ist mithin die Veränderung der jeweils pro Berichtszeitpunkt errechneten Prognose, die zeigt, inwieweit das Projekt auf Kurs gehalten werden kann oder nicht.

Aufgrund der Prognose sind gegebenenfalls Maßnahmen zu ergreifen. Ihre Wirkung wäre in der Folge zu ermitteln; sie schlägt sich auf die Zeit bis Fertigstellung (ZbF) bzw. die Kosten bis Fertigstellung (KbF) nieder (ttc = time to complete; etc = cost to complete). Daraus resultiert in der Summe:

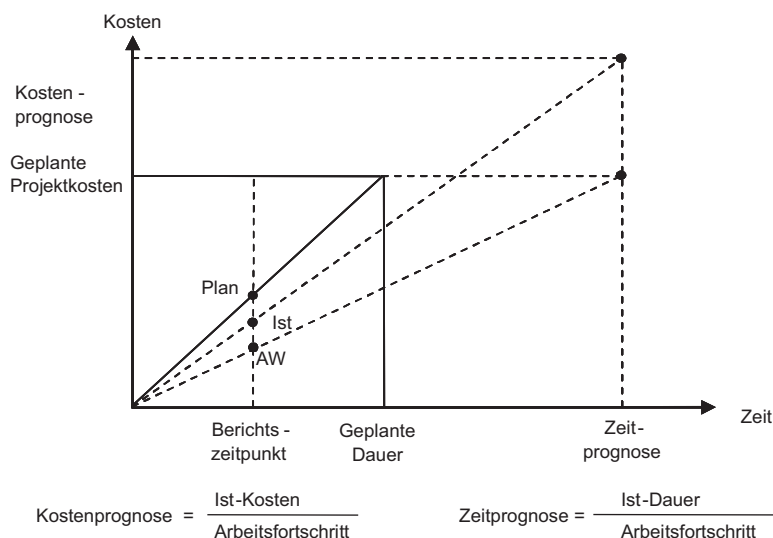


Abb. 2 Prognoserechnung

Erwartete Gesamtzeit (EGZ) = IST-Zeit + ZbF
Erwartete Gesamtkosten (EGK) = IST-Kosten + KbF

Die Erwartungsgrößen, da sie den Effekt der Maßnahmen berücksichtigen, liegen in der Regel unterhalb der Prognose.

5 Gesamtübersicht schaffen

Ein Überblick über den Stand aller Projekte ergibt eine tabellarische Zusammenstellung, wie sie in Abb. 3 gezeigt wird. Sie ist hier redundant ausgelegt, um die Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten. Für das Controlling des Projektbündels sind lediglich der Arbeitsfortschritt pro Projekt sowie die bis zum Bezugszeitpunkt angefallenen IST-Kosten erforderlich. Alle übrigen Größen werden aufgrund der Plandaten ermittelt. Alle monetären Größen lassen sich über die Summe der Projekte hinweg aggregieren und geben mithin auch Kennzahlen über das Projektbündel insgesamt.

Realisierungsfortschritt des Projektbündels																
Projekte	Plandaten				Zeitstatus				Zeitprognose		Kostenstatus					Kostenprognose
	Start	Zeitbudget	Ende	Kostenbudget	Laufzeit bis Stichtag	Arbeitsfortschritt	Zeitwert	Zeitabweichung	Gesamtdauer	Ende	Plankosten	IST-Kosten	Arbeitsfortschritt	Arbeitswert	Kostenabweichung	
	Mt/J	Mte	Mt/J	T€	Mte	%	Mte	Mte	Mte	Mt/J	T€	%	%	T€	T€	T€
P1	9/05	30	3/06	900	10	20	6	4	50	11/00	300	20	20	180	70	1.250
P2																
•																
•																
•																
Pn																
S																

MT = Monat
J = Jahr
Mte = Dauer in Monaten
T€ = 1000 Euro

Prognose Dauer = $\frac{\text{IST-Dauer}}{\text{Arbeitsfortschritt}}$
Prognose Kosten = $\frac{\text{IST-Kosten}}{\text{Arbeitsfortschritt}}$

Abb. 3 Realisierungsfortschritt des Projektbündels

Anhand der Tabelle (Abb. 3) lassen sich zum Berichtszeitpunkt über alle Projekte hinweg aggregieren:

- Summe der bis dahin **angelaufenen**
 - Kostenabweichungen ($\Sigma AW - \Sigma \text{IST-Kosten}$)
 - Leistungsabweichung ($\Sigma AW - \Sigma \text{Plankosten}$)
 - Zeitabweichungen ($\Sigma \text{Zeitwert} - \Sigma \text{Plan-Monate}$)
- Summe der für die Fertigungsstellung (alle Projekte) **prognostizierten** Kosten-, Leistungs- und Zeitabweichungen

Die Einschätzung des Stands der Summe aller Projekte (Projektbündel) kann mit relativen Größen auf der Zeitachse dargestellt werden (Abb. 4).

Das Augenmerk des Managements wird besonders auf der Veränderung der Entwicklung gerichtet sein. Die zugrunde liegende Arbeitswertanalyse erlaubt, der Abweichungsursache bis hin zum Projekt und, sofern das Projekt korrekt gesteuert wird, bis hin zum einzelnen Arbeitspaket nachzugehen.

Für eine zusammenhängende Betrachtung bieten sich im Sinne des Mappings unterschiedliche Kontext-Betrachtungen an. Als klassisch kann das Prognoseportfolio bezeichnet werden. Hier wird davon ausgegangen, dass das inhaltliche Projektergebnis in jedem Fall erreicht werden kann, jedoch bezogen auf Kosten und Dauer Planabweichungen entstehen. Die Abb. 5 macht den Zusammenhang deutlich. Im Sinne einer „Ampelfunktion“ sind alle diejenigen Projekte im grünen Bereich, die sich in den Quadranten I befinden, bzw. im gelben Bereich alle jene, die sich im Quadranten II, und im roten Bereich alle diejenigen, die sich im Quadranten III befinden.

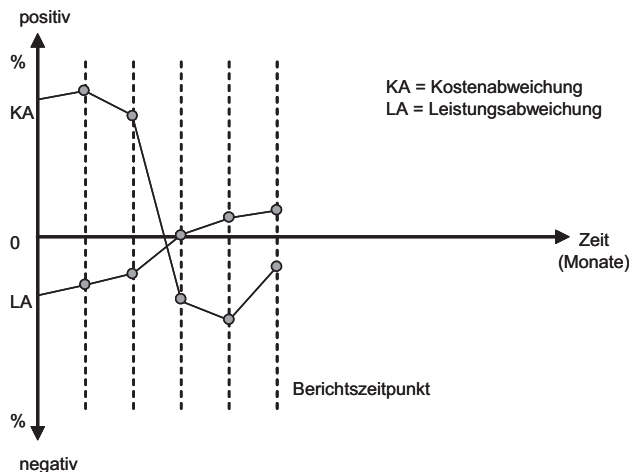


Abb. 4 Relative Entwicklung von Kosten-/Leistungsabweichung der Summe aller Projekte

Prognosekosten	unter Plan	gelb II	grün I P1	grün I
	im Plan	rot III P2	gelb II P4	grün I
	über Plan	rot III	rot III	gelb II P3
		über Plan	im Plan	unter Plan
		Prognosedauer		

Abb. 5 Projekte-Prognose-Portfolio

Die Gesamtdarstellung lässt auch einen Eindruck über die Belastbarkeit der Organisation zu. Befindet sich die Mehrzahl der Projekte im linken unteren Bereich, so kann davon ausgegangen werden, dass zu viele Projekte in Angriff genommen wurden und/oder die inhaltliche Messlatte zu hoch gelegt ist.

Wird eine derartige Portfoliobetrachtung erstellt, so bietet es sich an, den Arbeitsfortschritt als „Kuchstück“ im Projektkreis deutlich zu machen (Abb. 6). Dadurch erhält man einen optischen Eindruck, welchen Reifegrad die Projekte haben. Dies wiederum kann auch Schlussfolgerungen darüber zulassen, ob die Alterspyramide der Projekte ausgeglichen ist. Schließlich lässt sich, wie bei allen Portfolios, durch Pfeile die zeitliche Dynamik kennzeichnen.

- Das Controlling des Projektportfolios mit Hilfe des Arbeitswertkonzepts hat mehrere Vor-teile:
- Die Projektverfolgung wird durch den Indikator Kostenabweichung sowie die entsprechende Prognoserechnung transparenter und wirkungsvoller.
- Mit größerer Gewissheit können Projekte angeregt, eingeplant und gesteuert werden.
- Die Beurteilungskriterien schaffen für alle Beteiligten eine gemeinsame Sprache.
- Die Belastung der Organisation mit Projekten wird deutlicher.
- Das Erkennen der Trends macht frühzeitige Maßnahmen im Rahmen der Projektlandschaft möglich (Priorisierungsveränderungen, Änderung der Projektezahl etc.).

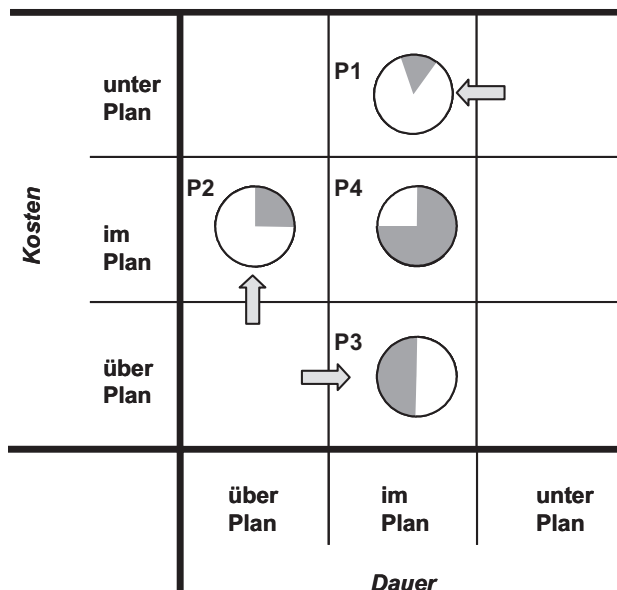


Abb. 6 Projekte-Status-Portfolio

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das Arbeitswertkonzept nicht nur für die Steuerung des Einzelprojekts sondern auch für die des Projektportfolios als Ganzes ein ideales Controllinginstrument ist. Es setzt allerdings eine konsequente Planung und Verfolgung der Einzelprojekte voraus. Da dies nicht per se gegeben sein wird, kann das Arbeitswertkonzept erst auf Basis einer guten Projektmanagementpraxis zur Anwendung kommen.

Weiterführende Literatur

1. Michels B (2017) Projektmanagement Handbuch 3 – Verschiedene Projekte gleichzeitig leiten & steuern. CreateSpace Independent Publishing Platform, North Charleston
2. Patzak G, Rattay G (2018) Projektmanagement, 7. Aufl. Linde, Wien



IT-Unterstützung im Projektportfolio-Management

Joachim Bues

„Kein Plan überlebt den Kontakt mit der Realität.“
Helmuth von Moltke, preußischer Generalfeldmarschall

Zusammenfassung

Die Menge von Projektarbeit nimmt zu, die Projekte werden zunehmend interdisziplinär und weisen untereinander viele Abhängigkeiten auf. Projektideen müssen gesammelt und bewertet, Prioritäten gesetzt, die Umsetzung koordiniert und auf Planabweichungen muss reagiert werden. Hierfür ist ein hohes Maß an Kooperation, Koordination und Zusammenarbeit erforderlich. Zwecks Koordination der Zusammenarbeit in und zwischen den Projekten wird oft ein Project Management Office (PMO) eingesetzt, doch Umfang und Dynamik dieser Arbeiten und insbesondere die notwendige Vernetzung der Akteure lassen sich angesichts des zunehmenden Umfangs und der bestehenden Arbeitsbelastung der Beteiligten nur noch mit IT-Unterstützung bewältigen. IT-Unterstützung bietet die Chance auf mehr Verbindlichkeit und Konsequenz in der Steuerung und stellt eine Leitplanke auf, um die Projektarbeit nach einheitlichen methodischen Grundsätzen zu führen. Sie sorgt für Prozesssicherheit und Standards, die die Arbeit aller Beteiligten erleichtern.

J. Bues (✉)
BDB Systems, Berlin, Deutschland
E-Mail: post@hlp-connex.de

1 Die Herausforderungen im Projektportfolio-Management

Ein Projektportfolio ist eine Sammlung von Projekten, die beabsichtigt, geplant und durchgeführt werden. Ausgangspunkt für die Projekte kann eine Idee, ein Auftrag oder eine sonstige Aktion oder Vorhaben sein. Im Projektportfolio werden also Projekte gebündelt, allerdings kann deren Konkretisierungsstand, Art, Umfang und Zeithorizont sehr unterschiedlich sein.

Agile Arbeitsweisen schaffen neue Herausforderungen

Lange Zeit war Projekt- und Projektportfolio-Management auf eine mehr oder weniger stabile Arbeitsumgebung bezogen. Dies galt besonders in Bereichen, in denen das Geschäft seit jeher stark projektgetrieben ist. Hier gehört Projektmanagement schon lange zum Grundhandwerkszeug. Die Arbeitspakete basieren auf bekannten Gewerken und die Netzwerkpartner kennen sich bereits aus früheren Projekten. In dieser Struktur lassen sich Projekte relativ gut planen.

Die aktuellen Herausforderungen mit höheren Unsicherheiten und schnellerem Wandel verändern jedoch nicht nur die Arbeitsweise in Projekten, sondern von ihnen gehen erhebliche Veränderungen für die Planung und Umsetzung von Strategien aus – mit entsprechendem Einfluss auf das Projektportfolio-Management. Diese Effekte stellen höhere methodische Anforderungen an Projekte und deren Koordination, als in einer stabilen Umgebung. Hierfür muss das Methodenwissen bei allen Beteiligten ausgebaut und vertieft werden. Die Menge an Informationen, die zu bewältigen ist, nimmt dadurch weiter zu. Dies erhöht die Anforderungen an Dokumentation, Verfügbarkeit und flexible Aufbereitung von Daten sowie allgemein an die Kommunikation über Hierarchieebenen hinweg.

Noch werden viele Projekte in der traditionellen Weise geplant und umgesetzt. Dies bedeutet, dass das Informationsmanagement der gesamten Projektlandschaft „aus der Hand gefahren“ wird. Diese Arbeitsweise bringt einerseits hohe Flexibilität mit sich sowie Freiheiten für die Teams, sich selbst zu organisieren. Doch andererseits stößt das manuelle Informationsmanagement mit zunehmender Komplexität der Projektarbeit, zunehmender Vernetzung und Abhängigkeiten in der Projektlandschaft sowie der Verkürzung der Reaktionszeiten immer stärker an Grenzen.

Als Antwort auf diese Situation rücken agile Arbeitsweisen zunehmend in das Blickfeld. Agile Arbeitsweisen stammen klassischerweise aus dem IT-Umfeld. Die Folge ist, dass die Managementmethoden aus dem IT-Bereich auf andere Themenbereiche „abfärben“, nicht zuletzt wegen des geforderten Zusammenwirkens von IT und traditionellen Bereichen. Grundsätzlich verschaffen agile Arbeitsweisen den Projektteams ein Plus an Eigenverantwortlichkeit und mehr Autonomie und es werden geringere Vorgaben zur Dokumentation der Arbeiten gemacht, eben weil fertige Ergebnisse – Produkte – im Vordergrund stehen. Dies aber erschwert die projektübergreifende Koordination – ein bedeutendes Merkmal von Projektportfolio-Management.

Nur mit einem guten Zusammenspiel von Erfassung, Bereitstellung, Aufbereitung und Archivierung von Informationen einerseits und dem Zusammenarbeiten von Menschen andererseits lässt sich eine Steuerung aufbauen, mit der sich die anstehenden Herausforderungen bewältigen lassen. Mit dem erreichten Grad der Digitalisierung in weiten Teilen der Unternehmenssteuerung und im Informationsmanagement insgesamt sind jedoch gute Voraussetzungen gegeben, auch die Prozesse des Projektportfolio-Managements durch IT wirkungsvoll zu unterstützen.

Mehrfachbelastung wird zur Regel, Anforderungen an ein Ressourcenmanagement steigen:

Eine reine Projektorganisation, die sogenannte autonome Projektorganisation, bei der Mitarbeiter dauerhaft oder zumindest über einen längeren Zeitraum ausschließlich in Projekten arbeiten, stellt im hier betrachteten Kontext strategischer Projekte eher eine Ausnahme dar. Deutlich weiter verbreitet ist der Fall, in dem die Projekte parallel zum Tagesgeschäft anfallen und sich dadurch für die Akteure eine Mehrfachbelastung ergibt.

Eine spürbare Entlastung ist gut zu erreichen, wenn zwischen Geschäftsleitung, Projektportfolio-Management und Projektmanagement eine Steuerungsinstanz in Form eines Project Management Office (PMO) zwischengeschaltet wird. Im Instrumentarium des PMO spielt eine IT-Plattform eine wichtige Rolle. Sie kann die Arbeit des PMO erheblich beschleunigen, erleichtern und fördern.

2 Prozesse und Funktionen des Projektportfolio-Managements und der Nutzen von IT

Um Projektportfolio-Management zu operationalisieren sind mehrere Aufgaben durchzuführen, im weiteren Verlauf regelmäßig zu aktualisieren, Entscheidungen zu treffen und die daraus hervorgehenden Aktivitäten umzusetzen. Die wichtigsten dieser Aufgaben werden im Folgenden kurz charakterisiert und der Nutzen einer IT-Unterstützung umrissen.

Erfassen der laufenden und der geplanten Projekte

- Neue Ideen, Aktionen und Projekte müssen laufend erfasst werden. Im weiteren Verlauf werden sie detailliert und konkretisiert.
- Der Ursprung dieser Aktionen kann sehr unterschiedlich sein. Er kann intuitiv und zentral oder dezentral gesteuert sein, oder auch Ergebnis eines systematischen Prozesses.
- Die Organisation muss sich auf geeignete Erfassungskriterien verständigen sowie geeignete Filter definieren, kommunizieren und konsequent anwenden. Das Ziel ist, im Informationsmanagement eine geeignete Auflösung bzw. Schärfe zu erreichen. Dies ist Voraussetzung dafür, dass sich das Projektportfolio nicht durch Komplexität erstickt sowie um Willkür und Ungleichbehandlung zu vermeiden.

Möglichkeiten und Nutzen einer IT-Unterstützung

- Eine einheitliche und kontinuierlich aktualisierte Liste von Projekten (Ideen, Planungen, aktive Projekte, abgeschlossene Projekte) ist das Kernstück eines IT-unterstützten Projektportfolio-Managements.
- Eine zentrale Datenhaltung hat hier den Vorteil, dass beispielsweise über ein Berechtigungssystem Klarheit über schreibende und lesende Zugriffe geschaffen werden kann.
- In eine geeignete IT-Anwendung lässt sich zudem leicht ein Benachrichtigungssystem einbinden, das betroffene Personen über Neuerungen und Änderungen im Datenbestand auf dem Laufenden hält, um beispielsweise auch bei vorübergehender Abwesenheit keine Informationslücken auftreten zu lassen.
- Eine IT-Unterstützung schafft ein Fundament, diese Liste ohne weitere Aufbereitung zum Kern der späteren Portfoliosteuerung auszubauen.

Priorisieren und auswählen

Um Priorisierung und Auswahl als einen geordneten Strategieprozess aufzusetzen, bietet es sich an, nach den grundlegenden Regeln des Projektportfolio-Managements vorzugehen:

- Als Ausgangspunkt für die Entwicklung und Fortschreibung eines Projektportfolios sollten die in Betracht zu ziehenden Aktionen und Projekte systematisch in einer Liste geführt und laufend aktualisiert werden. Eine Bewertung nach abgestimmten Kriterien kann als Orientierung für die Umsetzung eines Projektes dienen. Spezielle Analysen, wie beispielsweise Synergiebetrachtungen zwischen den Projekten oder betriebswirtschaftliche Auswertungen, können bereits in der Phase der Priorisierung und Auswahl eine Rolle spielen.
- Auch kann es angebracht sein, die einzelnen Positionen der Liste den für das Unternehmen gültigen, strategischen Zielen zuzuordnen.
- Soll dieser Zusammenhang noch weiter ausdifferenziert werden, können Kennzahlensysteme herangezogen werden. Selbstverständliche Voraussetzung für den angestrebten Nutzen der Kennzahlensysteme ist eine konsequente, nachhaltige Datenpflege. Insbesondere wenn diese Daten nicht den im Unternehmen bestehenden Routineprozessen entstammen, ist der Aufwand hierfür mit in Betracht zu ziehen.
- Alternativ kann mit relativ geringem Aufwand eine Bewertung anhand einer mehrdimensionalen, manuellen Abschätzung vorgenommen werden, beispielsweise im Rahmen einer Portfolio-Darstellung. Hierzu können Kriterien herangezogen werden wie Strategiebeitrag, Dringlichkeit, Wirtschaftlichkeit, Risiko, etc. Dieses Verfahren ist intuitiv und – bei richtiger Anwendung – anschaulich und transparent.
- Da sich die Bewertungskriterien unabhängig vom gewählten Verfahren in einer von Veränderungen geprägten Umgebung ändern können, ist es für die Weiterentwicklung des Portfolios hilfreich, wenn die Historie der jeweiligen Bewertungslage, möglichst mit Zugriff auf zugehörige Hintergrundinformationen, dokumentiert wird.

Möglichkeiten und Nutzen einer IT-Unterstützung

- Soll das Projektportfolio nicht aus einer momentanen Intuition heraus gesteuert werden, ist im Sinne der vorstehenden Ausführungen der Zugriff auf zum Teil umfangreiche Daten nötig. Nur so lässt sich Systematik, Nachvollziehbarkeit und Transparenz herstellen.
- Dieser Zugriff erfordert gleichermaßen geeignete Standards zur Aufbereitung und Visualisierung, welche nach Entwicklung, Test und Freigabe allen Nutzern zeitgleich zur Verfügung stehen.
- Sinnvollerweise wird die Projektportfolio-Steuerung als ein iterativer Prozess angelegt. Die einzelnen Elemente dieses Iterationsprozesses lassen sich gut als ein Steuerungskreis darstellen. Die Verbindung von Prozessschritten und einheitlicher, reproduzierbarer Datengrundlage stellt die Operationalisierung auf ein stabiles Fundament.

Ressourcen zuordnen

- Nach dem Priorisieren der Projekte ist das Bereitstellen und Zuordnen von Ressourcen ein wesentlicher Pfeiler im Projektportfolio-Management.
- Im Allgemeinen sind hiermit die Personalressourcen gemeint, in einigen Organisationen oder Projekten gehören aber auch Sachanlagen dazu, wie beispielsweise wichtige Ausrüstungsgegenstände, Prüfstände oder Versuchseinrichtungen.
- Zentrale Aufgabe der Ressourcenverwaltung ist es, zwischen der Nachfrage und dem Angebot von Ressourcen zu vermitteln. Ressourcenkonflikte entstehen dann, wenn bestimmte Ressourcen im Projekt benötigt werden, zur geplanten Zeit jedoch nicht verfügbar sind. Der Ressourcenkonflikt kann gelöst werden, indem entweder ein nachfragendes Projekt zeitlich zurück- oder vorverlegt wird, oder – falls der Konflikt lediglich aus einem Teil des Projektes, beispielsweise einem Arbeitspaket resultiert – durch Verschieben dieses Teils. Alternativ kann versucht werden, den Ressourcenkonflikt extern (mit zusätzlichen Kosten) oder durch ein geschicktes Management der Engpassressource zu lösen.

Möglichkeiten und Nutzen einer IT-Unterstützung

- IT-Unterstützung kann den daten- und koordinationsintensiven Prozess des Ressourcenmanagements erheblich erleichtern. Deswegen bieten praktisch alle am Markt angebotenen Projektportfolio-Managementsysteme entsprechende Funktionalitäten an. Die angebotenen Lösungen weisen teilweise erhebliche Unterschiede hinsichtlich ihrer Komplexität und Anwendungsphilosophie auf.
- Die einfachsten Lösungen bieten Funktionen, um die Einsätze der Ressourcen des Projektes – meist der Teammitglieder – über dessen Laufzeit auf einer Zeitachse – vorzugsweise wochenscharf – einzuplanen.

- Oft wird ein projektübergreifender Ressourcenabgleich gefordert, beispielsweise um temporäre Überlastungen/Überbuchungen einzelner Teammitglieder zu erkennen. Dieser Abgleich führt selbstverständlich nur dann zu verwertbaren Aussagen, wenn flächendeckend in jedem Projekt eine verbindliche Ressourcenplanung bzw. -buchung praktiziert wird.
- Optional kann eine Ressourcenplanung auch mit weiteren Funktionen zum Zeitmanagement der Mitarbeiter verbunden werden, indem beispielsweise Urlaubszeiten oder andere, anteilige Belastungen, z. B. aus dem Liniengeschäft, Berücksichtigung finden.
- Weitere Zusatzoptionen sind beispielsweise ein Skill-Management, mit dessen Hilfe sich das Zusammenstellen eines Projektteams unterstützen lässt oder die Integration von Prozessen zum Buchen von Mitarbeitern für Einsätze in einem Projekt.
- Einige Systeme zum Projektportfolio-Management bieten Funktionalitäten, mit deren Hilfe sich Planungsszenarien auf der Zeitachse im Hinblick auf die Verfügbarkeit von Ressourcen miteinander vergleichen lassen.
- Auch Verknüpfungen, mit deren Hilfe die Zeitplanung einzelner Arbeitspakete direkt in die Ressourcenplanung oder ein Planungsszenario übertragen wird, sind informationstechnisch relativ leicht zu realisieren.
- Gerade in Bezug auf die Ressourcenplanung wird deutlich, dass die Möglichkeiten der IT-Unterstützung einerseits sehr umfangreich sind, andererseits stellt dies aber höhere Anforderungen an die Datenqualität und Nachhaltigkeit der Datenpflege. Dies erfordert entsprechend fest etablierte Prozesse, Kenntnisse und Ressourcen.
- Jede Organisation muss auswählen, inwieweit der Prozess des Ressourcenmanagements formalisiert werden soll. Der Aufwand zur Einführung und laufenden Datenpflege erschwert mitunter die Akzeptanz. Dies ist dem zu erwartenden Nutzen gegenüberzustellen. So wird beispielsweise in mittelständischen Organisationen ein IT-unterstütztes Skill-Management auf geringere Akzeptanz stoßen, da hier die Teamfindung stärker über den persönlichen Kontakt stattfindet.

Koordinieren der Umsetzung

- Projektportfolio-Management erfordert umfangreiche Kommunikation auf allen Ebenen der Projektorganisation, d. h. in und zwischen den Projekten und Teams sowie mit den übergeordneten Steuerungsgremien. Hier setzen die einzelnen Ebenen des Projektportfolio-Managements aufeinander auf, d. h. hier finden die prozessuale und auch die informationstechnische Verbindung zwischen den Aufgaben des Projektportfolio-Managements und den Einzelprojekten oder Projekt-Programmen statt.
- Die Schritte, die von der **Initiierung bis zur Freigabe von Projekten** zu gehen sind, sollten in der Organisation allgemeingültig festgelegt und im Folgenden auch verbindlich gegangen werden. Auf diese Weise lassen sich Projekte vermeiden, die nicht ausreichend im Einklang mit der Unternehmensstrategie stehen („U-Boot-Projekte“) und deren Nutzwert nicht nachgewiesen ist.

- Die Prozesse zur **Steuerung der laufenden Projekte** des Portfolios sollten gleichermaßen vereinbart sein. Sie sind jedoch an die Erfordernisse des Projektes, beispielsweise hinsichtlich Umfang und strategischer Relevanz, anzupassen. Die Steuerungselemente eines Projektes und seine Kommunikationsstrategie sollten möglichst in der Initiierungsphase des Projektes festgelegt werden.
- Hierunter fallen insbesondere das **Berichtswesen** sowie die Bedingungen und Toleranzgrenzen, unter denen weitere Steuerungsaktivitäten ausgelöst werden. Ob hierfür Kennzahlensysteme oder grobe, klassifizierende Bewertungen, beispielsweise über Ampelfunktionen, herangezogen werden, bedeutet erhebliche Unterschiede im Hinblick auf den Aufwand. Ob der Nutzen den Aufwand von Kennzahlensystemen rechtfertigt, muss im Einzelfall abgewogen werden.
- Sinn einer verbindlichen Steuerung ist, dass bei Soll-Ist-Abweichungen oder veränderten Rahmenbedingungen eines Projektes **Steuerungsimpulse** ausgelöst werden, die ein mehr oder weniger enges Netz an Aktivitäten, Kommunikation und Entscheidungen nach sich ziehen. Um die erforderliche Klarheit, Verbindlichkeit und Nachvollziehbarkeit dieser Schritte zu gewährleisten, ist ein entsprechendes Regelwerk verbindlich zu vereinbaren und anzuwenden.
- **Change:** Änderungen an den Anforderungen und am Verlauf der Einzelprojekte im Hinblick auf das Portfolio erfordern ein hohes Maß an Kommunikation und Nachvollziehbarkeit. Dies erfordert eine sehr gute Dokumentationsstruktur.
- Die **Koordination** der aktuell in der Umsetzung befindlichen Projekte des Portfolios bedeutet, dass Informationen aus den Einzelprojekten im Projektportfolio übersichtlich abzubilden sind, um sie beispielsweise für die Nutzung durch Steuerungsgremien zu zentralisieren. Dafür werden oftmals Kennzahlen aus den Einzelprojekten auf das gesamte Portfolio aggregiert.

Nutzen einer IT-Unterstützung

- Sammeln von Statusinformationen zu den einzelnen Projekten und Abbildung in einem Management-Cockpit.
- Geordnete Informationsflüsse in der Erfassung und Umsetzung von Steuerungsimpulsen, herzustellen über ein transparentes und flexibles Berechtigungssystem.
- Möglichkeit der kontextbezogenen Einbettung von Dokumentenmanagement unter Nutzung eines einheitlichen, redundanzfreien Berechtigungssystems.
- Fortlaufende Veranschaulichung von Rollen und Verantwortlichkeiten in den Teams, beispielsweise für spezielle Steuerungsaufgaben wie Meilensteine und Phasenübergänge.
- Geordnete personalisierte Aufgabenzuordnung und übersichtliche Integration in persönliche und/oder gruppenbezogene Kalender.
- Erfassen und Dokumentieren von Steuerungsinformationen zum Projektportfolio und zu Einzelprojekten in einem Arbeitsgang; Transparenz und Nachhaltigkeit.

- Universelles Werkzeug für die Unterstützung aller Schaltstellen des Multiprojekt-Managements (Projektmanagement, Projektsupport, Steuerungsgremien, Projektteams und Projektleiter).
- Aufbereitung und Darstellung von Detailinformationen zu Status- und Umsetzungsstand inklusive Dokumentation aller Anpassungsnotwendigkeiten.
- Aggregation von Kennzahlen mit flexiblen Auswertefunktionen wie drill-down sowie Unterstützung bei der Interpretation der Ergebnisse, beispielsweise durch leichten Zugriff auf die jeweiligen Kontextinformationen.
- Automatisierte Verteilung von Statusinformation und Kommunikationen (Berichte, Besprechungsprotokolle).
- Archivierung und Dokumentation mit minimalem Aufwand.
- Integration einer Aufgabenverwaltung erleichtert die Zusammenarbeit in den Teams und minimiert Rückfragen.

3 Auswahl einer passenden Software zum Projektportfolio-Management

IT-Unterstützung ist eine wichtige Entwicklungsstufe auf dem Weg zu einem systematischen und nachhaltigen Projektportfolio-Management. Eine koordinierte Planung und nachhaltige Umsetzung der Unternehmensstrategie mittels Projekten erfordert ein systematisches Informationsmanagement. Hierauf zielt der Einsatz einer Projektportfolio-Management-Plattform, deren Aufgabe darin besteht, Überblick, Ordnung und Struktur in das Projektportfolio zu bringen und das Projektportfolio insgesamt nachhaltig zu bewirtschaften. Dazu gehört auch

- die Koordination von Projektideen und deren Entwicklung und Konkretisierung zu steuern,
- die Kommunikation mit den Steuerungsgremien zu organisieren,
- die Prozesse zur Freigabe von Projekten zu operationalisieren sowie
- Auswerte- und Konsolidierungsfunktionen zum Monitoring der Projekte bereitzustellen sowie Performance-Daten zu interpretieren.

In Abb. 1 ist gezeigt, welche Beiträge eine schlüssige Methodik und ein methodisch fundiertes Informationsmanagement leisten kann, um die verschiedenen am Projektportfolio-Management beteiligten Steuerungsebenen ineinandergreifen zu lassen. Diese Unterstützung wird insbesondere dann besonders wirksam, wenn die Kenntnisse der Akteure bezüglich der Methoden und Techniken des Projektmanagements größere Unterschiede aufweisen. Eine IT-Plattform bietet hier bessere Orientierung, Prozessstandards und Verfahrenssicherheit und kann wichtige Beiträge liefern, den Reifegrad der Projektorganisation insgesamt zu erhöhen.

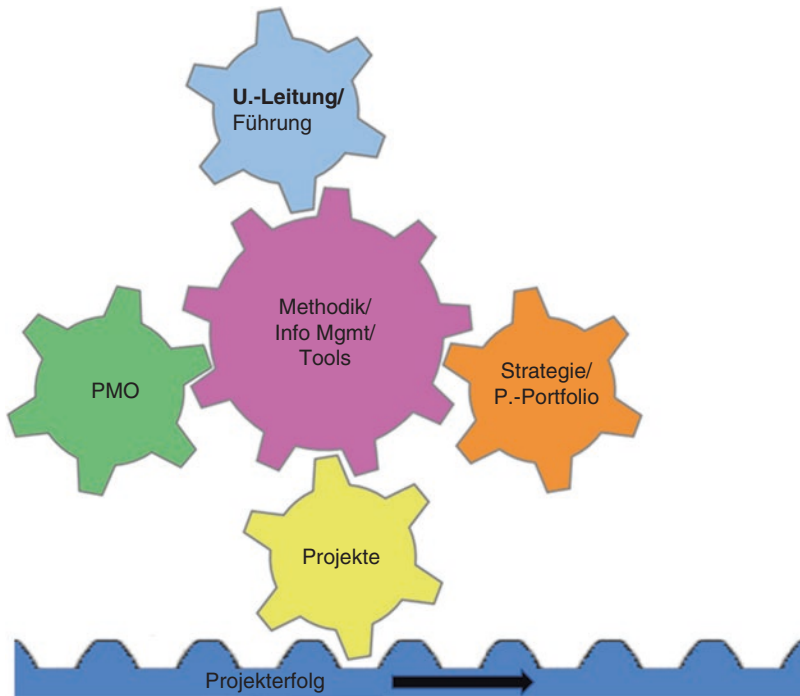


Abb. 1 Methodik und Informationsebenen

Ablauf des Auswahlprozesses

Prinzipiell umfasst der Auswahlprozess die folgenden Elemente:

- Anforderungen definieren, gegebenenfalls ein Lastenheft erstellen.
- Markt sondieren, erste Vorauswahl, meist anhand von relativ abstrakten Funktionslisten, treffen.
- Abgleichen der Anforderungen mit den Merkmalen der vorausgewählten Systeme.
- Vorauswahl treffen/Shortlist erstellen.
- Überprüfen der Vorauswahl anhand von Anbieterpräsentationen.
- Evaluieren ausgewählter Systeme durch Teststellungen.
- Beschaffungsentscheidung treffen und Einzelheiten zum Einführungsprozess festlegen.

Testanwendungen sorgen für raschen Realitätsbezug

Wenn möglichst frühzeitig die abstrakte Ebene verlassen und ein enger Bezug zur eigenen Projektpraxis hergestellt wird, lässt sich der Auswahlprozess vereinfachen und abkürzen. Hierfür sollten Testfälle herangezogen werden, also Projektbeispiele, die für die strategische Ausrichtung des Unternehmens möglichst repräsentativ sind.

Auswahl der Testfälle

Um möglichst rasch einen realitätsnahen Betrieb der Plattform, also eine Live-Situation und realistische Arbeitsbedingungen herzustellen hat es sich als vorteilhaft erwiesen, bereits laufende Projekte auf die IT-Plattform zu migrieren. Der Aufwand hierfür ist meist nicht allzu hoch und kann durch den Softwareanbieter kompetent unterstützt werden. Auf diese Weise wird ein fließender Übergang vom Test zu einer Pilotanwendung hergestellt. Zusammenfassend besteht dieser Weg über eine Evaluierung aus den folgenden Schritten:

- Testfälle definieren und Projektteams in den Test einbeziehen.
- Fließenden Übergang zur ausgeprägten Pilotphase herstellen (Echtbetrieb in reduziertem Maßstab/überschaubare Anzahl von Projekten und Personal/Repräsentativität beachten).

Der Nutzen bei diesem Vorgehen besteht darin, die Grenze zwischen Auswahlprozess und Einführung flüssiger zu gestalten. Die Pilotierung eines oder mehrerer in Frage kommender Systeme schafft Investitionssicherheit und hat den großen Nutzen, dass auf diesem Wege bereits eine stabile Grundlage geschaffen wird für den Change-Prozess und damit für die Etablierung des Systems in die Arbeitskultur von Führung, Projektteams und des Projektportfolio-Managements.

Details zu den Testfällen und zu Beteiligten

- Wenn der Weg über Evaluierungen gewählt wird, sollte dafür ein Vorprojekt aufgesetzt und Ressourcen dafür bereitgestellt werden, gegebenenfalls auch mit externer Unterstützung.
- Die Geschäftsleitung sollte die Evaluierung aktiv unterstützen.
- An dem Test sollten Teams mit ihrer realen Projektarbeit beteiligt werden.
- Nach Möglichkeit sollte ein gegebenenfalls bereits vorhandenes PMO in dem Test eine Führungsrolle übernehmen. Dies hilft, den Realitätsbezug des Tests nochmals deutlich zu steigern und bereitet das PMO auf die künftige Rolle vor.
- Viele Tests scheitern schon an einem Mangel an Verständnis, Einheitlichkeit und Grundlagenwissen zum Projektmanagement und Projektportfolio-Management. Selbst wenn vorgebildete Teilnehmer zugegen sind, sollten die Anwender intensiv betreut und gecoacht werden, denn ein einheitliches Verständnis ist für die Brücken- und Drehscheibenfunktion der IT-Plattform eine wichtige Grundlage und sichert auch langfristig den erfolgreichen Systembetrieb.

Anbietersauswahl/Managementphilosophie

Neben den funktionellen Merkmalen bilden bei dieser Vorgehensweise die Methodik bzw. die Anwendungsphilosophie, die zukünftig zur Steuerung des Projektportfolios und der

Einzelprojekte zugrunde gelegt werden soll, einen Schwerpunkt in der Evaluation von Systemen. Dabei sollten neben den reinen Funktionsmerkmalen der IT-Anwendung auch weiche Faktoren Berücksichtigung finden. Das Ziel besteht darin, ein weniger mechanistisches Projektportfolio-Management zugunsten einer höheren Kommunikationsorientierung zu erreichen. Dies bedeutet:

- Neben der Orientierung an Funktionsmerkmalen auch die Anwendungsphilosophie und Kommunikationsfähigkeit im Auge behalten.
- Projektportfolio-Management und Projektmanagement für ein breites Anwenderspektrum erlebbar machen.
- Eine praxisorientierte Denkweise von Steuerungsfähigkeit und Agilität vermitteln. Hintergrund ist, dass auch im Vorfeld abgehaltene Seminare abstrakt bleiben, wenn keine rasche Praxisumsetzung erfolgt.
- Die Rolle des Systems als Transportmedium und als Multiplikator berücksichtigen und in die Bewertung einbeziehen.

Der Systemanbieter spielt eine wichtige Rolle beim Übergang zu einem IT-unterstützten Projektmanagement und Projektportfolio-Management. Um die unscharfen Fragestellungen im Auswahlprozess aufzulösen wird empfohlen, bei der Auswahl des Systemanbieters auch allgemeinere Fragestellungen im Blick zu behalten wie:

- Versteht der Systemanbieter meine Unternehmensphilosophie?
- Gibt es eine verbindende Anwendungsphilosophie, die geeignet ist, die Steuerung einer heterogenen Projektlandschaft zu unterstützen?
- Bietet das Projektportfolio-Management-System eine schlüssige und weithin verständliche methodische Handreichung („Leitplanke“), die den unterschiedlichen Sichtweisen heterogener Anwender gerecht wird?
- Kann die Anwendungsphilosophie auch mittel- und längerfristig den Change in bislang wenig gewohnte Arbeitsweisen überbrücken?

Bewertung

Neben den harten Fakten zu Funktionen des Projektmanagements und des Projektportfolio-Managements sollte ein IT-System das Wachsen einer einheitlichen Projektmanagement- und Projektportfolio-Management-Kultur fördern und insbesondere effiziente Kommunikationsfunktionen bereitstellen. Hierzu muss IT-Funktionalität und Anwendungsphilosophie Hand in Hand gehen. Neben der Aufgabe, die Informationsflüsse und Prozesse der Akteure unterschiedlicher Ebenen und Vorstellungen in Einklang zu bringen sollten sich in der Bewertung auch die weichen Kriterien widerspiegeln, die die Eigenschaften des Systems hinsichtlich Kommunikation und Kollaboration beschreiben sowie die Tauglichkeit, die einzelne Aspekte des Projektmanagements für alle am Projektgeschehen Beteiligten erlebbar zu machen.

4 Einführung und Stabilisierung

Voraussetzungen und Ziele

Das Einführungsprojekt ist das erste Projekt bzw. Programm, das nach allen Regeln des Programm- bzw. Projektportfolio-Managements geplant und umgesetzt wird. Mit der Systemeinführung sollte ein Evolutionsprozess angestoßen werden, der umfangreiche Weiterentwicklungen der Arbeits- und Kollaborationskultur zur Folge hat. Es sollte Zeit eingeplant werden, um den Prozess aufmerksam und zügig führen zu können. Denn kommt der Prozess ins Stocken, gehen Lernerfolge verloren und Verunsicherung stellt sich ein – eine Gefahr für jeden Change-Prozess.

Parallel sollte Grundlagenwissen zum Projektmanagement und zum Projektportfolio-Management aufgebaut werden. Wenn dies im Rahmen der Einführung einer IT-Plattform geschieht, bestehen umso bessere Aussichten, dass dies nicht als abstrakte Disziplin wahrgenommen wird, sondern als Unterstützung einer Arbeitsform, die für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens von hoher Bedeutung ist.

Zu den Zielen der Einführung zählt beispielsweise:

- Prozesse und Abläufe des Multiprojektmanagements einüben und optimieren.
- Die Beteiligten in die neuen Formen der Kommunikation, Koordination und Zusammenarbeit einarbeiten und eingewöhnen.
- Best Practice bzw. Proven Practice zum Einsatz der IT-Plattform finden.
- Die Rolle des PMO als Drehscheibe und Koordinator in der Organisation definieren und etablieren.
- Zügig das reale Portfolio aufbauen, Strategie abbilden und aktiv bewirtschaften.
- Einzelprojekte sukzessive einstellen und die Teams in der IT-unterstützten Projektarbeit coachen.

Vorliegende Untersuchungen über gescheiterte bzw. erschwerte und verzögerte Systemeinführungen zeigen, dass meist ein zu wenig engagiertes, abwartendes Verhalten der Führung vorliegt. Die Geschäftsleitung sollte aktiv involviert sein, um mittels eines vorausschauenden und umsichtigen Führungsstils eine Grundlage zu schaffen, um die Ziele zu erreichen und einen erfolgreichen Evolutionsprozess im Unternehmen anzustoßen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die besten Aussichten auf einen zügigen und erfolgreichen Einführungsprozess dann gegeben sind, wenn folgende Voraussetzungen vorliegen:

- Das Vorhaben wird von der Geschäftsleitung aktiv unterstützt; die Geschäftsleitung selbst nutzt das System zur Steuerung ihrer eigenen Aktivitäten.
- Ein PMO ist konstituiert.
- In der Evaluierungsphase wurden bereits wesentliche Elemente des IT-gestützten Projektportfolio-Managements pilotiert und erste Erfahrungen gewonnen.

- Das Kernteam, das dabei zum Einsatz kam, bildet auch das Kernteam für die weitere Einführung und spielt eine wichtige Rolle als Multiplikator für die Ausweitung der Systemnutzung und den Wandel der Arbeitskultur im Projektportfolio und in den Einzelprojekten.
- Eine Bestandsaufnahme der Projekte und eine erste Priorisierung des Projektportfolios wurde durchgeführt.
- Das Selbstverständnis der Führungskräfte zum Projektportfolio-Management und damit wesentliche Fragen zu dem mit einem Projektportfolio-Management-System intendierten Change sind geklärt, die Bereitschaft der Mitarbeiter zu einem eigenverantwortlichen Arbeiten ist im Ansatz vorhanden und es besteht Klarheit über die nötigen Unterstützungsmaßnahmen.

Mögliche Hemmnisse beachten – Unterstützungsmaßnahmen anpassen

Die eingangs erwähnte Zunahme und Intensivierung von Projektarbeit stellt für viele Mitarbeiter eine erhebliche Veränderung des gewohnten Arbeitsumfeldes dar, verbunden mit der Sorge, dass dies mit einer nur schwer kalkulierbaren Mehrarbeit verbunden ist. Deswegen ist es wichtig, dass die Anwender möglichst rasch eigene praktische Erfahrungen gewinnen und bei der Umstellung auf die neuen Arbeitsweisen partnerschaftlich unterstützt werden. Durch geschickte Gestaltung des Einführungsprozesses kann Akzeptanz geschaffen und Widerstände und falsche Erwartungen können abgebaut werden. Eine Schlüsselposition nimmt dabei das PMO ein, indem es die Neuerungen und Vorteile gegendig erklärt, als Coach und Moderator fungiert sowie zeitnah Prozesse anpasst, sobald entsprechende Rückmeldungen und Erfahrungen dies erforderlich machen. Auf diese Weise werden mit der Systemeinführung konkrete Anwendungserfahrungen eingebracht und der Change-Prozess beschleunigt.

Ein ehrlicher Blick auf die anstehenden Herausforderungen zeigt viele Risiken und Nebenwirkungen, die aber durch eine proaktive Arbeitsweise erfolgreich gemeistert werden können. Der erforderliche Management- und Leadership-Aufwand zahlt sich aus:

- Erst wenn Projektmanagement und Projektportfolio-Management mit IT-Unterstützung betrieben werden, wird sichtbar, was Projektportfolio-Management für den Einzelnen bedeutet: Transparenz, Disziplin und Verbindlichkeit.
- Dies sind die gewollten Effekte, und gleichzeitig die Defizite des mit konventionellen Mitteln betriebenen Projektportfolio-Managements. Diese Defizite abzustellen gehört zu den erklärten Zielen einer Systemeinführung.
- Dies ruft mitunter Widerstände hervor, denn ein IT-System mit seinem Zugewinn an Transparenz und seinem Einfordern von Verbindlichkeit legt bislang verborgene organisatorische, strukturelle oder individuelle Defizite offen. Hierin liegt eine für viele Beteiligte nicht unbedingt angenehme Wahrheit: Verglichen mit der Stringenz eines IT-Systems mit seinen umfangreichen Verknüpfungen von Daten wird der konventionelle bzw. papierne Informationsaustausch vielfach als offener und toleranter angesehen.

So kommt er mit unverbindlichen und ungefähren Angaben aus, beispielsweise bei Terminangaben in der Form „im ersten Halbjahr 2018“ oder bei Verantwortlichkeiten „Abteilung C in Abstimmung mit Bereich A“. IT-Systeme zwingen zu höherer Verbindlichkeit. Dies hat erhebliche Auswirkungen auf die gewohnten Formen der Zusammenarbeit.

- Auch bedeutet eine saubere Dokumentation des Projektgeschehens einen gewissen Aufwand, ist aber eine elementare Voraussetzung für eine wohl orchestrierte Projektarbeit im Unternehmen, die es zu trainieren gilt. Dieser Nutzen sollte im Zuge der Systemeinführung und Stabilisierung über die Bereiche der Organisation hin kommuniziert werden („Leuchtturmprojekte“). In der Gegenüberstellung mit dem vorher praktizierten händischen Vorgehen sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass auch hierbei Aufwand für schriftliche Kommunikation getrieben wird, beispielsweise in Form von E-Mails, und dass bei dieser Form der Dokumentation und Kommunikation durch Redundanzen oftmals viel wertvolle Arbeitsressourcen verschwendet werden.
- Das IT-System muss die Balance herstellen zwischen Selbstorganisation der Teams (eher weniger formal) und Zwang zur Strukturierung und Verbindlichkeit in den Prozessen. PPM kommt ohne dies nicht aus, was sich nur über einen gewissen Grad an Formalismen erreichen lässt. Diese Balance muss im Verlaufe des Evolutionsprozesses immer wieder neu ausgerichtet werden. Dies ist eine Aufgabe des PMO in der Führungsfunktion. Das Erfordernis, agile Arbeitsweisen zu entwickeln und zu etablieren gilt nicht nur für einzelne Projekte, sondern gilt für das gesamte Portfolio.
- Das PMO muss den Einführungs- und Evolutionsprozess aktiv unterstützen und dafür sorgen, dass der Prozess nicht ins Stocken gerät. Unrealistische Einschätzungen zum Zeitaufwand und zur Dauer der Einführung, bis der Nutzen des Systems deutlich wird, sind mit die größten Gefahren für eine erfolgreiche Einführung.

Erste Schritte gehen

Ein wesentlicher Schritt des Einführungsprojektes besteht darin, die bislang zumeist uneinheitlich und dezentral geführten Informationen zu den Projekten im Unternehmen in der Plattform darzustellen und erste Prozesse zu deren Erfassung und weiteren Bewirtschaftung zu implementieren. Dies ist nicht eine rein IT-mäßig geprägte Aufgabe, sondern sie schließt Fragen der Systematisierung und Bewertung ein.

Als einer der ersten Schritte sollte eine Liste aller Projekte erstellt werden. Im Lichte einer IT-Unterstützung erscheint diese Bestandsaufnahme oftmals überraschend umfangreich, denn es fließen Projektideen und strategische Maßnahmen genauso ein wie konkret geplante sowie laufende Projekte. Fragen nach einer Dezentralisierung der Verantwortlichkeiten sind eine logische Konsequenz dieses Vorgehens. Abb. 2 zeigt beispielhaft die Darstellung eines Projektportfolios in einem IT-System. Über weiterführende Angaben, beispielsweise zu Verantwortlichkeiten und Nutzung der Kommentarfunktion sowie gegebenenfalls von Dokumentenanhängen, lassen sich die einzelnen Positionen des Projektportfolios im Sinne einer Operationalisierung weiter vervollständigen.

Planung/ Umsetzung Ablaufplan

Ansicht ändernFilter: Alle Objekte

Farbcodierung

Pad	Name	Kommentar	Status	Verantwortlich	Anfangstermin	Endtermin	Sit.	Pers.
2.1.1	Modularisierung und Konfigurierbarkeit der Produkte letzten Bericht aufrufen		inA		05.05.2016	30.04.2017		
2.1.2	Aktionsprogramm zur Verbesserung der Servicequalität letzten Bericht aufrufen		inA		05.09.2016	30.04.2017		
2.1.3	Serviceprozesse konzipieren und implementieren letzten Bericht aufrufen		inA		01.09.2016	30.11.2017		
2.2	Empfehlungen ausweiten	Bonusprogramme, Kommunikation	n nb					
2.2.1	Bonusprogramm Kunden werben Kunden letzten Bericht aufrufen		inA		01.03.2016	31.12.2016		
2.2.2	Nutzungsintensität social media steigern		abg					
2.3	Anteil Neukunden erhöhen	Messe, Marketing, Webpräsenz, internationales Vertriebsnetzwerk	n nb					
2.3.1	Partnernetzwerk ausbauen		n nb					
2.3.2	Messebeteiligungen		n nb					
2.3.3	Traffic auf der Produktwebsite erhöhen		n nb					

(11 - 20 / 36) | Seite 2 von 4

Abb. 2 Entwicklung eines Projektportfolios im PPM-Portal

Das PPM-System ist nun in der Lage, die Informationen den betroffenen Personen zuzuordnen, Aktualisierungsmitteilungen zu versenden und auf einer Portalseite einen Überblick über den Konkretisierungs- und Umsetzungsstand zu geben (Abb. 3).

In diesem Beispiel ist zusätzlich die augenblickliche Darstellung der Portfoliobewertung hinsichtlich Strategiebeitrag und Wirtschaftlichkeit eingeblendet. Ein solcher Überblick hilft auf anschauliche Weise, die Informationen aus den Einzelprojekten zu interpretieren und gibt ebenso den Einzelprojekten Orientierung über die jeweilige Positionierung im Gesamtkontext.

Weitere Ausbaustufen

Für einen klaren und zügigen Einführungsprozess ist es empfehlenswert, zunächst mit verhältnismäßig einfachen Funktionen zu beginnen. Fortgeschrittene Funktionen sollten zunächst pilotiert und dort in Betrieb genommen werden, wo diese auch einen klaren Nutzen ergeben. Eine Schwerpunktsetzung der Funktionalitäten im Sinne einer Anpassung der Werkzeuge an die Projektumgebung hilft dabei, zu einer möglichst leichtgewichtigen, wenig formalistischen und agilen Steuerung zu finden.

IT-Unterstützung stößt einen Prozess an, bei dem den Beteiligten, die durch konsequentes PPM veranlassten Veränderungen, plastisch sichtbar werden. Für die mit der Steuerung des Projektportfolios befassten Gremien wird die Arbeit nur dann beherrschbar, wenn eine Grundlage aus einfachen und klar definierten Prozessen zur Steuerung vorliegt.

Hier muss nicht jedes Mal das Rad neu erfunden werden. Hier lohnt der Blick auf einfache, pragmatische Prozessmodelle, die sich relativ leicht anpassen und implementieren

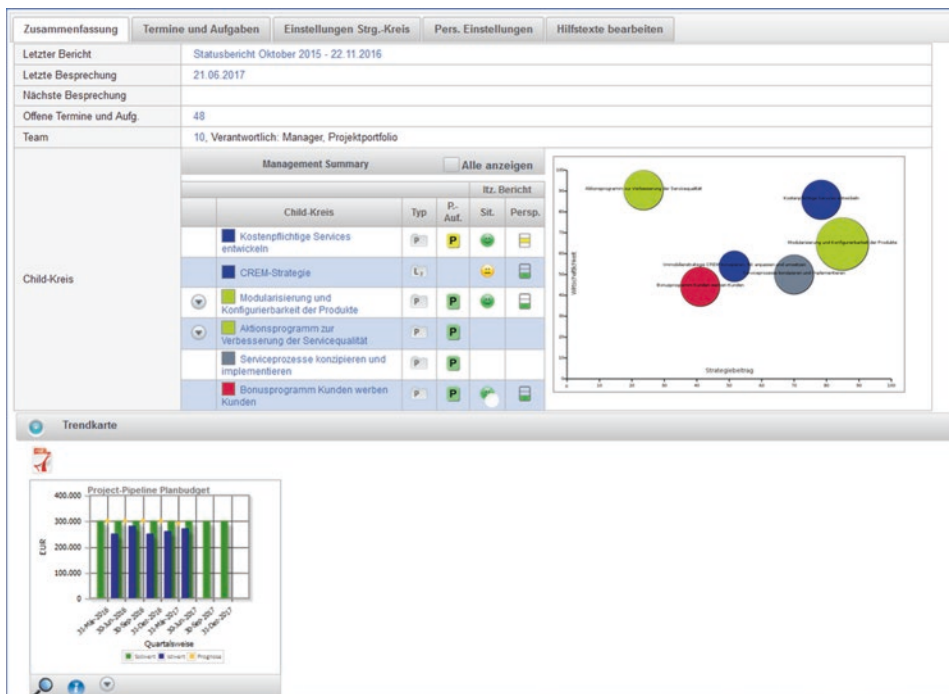


Abb. 3 Zusammenfassung der Statusmeldungen des Portfolios

lassen. So beschreibt beispielsweise der Standard PRINCE2 mit den Prozessen Vorbereiten, Initiieren, Freigeben und Abschließen eines Projektes einen einheitlichen, klaren Ablauf von Projektidee/ -mandat über die Initiierung und Freigabe bis hin zum Abschluss, der auch dazu geeignet ist, im Zuge einer IT-Implementierung auf das gesamte Projektportfolio angewendet zu werden.

Weiterführende Literatur

1. Hirzel M, Alter W, Sedlmayer M (2011) Projektportfolio-Management: Strategisches und operatives Multi-Projektmanagement, 3. Aufl. Gabler, Wiesbaden
2. Steinle D, Schmidt E (2014) Handbuch Multiprojektmanagement und -controlling: Projekte erfolgreich strukturieren und steuern. Erich Schmidt
3. Ortner G, Stur B (2015) Das Projektmanagement-Office: Einführung und Nutzen, 2. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
4. Preußig J (2015) Agiles Projektmanagement: Scrum, Use Cases, Task Boards & Co. Haufe TaschenGuide, Freiburg
5. Wolfslast R (2014) Projektportfolio-Management: IT-Lösungskonzept zur Optimierung des Projektportfolio-Managements mit Schwerpunkt Ressourcenplanung, Taschenbuch. AV Akademiker, Saarbrücken

Team Performance und Wirksamkeit – ein neues Feld für Portfolio-Managementansätze

Wolfgang Alter, Martin Hecker und Roland Steiger

„Er hatte einen Eindruck, aber einige seiner Eindrücke sind Illusionen.“
D. Kahnemann

Zusammenfassung

Projektportfolio-Management, der Name ist Programm. Doch ist diese Methode nur auf die Priorisierung oder das Risikomanagement von Projekten limitiert, mit denen eine Unternehmens- oder Ressortstrategie umgesetzt werden soll? Unser innovativer Ansatz zeigt auf, wie Wirksamkeit und Performance eines jeden Teams mittels eines spezifischen Portfolios, dem Dynamischen Aktivitäten-Portfolio, beschrieben und dargestellt werden können. So wird Effektivität und Effizienz steuerbar, die Wirksamkeit messbar. High Level Performance wird als Führungsaufgabe greifbar. Transparenz, gegenseitiges Einbeziehen und Verstehen, Verbindlichkeit und realistische Verantwortung sind dabei wichtige Bestandteile, die eingefordert und unterstützt werden. Der folgende Beitrag leitet diese Arbeitsmethodik her und zeigt dabei in der Praxis bewährte Wege auf, wie ein Transfer in den Alltag gut gelingen kann.

W. Alter (✉) · M. Hecker · R. Steiger
Covestro, Leverkusen, Deutschland
E-Mail: post@hlp-connex.de

1 Wichtige Grundlagen

Die Methoden des Projektportfolio-Managements erzeugen Transparenz bei komplizierten und teilweise komplexen Interdependenzen zwischen den Projektarbeiten vieler parallel agierender Teams und ermöglichen so ein strategisches Management wesentlicher Aspekte, wie beispielsweise Ressourcen-, Risiko- oder Wissensmanagement.

Ähnliche, teilweise sogar analoge Herausforderungen bestehen bei genauer Beobachtung in Linienorganisationen auch auf der Ebene einzelner Teams und deren einzelnen Teammitgliedern. Um High Level Performance anstreben und erreichen zu können, müssen viele verschiedene Faktoren berücksichtigt werden, die alle miteinander in Verbindung stehen – am besten sogar aufeinander aufbauen.

Diese Analogie war der Impuls, um erfolgreiche Konzepte des Portfoliomanagements zu nutzen, um eine Methodik zu entwickeln, die von uns als Dynamisches Aktivitäten-Portfolio bezeichnet wird. Das Ziel dabei ist, Teamperformance und Teamentwicklung strategisch auszurichten und High Level Performance greifbar zu machen.

Die wichtigsten Parameter, die die Grundlage für dieses Portfolio und seine Arbeitsmethodik darstellen, sollen im Folgenden kurz einführend behandelt werden.

Strategie und Organisation

Für die Ableitung des Dynamischen Aktivitäten-Portfolios wird davon ausgegangen, dass ein Unternehmen seine Organisation an ihrem Zweck und an der geplanten Strategie ausgerichtet hat, also „form follows function“. Daraus entstehen in der Folge Organisationseinheiten mit unterschiedlichen Rollen und Funktionen, die in Form von Geschäftsfeldern, Abteilungen, Gruppen und Teams zusammenarbeiten.

Eine klare Kommunikation im Rahmen der Aufbau- sowie Ablauforganisation ist dabei auf jeder Organisationsebene wichtig. Diese kann zum Beispiel auf der Grundlage der drei Perspektiven „Why“, „How“ und „What“ erfolgen, die Simon Sinek als „Golden Circle“ bezeichnet.

Jedes Team ist dann aufgerufen, das eigene „Why“, „How“ und „What“ zu erarbeiten. Das bedeutet, die Handlungsfelder, die Prozesse und die notwendigen Kompetenzen zu identifizieren und zu beschreiben, die zur Ausübung der Funktionen – also zur wirksamen Aufgabenerfüllung – erforderlich sind oder sein werden.

Diese Felder sind in der Folge effektiv („doing the right things“) und effizient („doing the things right“) zu bearbeiten beziehungsweise zu gestalten.

Vertrauen und Transparenz

Gegenseitiges Vertrauen ist das Fundament für eine erfolgreiche Teamarbeit. Dies beschreibt zum Beispiel Patrick Lencioni sehr nachvollziehbar. Denn ohne Vertrauen entsteht keine Offenheit. Und ohne Offenheit keine Transparenz, welche Herausforderungen eigentlich zu meistern wären und welche unangenehmen Hindernisse aus dem Weg geräumt werden müssten.

Auch die Transparenz bezüglich der individuellen Stärken und Schwächen im Team ist ein wichtiger Erfolgsfaktor eines Teams, um sich gegenseitig helfen, ergänzen, fordern und motivieren zu können.

Aber gegenseitiges Vertrauen entsteht nicht von alleine. Vertrauen zu schaffen ist somit eine der wichtigsten Führungsaufgaben. Das gemeinsame, regelmäßige Erarbeiten von Strategien und daraus abgeleiteter Ziele ist dabei eine sehr geeignete Möglichkeit, um sich als Team zu finden und wirklich zu verstehen. Klare Kommunikationsregeln und eine geförderte Feedback-Kultur sind weitere wichtige Bausteine auf dem Weg zu Vertrauen und Transparenz.

Veränderung und Anpassung

In jedem Unternehmen ist stetige Veränderung (Change) an der Tagesordnung. Dies alleine schon deshalb, weil sich Rahmenbedingungen und Anforderungen im Umfeld des Teams/ der Gruppe/ der Abteilung/ des Unternehmens häufig ändern können. Die Veränderung erfordert oftmals eine Anpassung der ausgeübten Aufgaben und Kompetenzen.

Auch die Menschen selbst oder die Teamzusammensetzung sind nicht statisch. Deshalb ist die Leistungsfähigkeit von Teams naturgemäß schwankend. Daher müssen, um High Performance erzielen zu können, Fähigkeiten, Motivation und Entwicklungsbereitschaft jedes einzelnen Teammitglieds stets aufs Neue berücksichtigt werden.

Wichtig vor dringend

Die vielfach bewährte Eisenhower-Matrix und der Leitsatz „first things first“ sind vielen Managern wohl bekannt. Doch wer beherrscht im Alltag wirklich die Kunst, zu dringenden, aber weniger wichtigen Aktionen „NEIN“ zu sagen? Meist fehlen dafür ausreichend klar verabredete Leitplanken oder Kriterien, sodass ein „NEIN“ von Kollegen als Ablehnung oder Zurückweisung negativ empfunden und nicht als aner kennenswerte Klarheit geschätzt wird.

Eine frühzeitig getroffene Verabredung zur Wichtigkeit von Arbeitsfeldern – basierend auf Transparenz, Vertrauen und Verlässlichkeit – öffnet die Tür zu einer befreienden Konzentration auf das Wesentliche.

Umgang mit Ressourcen

Bevor ein bewusster Umgang mit den meist knappen Ressourcen eines Teams möglich ist, muss klar sein, ob und wo ein Engpass besteht, was die Ursachen dafür sind und welche Konsequenzen sich daraus ergeben. Ein gemeinsames Verständnis darüber kann im Team nur durch eine ehrliche Reflexion des „Ist-Zustands“ im Vergleich zum „Soll-Zustand“ herbeigeführt werden. Diese herausfordernde Aufgabe sollte durch einen Moderator begleitet werden, um auch unangenehme Wahrheiten respektvoll thematisieren zu können.

Bei der Bewertung spielt zudem die Dynamik der Situation eine wichtige Rolle. Diese Bewertung muss daher regelmäßig neu durchgeführt werden.

Zum Beispiel lehrt die Erfahrung, dass erforderliche Veränderungen immer erst einmal zusätzlichen Aufwand bedeuten, also mehr Ressourcen benötigen, als das Halten eines

eingespielten Status quo. Aber auch die angestrebte Geschwindigkeit einer Veränderung ist eine Variable für die erforderliche Ressourcenstärke.

Eine teaminterne Sichtweise unterschätzt in der Regel diese Effekte. Diverse Autoren zeigen auf der Grundlage psychologischer Erkenntnisse gute Herangehensweisen auf, wie trotzdem realistische Einschätzungen erreicht werden können.

2 Das Dynamische Aktivitäten-Portfolio

Aufbauend auf diesen Grundlagen werden im Folgenden schrittweise das Dynamische Aktivitäten-Portfolio und seine Methodik abgeleitet und erläutert.

Die einzelnen Schritte erfolgen dabei seriell. Ein iteratives Vorgehen verbessert die Qualität. Das Ergebnis ist eine Visualisierung von Erkenntnissen und Ergebnissen vielfältiger Diskussionen, Verabredungen und Entscheidungen im Team in mehreren Dimensionen.

Das resultierende Aktivitäten-Portfolio (Abb. 1) zeigt auf einen Blick

- die strategische Wichtung jeder Aktivität,
- den erreichten Erfolg bzw. die Wirksamkeit jeder Aktivität,
- das Alter bzw. den Reifegrad der Aktivitäten,
- den sich daraus ergebenden Entwicklungsstatus und
- den weiteren Handlungsbedarf.

Eine realistische Performance-Einschätzung aller Aufgaben und Kompetenzen (Aktivitäten) im Team wird somit aktuell und transparent abgebildet. Durch eine regelmäßige Aktualisierung kann der Dynamik von Veränderungen Rechnung getragen werden.

Der innovative Ansatz des Dynamischen Aktivitäten-Portfolios besteht darin, dass mit den Arbeitsformen zur Entwicklung und Anwendung nur einer grafischen Darstellung eine Vielzahl von Elementen verarbeitet wird, die für die Wirksamkeit eines Teams von entscheidender Bedeutung sind.

Die Methodik baut auf den Grundsätzen für High Performance Teams auf und

- erzeugt Transparenz in der Kommunikation und Darstellung,
- macht dynamische Veränderungen und zeitliche Entwicklungspläne von erfolgskritischen Aktivitäten und deren Wirksamkeit nachvollziehbar,
- erzeugt eine Vision und Ziele sowie Motivation und Verbindlichkeit diese anzustreben,
- erlaubt eine realistische Fortschrittskontrolle,
- beachtet dabei die Kompetenzen sowie Interessen der Individuen und
- unterstützt eine effektive und effiziente Steuerung der notwendigen Ressourcen.

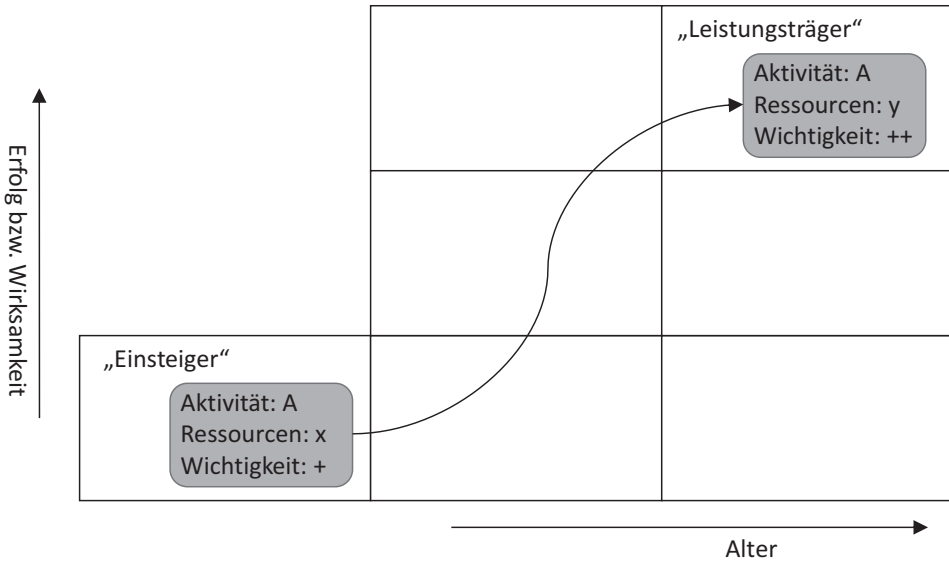


Abb. 1 Schema des Dynamischen Aktivitäten-Portfolios

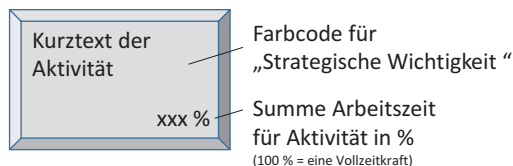
Schritt 1: Identifizierung erfolgskritischer Aktivitäten

Auf der Basis einer vorgegebenen strategischen Funktion für das Team (die Gruppe/die Abteilung) werden diejenigen Aktivitäten identifiziert, welche erforderlich sind, um den Unternehmensauftrag an das Team erfolgreich in der Organisation erfüllen zu können. Dabei sollten nicht mehr als 30 bis 50 Aktivitäten resultieren. Das sichert den notwendigen strategischen Fokus und erzeugt eine Kalibrierung der Diskussion auf eine passende „Flughöhe“. Für diesen ersten Schritt hat sich in der Praxis das Format eines moderierten Workshops unter Einbeziehung aller hauptverantwortlichen Teammitglieder bestens bewährt.

Der Begriff „**Aktivitäten**“ wurde geprägt, da sich die Betrachtung nicht nur auf Projektarbeiten beschränkt. Es sollen auch etablierte Routinen in Form von Arbeitsprozessen, Methoden oder deren Unterstützung mit Werkzeugen (beispielsweise IT-Anwendungen, Richtlinien, Expertenwissen, Prozessentwicklung, Schulungsunterlagen, Kommunikation) identifiziert werden, die wichtig für eine erfolgreiche Teamarbeit sind. Ebenso gehören teaminterne, erfolgskritische Aktivitäten wie etwa Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung, Dokumentation von Wissen oder die Entwicklung der Besprechungskultur dazu. Eben alles, was ausreichend Arbeitszeit erfordert.

Jede Aktivität wird in der Folge gut verständlich beschrieben. Diese Beschreibungen müssen einstimmig verabschiedet werden. Für die Darstellung im Portfolio wird dann noch ein Kurztext diskutiert und vereinbart, der mit maximal sechs Worten die jeweilige Aktivität aus Sicht aller Teilnehmer eindeutig charakterisiert (Abb. 2).

Abb. 2 Symbol für eine Aktivität



Dabei ist es fundamental wichtig, dass sich alle Beteiligten mit ihrem Tun in den beschriebenen Aktivitäten wiederfinden. Dies erzeugt die erforderliche emotionale Bindung an die Ergebnisse des Workshops.

Schritt 2: Bestimmung des Reifegrads/Alters (x-Achse)

Die Aktivitäten werden vom Team in eine zeitliche Reihenfolge gebracht. Diese bildet die x-Achse des Aktivitäten-Portfolios. Dabei ist es ausreichend, drei grobe Zeitfenster zu definieren um zu beschreiben, wie lange eine Aktivität bereits besteht (= Reifegrad/Alter). Da die nachhaltige Entwicklung von individuellen oder organisatorischen Kompetenzen und Fähigkeiten Monate bis Jahre dauert, sollten folgende drei Zeitfenster in der Regel geeignet sein:

- **„Neu“** – Eine Aktivität wird erst seit Kurzem explizit bearbeitet und es liegen noch wenige Erfahrungen zur Wirksamkeit vor (zum Beispiel im ersten Jahr).
- **„Mittel“** – Eine Aktivität ist bereits seit geraumer Zeit bearbeitet und weist einen gewissen Fortschritt auf. Die bisher gemachten Erfahrungen erlauben bereits eine erste Einschätzung ihrer Wirksamkeit (zum Beispiel zwei bis vier Jahre).
- **„Alt“** – Eine Aktivität wird schon seit vielen Jahren betrieben, gehört also quasi zum Repertoire (zum Beispiel mehr als vier Jahre).

Es können in der Diskussion auch Ideen für neue Aktivitäten festgehalten werden, die noch unbearbeitet sind (Ideen-Pool). Diese können, wenn sie für den zukünftigen Erfolg des Teams wichtig werden sollten, das Aktivitäten-Portfolio später ergänzen. Sie spielen dann in der Ressourcendiskussion eine Rolle.

Schritt 3: Bestimmung des Erfolgsgrades (y-Achse)

Die y-Achse im Aktivitäten-Portfolio steht für den Erfolg der Aktivitäten.

Der Erfolg setzt sich dabei aus den folgenden Bausteinen zusammen:

1. Aus dem Stand der betrachteten Aktivität hinsichtlich ihrer Entwicklung *innerhalb* des Teams:

Inwieweit sind ein Arbeitsprozess, eine Methode oder ein erforderliches IT-System innerhalb des Teams theoretisch oder technisch entwickelt, um die Aktivität erfolgreich zu implementieren und auszuführen? Dieser erste Baustein kann mit dem Begriff „Technische Umsetzung“ zusammenfassend beschrieben werden.

Beispiel: Eine neue interaktive Datenbank soll erstellt werden oder ein bestimmter Prozess/Arbeitsablauf soll ausgearbeitet und beschrieben werden. Die technische Entwicklung und Bereitstellung der Methode bzw. die schriftliche Ausarbeitung des Arbeitsablaufs befinden sich im Aufbau.

2. Der zweite Baustein ist die „**Akzeptanz**“ des eigenen Tuns bzgl. der Aktivität *außerhalb* des Teams:

Ist das Ergebnis der „Technischen Umsetzung“ akzeptiert und findet es eine positive Haltung und Unterstützung beim Sponsor, in der eigenen Reporting-Linie, bei Kollegen, Kunden, Adressaten und potenziellen Nutzern, kurzum bei allen Stakeholdern?

Beispiel: Die neue Datenbank wurde technisch fertig gestellt und konfiguriert. Sie wurde allen Stakeholdern vorgestellt und ein positives Feedback gibt den Startschuss für ihre Implementierung und Nutzung.

3. Der dritte und für den Erfolg letztlich entscheidende Baustein ist der „**Nutzungsgrad**“ der Aktivität in der täglichen Anwendung und die Zusammenarbeit mit ihren Bereitstellern:

Werden die Hinweise und Anforderungen an Kollegen außerhalb des Teams also problemlos in der Organisation angewendet und „gelebt“?

Beispiel: Erstellt ein Team eine Verfahrensanweisung, so wird bei aktiver Beobachtung schnell deutlich werden, ob diese Anweisung mit hoher Motivation bei den Adressaten befolgt wird, oder nur als Aktenleiche in der Ablage verschwindet.

Der Perspektivwechsel zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung bildet die Grundlage, um über die Zeit durch entsprechende Feedbackschleifen die Wirksamkeit der eigenen Handlungen realistisch einschätzen zu können. Dabei wird für den Erfolg, also die Wirksamkeit einer Aktivität, bewusst ein hoher Maßstab angelegt, denn die drei Bausteine bauen aufeinander auf:

Die technische Bereitstellung einer Datenbank oder die theoretische Ausarbeitung eines neuen Prozessablaufs, einer Methodik oder eines Arbeitsablaufs im Betrieb sind lediglich die Voraussetzung für die Umsetzung einer Aktivität. Erst die Akzeptanz seitens der Stakeholder öffnet das Tor zur erfolgreichen Implementierung und Anwendung. Das letztendliche Maß für den gewünschten, (bei realistischer Betrachtung) maximal möglichen Erfolg ist der Grad seiner Nutzung und Anwendung.

Um diese Logik so allgemein wie möglich anzuwenden zu können, wird für das Portfolio die y-Achse „Erfolg“ in lediglich drei Kategorien eingeteilt: „**gering**“, „**mittel**“ oder „**hoch**“.

Die grafische Darstellung

Eine „neue“ Aktivität bedarf zunächst der technischen Umsetzung und wird daher auf der Erfolgsachse vorerst nur einen „geringen“ Erfolg zeigen. Eine „mittlere“ oder eine „alte“ Aktivität kann bereits alle drei Erfolgsniveaus zeigen. Somit besteht das Dynamische Aktivitäten-Portfolio, neben dem Ideensammler, aus sieben Feldern. Die Bezeichnung

dieser Felder bleibt der Kreativität eines jeden Teams überlassen. In der beruflichen Praxis einer betriebsinternen Dienstleistung oder für die Betriebsabläufe in einem Produktionsbetrieb hat sich z. B. die folgende Darstellung (Abb. 3) bewährt:

„**Einsteiger**“ sind die neu in das Portfolio aufgenommenen Aktivitäten. Hier ist der Startpunkt im Lebenszyklus für kreative, zukunftsgerichtete Ideen.

„**Hoffnungsträger**“ weisen bereits einen gewissen zeitlichen Aufwand für die technische Umsetzung auf, gegebenenfalls ist diese abgeschlossen.

Für „**Potenzialanwärter**“ ist die technische Umsetzung und Bereitstellung (vorläufig) abgeschlossen und die Befürwortung und Akzeptanz seitens der Stakeholder bestätigt.

Hier ist der Scheideweg im Lebenszyklus einer Aktivität. Kann ein maximaler Erfolg („best routine“) realisiert werden? Oder ereilt die Aktivität das Los einer „Mittelklasse“, die nur unzureichend Anwendung findet, gerne ignoriert oder umgangen wird? Oder wird sie gar zum „Zeitfresser“ ohne Aussicht auf den gewünschten Erfolg?

Ein „**Jungstar**“ zeichnet sich durch maximalen Erfolg in kürzester Zeit aus.

Ein „**Leistungsträger**“ weist den bei realistischer Betrachtung maximalen Erfolg auf. Dieser Status ist das Ziel im Lebenszyklus einer jeden Aktivität.

Durch Vernachlässigung eines „Leistungsträgers“, oder durch einen gewachsenen Anspruch an den Erfolg oder durch Verlust von Kompetenzen im Team kann diese Aktivität auf der Erfolgsachse wieder „abfallen“ und wird so zum „**Mitläufer**“.

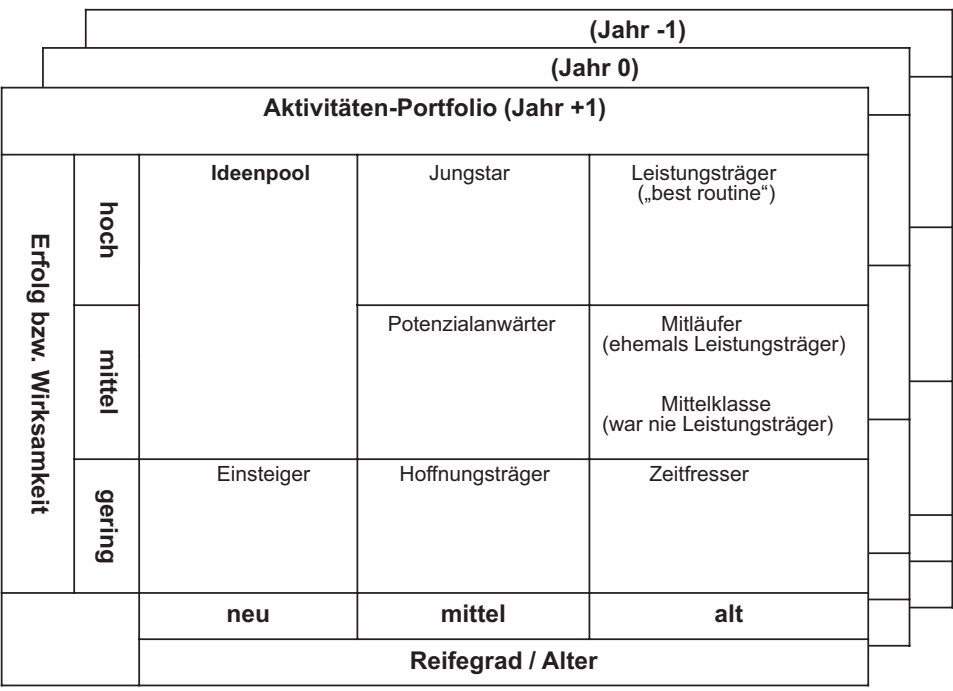


Abb. 3 Dynamisches Aktivitäten-Portfolio

Die „Mittelklasse“ schaffte trotz langjähriger Arbeit nie den angestrebten, hohen Erfolg.

„Zeitfresser“ geistern schon sehr lange im Portfolio des Teams herum und sind unter den gegebenen Umständen ohne Aussicht auf Erfolg. Sie sind Ressourcenfresser, die sinnvollerweise aus dem aktiven Portfolio eliminiert werden sollten. Bei Bedarf können sie als Merker für erneute Initiativen im Ideenpool geführt werden.

Die Aktivitäten eines Teams bewegen sich also mit der Zeit dynamisch über die Felder des Aktivitäten-Portfolios. Ziel einer jeden Aktivität ist es stets, sich zum „Leistungsträger“ zu entwickeln und zu etablieren (Abb. 4).

Schritt 4: Priorisierung anhand Strategischer Wichtigkeit

Als nächste (dritte) Dimension wird nun die „Strategische Wichtigkeit“ jeder Aktivität eingeschätzt. Auch hier werden drei qualitative Gruppen gebildet und das Team einigt sich auf eine Klassifizierung: „hoch“, „mittel“ oder „niedrig“. Die Einstufung wird im Portfolio für jede Aktivität durch eine Farbkodierung sichtbar gemacht (Abb. 4).

Im Anschluss wird diese Priorisierung formal mit dem Sponsor besprochen, bei Bedarf angepasst und dann für die nächste Periode vereinbart und festgeschrieben.

Das Vorgehen verbildlicht für alle Beteiligten die Bedeutung der eigenen Arbeit für das gemeinsame Team- / Gruppen- / oder Abteilungsziel und ermöglicht es gleichzeitig, bei der Ressourcenallokation Prioritäten zu setzen bzw. bei Ressourcenengpässen schnell und eindeutig zu priorisieren. Diese Klarheit erhöht die Motivation aller Beteiligten und vermeidet Zielkonflikte.

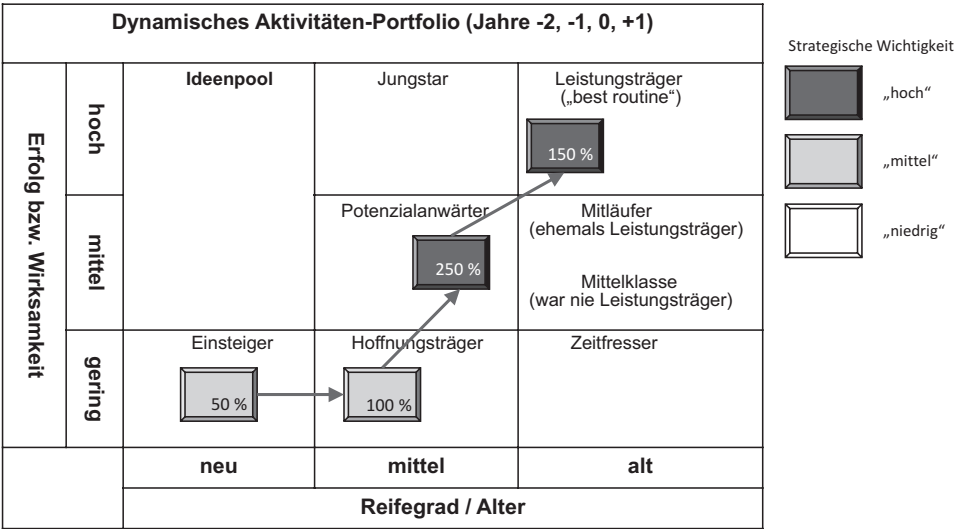


Abb. 4 Dynamisches Aktivitäten-Portfolio

Schritt 5: Team-Lead und Ressourcenbedarf

Erst jetzt wird im Team über den Ressourcenbedarf für jede Aktivität diskutiert. Dazu wird zuerst für jede Aktivität ein „Team-Lead“ vereinbart. Idealerweise meldet sich jeweils ein Freiwilliger, der die Aktivität intrinsisch motiviert führt und entwickelt. Ebenso wird ein Stellvertreter vereinbart. Der Team-Lead und sein Stellvertreter haben nun die Aufgabe, eine Jahresplanung für die ihnen zugeordneten Aktivitäten aufzustellen. Ihr Vorschlag umfasst eine entsprechende Zeit- und Ressourcenplanung, die aus eigener Sicht, mit dem Wissen um die strategische Wichtigkeit der einzelnen Aktivität, ihrem derzeitigen Erfolgsstatus und der angestrebten Position auf der Erfolgsachse, erstellt wird. Zusätzlich sollten pragmatische Key Performance Indikatoren erarbeitet werden, um den geplanten Entwicklungspfad messbar steuern zu können.

Anschließend diskutiert die Gruppe gemeinsam, wieviel Arbeitszeit realistischer Weise (Teamsicht) erforderlich wäre und es muss für jede Aktivität Konsens hergestellt werden. Auf dieser Grundlage verteilt jedes Teammitglied seine Arbeitszeit (100 % bei Vollzeit) auf die einzelnen Aktivitäten, an denen er/sie beteiligt ist. Dabei hat sich in der Praxis die Anwendung von 5 %-Schritten bewährt, denn ein Aufwand von weniger als zwei Stunden pro Woche sollte nicht als wesentlicher Beitrag eingeschätzt werden.

Durch die vergleichende Diskussion von Team-Lead und Team wird nun leicht sichtbar, ob für alle wesentlichen Aktivitäten sowohl im Team als auch bei jedem einzelnen Teammitglied ausreichend Zeit zur Verfügung steht. Bei erkennbaren Engpässen müssen in Absprache mit dem Sponsor entweder das Aktivitäten-Portfolio reduziert, die Entwicklungsgeschwindigkeit angepasst oder die Ressourcen aufgestockt werden.

Einige praktische Details wurden bereits an verschiedenen Stellen erwähnt. Um den Rahmen des Artikels nicht zu weit zu spannen, seien nur die folgenden Hinweise auf Basis eigener Erfahrungen zusätzlich als Erfolgsfaktoren skizziert:

- Das Aktivitäten-Portfolio benötigt neben den formalen Workshops auch eine organisierte Routine im Alltag des Teams, um als unterstützende, aber auch verbindliche Methode anerkannt zu werden. Ein quartärlischer Blick auf die Key Performance Indikatoren und die aktuelle Ressourcensituation im Rahmen einer regulären Teamsitzung sollte dafür ausreichend sein.
- Die identifizierten Aktivitäten und ihr entsprechender Wertbeitrag für das Unternehmen sollten sich 1:1 in den Positionsbeschreibungen des Teams wiederfinden.
- Die erfolgreiche Bearbeitung von Aktivitäten erfordert entsprechende Kompetenzen. Diese Transparenz ermöglicht die Verknüpfung des Aktivitäten-Portfolios mit Personalentwicklungsmaßnahmen und deren Verabredung, falls entsprechender Handlungsbedarf – beispielsweise nach Personalwechseln – erkannt wird. Diese so abgeleiteten Aktionen beleben die Methodik deutlich.
- Ein Feedback zur Wirksamkeit der Aktivitäten außerhalb der eigenen Organisation zu erhalten, ist eine stetige Herausforderung. Eine Vordiskussion mit dem Sponsor/Auftraggeber bezüglich seiner Wahrnehmung und des von ihm wahrgenommenen Feedbacks in einem ersten Schritt ermöglicht eine Fokussierung, so dass die jeweiligen Stakeholder gezielter angesprochen werden können.

3 Nutzen

Das Dynamische Aktivitäten-Portfolio unterstützt die folgenden Perspektiven einer erfolgreichen Organisationsführung:

Transparenz

- Es gibt einen einfachen und transparenten Überblick über die relevanten Aktivitäten.

Vision und Ziele

- Es erzeugt eine Vision, d. h. ein starkes, gemeinsam abgestimmtes und von allen geteiltes einfaches Bild, wohin WIR wollen.

Die routiniert und erfolgreich ausgeführten Aktivitäten – zielführend, effektiv, effizient und wirksam – sind unsere Vision.

Erfolgskontrolle

- Es erlaubt ein Performance-Tracking von Aktivitäten bis hin zur erfolgreichen Routine (best routine bzw. proven practice) und macht Handlungsbedarf auch bei langjährigen Routinen sichtbar.

Strategiebezug und Priorisierung

- Es unterstützt die effektive Umsetzung von strategischen Vorgaben, also „doing the right things“ und unterstützt gleichzeitig bei Bedarf eine Priorisierung mittels einer relativen Wichtung, also „first things first“.

Ressourcenverteilung und Effizienz

- Es zeigt Wege zu einem effizienten Umgang mit den Ressourcen Mensch, Fähigkeiten, Kompetenzen und Zeit, also „doing the things right“.
- Ein Vergleich des Soll-Kompetenzprofils des Teams/der Teammitglieder mit dem Ist-Profil ermöglicht eine gezielte Reaktion auf beobachtete bzw. sich ergebende Veränderungen.

Buy-in und Accountability

- Es erzeugt Stolz und Verbindlichkeit der einzelnen Teammitglieder beim Aufrechterhalten erfolgreicher Routinen und weckt den Ehrgeiz, die Routinen weiter zu verbessern oder gar einen „New Star“ zu erzeugen (Hall of Fame-Effekt).

Team Performance

- Es macht die Erfüllung des Unternehmensauftrags und damit die Wirksamkeit des Teams über die Zeit sichtbar und nachvollziehbar. Es weckt den Ehrgeiz im Team zu High Level Performance.

4 Zusammenfassung

Das Dynamische Aktivitäten-Portfolio ist die grafische Zusammenfassung der priorisierten Projekte, Routinen und Werkzeuge eines Teams, die für die erfolgreiche Ausführung des Teamauftrags in einer Organisation notwendig sind. Die Auftragung erfolgt nach dem Alter (der Reife) und dem Erfolgsgrad einer Aktivität. Ein Vergleich von Ist- und Soll-Zustand und deren Angleichung über die Zeit erlauben eine gezielte und flexible Steuerung. Das Vorgehen basiert auf intensiven Teamdiskussionen mit klaren Rollen und Verantwortlichkeiten sowie strategischen Abstimmungen mit dem Sponsor.

Damit werden neue, innovative Wege geöffnet, um über einen strukturierten Ablauf in fünf Schritten und eine daran anschließenden Alltagsroutine die entscheidenden heutigen und zukünftigen Aktivitäten einer Organisationseinheit zu erkennen, zu priorisieren und, immer wieder aktuell bewertet, mit den geeigneten Ressourcen zu versehen.

Das Team und sein Auftrag können so effektiv und effizient zum höchst möglichen Erfolg geführt werden.

Die Methodik hat sich bereits über längere Zeit hinweg im beruflichen Alltag der Investitionskoordination, eines Produktionsbetriebes sowie in kaufmännisch ausgerichteten Abteilungen bewährt.

Das Dynamische Aktivitäten-Portfolio berücksichtigt in angemessener Weise den Wert dauerhafter Routinen, die auf bewährte Weise einen Wert im Unternehmen schaffen. Gleichzeitig gibt es neuen Ideen die notwendige Aufmerksamkeit, um auch zukünftig Mehrwert zu erzeugen. Es vermindert in Zeiten häufiger Fokussierung von Unternehmen auf Veränderung das Risiko, sich zu lange mit Abläufen zu befassen, die Ressourcen verschlingen, ohne großen Wert zu schaffen („Mittelklasse“ oder „Zeitfresser“).

Das Dynamische Aktivitäten-Portfolio ermöglicht so die Visualisierung von High Level Performance.

Weiterführende Literatur

1. Aldag RJ, Kuzuhara LW (2015) Creating high performance teams: applied strategies and tools for managers and team members. Routledge, New York
2. Covey SR (2013) The seven habits of highly effective people, 25th anniversary edition. Simon & Schuster, New York
3. Hüther G (2015) Die Macht der inneren Bilder, 9. Aufl. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen

4. IPMA (2016) IPMA organisational competence baseline (IPMA OCB), version 1.1. International Project Management Association, Amsterdam
5. Kahnemann D (2012) Schnelles Denken, langsames Denken, 2. Aufl. Penguin/Siedler, München
6. Lencioni P (2014) Die 5 Dysfunktionen eines Teams. Wiley-VCH, Weinheim
7. McGregor M (2016) Being on mission. CreateSpace Independent Publishing Platform, St Gallen
8. Sinek S (2011) Start with why. Portfolio/Penguin, New York
9. Witteck C (2014) Leadership excellence. epubli, Berlin. 45 ff.

Teil III

Anwendung und Beispiele

Behördliches Multiprojektmanagement aus organisatorischer Sicht

Jens Wischhusen

„Wenn Zukunft eine Perspektive ist, dann sollte man in der Gegenwart damit beginnen, sie zu gestalten.“
Francis Bacon

Zusammenfassung

Projektmanagement im behördlichen Umfeld ist schon länger kein Neuland mehr, ein etabliertes Multiprojektmanagement ist derzeit jedoch lediglich in einem eher kleinen Anteil der Verwaltungen zu finden. Hier zeigt sich ein deutlicher Nachholbedarf gegenüber der privatwirtschaftlichen Entwicklung, der nicht ausschließlich im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung aufgearbeitet werden kann, sondern durch stetigen Wissensaufbau, Entwicklung des Reifegrads im Multiprojektmanagement und strategischen Kooperationen befeuert werden muss. Der Artikel beschreibt den aktuellen Stand des behördlichen Multiprojektmanagements und zeigt auf, welche aktuellen Entwicklungen als Treiber der Modernisierung zu beobachten sind.

J. Wischhusen (✉)

BVL Bundesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit, Berlin, Deutschland

E-Mail: post@hlp-connex.de

1 Ausgangslage und Umsetzungsstand behördlicher Projektorganisation

Projektmanagement

Die Arbeitsform des Projektmanagements wurde erst im Zuge der Allgemeinen Verwaltungsreform ab den 1990er-Jahren für die Öffentliche Verwaltung erschlossen. Projektmanagement ist zwar kein expliziter Bestandteil des New Public Managements, hielt jedoch gleichzeitig mit dessen Umsetzung Einzug in die Behörden. Hierfür können insbesondere zwei Gründe angenommen werden:

- Die Verwaltungen waren inzwischen durch wachsenden Reformdruck und Kenntnis weiterer Managementinstrumente aufgeschlossener für neue Managementmethoden.
- Die Reformbestrebungen führten zu komplexeren Vorhaben, die ohne den Einsatz von Projektmanagement kaum umsetzbar waren.

Mehr oder weniger verbindliche Empfehlungen des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat (BMI) und des Bundesrechnungshofs sowie der entsprechenden Landesbehörden für die Landes- und kommunale Ebene taten ein Übriges, sodass Projektmanagement heute in allen Teilen der Öffentlichen Verwaltung anerkannt ist. Im Jahr 2008 wurde vom BMI ein Projektleitfaden für die Bundesverwaltung veröffentlicht [1]. Im gleichen Jahr gab es in der Bundesverwaltung eine Bedarfsabfrage zur Vergabe eines Rahmenvertrags über eine Projektmanagementsoftware durch das Kaufhaus des Bundes. Zu diesem Zeitpunkt wurden bereits mehrere Softwareprodukte angeboten, die auf die Öffentliche Verwaltung zugeschnitten waren.

Eine flächendeckende Verbreitung des Projektmanagements hat in der Öffentlichen Verwaltung allerdings erst ab den 2000er-Jahren begonnen. Eine im Jahr 2006 veröffentlichte Studie von Speier-Werner [2] kam zu dem Ergebnis, dass Behörden noch nicht über ausreichende Projektorganisationen verfügen. Weitere Studien haben dies bestätigt [3]. Seitdem ist ein fortschreitender Einsatz von Projektmanagement in den Verwaltungen zu verzeichnen, wie etwa aus der Studie von Steria Mummert Consulting/BearingPoint (2012) [4] oder dem Zukunftspanel [5] hervorgeht. Gleichzeitig zeigen die Studien aber weiterhin, dass trotz aller Anstrengungen noch größeres Umsetzungspotenzial vorhanden ist (S. 15) [6].

Multiprojektmanagement

Warum wird in Behörden ein Multiprojektmanagement benötigt? Die Notwendigkeit wird immer dann gesehen, wenn Probleme auftauchen und sich die Einzelprojektorganisation als unzureichend erweist. Häufige Probleme, also deutliche Symptome, sind insbesondere:

- unzureichende Informationen über das Projektgeschehen in der Behörde,
- mangelnde Unterstützung durch die Behördenleitung,
- unzureichende Transparenz über Projektfortschritte und Projektverzögerungen,

- Projektverzögerungen, resultierend aus fehlender übergeordneter Steuerung,
- Projekte „versanden“,
- mangelnde Transparenz zu Projektbudgets und schleppender Abruf von eingestellten Haushaltsmitteln,
- unzureichendes Projekt-Know-how bei Projektverantwortlichen und Projektkräften,
- unzureichender Einsatz von Projektmanagementmethoden und -instrumenten,
- unzureichende Qualität in der Projektarbeit,
- Vermischung von Linien- und Projektarbeit,
- Ineffizienz und Ineffektivität in der Projektarbeit.

Es gibt also gute Gründe für eine Behörde, sich mit dem Thema Multiprojektmanagement zu beschäftigen, auch wenn das mit einem Mehraufwand verbunden ist. Während die Instrumente und Methoden des klassischen Projektmanagements für Einzelvorhaben inzwischen in den Behörden weitgehend bekannt sind, liegt der Umsetzungsgrad eines umfassenden (Multi-)Projektmanagements weitaus niedriger. Auch sind aktuell in vielen Behörden noch keine bereichsübergreifenden Projektorganisationen etabliert. Hier hinkt der öffentliche Sektor gegenüber dem privatwirtschaftlichen hinterher und hat, gemessen an der Anforderung, dem Reformdruck der Verwaltungsmodernisierung gerecht zu werden, weiteren dringenden Nachholbedarf.

Entwicklung des Multiprojektmanagements seit den 2000er-Jahren

Ungeachtet dessen ist derzeit das eGovernmentgesetz in den Verwaltungen von Bund, Ländern und Kommunen Auslöser für zahlreiche Umsetzungsprojekte, die bis 2020 abgeschlossen sein sollen. Am Beispiel der Einführung elektronischer Aktenführung und IT-gestützter Vorgangsbearbeitung wird offensichtlich, dass die Einzelprojekte in vielen Behörden oftmals auf projektübergreifenden IT-Systemen basieren und deswegen zwangsläufig übergeordneten Steuerungsbedarf erfordern. Soweit in diesen Behörden bis dato noch keine Portfoliomanagement-Kompetenz vorhanden ist, kann das eGovernmentgesetz der Anstoß sein, sich jetzt mit dem Thema Multiprojektmanagement zu beschäftigen.

In den verschiedenen vorliegenden Studien wird nicht nach Einzel- und Multiprojektmanagement unterschieden. Es darf aber angenommen werden, dass ein umfassendes Multiprojektmanagement derzeit lediglich in einem eher kleinen Anteil der Verwaltungen zu finden ist, welcher bereits einen hohen Reifegrad in der Projektarbeit erreicht hat.

Multiprojektmanagement ist insgesamt gesehen also eine noch relativ neue Disziplin. Obwohl in Wirtschaft und Verwaltungen vielfach die Notwendigkeit eines Multiprojektmanagements gesehen wurde, hatte es sich in den 2000er-Jahren auch im privatwirtschaftlichen Sektor noch nicht durchgesetzt. Eine Studie der Technischen Universität Berlin (S. 46 ff.) [3] aus dem Jahr 2007 bestätigt dies. Im Zeitraum Februar bis September 2005 wurde das Multiprojektmanagement von 236 Unternehmen bzw. Unternehmensbereichen untersucht, u. a. mit folgenden Ergebnissen:

- In zahlreichen Unternehmen gab es noch keine zentrale Anlaufstelle für das Projektmanagement (86 Unternehmen bei 165 auswertbaren Antworten).
- In 33 % der Unternehmen war noch keine PM-Software im Einsatz. Weitere 32 % der Unternehmen hatten die Software innerhalb der vorangegangenen drei Jahre eingeführt.
- Für das projektübergreifende Management wurde mehrheitlich (über 80 %) Excel eingesetzt, daneben SAP, MS-Project, Planta, MS Access (jeweils unter 20 %) oder Eigenentwicklungen (insgesamt ca. 30 %).

Überhaupt wurden erst ab diesem Zeitpunkt IT-Tools zur Portfoliosteuerung entwickelt. Ahlemann verweist auf eine Studie des Fraunhofer Instituts IITB, Karlsruhe, aus dem Jahr 2002, nach der zwar über 80 % der Anwender für das Projektcontrolling auf Einzelprojektebene die Microsoft-Anwendung MS-Project einsetzten, jedoch ein flächendeckender Einsatz von integrierten Lösungen nicht festgestellt werden konnte [7]. Eine weitere Untersuchung von Ahlemann aus dem Jahr 2006 kam zu dem Ergebnis, dass von 28 betrachteten Softwareanwendungen weniger als 20 % über Funktionalitäten für Portfoliomanagement und -kontrolle aufwiesen (S. 3) [7]. Standardanwendungen für Multiprojektmanagement sind also erst seit etwa einem Jahrzehnt in einem größeren Angebot verfügbar.

Im 2012 neu aufgelegten „Praxisleitfaden Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung“ des BMI, wird dem Multiprojektmanagement ein Kapitel gewidmet und auf die strategische Bedeutung dieses Instruments hingewiesen. Die „Grundsätze für Multiprojektmanagement“, so der Titel, sind allerdings nicht deutlich herausgearbeitet. Empfohlen wird neben anderen, eher allgemein gehaltenen Hinweisen, die Wechselwirkungen zwischen Projekten bereits ab der Initialphase zu prüfen (S. 63) [13]. Zum Multiprojektmanagement gibt es in diesem Leitfaden den folgenden Hinweis:

„In operativer Hinsicht ist eine übergreifende Planung der Termine und Kapazitäten, des Berichtswesens und des Wissensmanagements erforderlich. Für die nachhaltige Überwachung der Termine eignet sich ein Multiprojektcontrolling, bei dem die jeweiligen Arbeitsplatzverantwortlichen Terminüberschreitungen rechtzeitig mit Begründung darzulegen und Wege für die Abhilfe anzugeben haben“.

Zusammenarbeit mit der GPM

In den letzten Jahren hat sich eine fruchtbare Zusammenarbeit zwischen der Öffentlichen Verwaltung und der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e. V. (GPM) entwickelt. Schon seit geraumer Zeit gibt es in der GPM mehrere Fachgruppen, die sich mit der Öffentlichen Verwaltung beschäftigen. Neuerdings bahnt sich eine noch engere Zusammenarbeit an. So kooperiert die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) seit 2017 mit der GPM [8]. Die GPM spielt derzeit in der Verwaltungsmodernisierung nicht nur auf kommunaler Ebene eine Rolle, sondern auch auf Länder- und Bundesebene.

Im Januar 2017 wurde im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) ein Projektmanagementtag abgehalten, der von der GPM unter der Schirmherrschaft des BMWi unter dem Motto „Mit Projekten Deutschlands Zukunft gestalten“ ausgerichtet

wurde [9]. Es nahmen 250 Vertreter aus Bundes-, Länder- und kommunaler Ebene sowie aus der Wirtschaft teil. Projektgovernance und Multiprojektmanagement waren zentrale Themen der Veranstaltung. Auch auf dem Zukunftskongress 2017 war die GPM vertreten.

Weiterhin arbeitet die BAKöV, die Aus- und Fortbildungsinstitution der Öffentlichen Verwaltung auf Bundesebene, inzwischen mit der GPM zusammen und hat seit kurzem Zertifizierungskurse im Angebot. Die Qualifizierung der Projektkräfte in den Bundesbehörden kann so auf ein völlig anderes Niveau kommen. Für Führungskräfte der höheren Leitungsebene sollen „Akademiegespräche“ etabliert werden, die gemeinsam von der BAKöV und der GPM veranstaltet werden. Ziel ist ein Erfahrungsaustausch auf Entscheidungsebene.

Projektgovernance

Entlehnt aus der US-amerikanischen Norm für Projektmanagement PMBOK® (Project Management Body of Knowledge) [10] etabliert sich der Begriff Projektgovernance inzwischen allgemeingültig für ganzheitliches Projektmanagement und wurde jetzt auch von der Öffentlichen Verwaltung aufgegriffen. 2012 wurde die ISO 21500 „Guidance on Project Management“ verabschiedet und damit ein Standard für Projektgovernance geschaffen [11]. Es ist ein Ansatz, der über das Multiprojektmanagement hinausgeht. Projektgovernance soll einen umfassenden Rahmen für das Projektmanagement darstellen, indem strategische Grundsätze für die Projektarbeit in Einzelvorhaben, Programmen und Portfolios festgelegt sind. Im Einzelnen sind das insbesondere folgende Festlegungen:

- Managementstruktur,
- Richtlinien und Prozesse,
- Entscheidungsbefugnisse der Projektverantwortlichen,
- Verantwortungsstrukturen für Finanziere und weitere Stakeholder,
- Problem- und Krisenmanagement.

Grundlage für die Ausgestaltung der Projektarbeit sind nach den Projektgovernance-Grundsätzen immer die strategischen Ziele der Behörde.

Projektgovernance kann sich in den nächsten Jahren zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor entwickeln, was sich insbesondere im Großprojektmanagement sowie in der Ausgestaltung der Projektorganisationen von Behörden mit hohem Projektaufkommen niederschlagen wird. Wünschenswert wäre zusätzlich die Entwicklung von einer speziell auf die Öffentliche Verwaltung gerichteten Projektgovernance, um die Entwicklung, Einführung und Etablierung erforderlicher Funktions- und Leistungsmodelle zu erleichtern und somit die Potenziale schneller und erfolgreicher nutzbar zu machen.

Fazit

Reformdruck und die beschleunigten Zyklen in der technischen Erneuerung führen zu einem weiterhin wachsenden Projektaufkommen in der Öffentlichen Verwaltung. Eine dezentrale Einzelprojektorganisation wird den Anforderungen oftmals nicht gerecht. Die Behörden erkennen zunehmend die Notwendigkeit adäquater Projektorganisationen und

strukturieren sich neu. Seit kurzem wurde von der Öffentlichen Verwaltung auch der Begriff „Projektgovernance“ aufgegriffen, sodass eine Orientierung zu ganzheitlichen PM-Ansätzen festgestellt werden darf. Genau wie bei anderen Managementinstrumenten, die im Zuge der Allgemeinen Verwaltungsreform eingeführt wurden und werden, ist auch die Umsetzung eines wirkungsvollen Projektmanagements sowie eines strukturierten und wirksamen Multiprojektmanagements in den Behörden ein langwieriger Prozess – zumal Sekundärorganisationen nicht im Einklang mit der traditionell stark aufbauorientierten Behördenkultur stehen, worauf nachfolgend eingegangen wird.

2 Organisatorische Einbindung des Multiprojektmanagements

Behörden sind traditionell stark aufbauorganisatorisch orientiert. Nach dem Ressortprinzip¹ gibt es eine klare Aufgabenverteilung, die in Organigrammen und Geschäftsverteilungsplänen manifestiert ist. Alles ist auf Langfristigkeit angelegt. Jetzt gibt es aber immer wieder temporäre, komplexe Aufgaben, die nicht in dieses Schema passen. Für solche wird ggf. ein Projekt ins Leben gerufen und eine Projektgruppe zusammengestellt. In den Organigrammen und sogar in den Geschäftsverteilungsplänen finden solche temporäre Vorhaben, die zudem in der Regel außerhalb der Kernaufgaben der Behörde liegen, oftmals keine Berücksichtigung. Projekte bilden somit gegenüber der bestehenden Behördenorganisation eine additive Struktur und damit eine Sekundärorganisation. Wie diese im Zusammenhang mit der Primärorganisation zu sehen ist, soll nachfolgend näher erörtert werden.

Die einzelnen Vorhaben werden oftmals aus einer einzelnen Organisationseinheit angestoßen, die zur Lösung eines Problems oder einer Aufgabe Projektbedarf anmeldet. Nach Zustimmung der vorgesetzten Stelle und ggf. Behördenleitung wird das Projekt dann von hier aus, d. h. also dezentral, organisiert. In Behörden, die über keine weitere Projektorganisation verfügen, finden möglicherweise eine Anzahl verschiedener Projekte statt, die keinerlei Berührungspunkte haben. Das kann auch dann noch der Fall sein, wenn bereits behördenweite Standards für die Projektarbeit geschaffen wurden, insbesondere durch Formulare, wie dem Projektantrag, oder einem Projektleitfaden, in dem die behörden-spezifischen Projekt-abläufe beschrieben sind. Verantwortlich für diese Standards ist dann eine zentrale Stelle, z. B. ein von der Behördenleitung beauftragter Projektmanager, das Organisationsreferat oder sogar ein Projektbüro. Die nächste Entwicklungsstufe für Projektorganisation wäre ein geordnetes Berichtswesen, für das wiederum diese Stellen als Empfänger infrage kommen und ggf. in aggregierter Form der Behördenleitung berichten.

Von Multiprojektmanagement kann man allerdings erst sprechen, wenn auch eine übergeordnete Projektsteuerung vorhanden ist. Diese wird erforderlich, wenn es zwischen den Einzelvorhaben Koordinierungs- und Entscheidungsbedarf gibt, wie z. B. beim Zugriff auf gemeinsam benötigte Ressourcen. Die übergeordnete Projektorganisation führt dazu,

¹ Das Ressortprinzip bestimmt die eigenverantwortliche Leitung der administrativen ministerialen Geschäftsbereiche (Ressorts) durch die Minister.

dass Projekte, die auf der operativen Ebene verortet sind, ins Blickfeld der höheren Hierarchieebenen gerückt werden, womit ein Nachteil der rein dezentralen Projektorganisation behoben wird. Petra Speier-Werner berichtete in ihrer Studie aus den Erfahrungen in drei Bundesministerien:

„Abschließend wird ein Blick auf die Projektorganisation geworfen. Charakteristisch für die Projektorganisation der drei fokussierten Ministerien ist, dass die Projektgruppen aus Sicht der Projektgruppenmitglieder in der Hierarchie zu niedrig verortet sind bzw. verortet waren. Als Begründung wurde vorgebracht, dass durch die zu niedrige Verortung die oberen Führungskräfte zu wenig oder gar kein Engagement für das Projekt gezeigt hätten. Ihnen war nicht bewusst, dass die konzipierten Instrumente auch ihre Steuerungsinstrumente sind.“ (S. 226) [2]

Nach meiner Wahrnehmung bahnt sich diesbezüglich erst jetzt – also mehr als zehn Jahre später – ein Wandel an. Abgesehen von einer zunehmenden Verbreitung des Multiprojektmanagements leisten u. a. auch Veranstaltungen, wie die Messe „Moderner Staat“, der „Zukunftskongress Staat und Verwaltung“ oder der „GPM Governancekongress“ einen Beitrag, Schlagworte wie Projektkultur und Projektgovernance in die Leitungsebenen hineinzutragen und damit die Bedeutung von Projektmanagement für die Gesamtorganisation bewusster zu machen.

Projektorganisation in Behörden

Durch die Projektorganisation werden die einzelnen Projekte Bestandteil der Gesamtplanung und Maßnahmensteuerung einer Behörde, wie Abb. 1 verdeutlicht.

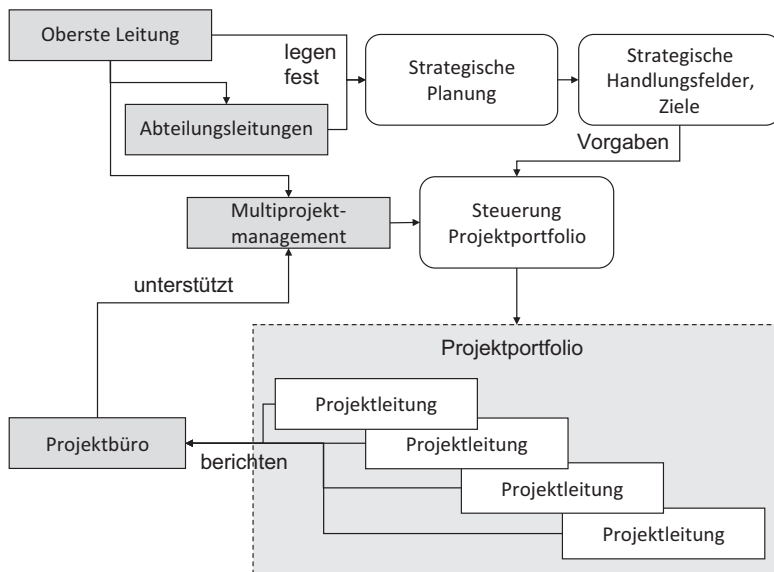


Abb. 1 Projektorganisation und Einordnung des Multiprojektmanagements in Behörden

Während das Einzelprojektmanagement dezentral in der Behörde abläuft, erfordert das Multiprojektmanagement grundsätzlich, eine dauerhafte Projektorganisation in der Behörde zu etablieren, die in ihrer Zuständigkeit und Verantwortung, inklusive Entscheidungsspielraum, klar definiert ist. Die Einführung eines Multiprojektmanagements ist sehr aufwändig und über einen längeren Zeitraum zu sehen (Lomnitz [12], S. 33). Abgesehen davon, dass in der Behörde wahrscheinlich wegen der aufgezeigten Historie kein entsprechendes Know-how vorhanden ist, sind auch Widerstände, Konflikte und Machtgerangel zu erwarten. Nach Lomnitz [12] ist ein erfolgreicher Einführungsprozess mit sechs Monaten bis zu zwei Jahren zu veranschlagen, vorausgesetzt, jemand beschäftigt sich intensiv mit der Einführung. Für erfahrungsgemäß veränderungsresistente Behörden könnte das sogar den Mindestzeitraum darstellen.

Multiprojektorganisation in Behörden

Die Abb. 2 zeigt die hierarchische Einordnung einer Multiprojektorganisation in eine Behörde.

Auf der linken Seite von Abb. 2 ist eine vereinfachte Aufbauorganisation dargestellt:

- Die Projekte befinden sich auf der Referatsebene und laufen in der Regel auch referatsübergreifend ab. In der Zentralabteilung gibt es eine Projektservicestelle (oder Projektbüro/Projektmanagementoffice/PMO). Dabei handelt es sich möglicherweise um das Organisationsreferat. Diese Projektservicestelle unterstützt das Portfoliomanagement, das für seine Steuerungsaufgaben Entscheidungsbefugnisse für das Portfolio haben muss.

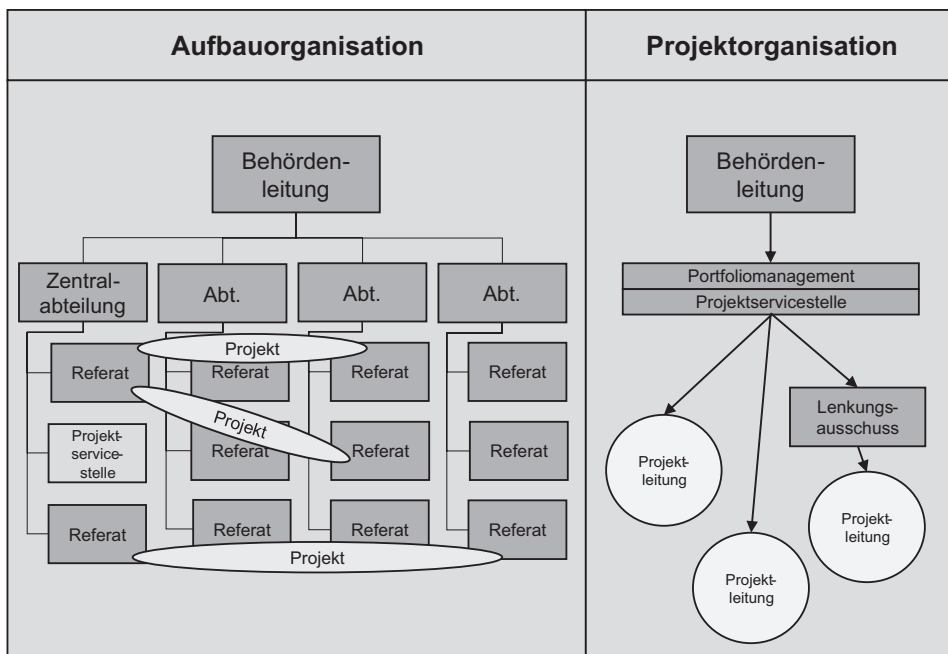


Abb. 2 Hierarchische Einordnung einer Multiprojektorganisation in eine Behörde

Auf der rechten Seite von Abb. 2 ist eine beispielhafte Multiprojektorganisation dargestellt:

- Das Portfoliomanagement befindet sich in Gestalt eines Gremiums hierarchisch auf der Abteilungsleitungsebene und kann mit Personen dieser Ebene und weiteren Entscheidern besetzt sein. Möglicherweise ist es aber auch die Behördenleitung selbst. Die Projektservicestelle ist auf der operativen Ebene (z. B. als Organisationsreferat) angesiedelt und hat keine Entscheidungskompetenz, sondern arbeitet dem Entscheidungsgremium für das Multiprojektmanagement zu. Für komplexe Projekte kann ggf. noch ein projektbezogener Lenkungsausschuss eingerichtet werden².

Natürlich kann es sein, dass das Multiprojektmanagement nur für einen Teil einer Behörde eingerichtet wird oder ein Portfolio nur für bestimmte Projekte gebildet wird, z. B. für IT-Projekte. Es ist auch die Bildung mehrerer Portfolios innerhalb einer Behörde möglich.

Das Portfoliomanagement steht, soweit es sich nicht direkt um die Behördenleitung handelt, somit außerhalb der Linienhierarchie. Die Gegenüberstellung zeigt für die Projektorganisation (rechts) eine völlig andere Struktur als für die Linienorganisation (links). Es ist deswegen nicht verwunderlich, dass Projektorganisationen in ihrer Struktur oftmals keinen Eingang in die Geschäftsverteilungspläne finden, die ja die Linienorganisation beschreiben. Daraus resultieren Konflikte zwischen Linienorganisation und Projektorganisation, z. B. Doppelrollen in der Linie und im Projekt oder eine Vorrangigkeit von Linienaufgaben gegenüber Projektaufgaben.

3 Aufgabenverteilung im Multiprojektmanagement aus organisatorischer Sicht

Welche Aufgaben fallen im Rahmen eines Multiprojektmanagements an und wie sollten diese verteilt sein? Mit Etablierung eines Multiprojektmanagements nimmt die Komplexität der Projektorganisation zu. Es gibt viele zusätzliche Aufgaben, die ein hohes Fachwissen der Beteiligten erfordern und bestehende Entscheidungsstrukturen verändern. Auch unterscheiden sich die Aufgaben des Multiprojektmanagements deutlich von denen des Einzelprojektmanagements, wie die Abb. 3 zeigt:

Das Multiprojektmanagement erfordert qualifizierte Informationen über das Projektportfolio. Es kann nur auf der Grundlage eines funktionierenden Berichtswesens auf Basis einer vertrauensvollen Zusammenarbeit erfolgreich sein. Es muss die Projektinformationen zu Entscheidungsgrundlagen aufbereiten. Ein ständiger Zugriff auf Projektinformationen ist durch eine Projektdatenbank möglich, ggf. in Form eines speziellen

²Auch das Portfoliomanagement kann die Bezeichnung „Lenkungsausschuss“ haben – es gibt dafür in der Behördenwelt keine eindeutig festgelegten Begriffe [16].

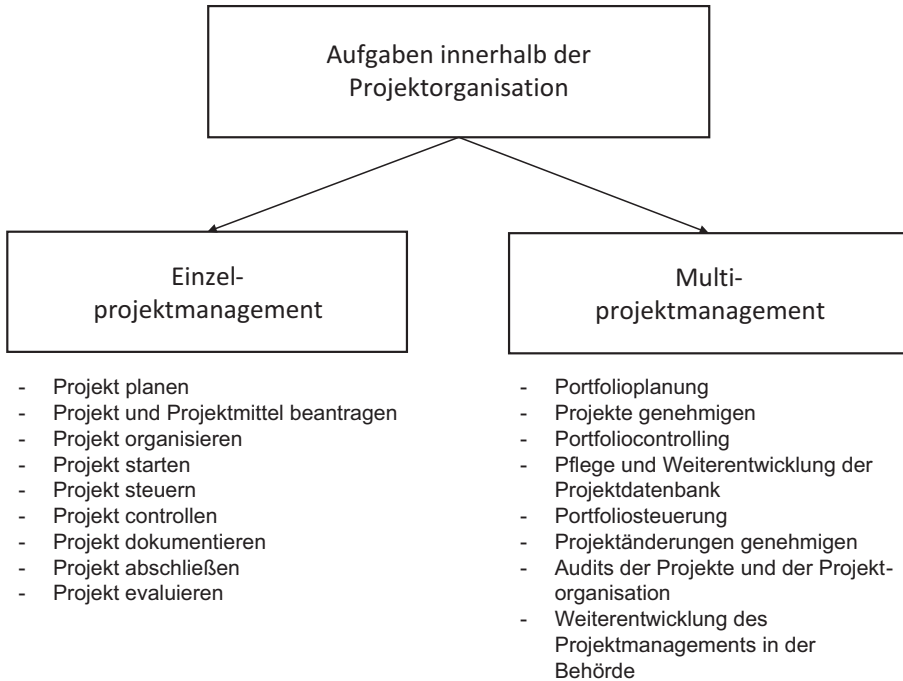


Abb. 3 Aufgaben des Einzel- und Multiprojektmanagements in Behörden

Multiprojektmanagement-Softwaretools. Auch das muss bedient, geschult, angepasst und gepflegt werden.

Ein umfassend ausgestaltetes Multiprojektmanagement hat daher vielfältige Aufgaben, die weit darüber hinausgehen, im Bedarfsfall strategische Entscheidungen zu treffen. Planungs- und Steuerungsprozesse im Multiprojektmanagement erfolgen grundsätzlich interdisziplinär, hierarchiestufenübergreifend und bereichsübergreifend. Eine grobe Einteilung in die Themen bzw. Aufgabenfelder beschreibt Abb. 4.

Eine weitere Aufteilung der Rollen und Funktionen ergeben die strategische sowie die operative Prozessebene. Daraus folgt die Unterscheidung in

- das **strategische Multiprojektmanagement** oder Portfoliomanagement, das nach strategischen Erwägungen und mittels Kriterien wie Realisierbarkeit, Wirtschaftlichkeit und Nutzen über die Durchführung der Projekte entscheidet und über Priorisierung und damit verbundener Ressourcenzuteilung das Portfolio steuert, sowie
- das **operative Multiprojektmanagement**, das die Projekte unter der Maßgabe der strategischen Festlegungen steuert, gemeinsame Ressourcen auf operativer Ebene koordiniert, Standards entwickelt und Instrumente für die Projektarbeit zur Verfügung stellt.

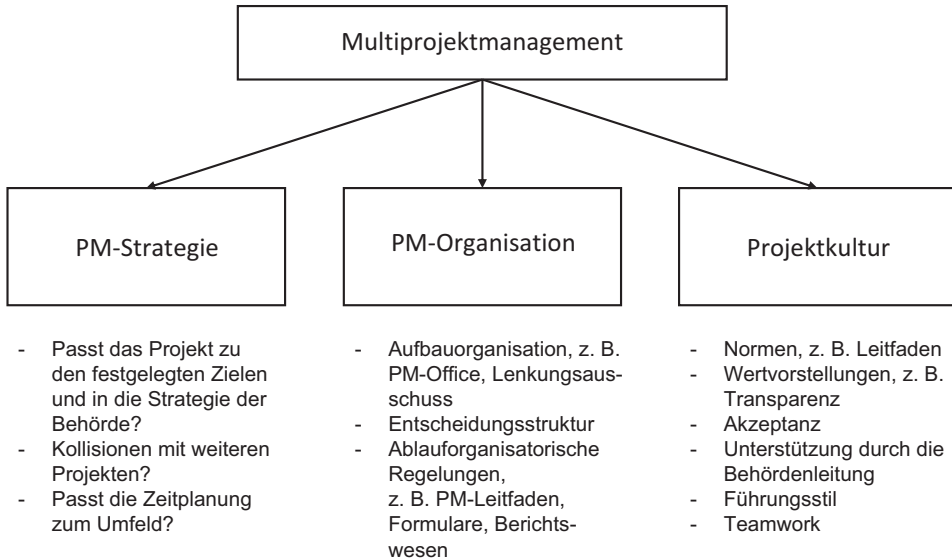


Abb. 4 Aufgabenfelder des Multiprojektmanagements in Behörden

Zuordnung und Verantwortlichkeiten innerhalb der Behörden

Im Abschnitt über die Projektorganisation wurden die Stellen oder Akteure genannt, welche die Einzelprojektorganisation zum Multiprojektmanagement ergänzen. Das ist die Projektservicestelle und das Multiprojektmanagement-Steuerungsgremium (siehe Abb. 2).

Die Projektservicestelle (PMO) befindet sich, wie erwähnt, in der Regel auf der operativen Ebene. Aufgaben der Projektservicestelle sind insbesondere:

- Projektformulare entwickeln und pflegen,
- Projektleitfaden entwickeln und pflegen,
- PM-Prozesse entwerfen und weiterentwickeln,
- Prozessanweisung(en) zur Projektarbeit schreiben und pflegen (Prozessverantwortung),
- formale Prüfung von Projektanträgen (insbesondere auf Vollständigkeit, Plausibilität der Daten und Projektwürdigkeit),
- Kosten-Nutzen-Analysen und Machbarkeitsuntersuchungen von den Projektleitungen anfordern und auswerten,
- Statusberichte einholen, auswerten und für Berichte an die Leitung aufbereiten,
- Multiprojektmanagement-Gremiumssitzungen vor- und nachbereiten,
- Termin- und Kostencontrolling im Rahmen der Portfoliosteuerung,
- Fachadministration PM-Softwaretool und Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Wenn es sich um ein Organisationsreferat handelt, kommen hier noch weitere Aufgaben hinzu, z. B.:

- das Prozessmanagement,
- Stellenpläne, Stellenbewertungen etc.

Für die übergeordneten Aufgaben ist, wie bereits erwähnt, eine Person (Multiprojektmanager) oder ein Gremium auf Leitungsebene erforderlich, soweit diese Aufgabe nicht direkt von der Behördenleitung wahrgenommen wird. Ist es ein Gremium, so sollte trotzdem eine verantwortliche Person als Multiprojektmanager benannt sein, insbesondere da das Gremium ja nur in bestimmten Abständen zu Sitzungen zusammenkommt, um Projekte zu genehmigen, zu beenden, Portfoliosteuerungs- oder sonstige strategische Entscheidungen zu treffen.

Wesentliche ständige Aufgaben für einen Multiprojektmanager sind:

- Unterstützung der Behördenleitung bei der strategischen Planung von Projekten mit qualifizierten Informationen,
- Projektjahresplanung erstellen,
- Projekte genehmigen und beenden,
- Redundanzen in den Projekten identifizieren und Projekte ggf. zusammenführen,
- Priorisierungs- und weitere Portfoliosteuerungsentscheidungen treffen,
- Prozessen zur Projektpriorisierung entwickeln,
- Abhängigkeiten und Risiken bewerten,
- Transparenz über die Projektaktivitäten herstellen,
- Budgetanalysen zum Projektportfolio für Berichte an die Behördenleitung aufbereiten,
- Potenziale für effizientere und effektivere Projektarbeit identifizieren und erschließen,
- Projektkultur fördern,
- Projektmanagementkompetenz weiterentwickeln,
- Synergiepotenziale identifizieren und erschließen,
- Wissensmanagement zur Projektarbeit entwickeln und etablieren.

Multiprojektmanagement ist also mit sehr vielen unterschiedlichen und anspruchsvollen Aufgaben verbunden. Es ist nicht im Tagesgeschäft nebenher zu erledigen, sondern erfordert die Ausstattung mit hoch qualifizierten Projektkräften und ausreichenden Ressourcen. Bei der Einführung eines Multiprojektmanagements darf die Behörde deswegen nicht zu klein planen. Die Verantwortlichen müssen sich darüber im Klaren sein, dass qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür benötigt werden; d. h., dass die Zuständigen über umfassendes Projektmanagement-Know-how verfügen müssen.

An der Spitze der Projektorganisation muss eine Führungskraft stehen, die befugt ist – ggf. gemeinsam mit weiteren Verantwortlichen – bereichsübergreifende Projektentscheidungen zu treffen. Sie sollte deswegen leitungsnah verortet sein, soweit diese Funktion nicht direkt von der Behördenleitung wahrgenommen wird.

4 Fazit und Ausblick

Nachdem Projektmanagement als Arbeitsform in der Öffentlichen Verwaltung allgemein akzeptiert ist und Anwendung findet, geht es jetzt darum, die Projektarbeit und Projektorganisationen weiterzuentwickeln und zu optimieren. Im Hinblick auf ein weiterhin hohes und möglicherweise sogar noch anwachsendes Projektaufkommen in der Öffentlichen Verwaltung spielt das Multiprojektmanagement dabei eine wichtige Rolle.

Verantwortungsbereich und Aufgaben des Multiprojektmanagements muss jede Behörde für sich selbst definieren. Die Unterstützung durch die Behördenleitung ist Voraussetzung für eine zielführende Einführung, aber auch für eine erfolgreiche laufende Projektarbeit. Das Multiprojektmanagement bringt erhebliche organisatorische Veränderungen mit sich und verursacht einen nicht zu unterschätzenden Mehraufwand, der sich aber durch Effizienz- und Effektivitätsgewinne in der Projektarbeit bezahlt macht.

Die Öffentliche Verwaltung hat in den letzten Jahren große Fortschritte in der Etablierung des Projektmanagements in den Behörden gemacht [15]. Moderne Methoden, wie agiles und hybrides Projektmanagement sind bekannt und werden angewandt, Projektorganisationen werden in die Behörden integriert. Mit der Orientierung zu ganzheitlichen Ansätzen unter den Stichworten Multiprojektmanagement und Projektgovernance ist die Öffentliche Verwaltung in der Umsetzung eines modernen Projektmanagements auf einem guten Weg.

Nichtsdestotrotz sind im Hinblick auf die Verwaltungsmodernisierung und sich ständig beschleunigender Veränderungszyklen weitere Anstrengungen notwendig, die Behörden mit einem wirkungsvollen, d. h. einem umfassenden und zeitgemäßen Projektmanagement auszustatten. Bei ständig hohem Projektaufkommen ist darüber hinaus eine übergeordnete Multiprojektsteuerung unabdingbar für ein effektives und effizientes Management.

Weiterführende Literatur

1. Die Bundesregierung/Bundesministerium des Innern (2008) Praxisleitfaden Projektmanagement für die Öffentliche Verwaltung. BMI, Berlin
2. Speier-Werner P (2006) Public Change Management: Erfolgreiche Implementierung neuer Steuerungsinstrumente im öffentlichen Sektor. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden
3. Dammer H (2007) Multiprojektmanagement-Studie 2004–2006: Kurz-Zusammenfassung, Ergebnisbericht. Berlin. http://www.multiprojektmanagement.org/downloads/2007-09-01_Ergebnisbericht_v02.pdf. Zugegriffen am 07.07.2009
4. Steria Mummert Consulting/BearingPoint (2011) Verwaltungsmodernisierung auf Bundesebene: Studie zum Stand der Modernisierung der Bundesverwaltung. Hamburg. <http://www.egovernment-computing.de/fileservers/vogelonline/companyfiles/3860.pdf>. Zugegriffen am 22.11.2012
5. Wegweiser GmbH Berlin Research & Strategie/Hertie School of Governance (2013) Zukunftspanel zum Zukunftskongress Staat & Verwaltung 2013. Wegweiser, Berlin
6. Wegweiser GmbH Berlin Research & Strategie/Hertie School of Governance (2016) Zukunftspanel zum Zukunftskongress Staat & Verwaltung 2016. Wegweiser, Berlin. <https://www.wegweiser.de/de/download-studie-2016>. Zugegriffen am 06.09.2017

7. Ahlemann F (2006) Unternehmensweites Projektcontrolling: Ein Referenzmodell für Software- und Organisationssysteme. Josef Eu, Lohmar/Köln
8. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. (2017) Kommunale Projektmanagement-Kompetenz stärken! – Kooperationsvereinbarung zwischen GPM und KGSt auf dem Governancekongress am 25. und 26. Januar 2017 in Berlin. Berlin. <https://www.presseportal.de/pm/118675/3545196>. Zugegriffen am 12.07.2018
9. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. (2017) Memorandum – Mit Projekten Deutschlands Zukunft gestalten. TÜV Media GmbH, TÜV Rheinland Group. Köln. https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know-How/Aktionsprogramm/Memorandum_GPM_Aktionsprogramm_2017.pdf. Zugegriffen am 12.07.2018
10. PMI Project Management Institute (2017) A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK® Guide, 6. Aufl. Project Management Institute, Newtown Square
11. DIN-Arbeitsausschuss NA 147-00-04 AA „Projektmanagement“ im DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ) (2016) Leitlinien Projektmanagement (ISO 21500:2012) – Norm DIN ISO 21500:2016-02. Beuth, Berlin
12. Lomnitz G (2008) Multiprojektmanagement: Projekte erfolgreich planen, vernetzen und steuern, 4. Aufl. mi-Wirtschaftsbuch, München
13. Die Bundesregierung/Bundesministerium des Innern (2012) Praxisleitfaden Projektmanagement für die Öffentliche Verwaltung. BMI, Berlin
14. Fuhrmann RD (2011) Projektgovernance für Hochschulen. Berlin + Konstanz. http://www.che.de/downloads/Veranstaltungen/CHE_Vortrag_Fuhrmann_Projektgovernance_111107_PK338.pdf. Zugegriffen am 11.03.2017
15. Schönert S, Münzberg M, Staudt D (2016) Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung: Best Practice in Bund, Länder und Kommunen. Symposion Publishing, Düsseldorf
16. Wischhusen J (2014) Projektmanagement in der Öffentlichen Verwaltung – Hindernisse und Lösungsansätze. Projekt Magazin. Ausgabe 10/2014. Sonderdruck

Steuerung eines Projektportfolios als Regelkreis – Praxisbeispiel aus der Daimler AG

Christian Sturm und Sarah Angstmann

„To manage multiple projects well, companies need specific organizational capabilities that promote coordination and communication across functions as well as across projects.“
Michael A. Cusumano

Zusammenfassung

Gezeigt wird das Management des Projektportfolios anhand eines Phasenmodells. Zum Einsatz kommt die Zielkorridor-Steuerungsmethode, wie sie bei der operativen Steuerung des Projektportfolios unterstützend eingesetzt werden kann.

1 Phasenmodell im Projektportfoliomanagement

Der stetige Betrieb eines Projektportfoliomanagements kann durch ein Phasenmodell in Form eines Regelkreises beschrieben werden. Es besteht im Wesentlichen aus vier Elementen, die ein erfolgreiches Projektportfoliomanagement ermöglichen, und sich auch im bekannten Plan-Do-Check-Act-Regelkreis widerspiegeln, siehe Abb. 1.

C. Sturm (✉)
Daimler, Sindelfingen, Deutschland
E-Mail: post@hlp-connex.de

S. Angstmann
Howden Torbo, Frankenthal, Deutschland
E-Mail: post@hlp-connex.de

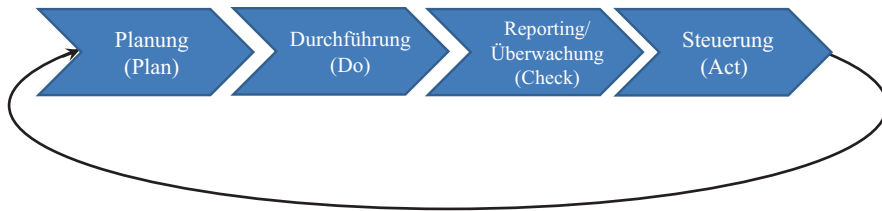


Abb. 1 Die vier Phasen des Projektportfoliomanagements

In der Daimler AG hat sich die konsequente Anwendung dieses Regelkreises bewährt. Eine klare Trennung der zunächst eng zusammenhängenden und daher häufig vermischten und auch verwechselten Elemente unterstützt dabei, in Situationen schwieriger Zielkonflikte innerhalb des Projektportfolios Entscheidungen auf kurzem Wege herzuleiten; Die Praxis bestätigt dabei, dass dies vor allem bei starken Abhängigkeiten der Projekte untereinander gilt. Daher sollten sowohl Planungsbasis mit Prämissen und erhobene Ist-Daten strikt von deren Bewertung mit Interpretation als auch abgeleitete Steuerungsmaßnahmen von der Moderation komplexer Entscheidungsprozesse auseinandergehalten werden. Durch die entstehende Transparenz, in welchem Stadium des Entscheidungsprozesses man sich befindet, kommt man schneller zu einem tragfähigen Ergebnis.

Im Folgenden wird der Regelkreis des Projektportfoliomanagements konkret beschrieben. Er basiert auf der Unternehmensstrategie, der Projektportfolio-Planung und den aktuellen Rahmenbedingungen im Projektportfolio-Umfeld. Ein weiteres sehr wesentliches Element sind die aktuellen Informationen aus Einzelprojekten. Durch die zahlreichen Einflussgrößen und deren Dynamik gestaltet sich die Steuerung eines Projektportfolios oftmals als komplex und schwierig. Ist ein einzelnes Projekt im Portfolio mit Unsicherheit behaftet, so wird diese auf das komplette Portfolio übertragen. Auch durch jedes neue Projekt wird die Unsicherheit im Portfolio gesteigert. Ziel ist es deshalb, diese Gesamtunsicherheit zu verringern, indem die Einzelprojekte gut geplant, überwacht und gesteuert werden. Dazu gehört, dass Planabweichungen frühzeitig erkannt und Korrekturmaßnahmen rechtzeitig eingeleitet werden können damit das Projekt sich wieder seinem geplanten Ablauf nähert. Eine weitere Intention der Projektportfolio-Steuerung ist der nachhaltige Anstieg des Portfolioerfolgs. Dieser setzt sich aus dem Projekterfolg (= Effektivität) und dem Projektmanagementerfolg (= Effizienz) zusammen. Das bedeutet: „Die richtigen Projekte wurden richtig und in der richtigen Reihenfolge durchgeführt“.

Bei dem Projektportfolio-Steuerungs-Kreislauf in Abb. 2 wird der ganze Ablauf von der Planung bis zur Steuerung zusammengefasst dargestellt. Unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie, der Projektportfolio-Planung und der aktuellen Rahmenbedingungen des Projektportfolio-Umfeldes werden von einem sog. Projektportfoliomanagement-Steuerkreis Projektkandidaten ausgewählt. Sind diese vom Steuerkreis freigegeben, beginnt der eigentliche Projektportfolio-Steuerungs-Kreislauf. Zu bestimmten Meilensteinterminen wird die Ist-Situation im Rahmen des Reportings erfasst und mit dem Soll verglichen (Projektportfolio-Bericht). Auf Basis der Projektportfolio-Planung und der aktuellen Rahmenbedingungen

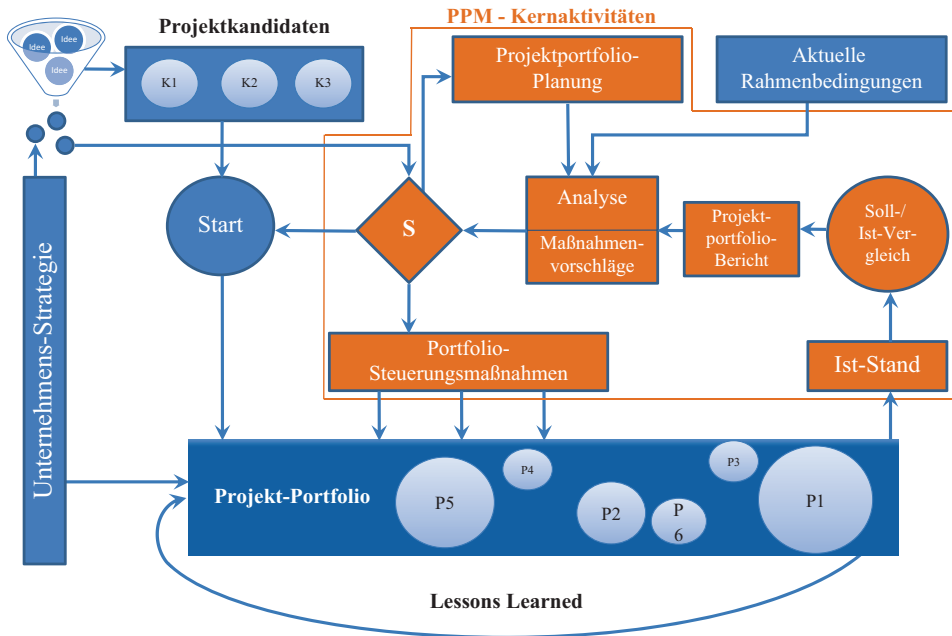


Abb. 2 Der Projektportfolio-Steuerungs-Kreislauf. „S“ steht für den Projektportfolio-Management-Steuerkreis, „P“ für Projekte und Programme im Portfolio, „K“ für Projektkandidaten. (Quelle: Reinhard Jöhnk, Ges. für Forschungs- und Entwicklungsmanagement)

werden vorhandene Planabweichungen vom Projektportfoliomanagement-Steuerkreis analysiert und ggf. erforderliche Maßnahmenvorschläge erarbeitet. Dieser ist auch für die Einleitung und Überwachung der Steuerungsmaßnahmen im Portfolio – wie z. B. die Verzögerung oder das Vorwärtstreiben von Projekten, die Distribution der Mittel und Ressourcen oder auch einen Projektabbruch – verantwortlich. Um diese Maßnahmen kontrollieren zu können, muss deren Erfolg an den Steuerkreis zurückgemeldet werden.

2 Zielkorridor-Steuerungsmethode mit Praxisbeispiel

Das Betreiben eines Projektportfoliomanagements anhand des beschriebenen Phasenmodells wird hier mittels eines Praxisbeispiels der Daimler AG erläutert. Dieser Ansatz wurde entwickelt, um in der Daimler AG als weltweit agierendem Konzern mit mehreren Marken und Entwicklungsstandorten als operatives Steuerungsinstrument für das komplexe Projektportfolio eingesetzt werden zu können.

Schritt 1: Installation eines Steuerkreises

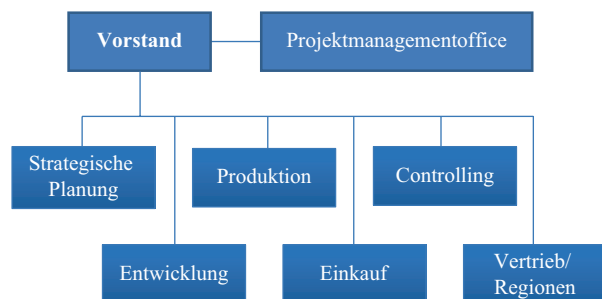
Zunächst ist es von elementarer Bedeutung, dass es nur ein einziges Gremium in der Organisation oder im Unternehmen gibt, das für die Steuerung der gesamten Projektlandschaft

verantwortlich ist. Ein solcher Projektportfoliomanagement-Steuerkreis soll verhindern, dass die Steuerung unnötig kompliziert wird, z. B. durch Einflussnahme vieler unterschiedlicher Gremien oder einzelner Personen, oder dass durch unterschiedliche Interessenslagen latentes Konfliktpotenzial die Bearbeitung der Projekte störend beeinflusst. Es ist offensichtlich, dass die Etablierung eines solchen – doch recht mächtigen Gremiums – einen Einschnitt in die bisherige Unternehmenskultur darstellt und damit auch das Machtgefüge verändert wird. Aus diesem Grund ist es empfehlenswert, diesen Veränderungsprozess verständlich zu machen und möglicherweise durch Changemanagement-Experten zu begleiten. Darüber hinaus kann die Akzeptanz eines solchen Gremiums dadurch geschaffen werden, dass die wichtigsten Rollen einer Organisation im Gremium vertreten sind und diese mit authentischen Personen besetzt werden. Außerdem sollten die wesentlichen Steuerungs- und Entscheidungskriterien an die Belegschaft kommuniziert werden, damit auch unpopuläre Entscheidungen wie z. B. ein Projektabbruch zugunsten dringenderer oder wichtigerer Projekte mitgetragen werden können. Wer in großen Organisationen oder Unternehmen Erfahrungen gesammelt hat, weiß, dass häufig „totgesagte Projekte am längsten leben“. Doch gerade die gewonnene Entscheidungsstärke und Reaktionsschnelligkeit sichern die Wettbewerbsfähigkeit! So kann in hochdynamischen Branchen wie im Mobilfunkbereich eine wöchentliche oder monatliche Tagungsfrequenz des Projektportfoliomanagement-Steuerkreises erforderlich sein, in der Automobilbranche dagegen eher eine quartalsweise oder sogar nur jährliche. Die Besetzung des Steuerkreises kann interdisziplinär sein wie in Abb. 3 dargestellt (Leitung aller wesentlichen Linienfunktionen) oder mit nach anderen Kriterien ausgewählten erfahrenen Personen oder Schlüsselfunktionen. Wesentlich ist, dass ein möglichst neutrales Projektmanagementoffice die Vorbereitung und Nachbereitung der Steuerkreis-Sitzungen durchführt. Diese Personen sollten einen guten Überblick über die Linienfunktionen und Projekte sowie deren Zusammenwirken haben, damit Analyse, Bewertung und Entscheidungsempfehlungen in hoher Qualität durchgeführt werden können.

Schritt 2. Entscheidung, welcher Methodeneinsatz geeignet erscheint

Um die Steuerung einer Projektlandschaft zu erleichtern, wurde die Zielkorridor-Steuerungsmethode entwickelt. Für die Erläuterung der Methode wurden die Kriterien der strategischen und wirtschaftlichen Bedeutung ausgewählt. Je nach Erfordernis können auch andere Kriterien herangezogen werden, die Vorgehensweise bleibt dieselbe.

Abb. 3 Der Projektportfoliomanagement-Steuerkreis, hier mit interdisziplinärer Besetzung



Praxisbeispiel: Hybridantrieb bei der Daimler AG

Als Praxisbeispiel der Daimler AG soll der vor seiner Einführung in der Automobilbranche anfangs viel diskutierte Hybridantrieb dienen. Hintergrund: Nachdem die Debatte über umweltfreundliche Fahrzeuge mit einer Kombination von Verbrennungs- und Elektromotor begonnen hatte, wurden verschiedene technische Varianten diskutiert. Der damalige technische Stand war aus Sicht der Experten wenig zufriedenstellend, da der technische Aufwand unverhältnismäßig hoch zum Nutzen erschien. Zudem hätten die angedachten Lösungen starke Preissteigerungen für die Kunden mit sich gebracht. Ziel war es also, eine sowohl funktionale als auch wirtschaftliche Lösung zu entwickeln. Während der hierzu laufenden Entwicklungsarbeiten hat jedoch ein einzelner Automobilhersteller sehr werbewirksam als erster den Hybridantrieb angeboten. Die intensive Vermarktung hat dazu geführt, dass die komplette Automobilbranche schnell und wirkungsvoll reagieren musste. *Welche Einflüsse und Wirkungsketten haben sich damit auf die Steuerung des Projektportfolios eines Automobilherstellers ergeben?*

Projektportfolio-Planung

Der oben beschriebene Projektportfoliomanagement-Steuerkreis tritt nun bei seiner nächsten Sitzung zusammen und diskutiert den aktuellen Stand der Projekte und das Projektportfolio ganzheitlich. Danach wird der jeweilige projektspezifische Zielkorridor bestätigt oder neu festgelegt. Dies gilt auch für neue Projekte, wobei diese zunächst bewertet und unter Beachtung des Strategiebeitrags und des wirtschaftlichen Nutzens ins Portfolio eingeordnet werden müssen, bevor ein Planungskreis für sie festgelegt werden kann.

In Abb. 4 wird dieses Vorgehen anhand des *Projektes Hybridantrieb (HA) aus unserem Fallbeispiel* exemplarisch dargestellt.

Das Projekt HA findet sich in der Position im Portfolio, die ihm derzeit hinsichtlich seiner strategischen sowie seines wirtschaftlichen Beitrags zugeordnet wird. Der durchgezogene Kreis steht für die aktuelle Einschätzung der Projektposition. Wir befinden uns hier in einem Portfolio, welches eine einzelne Fahrzeugebene betrachtet, und die Verflechtungen der Projekte aufzeigt, die für ein Fahrzeugmodell zusammenwirken, wie z. B. Motor, Getriebe und andere wie das Fahrwerk zum Beispiel. Ein weiteres Projektportfolio könnte alle Varianten des Hybridantriebs aufzeigen, um sämtliche Fahrzeugmodelle zu bedienen. Durch Synergieeffekte würde man dann versuchen, die Variantenanzahl möglichst niedrig zu halten.

Der gestrichelte Zielkorridor stellt die Soll-Position dar, die das Projekt nach der letzten Projektportfoliomanagement-Steuerkreissitzung hätte einnehmen sollen, was der letzten Planung entspricht. Seine strategische Bedeutung war zu diesem Zeitpunkt als „mittel“ eingestuft, da die Entwicklung eines Hybridantriebs noch einige Zeit benötigen würde und die Nachfrage am Markt nicht sehr groß war.

Der strichpunktierte Zielkorridor wurde in der aktuellen Projektportfoliomanagement-Steuerkreissitzung neu festgelegt, was resultierend einer neuen Planung entspricht. Dies zeigt auf, dass dem Projekt HA aktuell eine höhere strategische Bedeutung zugeordnet wurde, da sich die Situation durch einen Wettbewerber mit einem werbeintensiven Marktauftritt stark verändert hat. Die Nachfrage ist innerhalb kurzer Zeit stark angestiegen. Das Thema wurde nun Image-bestimmend!

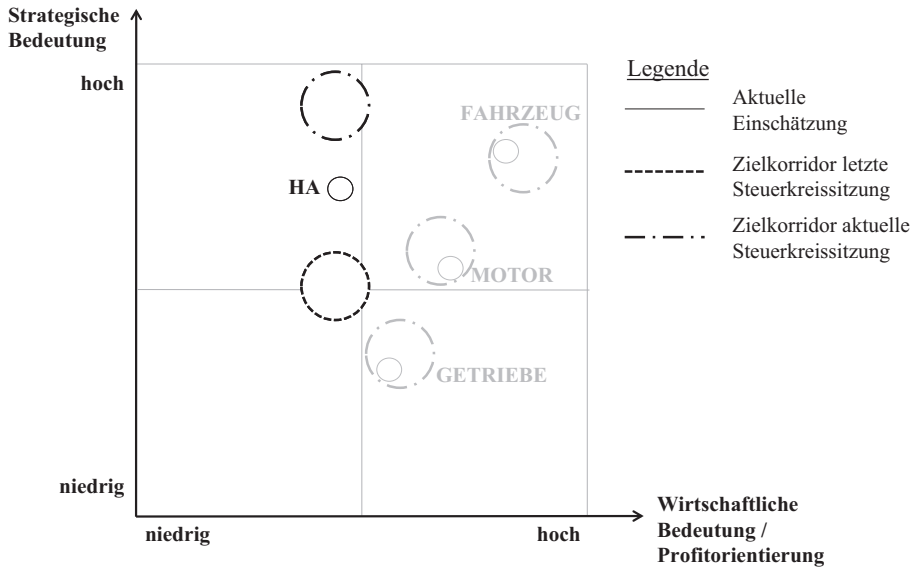


Abb. 4 Die Projektportfolio-Planung

Wäre kein neuer Zielkorridor definiert worden, bliebe der alte der letzten Sitzung bestehen. Innerhalb dieses Zielkorridors darf bzw. soll sich das Projekt nun bewegen, denn dann müssen keine Steuerungsmaßnahmen ergriffen werden. Diese Vorgehensweise gilt nicht nur für ein Projekt, sondern für alle Projekte des Portfolios, um dessen Stabilisierung herbeizuführen.

Während der Phase der **Durchführung** der Einzelprojekte finden aus Sicht des Projektportfoliomanagements zwischen der letzten und der nächsten Projektportfoliomanagement-Steuerkreissitzung im Projektportfoliomanagement keine Aktivitäten statt. In dieser Phase laufen überwiegend operative Projektmanagement- oder Programmmanagement-Aktivitäten ab. Die größte Herausforderung in dieser Phase ist es, die verschiedenen Daten aus den einzelnen Projekten und Programmen zu erheben, sei es manuell oder automatisiert, um die Basis für einen aktuellen Projekt- oder Programmbericht zu legen. Zudem werden die Daten nach verschiedenen Kriterien überprüft, das heißt, ob sie z. B. aktuell und plausibel sind, ob die richtige Währungseinheit berücksichtigt oder der Tageskurs beachtet wurde.

Projektportfolio-Reporting

Für das Reporting erfolgt zunächst ein Soll-/Ist-Vergleich auf Einzelprojektebene. In dieser Phase werden wichtige Projektinformationen anhand von Projektstatusberichten, die die Projektleiter in regelmäßigen Intervallen erstellen, gesammelt. Diese Berichte enthalten „harte“ Daten (wie Termine, Fehleranzahl, Kosten, Kapazitäten), die die Projektvergangenheit beschreiben, „weiche“ Daten (wie Probleme, Gerüchte, Motivation, Gefühle und Stimmungen), die die Projektzukunft beeinflussen, Problemstellungen und Chancen/Risiken sowie erforderliche oder bereits durchgeführte Maßnahmen und Entscheidungen.

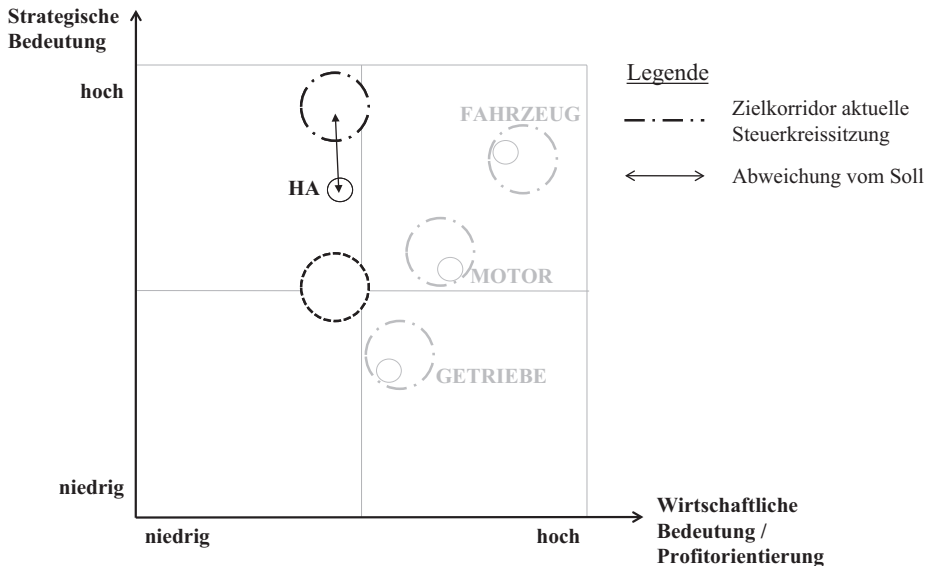


Abb. 5 Das Projektportfolio-Reporting

Durch einen Reporting-Plan wird beschrieben, welcher Report wann, mit welchem Inhalt und für wen erstellt werden. Für die Statusberichte der Einzelprojekte sollten Standards vorhanden sein, da die Projekte dann den gleichen Detaillierungsgrad sowie eine einheitliche Darstellungsform besitzen und die Informationen für das Reporting des Projektportfoliomanagements aufgrund ihrer Vergleichbarkeit leichter aufbereitet werden können.

Abb. 5 zeigt einen Soll-/Ist-Vergleich anhand des Projektes HA; es liegt außerhalb des festgelegten Zielkorridors; es ist eine Abweichung erkennbar. Diese wird durch eine neue Planung hinsichtlich der strategischen Bedeutung verursacht. In unserem Fallbeispiel heißt das konkret: Kein führender Automobilhersteller kann es sich leisten, umweltfreundliche Technologien als vorletzter oder letzter am Markt einzuführen. Die Folge ist: Fahrzeug- und Motorenprojekte etc. werden direkt beeinflusst und durch die erhöhte strategische Bedeutung werden Mittel zugunsten unseres Projektes HA verlagert!

Durch die Zusammenführung der einzelnen Projektberichte, die die detaillierten Ergebnisse des Soll-/Ist-Vergleichs mit den Abweichungen enthalten, können deren Konsequenzen auf das Portfolio sowie die Ressourcenbelegung aufgezeigt und entsprechende Steuerungsmaßnahmen im Rahmen eines Projektportfoliomanagements eingeleitet werden. Das Reporting erfolgt also auf abgestuften Ebenen, deren Detaillierungsgrad nach unten zunimmt.

Projektportfolio-Steuerung

In der Praxis sind zahlreiche und vielfältige Ansätze vorzufinden, die der Steuerung eines Portfolios zugeordnet werden. Sie überschneiden sich oft mit denen des Reportings, da das Reporting und die Steuerung stark voneinander abhängen. Ein weiterer Grund könnte

der Begriff „Controlling“ sein, der oft in Zusammenhang mit der Steuerung und auch dem Reporting auftaucht. Controlling kommt vom englischen Wort „to control“ und kann Überwachung oder Kontrolle, aber auch Steuerung oder Lenkung bedeuten. Im Folgenden wird eine Trennung der Phasen vorgenommen, wobei beachtet werden muss, dass die Methoden des Reportings die wesentlichen Grundlagen für die Steuerung darstellen.

Auf der Basis der verdichteten Informationen auf Einzelprojektebene müssen bei Abweichungen Steuerungsmaßnahmen ergriffen werden, um das *Projekt oder den Projektverbund in den Zielkorridor zu lenken*, siehe Abb. 6. In unserem *Fallbeispiel des Hybridantriebs* bedeutet dies konkret:

- Im *Fahrzeugprojekt* muss der zusätzliche Platzbedarf für den Hybridantrieb ermittelt und umgesetzt werden.
- Im *Motorenprojekt* muss die Steuerung des Antriebstrangs angepasst werden.
- *Halterungen, Sensoren, Software, etc.* müssen nachgezogen werden.

Nun müssen die Beteiligten und Verantwortlichen der betroffenen Projekte über die Ergebnisse des Reports informiert und bei der Maßnahmenfestlegung mit einbezogen werden, damit maßgebliche Entscheidungen bei der Steuerung des Portfolios auch umgesetzt werden können. Die Vorarbeit des Reportings und die damit verbundene Datenerhebung bilden die Grundlage für die Phase der Projektportfolio-Steuerung. Nach Umsetzung der Maßnahmen muss im nächsten Report deren Wirksamkeit verifiziert werden. Das heißt: Nach einer ersten Einschätzung aller Beteiligten werden Maßnahmen auf Einzelprojekt- und

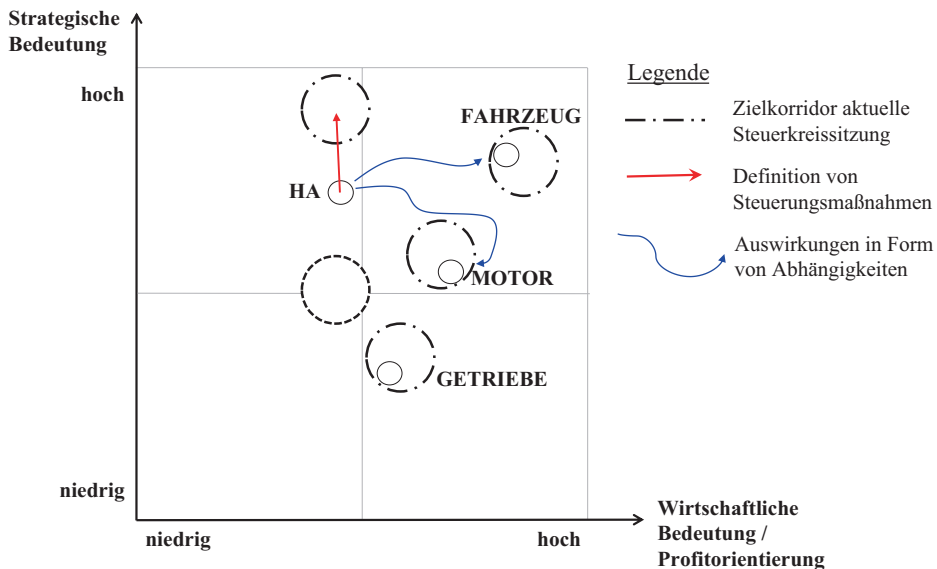


Abb. 6 Die Projektportfolio-Steuerung

Portfolioebene diskutiert und so lange abgeglichen in ihren Interdependenzen, bis das Projektportfolio wieder im Gleichgewicht ist. *In unserem Fallbeispiel steht am Ende ein fertig abgestimmtes Produkt als Fahrzeug, das einen funktionierenden Hybridantrieb hat.*

Fazit

Wenn in einer Organisation oder einem Unternehmen ein solcher Regelkreis installiert wird, dessen Logik und Entscheidungskriterien der Belegschaft und allen Projektbeteiligten transparent ist, dann wurde ein wesentlicher Beitrag zur erfolgreichen Steuerung von Projektlandschaften geleistet. Eine schnelle Reaktionsfähigkeit, das weitgehende Wegfallen nicht wertschöpfender Diskussionen und damit eine hohe Leistungsversorgung für alle Projekte sind der Lohn dafür.

3 Kommunikation in der Organisation

Je früher mit einem definierten Projektportfoliomanagement begonnen wird, umso effektiver und effizienter wird eine Organisation oder ein Unternehmen arbeiten. Häufig wird versäumt, nach Strategieklausuren die beschlossene Strategie einfach und nachvollziehbar zu beschreiben und an die gesamte Belegschaft verständlich zu kommunizieren; amerikanische Unternehmen scheinen im Vergleich zu europäischen pragmatischer damit umzugehen. Abstrakte Beschreibungen oder Handlungsgrundsätze können die Belegschaft kaum verstehen, geschweige denn im Alltag umsetzen. Ebenso fehlt häufig der Mut, nach der Festlegung einer Strategie konsequent vielleicht schmerzhaft, aber notwendige Entscheidungen zu treffen, wie z. B. Projekte abubrechen oder neue schwierige Projekte unverzüglich und mit allen erforderlichen Ressourcen aufzusetzen. Dieses schleppende Verhalten kann dazu führen, von anderen überholt zu werden. Oftmals ist eine aus der Vergangenheit geprägte, undurchsichtige Kultur dafür verantwortlich, die aus der Absicherung von Machtgefügen und Bereichsegoismen lebt und nicht von einer hohen Transparenz und einem schnellen zielorientierten Handeln.

Folgende Aspekte sind also zu beachten:

- Beschlüsse und Entscheidungen sind dann zu treffen, wenn sie anstehen und nicht zu verschieben. Die Festlegungen sind klar zu formulieren.
- Die Entscheidungen sind schnell und auf den im Unternehmen üblichen Kanälen verständlich zu kommunizieren.
- Transparenz ist ein Bestandteil der Unternehmenskultur – gerade bei unpopulären oder unangenehmen Festlegungen.

Es ist empfehlenswert, ganz bewusst die vorhandenen Werte und Verhaltensweisen zu durchleuchten und kritisch zu reflektieren. Nicht selten könnten große Einsparpotenziale erschlossen werden, die Effekte von bis ins Kleinste ausgetüftelten Kostenoptimierungsprogrammen weit übertreffen würden. Mut zur Selbstkritik ist hier die Devise – und eine Kulturänderung falls notwendig um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten!

Projektportfolio-Management in der kirchlichen Organisation

Jürgen Jansen

„Nichts ist so beständig wie der Wandel“
Heraklit

Zusammenfassung

Landauf landab initiieren, planen und realisieren katholische Bistümer und evangelische Landeskirchen Reform- und Veränderungsprozesse. Das ist, wenn man den fast schon zum Allgemeinplatz gewordenen Begriff der Kirche als „ecclesia semper reformanda“ bemüht, erst einmal überhaupt nichts Neues. Dennoch ist in den letzten Jahrzehnten des vergangenen Jahrtausends ein Reformstau entstanden, so dass der Druck auf bestimmte Themen in den letzten zehn Jahren massiv zugenommen und eine enorme Veränderungsdynamik erzeugt hat. Die Themen reichen von der Ausrichtung auf Kernkompetenzen, die Bündelung und Konzentration von vorhandenen Kräften, von Organisationskonzepten, über neue Steuerungsmodelle bis hin zu harten Sanierungsprojekten.

J. Jansen (✉)

Bistum Aachen – Bischöfliches Generalvikariat, Aachen, Deutschland

E-Mail: post@hlp-connex.de

1 Entwicklung in der kirchlichen Organisation

Einige Schlaglichter dieser Entwicklung sind:

- Die konjunkturelle Entwicklung belastete in den 0er-Jahren des neuen Jahrtausends die Einnahmesituation und zwang zu Sparmaßnahmen.
- Für die katholische Kirche hatten sich die im Sog von Konzil und Würzburger Synode eingeschlagenen strukturellen Entwicklungen verfestigt; gesellschaftlicher und politischer Wandel erzeugte Druck auf die Anpassungs- und Anschlussfähigkeit kirchlicher Organisationsformen.
- Die veränderte Lebenswirklichkeit der Menschen führt zu einem Verlust gesellschaftlicher Relevanz; Kirchen müssen sich anderen religiösen und pseudoreligiösen Sinnanbietern gegenüber behaupten.
- Die vorherrschende Organisationsgestalt von Kirche, die (Pfarr-)Gemeinde entspricht nicht mehr dem Lebensweltbezug heutiger Menschen; die pastorale Organisation führt in eine Milieuerengung.
- Die katholische Kirche kann angesichts des sich verschärfenden Rückgangs an Priesterberufungen immer schwieriger flächendeckend alle ihre Leistungen anbieten. Das Leistungsportfolio wirkt zunehmend diffus.
- Das Paradigma der Volkskirche ist nicht mehr tragfähig; in verschiedenen Suchbewegungen werden Entwürfe einer neuen Sozialgestalt der Kirche entwickelt.
- Die karitative Dienstleistungsorganisation entwickelt sich quasi heimlich zur eigentlichen kirchlichen Sozialform – sie wird stärker wahrgenommen und von einer gesellschaftlichen Mehrheit geschätzt. Zu verzeichnen ist also, wie der katholische Theologe und Soziologe Michael N. Ebertz es formuliert, eine Entwicklung der Kirche von der „Heils- und Gnadenanstalt“ zur „Dienstleistungsorganisation“.

Die Kirchen gehen mit zum Teil sehr verschiedenen Ansätzen an ihre Reformvorhaben und haben dabei unterschiedliche Erfahrungen gemacht. Was sie gemeinsam zu haben scheinen ist, dass die meisten Veränderungen als „Projekt“ geplant werden. Und insofern hat auch die Zahl von zum Teil sehr aufwändigen, komplexen Projekten in kirchlichen Organisationen deutlich zugenommen. Manche sprechen schon von „Projektitis“ und selbst Veränderungsbefürworter mahnen eine wachsende „Verzettelung“ der verschiedenen Reformvorhaben an und raten zur „Change-Anamnese“. Die Erfahrungen, die vielerorts mit diesen Projekten und damit einhergehend auch mit der Methode „Projektmanagement“ gewonnen wurden, haben – so berichten interne wie externe Akteure – fast unbemerkt zu einer zunehmenden Projektmanagement-Maturität beigetragen, also vor allem die internen Kompetenzen im methodischen Umgang mit solchen Vorhaben weiterentwickelt. Kirchen haben erfahren, dass ein, wenn nicht der Motor für Veränderung Projekte sind, Projektmanagement also der Hebel schlechthin für Reformen, die auf der Linie nicht zum Zuge kommen – sei es aufgrund der Ressourcen oder aufgrund von politischen Widerständen.

Insgesamt wird freilich noch immer mehr von Projekten als von Projektmanagement gesprochen. Oder anders herum: Nicht alles, was in Kirchen „Projekt“ genannt wird, lässt sich nach den üblichen Kriterien des Projektmanagements als Projekt bezeichnen.

Folglich hat sich auch das Projektmanagement in Kirchen unterschiedlich professionalisiert. Systematische Ressourcenplanung, geplante Entwicklung von Projektleitungskompetenzen, standardisierte Projektreportings bis hin zu Governances, die sich an den Richtlinien der großen Zertifizierungsstandards orientieren, wie etwa IPMA oder PMI – all das findet sich in Kirchen nicht oder allenfalls in Ansätzen. Ganz anders sieht es insbesondere bei den kirchlichen Wohlfahrtsverbänden aus, die hier ausgeklammert werden sollen, und wo sich vor allem aufgrund eines volatilen Kostenträgerumfelds in den letzten Jahren fast zwangsläufig ein beeindruckender Projektmanagement-Kompetenzaufbau vollzogen hat. So haben beispielsweise einige Caritas- oder Diakonie-Einrichtungen die Projektorganisation zur eigentlich tragenden Organisationsstruktur entwickelt.

In den Kirchen selbst werden Projekte überwiegend als Addition zu vorhandenen Aufgaben erlebt, als ein „Daneben“ oder manchmal auch als ein „Das-auch-noch“. Gerade weil viele der skizzierten Themen unter Druck in Projekten vorangetrieben werden, hält sich das interne Engagement von Projekten, die Leitung und Mitarbeit betreffen, in Grenzen. Viele der großen Projekte kommen gefühlten Diäten gleich – und entsprechend wenig beliebt sind diese steten Reduktionen des gewohnten Menüplans. Einerseits.

Aber Kirche als arbiträre Organisation beinhaltet immer auch ein „Sowohl-als-auch“ und insofern werden Projekte, so unsere Erfahrung, auch als befreiend erlebt. Der „experimentelle Raum“ Projekt ermöglicht andere Arbeitsweisen in neuen Konstellationen; und weil Ansätze und Ideen, die nicht immer neu, aber ansonsten in den Schubladen der zahlreichen Schreibtische überwinterten, nun auf einmal Priorität und tatsächliche Umsetzung erfahren, geht für manchen Mitarbeiter mit Projekten ein nicht zu unterschätzender Motivationsschub einher. Denn es ist ja nicht etwa so, dass der „Veränderungsstau“ in katholischen Bistümern und evangelischen Landeskirchen an den Mitarbeitenden vorübergegangen ist – sondern viel eher so, dass das „Leiden“ an und in der eigenen Organisation am meisten ausgeprägt ist.

Projekte entstehen in Kirchen also vor allem, weil es sich um Vorhaben handelt, die in der Linienorganisation nicht oder nur unbefriedigend bearbeitet werden können. Insofern delegieren Leitungsverantwortliche die schwierigen und von Widerständen begleitenden Reformthemen auch gerne an Projekte, wo sie dann bearbeitet werden. Unterwegs klagen Projekte oft die übergeordnete Zielperspektive ein. Und wenn es an die Umsetzung der im Projekt erarbeitenden Inhalte geht – und damit Konsequenzen, auch für die Leitung der Diözese oder Landeskirche, einhergehen, entsteht jene hoffentlich produktive Reibung, die zum Projektmanagement dazugehört. Hier ist der Umgang mit der faktischen Gestaltungsmacht von Projekten mal mehr, mal weniger souverän.

2 Indikatoren für Projektportfolio-Management

So unterschiedlich sich die Situation im Einzelnen darstellt: Mit der Zunahme von Projekten stellt sich auch für Kirche mehr und mehr die Frage nach einem übergreifenden Management dieser Initiativen. Indikatoren hierfür scheinen zu sein:

- Das Management der Interdependenzen zwischen den Projekten wird als schwierig erlebt und die Synergien der „Projektlandschaft“ werden nicht ausreichend genutzt.
- Projekte mit einem gemeinsamen Zielkorridor (etwa Bündelung und Kooperation der Kirchengemeinden), aber unterschiedlichen „Subthemen“ (etwa IT-Reform und Verwaltungsreform) haben oft die fatale Tendenz, sich gegenseitig zu paralysieren, weil die Interdependenzen zwischen den verschiedenen Reformprojekten erst dann sichtbar gemacht werden, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist.
- In einem sukzessiven und manchmal auch unsystematischen Aufsetzen immer neuer Projekte fehlt mitunter eine Hierarchisierung der Projektlandschaft; Business-Projekte werden als IT-Projekte „getarnt“, wodurch sich die Projekte mitunter gegenseitig unter ungeplanten Veränderungs- und Anpassungsdruck setzen.
- Die übergreifende Steuerung der vielfältigen Projekte passiert allenfalls über die Aufbaustruktur und scheitert dann zuweilen an den Interessenskonflikten der einzelnen Referate oder Hauptabteilungen.
- Die Frage nach Projektressourcen gewinnt an Brisanz, weil die (individuellen) Belastungen, weitere Projekte zu schultern, zunehmen und weil die Erfahrung zeigt, dass sich „immer wieder die gleichen Personen in Projekten tummeln“.
- Die Praxis zeigt weiterhin, dass kirchliche Projekte viel Raum für „individuelle Praxen“ erlauben, d. h. dass das Management der einzelnen Projekte auch innerhalb einer Organisation sehr unterschiedlich erfolgt. Dieser Aspekt gewinnt vor dem Hintergrund des typisch-kirchlichen Spannungsfelds zwischen Person und Institution und der zwar auch produktiven, aber verglichen mit anderen Organisationen enorm hohen Freiräume in der Bearbeitung von Aufgaben zusätzlichen Zündstoff.
- Insofern werden projektübergreifende Standards eher zögerlich aufgenommen, weil damit Transparenz und Vergleichbarkeit zunehmen – auch wenn die Notwendigkeit von professionellen Standards überwiegend anerkannt wird.
- Die Prioritätensetzung der laufenden Projekte erfolgt eher zufällig, implizit und wenig systematisch. So bestimmen ausgerechnet in einer „auf Ewigkeit“ gegründeten Organisation eher „Dringlichkeit“ als „Wichtigkeit“ die interne Relevanz der laufenden Projekte.

- Weil im Grundsatz alle Leistungen, die Kirche offeriert, als wichtig erachtet werden, suchen die laufenden Projekte allenfalls zögerlich einen gesunden Wettbewerb miteinander.
- Die Vermittlung bzw. Kommunikation der vielfältigen Projekte und Ergebnisse wird wichtiger (Projektmarketing) und übt ihrerseits auf die leitenden Akteure einen produktiven Druck aus, Fragen nach dem größeren Zusammenhang besser zu beantworten.
- Der Erfolg einiger Veränderungsprojekte führt auch dazu, dass gut laufende Projekte gerne mit zusätzlichen Themen und immer neuer Komplexität überfrachtet werden, aus Sorge, die ebenfalls wichtigen Themen fänden sonst keinen geeigneten Ort der Bearbeitung. Eine ausgeprägte Neigung zum Diskurs in rekursiven Schleifen ergänzt die ohnehin vorhandene Komplexität durch Unübersichtlichkeit.
- Der steigende Bedarf organisatorischer Koordinationsleistungen ist nicht allein Folge dieser Komplexität und Unübersichtlichkeit, sondern mehr noch Folge fehlender oder allzu zögerlicher Entscheidungen bzw. Folge des Fehlens eines verbindenden und verbindlichen Zukunftsbildes der Gesamtorganisation.

Diese sehr subjektiven, eher qualitativen Beobachtungen aus bistümlichen und zu einem geringeren Teil landeskirchlichen Veränderungsprojekten der letzten Jahre legen Überlegungen hin zu einer stärkeren Portfoliobetrachtung aus unserer Sicht erst einmal nahe. Und auch wenn mit dem Begriff eines Projektportfoliomanagements nach Einschätzung der Autoren in Kirchen (noch) nicht gearbeitet wird, so zeigen doch einige Ansätze vom übergreifenden Management der Projekte, dass die damit verbundenen Fragen und methodischen Antworten hier und da durchaus interessante Folgen haben: Sei es in Form von übergeordneten Projektgremien, sei es in Form von Projektspiegeln oder sogar Projektlandkarten von übergeordneten Reformprozessen sowie standardisierter Projektfreigabe-Prozesse – bis hin zur Stellenplanung eines Bistums, für die ein Pool von potenziellen Projektmitarbeitenden feste Planungsgröße ist und damit die Erkenntnis einhergeht: „Projekte sind nicht der Ausnahmezustand unserer Kirche, sondern der Alltag!“

Insgesamt kann man auch hier unterscheiden zwischen drei Entwicklungsstufen: Der Planung und Steuerung einzelner Projekte, der Koordination von Projektbündeln und dem Management der gesamten Projektlandschaft (siehe Abb. 1).

Zumindest für die mittlere Ebene gelten die genannten Ansätze und diese Tendenzen für eine stärkere Portfoliobetrachtung finden sich unter anderem auch im Bistum Aachen, wo in Folge einer sehr harten Sanierungsphase zu Beginn des neuen Jahrtausends eine rege Projektmanagementpraxis entstanden ist. Wir wollen im Folgenden anhand dieses Beispiels einige (methodische) Umgangsformen mit dem übergreifenden Management der Projekte exemplarisch darstellen.

Steuerung des Veränderungsprozesses – Hierarchie und Verbindung der Ebenen

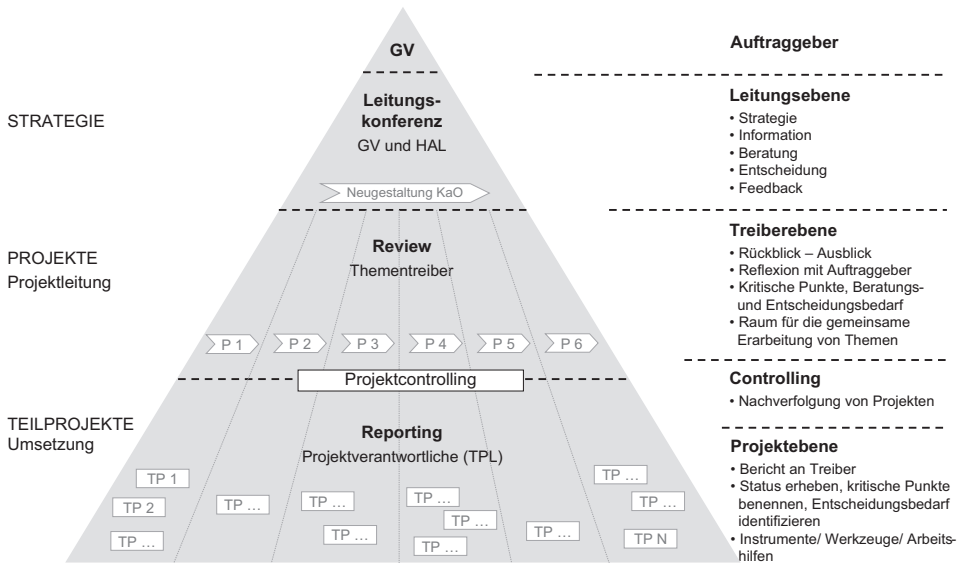


Abb. 1 Das Dreieck der drei Ebenen – Ein Beispiel aus dem Bistum Aachen

3 Entwicklungen im Bistum Aachen

Im Zuge des pastoralen Veränderungsprozesses im Bistum Aachen ergab sich eine Vielzahl von unterschiedlichen Aufgabenstellungen, die in unterschiedliche Projekte mündeten. Aus der Sanierungsphase mit ihren harten Maßnahmen des Stellenabbaus, der Restrukturierung, Schließung und des Downsizings von Einrichtungen sowie der Reorganisation der Bischöflichen Verwaltung heraus wurde das Ziel der „Veränderung in der Fläche“, sprich des Zusammenschlusses von Pfarrgemeinden zu „Gemeinschaften der Gemeinden“ weiterverfolgt. Die kommunikative „Positionierung“ dieses Reformprozesses lautete ‚Kirche in Rufnähe‘. An die Stelle des Paradigmas der Pastoral der Einzelpfarrei soll nun eine kooperative und missionarische Pastoral im Lebensraum treten, die die verschiedenen Seelsorgeschwerpunkte und Orte (u. a. Gemeinde-, Krankenhaus-, Schulpastoral) und kirchlichen Akteure (u. a. Dienste und Einrichtungen der Caritas, Verbände, Orden) sehr viel deutlicher vernetzt.

Es ging Bischof Dr. Mussinghoff zufolge um einen anderen Pastoral-Stil: „Es ist nicht mehr der einzelne Pfarrer und seine Gemeinde, sondern es ist eine kooperative Pastoral; alle, die in der Pastoral mitarbeiten, arbeiten zusammen.“ Dabei geben die Gemeinschaften der Gemeinden als Planungs- und Entscheidungsebene der kooperativen Pastoral der verschiedenen kirchlichen Orte den Rahmen. Auf dieses Ziel hin wurde ein ganzes Projektportfolio entwickelt, das in Summe den Prozess der Pastoralentwicklung im Territorium unterstützen und beflügeln sollte.

Allem voran war und ist der (seit jeher zentral gesteuerte) Einsatz des pastoralen Personals neu zu regeln. Die Leitung und Führung in den neuen Strukturen war ebenso neu zu definieren wie die Wahrnehmung der Seelsorgeaufgaben und die Beauftragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im pastoralen Dienst. Neben dem Bezugspunkt verändern sich Aufgaben und Rollen der zentralen Akteure auf der Ebene Kirche am Ort.

Damit die Gemeinschaften der Gemeinden als Planungs- und Entscheidungsebene handlungsfähig werden und mit Vertretungsmacht nach innen und außen ausgestattet sein können, bedurfte es der Gründung neuer Rechtsträger.

Dies hat Auswirkungen auf die auch in der katholischen Kirche ausgeprägte Synodalstruktur. Die Neuordnung der Synodalen Strukturen, die der Mitwirkung und Mitgestaltung der Christinnen und Christen Raum geben soll, erfolgt schrittweise auf der Grundlage der neuen Strukturen.

Die Verteilung der finanziellen Ressourcen, sprich: der Kirchensteuereinnahmen, spielt auch im kirchlichen Umfeld eine zentrale Rolle. Das Projekt Neuordnung der Finanzbeziehungen zwischen Bistum und Kirchengemeinden hatte ein neues System der Schlüsselzuweisungen für die Kirchengemeinden zu entwickeln. In weiteren Arbeitspaketen waren die Mittelvergabe für Instandhaltung und Investition in kirchliche Gebäude, die Einführung von Sondermitteln für pastorale Schwerpunkte mit überörtlicher Bedeutung sowie Projektmitteln für pastorale Innovationen zu entwickeln. Und nicht zuletzt galt es, ein nachhaltiges Zuweisungssystem für die Leistung der vier (neuen) Verwaltungszentren im Bistum zu erarbeiten.

Damit tritt sogleich der nächste Projektkranz in den Blick. Noch inmitten des Sanierungsprozesses hat das Bistum Aachen die Wahrnehmung der Verwaltungsaufgaben der Kirchengemeinden zentralisiert und vier Verwaltungszentren mit der Wahrnehmung der Finanz-, Personal- sowie Bau- und Liegenschaftsverwaltung für die Kirchengemeinden beauftragt. Das Projekt Wettbewerbsfähige Verwaltung verfolgte das Ziel einer organisationsübergreifenden Konkretisierung und Ausgestaltung der Verwaltung. Ausgelöst durch staatliche Gesetzgebung und die Einführung des Kinderbildungsgesetzes (KiBiZ) fand das Thema Kindertagesstätten Aufnahme im Projektplan des Veränderungsprozesses.

Die Vermittlung des umfassenden Reformprozesses wurde als wichtige und eigenständige Projektaufgabe erkannt. In einem Querschnittsprojekt Kommunikation wurden Mittel und Maßnahmen entwickelt, erprobt und durchgeführt, um Ziele, Projekte und Ergebnisse der Zukunftsgestaltung breitflächig ins Gespräch zu bringen. Der Stellenwert von Kommunikation, insbesondere personaler Kommunikation, sowie der Etablierung von Feedbackroutinen gehört zu den wesentlichen lessons learned und damit zu den erfolgskritischen Faktoren.

Allein schon die vergleichende Betrachtung der unterschiedlichen Projekte innerhalb eines überordneten Reformprozesses zwang die beteiligten Akteure, die bisher eher induktiv erfolgte Steuerung stärker aufeinander abzugleichen. Die Gesamtbetrachtung der Projekte führte unter anderem überhaupt erst dazu, eine gemeinsame strategische Zielplanung vorzunehmen. Aufgrund der neu gewonnenen Transparenz über die Abhängigkeiten zwischen den Projekten (etwa zwischen der inhaltlich-pastoralen Entwicklung und

den verwaltungsbedingten Aufgaben, die damit einhergingen) konnte man den zeitlichen Planungsprozess aufeinander anpassen.

In der Steuerung des Portfolios führte dies zur Erstellung von Meilenstein- und/ oder Phasenplänen, die verdichtet auf Halbjahresscheiben einer synoptischen Betrachtung zugänglich gemacht wurden. Auf diese Weise wurden Priorisierungen und Posteriorisierungen ebenso möglich wie Nachsteuerungen oder die Zuordnung ergänzender Aufträge und Aufgabenpakete.

Vor allem aber wurde deutlich, dass die Umsetzung von Projektergebnissen selbst wiederum ein weiteres Projekt initiierte, welches das „Massengeschäft“ der verwaltungstechnischen Umsetzung über alle Ebenen hinweg sicherstellte (siehe Abb. 2).

Eine erhebliche Herausforderung für eine stärkere Portfoliobetrachtung stellt nicht nur im Bistum Aachen das Monitoring der laufenden Projekte dar, insbesondere dann, wenn es vergleichend geschehen soll. Hier kommt die bereits skizzierte Zurückhaltung gegenüber Standardisierungen und Berichtsanforderungen zum Tragen, die in der Tat das Projektmanagement negativ belastet. Die Erfahrung, dass viel Papier ohne Wirkung produziert wird, ist – nach den Erfahrungen der Autoren – ein verbreitetes Begründungsmuster für die Zurückhaltung beispielsweise gegenüber Reportingstandards. Eine weitere Erklärung für diesen Widerstand liegt zum Teil auch darin, dass Projekte eher als Top-Down erlebt werden, das heißt, bisher überwiegend von Leitung und Leitungsgremien nicht nur bewilligt, sondern auch initiiert wurden. Für ein übergeordnetes Monitoring

Das Leitmotiv des strukturellen Wandels: Die Startbahnen der Veränderung

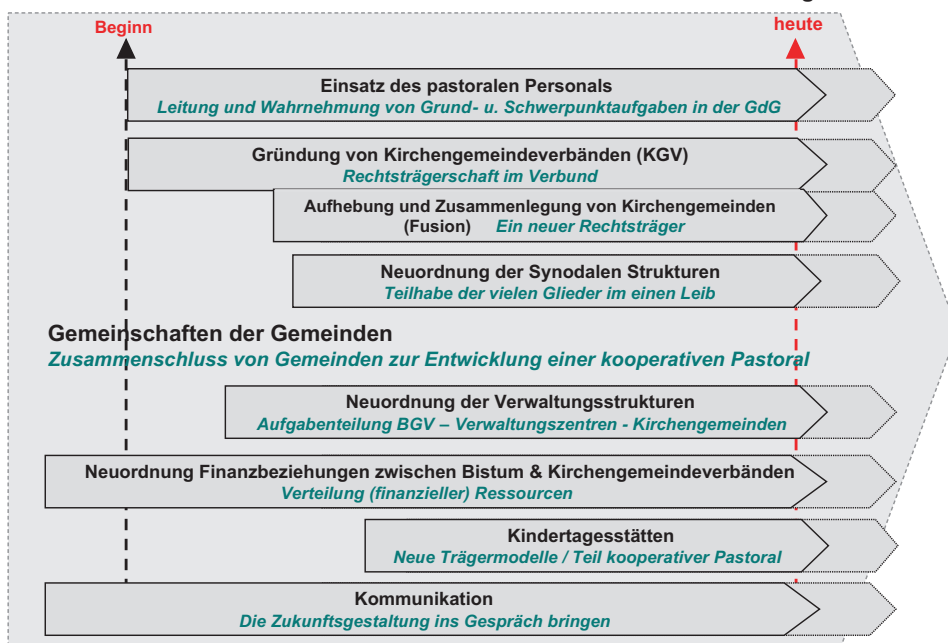


Abb. 2 Veränderungsprozess Kirche am Ort: Multiprojektmanagement

der Projekte braucht es jedoch verbindliche Standards und zumindest eine gemeinsam getragene Kriteriologie, die Transparenz über die Projekte herstellt und die Performance der Projekte evaluiert. Das Bistum Aachen verzeichnete hier daher eher Stationen und Schritte der Standardisierung, die induktiv von den Projekt-treibenden Akteuren eingespielt wurden. Bewährt haben sich die Etablierung von Lenkungsausschüssen mit der Aufgabe regelmäßiger Projektberichte für die zentralen Projekte, quartalsweise Reviews des Generalvikars mit den Hauptabteilungsleitern und den Projektleitern oder regelmäßige Projektsteuerungsgespräche der Projektverantwortlichen mit der zentralen Projektsteuerung. Einen besonderen Stellenwert nahmen im Veränderungsprozess sogenannte Strategieworkshops der obersten Leitungsebene des Generalvikariates ein, die im Veränderungsprozess eine intensive und fokussierte Kommunikation und Abstimmung der Verantwortlichen in der Steuerung des Reformprozesses ermöglichten (siehe Abb. 3).

Einen Grund für die Schwierigkeit, Transparenz zwischen den Projekten herzustellen sehen die Autoren auch darin, dass es in der Regel keine ausgeprägte Kultur der Anerkennung für die im Projekt geleisteten Arbeiten gibt. Diese mangelnde Anerkennungs-Praxis scheint im Übrigen auf protestantischer Seite noch ausgeprägter als bei den katholischen Bistümern. Dies ist jedoch perspektivisch als ähnlich brisant zu bewerten wie das ungenügend professionalisierte Projektressourcenmanagement, weil so die Leistungsträger in den kirchlichen Veränderungsprojekten nicht dauerhaft zur Verfügung stehen werden.

Statusreport Konsolidierungsprozess gesamt

Verantwortlich:

Gesprächstermin:

Gesamt-Status:

Aktivitäten/Ergebnisse	Kritische Punkte/Entscheidungsbedarf	Nächste Schritte
<div>• ...</div>	<div>• ...</div>	<div>• ...</div>

Themen für Leitungskonferenz

• ...

Abb. 3 Statusreport

4 Mehrwert mit Projektportfolio-Management

Ein wesentlicher Mehrwert entstünde auch dann, wenn die Projekte intensiver auf ihren jeweiligen Strategiebeitrag hin beschrieben und kontrolliert würden. Bisher tasten die kirchlichen Veränderungsprojekte, so die Beobachtung, lange nach der richtigen Verankerung. Dies hat damit zu tun, dass diese Veränderungsprojekte immer auch komplizierte Suchprozesse sind und insofern iterativen Vorgehensmodellen immer näher als sogenannten Wasserfall-Modellen. Die Bestimmung der Ausgangslage und eine klare Fokussierung des jeweiligen Projektbeitrages war, so auch die Erfahrung im Bistum Aachen, die erste, wesentliche Herausforderung. Projekte sind quasi experimentell in das Bistum eingezogen. Die deutliche Zunahme von „Change-Requests“ und „Moving Targets“, also Veränderungen des ursprünglichen Projekt-Set-Ups, von denen Projektprofis in der Industrie seit längerem berichten, ist in kirchlichen Organisationen also eher der Regelfall – und kann heute wiederum als ein Fingerzeig für den Bedarf eines kontinuierlichen Portfolio- oder Multi-Projektmanagements gedeutet werden.

Denn mit einer größeren Routine im Management mehrerer, immer auch interdependenter Projekte würde die Fokussierung und schnellere Zielerreichung der Einzelprojekte – so die These – wieder zunehmen und die Zahl der „selbstreferenziellen Schleifen“ abnehmen können. Dahinter steht die Binsenweisheit, dass sich Veränderung immer in mehreren, hoffentlich erfolgreichen Kapiteln vollzieht und nicht im großen Ruck.

Weil die hier behandelten Projekte immer auch einen hohen Anteil von Organisationsentwicklung beinhalten, fällt freilich die Komplexitätsreduktion der Einzelprojekte nicht nur aufgrund einer spezifisch kirchlichen *Komplexitätslust* schwer. Denn kirchliche Organisationsentwicklung muss ihrerseits die mindestens drei unterschiedlichen Organisationsgestalten von Kirche stets präsent haben, wenngleich sie sich überwiegend auf die dritte Gestalt fokussiert: *Geglaubte Kirche* (Ecclesia Invisibilis), *Versammlung der Gläubigen* (Ecclesia Visibilis) und die der *öffentlich-rechtlichen Körperschaft*.

Im Bistum Aachen haben sich die Veränderungsprojekte der letzten Jahre auf Strukturen und Prozesse fokussiert und das „Gerüst für ein renovierungsbedürftiges Haus“ gebildet, dessen Innenausbau zu weiten Teilen noch aussteht. Die Priorisierung und eine inhaltlich begründete Fokussierung von Projekten werden nun drängender (siehe Abb. 4). Das Steuern über Rahmen hat seine Grenzen erreicht. Veränderte Strukturen und Rahmensetzungen allein schaffen noch keine neue, gelebte Praxis. Auch der Innenausbau benötigt Steuerung, Begleitung und tatkräftige Unterstützung der unterschiedlichen Ebenen und Akteure, Entschlossenheit, Entscheidungswillen und vor allem eine langfristige Vision.

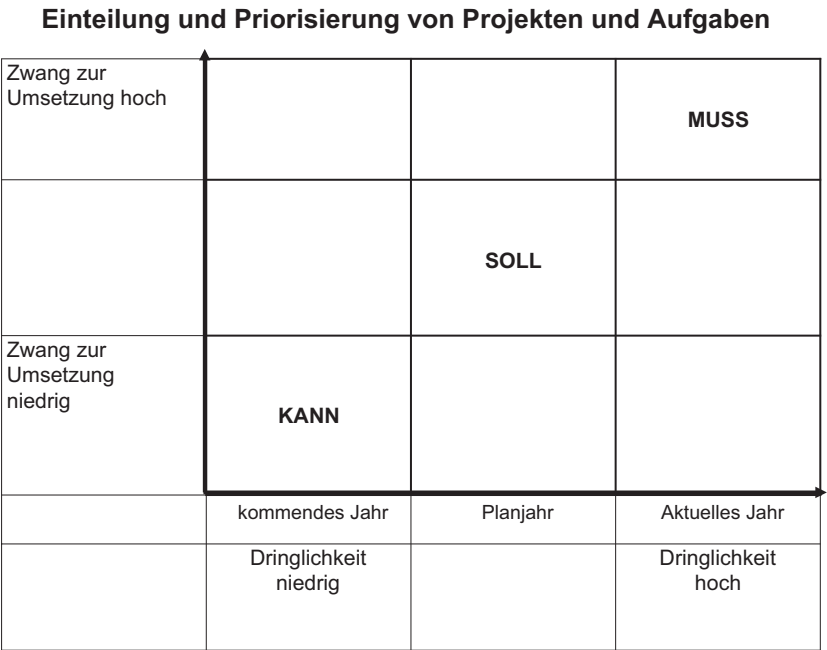


Abb. 4 Einteilung und Priorisierung von Projekten

5 Fazit und Ausblick

Multiprojektmanagement oder Projektportfoliomanagement ist sicher kein Patentrezept. Zusammenfassend lässt sich aber festhalten, dass die Vorteile für eine stärkere Portfolio-betrachtung der vielfältigen Projekte, bei aller gebotenen Skepsis gegenüber noch mehr Management-getriebenen Formalismen aus Sicht der Autoren deutlich überwiegen:

- Leitung kann und muss die Projekte im Portfolio-Sinne deutlicher priorisieren, Ausrichtung und Strategie ihrerseits klarer formulieren und die Projekte mit entsprechenden Kompetenzen versehen – oder Projekte vorzeitig beenden.
- Die Allokation von Projektressourcen muss durch Projektportfoliomanagement insgesamt mehr Routine gewinnen. Schwierige Fragen müssten beantwortet werden: Wo und wie setzen wir die knappen Ressourcen am besten ein? Welche Projekte sind die wichtigsten? Welche Projekte und Vorhaben drängen am meisten?
- Die Umsetzung der Projekte sowie die nachhaltige Verankerung der neuen Aufgaben in der Linie könnte frühzeitig ebenso mitgeplant werden wie der Verzicht auf bisherige Aufgaben respektive die Überleitung von angestammten zu neuen Aufgaben.

- Mit der Erhöhung des Strategiebezugs und -beitrags ginge u. a. eine transparentere Entscheidungsfindung und ein verbessertes Controlling einher.
- Das Wissensmanagement und der Erfahrungsaustausch zwischen den Projekten geschehe nicht zufällig sondern systematisch. Damit würde die Abhängigkeit von derzeit stark personengebundenem Wissen abnehmen („Die Institution bin ich!“).
- Eine übergreifende Projektsteuerung wäre in der Lage, Abhängigkeiten besser zu managen und das Tempo der notwendigen Veränderungen, wo sinnvoll, zu erhöhen und Redundanzen in der Bearbeitung abzubauen.
- Projektübergreifende Standards und vergleichende Betrachtung sollten auch dazu führen, dass erfolgreiche Projekte und (Teil-)Ergebnisse besser wahrgenommen und wertgeschätzt würden.
- Klare Projektfreigabe-Prozesse würden auch mehr Projektinitiativen von unten ermöglichen und im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung fördern.
- Eine professionelle Risikobewertung, etwa über Investitionsvolumina und Strategiebeiträge der Projekte, fände erstmalig statt.



Projektportfolio-Management Implementierung

Matthias Hirzel

*„Handeln ist leicht, Denken ist schwer; nach dem Gedachten
handeln unbequem“*
Johann Wolfgang Goethe

Zusammenfassung

Häufig wird ein Blick auf die Summe der Projekte als eine wichtige aber nicht kontinuierliche Aufgabe verstanden. Situativ, von Zeit zu Zeit, verschafft man sich eine Übersicht. Jeweils nach der gerade aktuellen Fragestellung stellt man die vorhandenen Projekte zusammen. Dieses eher reaktive Verhalten mag für relativ stabile und langfristige Geschäfte Sinn machen; aber welches Geschäft ist in der heutigen, schnelllebigen Zeit schon stabil. Globalisierung, Innovation, Politik, Umweltveränderungen etc. sind Motor eines eher zunehmenden Wandels. Und dies wiederum verlangt von den Organisationen eine permanente Aufmerksamkeit. Vor dem Hintergrund stellt sich nicht nur die Frage nach der Bewertung des Portfolios, sondern insbesondere darnach, wie ein kontinuierliches und substanzielles Projektportfolio-Management im Unternehmen eingeführt und belastbar verankert werden kann.

M. Hirzel (✉)
HLP Hirzel & Partner, Frankfurt am Main, Deutschland
E-Mail: post@hlp-connex.de

1 Anlass/Beweggründe

Man fängt ja nicht bei null an. Die Projekte werden mehr oder weniger erfolgreich gemanagt. Und eigentlich läuft es doch.

Schaut man allerdings etwas genauer hin, kommen Zweifel auf: Es ist derzeit unklar wie viele Projekte mit welchem Umfang, welcher Zielrichtung und welchem Ressourcenbedarf durchgeführt werden; es kann kaum festgestellt werden, in wie weit das Projektportfolio, also die Summe an Neuerungs- und Änderungsvorhaben den gewünschten, übergeordneten Strategien des Unternehmens genügen.

Die Entwicklung des Projektportfolios als Ganzes ist nur bedingt nachvollziehbar geschweige denn steuerbar; die diversen Einzelentscheidungen machen übergeordnet wenig Sinn. Es lässt sich die Plausibilität der Summe aller Neuerungs- und Änderungsvorhaben kaum vermitteln.

Bei näherem Hinschauen fällt dann auf: Die Einzelprojekte werden mit unterschiedlichen Methoden und mit unterschiedlichen Verständnis durchgeführt. Die Planung und das Controlling sind individuell und situativ. Das macht die Gesamtsicht der Projekte schwierig; die Summe aller Projekte lässt sich kaum überschauen und geschweige denn steuern. Eine vergleichsweise Einschätzung der Projekte hinsichtlich ihrer Bedeutung und Dringlichkeit fällt schwer. Es lässt sich derzeit nur bedingt erklären, in welchem Umfang das bestehende Projektportfolio den Zielen des Unternehmens entspricht und was für eine Optimierung getan werden müsste. Der Zusammenhang zwischen Projekten der unterschiedlichen Ebenen (zentral, regional und lokal) ist unübersichtlich

Solche oder ähnliche Erkenntnisse sind der Beweggrund für die Implementierung eines systematischeren Projektportfolio-Managements.

2 Wünsche/Forderungen/Anregungen

Die Anforderungen an das Projektportfolio-Management kommen aus verschiedenen Richtungen, von verschiedenen Personen, Funktionsträgern und Stellen. Die Unternehmensführung hat Lösungsvorstellungen genauso wie das Controlling, die Linienabteilungen oder die einzelnen Projektverantwortlichen.

Mögliche Anforderungen der Beteiligten sind:

Oberes Management:

- Wertsteigerung des Unternehmens
- zuverlässige der Erreichung aller Projektziele
- Überblick über die Ressourcenbindung aller Projekte
- Entscheidungshilfen für die notwendige Priorisierung
- Hinweise auf projektübergreifende Potenziale/Synergien

Controlling/Projekt-Service/Projekt Office

- Klarheit der Rollen hinsichtlich Projekt- und Linienorganisation
- klare Berichtsinhalte, -prozesse, -strukturen für die Entscheidungsfindung
- Ressourcenbedarf und -einsatz
- Einheitliche Methoden und Tools

Mittleres Management/Linien-Management

- Kenntnis der Projekte und ihre Auswirkungen der Ergebnisse auf die eigene Organisationseinheit
- Klarheit über den erwarteten Beitrag an Ressourcen
- Einflussnahme auf die Ziele und Inhalte

Projektleiter und -team

- Kenntnisse über andere Projekte, zur besseren Abstimmung von Zielen, Ablauf, Ressourceneinsatz
- Klarheit über die Wertigkeit und Priorität des eigenen Projekts
- Definition der eigenen Rolle in der projektübergreifenden Abstimmung und im übergreifenden Berichtsprozess
- Projektübergreifender Erfahrungsaustausch zur besseren Projektführung (Best Practice)

Die Vielzahl der Wünsche aller Beteiligten lassen sich auf wenige essenzielle Forderungen an zukünftiges Management des Projektportfolios komprimieren

- Der Beitrag zur Unternehmensstrategie und soll ausgewiesen werden
- Der Umfang der Ressourcenbindung durch die Summe der Projekte ist zu erfassen und die Ressourcenengpässe sind transparent zu machen,
- Die Verbundvorteile (Synergien) der Projekte untereinander sollen erkennbar sein.
- Die mit dem Portfolio verbundenen Risiken und Chancen sollen transparent gemacht und die Wirtschaftlichkeit aufgezeigt werden
- Die Priorisierung der Projekte muss möglich sein.
- Die Planeinhaltung bzw. -abweichung müssen frühzeitig erkennbar sein und Hebel für die zielführende Steuerung bereitgestellt werden.

Mitunter werden im Vorfeld zur Implementierung des Projektportfolio-Management schon Lösungsansätze formuliert wie etwa: Einheitlichen Projektsteckbrief einführen; Informationen bei regelmäßigen Treffen der Projektleiter austauschen; Projektbüro einrichten, das Projekte von administrativer Arbeit entlastet; Datenbank mit Projektbeschreibungen

installieren, um Doppelarbeiten zu vermeiden; bei verwandten Projekten denselben Lenkungsausschuss einsetzen; Zustand der Schnittstellen zwischen Projekten checken; Synergie-Scout durch die Projekte schicken; alle Projekten an allen Strategiekriterien prüfen, um strategische Handlungslücken zu finden; Arbeitspaketbeschreibungen für alle zugreifbar ablegen, zwecks Wiederverwendung; bewusst auf Synergien verzichten, das kann wirtschaftlicher sein.

Derartigen Anregungen sollte möglichst nicht gleich nachgegangen werden; sie können irreführen, zur Verzettlung verleiten und einem Gesamtkonzept im Wege stehe. Man sollte sie „parken“ und später aus einem Gesamtverständnis heraus beantworten.

3 Vorgehensweisen/Beteiligung

Die Organisation wird sich in der einen oder anderen Weise schon mit der Summe der Projekte auseinander gesetzt haben. Will man allerdings etwas systematischer vorgehen, will man das Management einbinden und das Engagement der Beteiligten gewinnen, dann lohnt es sich sehr wohl etwas bewusster das geeignete Konzept für die Implementierung des Projekt-Portfoliomanagement zu wählen.

- **Planungs- und Steuerungsaufwand**

Man möge sich vergegenwärtigen, dass es beim Projektportfolio-Management um ein regelmäßiges Procedere handelt; es gibt nicht wie beim Einzelprojekt einen Anfang und ein definiertes Ende. Daher sollte auf den mit der Planung und Steuerung des Portfolios verbundenen Aufwand geachtet werden. Wo immer möglich ist schon im Konzept für die Implementierung auf vorhandene Arbeits- und Vorgehensweisen, Gremien und Entscheidungskreise etc. abzusetzen. Nichts ist schwieriger als neue Management-Runden einzuführen und arbeitsfähig zu machen.

- **Beteiligung und Rollen**

Hilfreich für die Einführung des Projektportfolio-Managements ist eine grobe Vorstellung darüber, wer zukünftig welche Rolle in dem Prozess haben wird. Die von der Umsetzung später wesentlich Betroffenen sollten von vornherein eingebunden sein und die Einführung vorantreiben. Sponsor ist wünschenswerter Weise ein Mitglied des oberen Managements, Promotor eine Stabstelle wie z. B. „Planung&Controlling“ oder „Unternehmensentwicklung“. Letztere werden nach der Einführung die entwickelten Vorgehensweisen und Methoden weiter verbessern, durch Beschlüsse für ihre Verbindlichkeit sorgen und den Prozess moderieren. Zusammen mit der Stabstelle plant und steuert das obere Management die Ausrichtung des Portfolios für das Unternehmen als Ganzes und das mittlere Management für die jeweiligen Unternehmensbereiche.

- **Top down – bottom up**

Es liegt zunächst nahe, dass die Treppe von oben nach unten gekehrt wird; also erst das Unternehmensportfolio mit dem oberen Management und dann die Portfolios der einzelnen Geschäfte und Bereiche mit dem Mittleren Management entwickeln und implementieren. So entsteht ein schlüssiges Gesamtkonzept da von vornherein die Richtung – top down – vorgegeben wird. Dies ist zugleich aber auch ein Nachteil, weil konstruktive Widersprüchlichkeiten von vornherein ausgeklammert werden. Alternative Ideen und Ansätze haben wenig Chance artikuliert und erörtert zu werden. Deswegen empfiehlt es sich, gleichzeitig, top down als auch bottom up, also parallel vorzugehen und Dissonanzen oder Konflikte transparent zu machen. Die dann für eine Harmonisierung erforderliche Diskussion ist i. d. R. sehr fruchtbar, fördert die Reflexion und qualifiziert die Ergebnisse.

Vor diesem Hintergrund bieten sich alternative Vorgehensweisen für die Implementierung des Projektportfolio-Managements an. Prinzipiell unterscheiden lassen sich:

- **Die Workshop-Sequenz**

Sie ist geeignet für die Erarbeitung des generellen Konzepts. Die tangierten Führungskräfte der Abteilungen/Bereich verständigen sich in zeitlichen versetzten Workshop auf Anforderungen, Ziele, methodische Ansätze, organisatorische Verankerung, Entscheidungsprozesse etc. sowie über das Vorgehen für die weitere Konkretisierung bzw. Realisierung. Diese Aufgabe übernimmt dann die Stelle, die auch später das Projektportfolio betreut, also z. B. das Controlling, die Betriebsorganisation oder bei größeren Unternehmen das Projektbüro (PMO = Projektmanagement Office)

- **Das Programm**

Die wohl am häufigsten gewählte Art zur Implementierung des Projektportfoliomanagements ist ein sukzessives Vorgehen. Dies gilt insbesondere für Unternehmen die schon das Einzelprojektmanagement praktizieren und auch eine Stelle haben, die sich um die Anwendung, die Methoden und Tools kümmert. Sie weiß um den Nutzen des Portfoliomanagements und initiiert seine Einführung oder häufiger noch sein Verbesserung. Das ober Management kann für das Anliegen gewonnen werden, stellt ein Team zusammen, das dann unter der Federführung eben dieser Stelle tätig wird. Dieses Vorgehen ist relativ leicht in die Wege zu leiten, ist in der Linie verankert und hat eher einen vagen inhaltlichen und terminlichen Plan. Nicht selten schwindet allmählich der Elan, man verliert sich in der Tücke des Details, das Management kämpft an andere Front und was einst zu enthusiastisch begann wird zu einer endlosen Geschichte.

- **Das Projekt**

Wer es konsequent angehen will wählt für die Einführung bzw. Vitalisierung der Portfoliomanagements die Projektform. Denn was liegt gerade in diesem Kontext näher als das Neuerungsvorhaben mit den Methoden des Projektmanagement umzusetzen. Wie nun das Projekt in eigener Sache ausgelegt und gehandhabt werden sollte, wird in den Folgeabschnitten erläutert.

4 Implementierungs-Projekt

Bei einer komplexeren Situation, also z. B. einem Unternehmen mit breiter Produktpalette, diversen Geschäftsfeldern, hoher Wertschöpfungstiefe und/oder internationalen Auftritt bietet sich für die Implementierung des Projektportfolio-Managements die Form des Projektmanagements an. Dazu gehören die wesentlichen Bestandteile eines Projekts, nämlich:

- **Beweggrund** – Warum ist das Implementierungs-Projekt erforderlich?

Gefragt sind eine kurze Schilderung der Situation und der Grund für das Vorhaben. Die notwendige Reaktion auf z. B. ein verstärkter Wettbewerb, technologische Veränderungen, Verlust von Kooperationspartnern, Veränderung des Geschäftskonzepts, ehrgeizige Wachstumsziele, Ertragseinbrüche, internationale Expansionswünsche, rechtliche Veränderungen, neue IT-Landschaft, Ausfall von existenziellen Lieferanten, bevorstehenden Fusionen.

Diese Veränderungen sind komplex, eine Vielzahl von Projekten wird für ihre erfolgreiche Umsetzung auf den Weg gebracht. Andererseits sind die verfügbaren Ressourcen knapp.

- **Zielsetzung** – Was soll mit dem Implementierungs-Projekt erreicht werden?

Hier werden die gewünschten Ergebnisse in welcher Zeit und mit welchem Aufwand festgelegt:

Ergebnisziele, z. B.:

Mit der Initiative „Implementierung Projektportfolio-Management“ soll erreicht werden, dass

- die Effektivität der Summe aller Projekte hinsichtlich Strategiebeitrag, Nutzen und Wirtschaftlichkeit steigt sowie
- die Effizienz des Ressourceneinsatzes durch ihre zielführende, systematische Nutzung verbessert wird.

Die Ergebnisse der Initiative schlagen sich nieder in:

- Anpassung der Methoden und Werkzeuge des Projektportfolio-Management auf die Belange der Organisation
- Systematische Erfassung aller Projekte nach einheitlichen Kriterien und Optimierung ihrer Ausrichtung und der Ressourcenallokation
- Bereitstellung von methodischen Hilfen für die Entscheidungsfindung im Rahmen des Innovations- und Ressourcenmanagements
- Klärung von Zuständigkeiten, Arbeitsweisen und Managementprozedere
- Auswahl und Test von IT-Tools/Anwendungen

Dauer, z. B.: 9 Monate (im konkreten Fall definierten Zeitpunkt festlegen!)

Kosten, z. B.: T€ 190 Vollkosten (alle Kosten die mit dem Implementierungs-Projekt ursächlich zusammen hängen; ggf. kann auch die Summer der Personentage herangezogen werden)

- **Projektstrukturplan** – Welche Aufgaben sind zu erledigen?

Der Projektstrukturplan erfasst alle Aufgaben (Arbeitspakete), die erforderlich sind, um das Ziel zu erreichen. Teilprojekte führen die Arbeitspakete zusammen; siehe die Animation Abb. 1

Der Projektstrukturplan ist unabhängig von Zeit, ist Basis für die Zuordnung der Verantwortung, für das Controlling und für die Dokumentation.

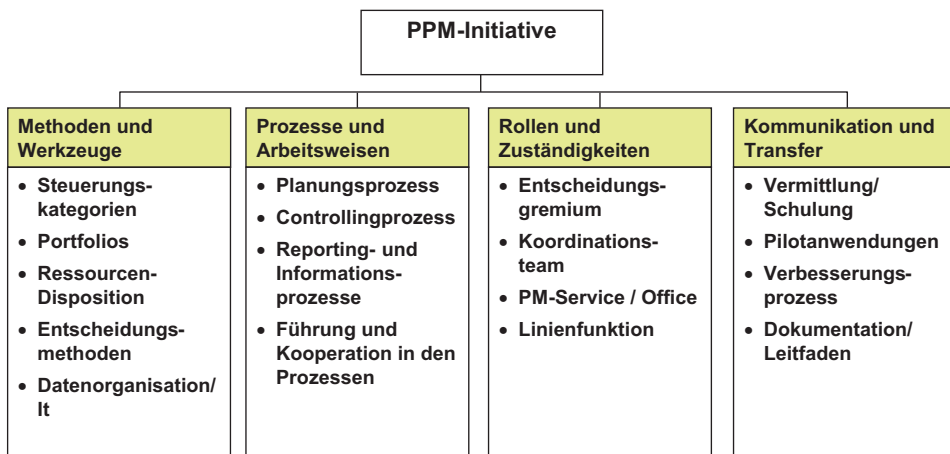


Abb. 1 Skizze eines Projektstrukturplans für die Implementierung

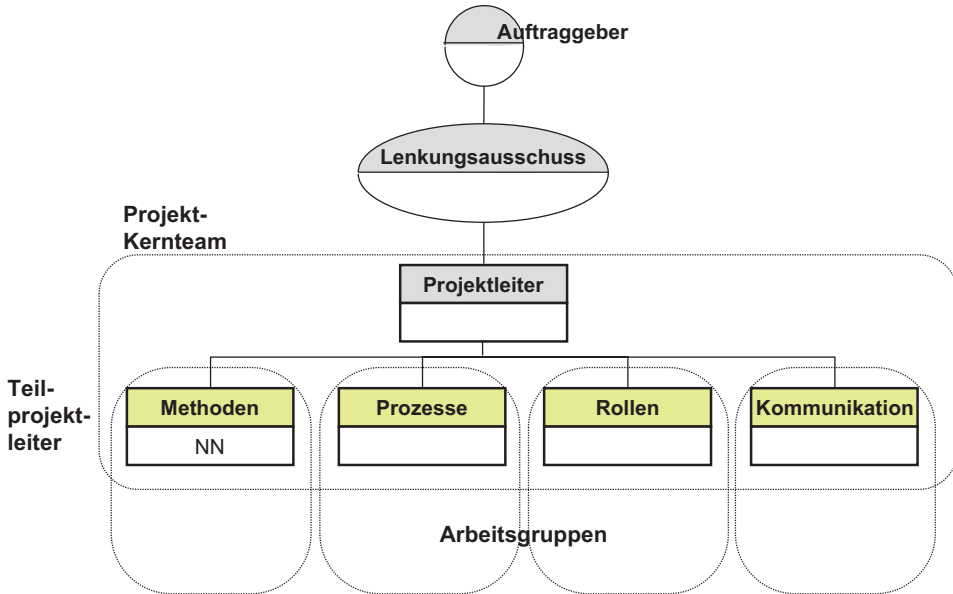


Abb. 2 Beispiel: Projektorganisation für die Implementierung

• Projektverantwortung/Rollen

Orientiert an dem Projektstrukturplan werden die Verantwortlichkeiten für das Implementierungs-Projekt festgelegt (siehe auch Abb. 2), i.e.:

- Auftraggeber; Sponsor des Projekts; i. d. R. die Unternehmensleitung
- ggf. Lenkungsausschuss; oberes Management
- Projektleiter; i. d. R. Leiter der entsprechenden Stabstelle
- Teilprojektleiter; Repräsentanten aus den tangierten Bereichen/Funktionen
- Arbeitspaktverantwortliche; Mitarbeiter aus den tangierten Bereichen/Funktionen.

Bei der Besetzung der Rollen sollten möglichst Personen gewählt werden, die dann nach Beendigung des Implementierungs-Projekts weiterhin für die regelmäßige, jährlich wiederkehrende Planung und Steuerung verantwortlich sein werden. Damit wird ein größeres Engagement und einen leichter Transfer der Projektergebnisse in die Praxis erreicht.

• Projektphasenplan – Was wird in welchen Schritten getan?

Für die Durchführung des Projekts sollte ein Phasenplan (siehe Abb. 3) erstellt werden. Das Projektteam (Projekt- und Teilprojektleiter) berichtet am Ende einer jeden Phase dem Lenkungsausschuss. Dabei geht es um die erreichten Ergebnisse und um das weitere Vorgehen.

Phase	Analyse	Konzept	Erprobung	Einführung
Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konstitution Team und Lenkungsausschuss ▪ Zielsetzung ▪ Vorgehensplan ▪ Standort-Bewertung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kriterien ▪ Entscheidungsunterlagen ▪ Projektbündel / Programme ▪ Organe / Zuständigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektbewertung ▪ Projektpriorisierung ▪ Organisation / Arbeitsweisen ▪ Toolunterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Routine ▪ Verbesserungsprozess ▪ Evaluation
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärken und Schwächen ▪ Verbesserungspotentiale 	Prototyp: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Portfolio-Bericht ▪ Management-procedere 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Portfoliobericht ▪ Handlungsempfehlungen ▪ PPM-Org. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Laufende Projekt-Portfolio Management
Dauer	1 Monat	1,5 Monate	2,5 Monate	3+ Monate

Abb. 3 Skizze eines Projektphasenplans für die Implementierung

5 Chancen und Risiken

Mit einem professionellen Projektportfolio-Management bietet sich – wie bereits geschildert – die Chance, die Effektivität und Effizienz des Portfolios maßgeblich zu steigern, also die knappen Ressourcen besser zu nutzen,

Mit der Einführung des Projektportfolio-Managements sind aber auch Risiken verbunden, So kann z. B. die Konzernmutter auf das Projektmanagement des Tochterunternehmens durchgreifen und ungeliebte Standards anordnen. So kann z. B. mit einem Wechsel in der Geschäftsleitung auch der Hauptsponsor entfallen etc. Um also derartige Überraschungen zu vermeiden sollte im Vorfeld eine Stakeholder-Analyse vorgenommen werden

Ferner sind die Widerstände seitens der Linienorganisation und auch seitens der Einzel-Projekte nicht zu übersehen. Sie resultieren aus der beabsichtigten, neuen Transparenz, der angestrebten Vereinheitlichung von Systemen und sind letztlich zurückzuführen auf die Furcht vor verstärkter Fremdsteuerung und reduziertem, eigenen Spielraum. Wie bei jeder Veränderung sind auch hier die Ursachen für den Widerstand vielfältig:

- Schlechte Vorerfahrungen mit Veränderungen
- Fehlen einer Vision/Perspektive
- Mangelnde Information, Kommunikation und Verständnis
- Fehlende Fähigkeiten und Erfahrungen zur Umsetzung der Veränderung
- Vermeintlich Kontrolle und Einfluss zu verlieren

- Hohes, individuelles Sicherheitsbedürfnis
- Widerspruch zwischen Rhetorik und erlebtem Verhalten (der Führungskräfte)
- Vernachlässigung des mittleren Managements

Und ebenso möge man sich beim Umgang mit Widerstand folgende Erkenntnisse vergegenwärtigen:

- Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand – nicht das Auftreten von Widerstand, sondern sein Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung.
- Widerstand enthält immer eine „verschlüsselte Botschaft“ – die Ursachen für Widerstand liegen zumeist im psycho-sozialen Bereich.
- Nicht-Beachtung von Widerstand führt zu Blockaden – verstärkter Druck führt zu verstärktem (offenem oder verdecktem) Widerstand.

Mit dem Widerstand gehen, nicht gegen ihn – dem Widerstand Raum geben, in Dialog treten, Ursachen erforschen, Vorgehen (neu) festlegen.

Die Interessenkonflikte, die drohenden Widerstände und Einflussnahmen liegen auf der Hand. Bestenfalls wird offen opponiert. Schlimmstenfalls wird verdeckt gegen die Idee und das Projekt „Projektportfolio-Management“ vorgegangen.

Mit jedem Teilergebnis wird die Diskussion sachbezogener und die Unwägbarkeiten reduzieren sich. Zum Beispiel kann das Projekt „Projektportfolio-Management“ einen Tag der offenen Tür anbieten, bei dem sich tangierte Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens informieren können und die Chance zur aktiven Beteiligung erhalten.

Die aktive Beteiligung kann z. B. auch darin bestehen, dass die Leiter der Einzelprojekte schon im frühen Stadium der Projektportfolio-Entwicklung in einer gemeinsamen Veranstaltung gebeten werden, die Beziehungen ihrer Projekte zueinander in einer großen Matrix an einer Pinnwand einzutragen und transparent zu machen. Im Gespräch zwischen den Projektleitern erfährt die Darstellung Aussagekraft und Validierung. Beziehungen werden klarer. Die Projektleiter erleben gleichzeitig das Projekt „Projektportfolio-Management“ als hilfreich für die gegenseitige Abstimmung. Derartige Ergebnisse und Präsentationen sind ein Muss, wenn das Projekt nicht in den Verdacht kommen will, mit neuen Instrumenten und Formularen nur den anderen Projekten das Leben zu erschweren.

Erfolgsvoraussetzung ist also in jedem Fall die zeitnahe, konstruktive und kooperative Auseinandersetzung mit Befürwortern und Kritikern. Unterdrücken und Verschieben erhöhen den Widerstand. Die Möglichkeiten, die Einführung des Projektportfolio-Managements kooperativ zu gestalten, werden oft übersehen, wegen vermeintlichen Zeitmangels nicht genutzt oder durch die Top-down-Sicht des Managements ausgeblendet. Die Versäumnisse rächen sich im Projektverlauf und in der anschließenden Praktizierung.

6 Schlussfolgerungen

Wie auch immer man bei der Implementierung des Projektportfolio-Managements vorgeht, ob nun Workshop, Workshop-Programm oder Projekt, der Weg wird unbequem sein. Das Portfoliomanagement, verstanden als „die Kunst der Fokussierung und Synchronisierung“, wird konsequenter Weise stets die Notwendigkeit der Entscheidung für etwas und zugleich gegen etwas mit sich bringen. Und das kann nicht locker mal so erfolgen. Von daher bedarf es einer belastbaren organisatorischen Verankerung des Steuerungsprozesses. Es muss sichergestellt werden, dass die Fragestellung der Effektivität und der Effizienz des Projektportfolios immer wieder neu aufgeworfen wird und von den Beteiligten eine bewusste Entscheidung abverlangt.



Strategie und Projektportfolio-Management – ein Praxisbeispiel aus der BMW Group

Mona Meister und Martin Haider

„Prioritäten setzen heißt auswählen, was liegenbleiben soll.“
Helmut Nahr

Zusammenfassung

Die Strategieumsetzung ist in der Praxis mit vielen Fragezeichen versehen: „Was ist unsere Strategie? Wie kriegen wir das in die Praxis oder noch wichtiger, wie verstehen das die Mitarbeiter? Wie richtet man die ganzen Ideen und Verbesserungsvorschläge zielorientiert aus?“ Zudem gestaltet sich die Implementierung anhand trockener Theorie und Modelle eher schwierig und löst in der Regel keine Begeisterungstürme in der Belegschaft aus. Das Werk München der BMW Group hat mit einfacher Übersetzungsleistung ein Exzellenzprogramm geschaffen, welches die Strategie und das Zielemanagement lebendig im Unternehmen verankert. Der folgende Bericht gibt einen Einblick in genau diesen Prozess.

1 WAS: Strategieimplementierung mit Hilfe Projektportfolio-Management

Die Strategiearbeit in großen Unternehmen ist entscheidend für die innerbetriebliche Ausrichtung und Zielerreichung für einen mittel-oder längerfristigen Zeithorizont. Die Unternehmensstrategie gibt dabei generell den Rahmen für das normative Handeln vor und richtet

M. Meister (✉) · M. Haider
BMW Group, München, Deutschland
E-Mail: post@hlp-connex.de

das Unternehmen aus. Organisationseinheiten eines großen Unternehmens, wie z. B. auch das Produktionsressort der BMW Group, implementieren diese Strategie und leiten daraus weitergehende Zielbilder für z. B. das Produktionssystem ab. Dabei findet auch die EFQM Logik Anwendung, um die Befähiger und Ergebnisziele klar zu strukturieren und zu definieren [1]. Die Befähiger entsprechen damit jenen Aktivitäten und Projekten, welche die Organisation zur Umsetzung seiner Strategie und zur Zielerreichung benötigt. Der Zielemanagementprozess unterstützt dabei die konkrete Umsetzung der Strategie in den Organisationseinheiten, in dem konkrete Ergebnisziele und Befähigerprojekte für jedes Jahr vereinbart werden.

Genau an dieser Stelle dockt das sogenannte Exzellenzprogramm des BMW Werks München an. Um die definierten Ergebnisziele zu erreichen und die Unternehmensstrategie in den Arbeitsalltag zu implementieren, hat das Werk München ein Exzellenzprogramm entwickelt. Dieses Programm bildet mit Hilfe der EFQM Logik alle wichtigen Bereiche einer Organisationseinheit in sogenannten Exzellenzfeldern ab. In Summe, wie in Abb. 1 dargestellt, wurden sechs Exzellenzfelder definiert: Mitarbeiter, Führung, Produkt, Prozesse, Strukturen und Partner. Für jedes Exzellenzfeld hat der Werkleitungskreis Zielzustände definiert, die im Rahmen des jährlichen Zielemanagementprozesses erreicht und unterstützt werden sollen. Im Exzellenzfeld Mitarbeiter wurde beispielsweise definiert, dass diese qualifiziert, motiviert, informiert und gesund sein sollten.

Ist die Ausrichtung hinsichtlich Strategie und Ziele einmal definiert, schließt sich innerjährig die Abarbeitung mittels Projektmanagement an. Ein Exzellenzteam, z. B. Mitarbeiter qualifiziert, kann dabei eins oder mehrere Projekte bearbeiten. Für jedes Exzellenzprojekt wird dann ein Projektsteckbrief erstellt, in dem der Projektleiter das Projektteam, Ziel, Maßnahmen und Meilensteinplan beschreibt. Auch die Wirkung auf die Ergebnisziele muss

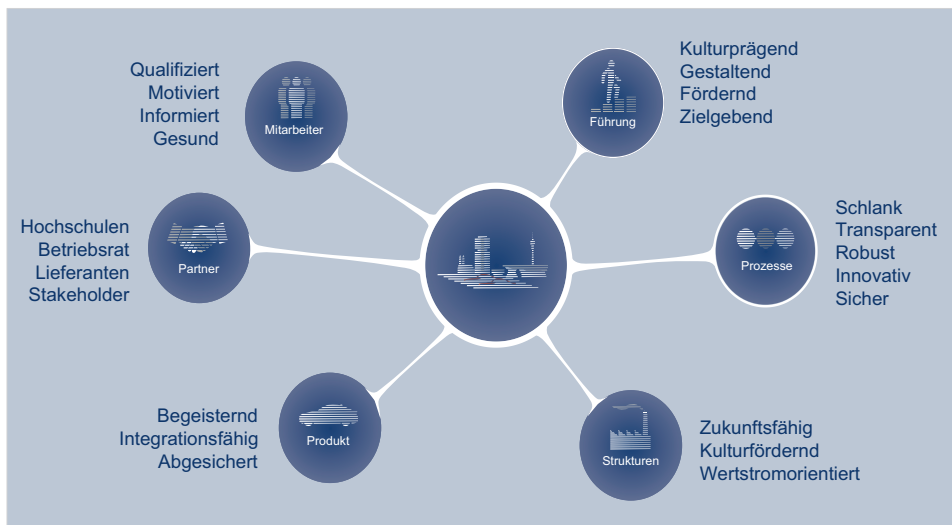


Abb. 1 Exzellenzprogramm BMW Werk München

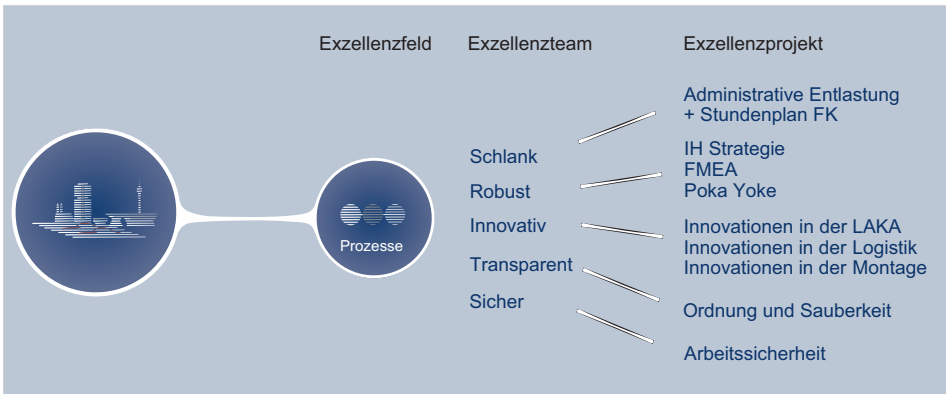


Abb. 2 Projektportfolio im Mentorenfeld „Prozesse“

dabei berücksichtigt werden. Somit erfolgt die innerjährige Umsetzung der Befähiger- oder Exzellenzprojekte mittels Projektmanagement.

Am Beispiel eines Befähigerprojekts soll das Projektportfolio kurz umrissen werden. In Abb. 2 ist das Exzellenzfeld Prozesse dargestellt, hinter dem neun laufende Befähigerprojekte angesiedelt sind.

Die Exzellenzteams haben innerjährig die Aufgabe, die Projekte zu einer stabilen Prozessreife zu entwickeln und in das Liniengeschäft zu implementieren. Am Beispiel des Exzellenzprojekts Poka Yoke wurden dabei im Laufe eines Jahrs Schulungsunterlagen erstellt, Mitarbeiter und Spezialisten geschult und ein Prozess zur Poka Yoke Entwicklung im Shopfloor etabliert. Damit konnte dieses Projekt in die Linienfunktionen übergeben werden und das Exzellenzteam ist entlastet. Neben dem Exzellenzprojekt Poka Yoke werden insgesamt jährlich knapp 50 % des Projektportfolios, welches aktuell ca. 50 Projekte umfasst, abgeschlossen. Durch den Zielvereinbarungsprozess werden dann wieder neue Projekte in das Exzellenzprogramm aufgenommen, die zur Zielerreichung der Folgejahre beitragen.

2 WIE: Arbeitsweise und Prozesse

Jedes Exzellenzfeld wird durch einen Mentor aus dem Werkleitungskreis geführt und jedes Exzellenzteam durch einen Abteilungsleiter. Über sogenannte Sounding-Boards bekommen die Exzellenzteams regelmäßig Feedback zu den laufenden Projekten und Ideen, wie auf unterster Ebene in Abb. 3 dargestellt.

Sounding-Board Teilnehmer sind vor allem Meister der Produktionsbereiche und indirekte Mitarbeiter. Die Zuteilung der Teilnehmer zu den Projektteams und Sounding-Boards erfolgt nach Interesse oder Themenzugehörigkeit. Somit sind nahezu alle Führungskräfte des Werks in das Exzellenzprogramm involviert, hierarchie- wie aber auch technologieübergreifend.

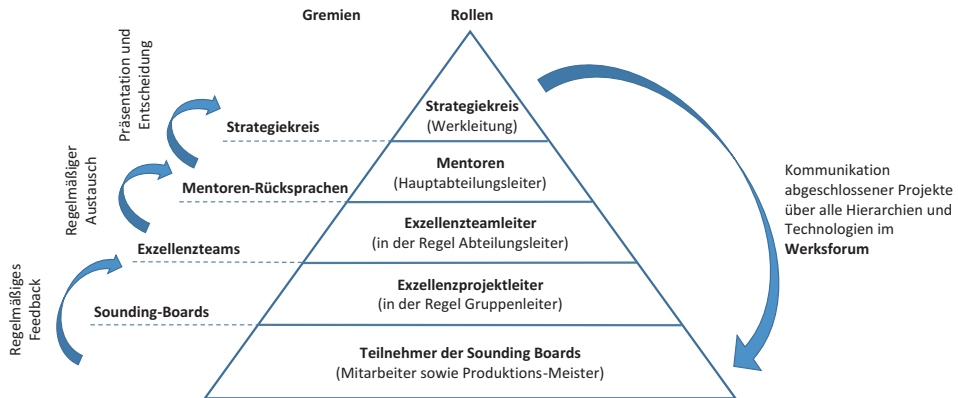


Abb. 3 Gremien und Rollen im Exzellenzprogramm

Projektselektion, -priorisierung und -bewertung

Das Exzellenzprogramm im BMW Werk München ist ein lebendiges Strategieprogramm. Aus diesem Grund ist die Möglichkeit der Anpassung von Themenschwerpunkten und Projekten stets gewährleistet, denn auch die Umwelt und die Rahmenbedingungen können sich verändern. Die Implementierung neuer Projekte ist sowohl bottom-up als auch top-down möglich. Die nötige Plattform bildet hierbei ein Entscheidungsgremium aus den Mitgliedern des Werkleitungskreises. Der sogenannte „Strategiekreis“ berät, im Turnus von 2 Wochen, über die Relevanz des potenziellen Projekts und erteilt gegebenenfalls den Umsetzungsauftrag. Zudem wird das Thema entlang der Exzellenzfelder verortet. Wird beispielsweise ein Thema zur Prozessabsicherung in der Produktion beschlossen, findet eine Verortung in das Exzellenzfeld „Prozesse“ statt. Im besten Fall liegt bereits ein passendes Exzellenzteam vor. Im Werk München wäre es für ein solches Projekt wohl das Adjektiv „robust“. Über diese Logik sind dem neuen Projektleiter die passenden Teamleiter und Mentoren automatisch zugeordnet.

Ein weiterer Vorteil dieses Vorgehens ist die bestmögliche Verbindung aus Strategie und operativer Umsetzung. Da der Werkleitungskreis die Strategie des Werks steuert und den Zielkorridor dafür vorgibt, werden nur die Projekte in die Struktur des Exzellenzprogramms integriert, welche die Umsetzung der strategischen Ausrichtung unterstützen. Dabei ist es sehr wichtig, dass ein solches Programm mit Projekten nicht überfrachtet wird, da die Abarbeitung der Exzellenzprojekte Ressourcen bindet.

Der Strategiekreis gewährleistet also neben der Themenauswahl auch eine Projektpriorisierung. Der Werkleitungskreis diskutiert und bewertet die vorgestellten Projekte. Ist die Priorität eines Themas hoch, so besteht die Möglichkeit den Abstand zwischen den Präsentationen im Strategiekreis bewusst klein zu halten. Das ermöglicht kontinuierliches und ergebnisorientiertes Arbeiten innerhalb der Projektlandschaft. Eine Steuerung der Projektpriorität innerhalb eines Exzellenzfelds kann auch über den Mentor selbst stattfinden. Durch installierte Regeltermine zwischen den einzelnen Mentoren und deren Exzellenzteamleitern, kann das Mitglied des Werkleitungskreises innerhalb

seines Exzellenzteams bewusst Themen priorisieren und Umsetzungsgeschwindigkeiten steuern. Ist der Arbeitsstand eines Projekts soweit fortgeschritten, dass die Umsetzung in den Linienfunktionen garantiert werden kann, wird über eine finale Präsentation im Strategiekreis das Projekt in den Serienbetrieb überführt. In aller Regel gibt es nach der Überführung in das Seriengeschäft noch eine Review-Schleife, in der die Wirksamkeit des Projekts bestätigt wird.

Neben dieser eher top-down orientierten Steuerung der Exzellenzprojekte durch den Strategiekreis und den Mentorenprozess, bekommt jedes Exzellenzteam bottom-up Feedback durch die Sounding-Boards, auch daraus können sich Schwerpunkte ergeben, oder Projekte priorisiert werden. Das soll im Folgenden kurz erläutert werden.

Feedbackprozesse während der Projektphase

Mit Blick auf eine hohe Akzeptanz und Identifikation mit den Projekten ist eine hohe Beteiligung anzustreben. Die Sounding-Boards setzen sich aus Führungskräften und Mitarbeitern aller Technologien zusammen. Damit können beispielsweise auch Meister aus der Produktion aktiv an den Exzellenzprojekten mitwirken. Einem Exzellenzteam ist dabei ein Sounding-Board aus zehn bis 20 Teilnehmern zugeordnet. Durch die Integration dieses Gremiums besteht die Möglichkeit regelmäßig Feedback aus allen Hierarchiestufen zu erhalten. Für die Teilnehmer ist es zudem eine Plattform, ihre Erfahrungen und Vorstellungen in die einzelnen Projekte einfließen zu lassen. Je nach Fortschritt der Projekte wird der Turnus der Sounding-Boards vom Exzellenzteamleiter angepasst.

Die Zuordnung der einzelnen Mitarbeiter in die Sounding-Boards erfolgt frei nach Interesse und Erfahrung. Die Teilnehmer können ihr Exzellenzfeld frei wählen und werden dann in den passenden Sounding-Boards zusammengefasst. Diese Art der Zuteilung unterstützt die Partizipation am Programm, da jeder selbst seine Teilnahme steuert.

Die Sounding-Boards können den Projektstand durch neue Ansatzpunkte erweitern, die Richtung bestätigen oder eine neue Richtung vorschlagen.

Wissenstransfer und Kommunikation der Ergebnisse

Um die Projekte und deren Implementierung an alle Mitarbeiter kommunizieren zu können, findet monatlich ein Werksforum statt. Teilnehmer an diesem Forum sind alle Führungskräfte des Werks bis zur Meisterebene. Durch eine Zusammenfassung des Projektverlaufs, der Pilotierung und der Ergebnisse ist jedem Projekt die Möglichkeit geboten, sich mit dieser Plattform dem gesamten Werk zu präsentieren. Jeder Führungskraft werden hierdurch die Themeninhalte, die Zielsetzungen und die passenden Ansprechpartner transparent dargestellt. Ebenso werden Inhalte aus dem Exzellenzprogramm in den separaten Technologieforen vorgestellt und vermittelt.

Meilensteine der Projektverläufe können zusätzlich auf der Intranetseite des Werks veröffentlicht werden. Dadurch wird auch jedem indirekten Mitarbeiter die Möglichkeit eröffnet, sich zu den aktuellen Projektständen innerhalb des Exzellenzprogramms zu informieren.

Als Möglichkeit der besonderen Auseinandersetzung jeder Führungskraft mit den Themen des Exzellenzprogramms dienen sogenannte Führungskräftetage, die einmal pro Jahr stattfinden. Hier werden die einzelnen Projekte tiefer vorgestellt und den Teilnehmern wird die Möglichkeit gegeben Erfahrungen und Ideen mit in den Projektverlauf einfließen zu lassen.

3 WARUM: Konsequente Verankerung in der Organisation

Partizipativ

Das Exzellenzprogramm bietet allen Führungskräften im Werk die Möglichkeit, sich nach ihren Themenschwerpunkten und Interessen aktiv einzubringen. Durch die Vielfältigkeit der Themenfelder ist eine Partizipation an den Projekten, die für den eigenen Bereich eine sinnvolle Ergänzung darstellen, problemlos möglich. Lassen es Motivation oder andere Umstände nicht zu, aktiv in einem Projekt mitzuwirken, ist eine Teilnahme im Sounding-Board und dem damit zusammenhängenden Feedback-Prozess trotzdem möglich.

Das Exzellenzprogramm ist auf viele Experten aus den einzelnen Technologien angewiesen und bietet diesen eine Plattform, sich durch deren ganz spezielles Know-how aktiv an der Werksstrategie zu beteiligen.

Technologie- und hierarchieübergreifend

Projekte aus dem Exzellenzprogramm werden nur in Ausnahmefällen von Mitarbeitern einer Technologie betreut. Meist sind verschiedene Experten und Führungskräfte aus allen Technologien beteiligt. Diese Struktur öffnet die Grenzen des jeweiligen Exzellenzfelds über die Technologie des betreuenden Mentors hinaus und bietet die Grundlage zur Partizipation der Werksbelegschaft. Neben dem aktiven Projektgeschäft sind auch die Sounding-Boards aus Mitarbeitern aller Technologien zusammengesetzt.

Zur technologieübergreifenden Gestaltung ist auch die hierarchieübergreifende Struktur der Projektlandschaft zu erwähnen. Die Orientierung an Hierarchiestufen ist im Exzellenzprogramm nicht bindend. Das ermöglicht eine Form der Zusammenarbeit, bei der Technologieexperten und Abteilungsleiter gemeinsam und auf Augenhöhe an einzelnen Problemlösungen arbeiten. Eine Durchmischung ist, im Hinblick auf die Dynamik und Anpassungsfähigkeit flacher Strukturen, gewünscht und soll im Rahmen des Programms zu nachhaltigen und effizienten Lösungen beitragen.

Strategie in der Praxis leben

Die einzelnen Projekte im Exzellenzprogramm haben das Ziel, ihre Ergebnisse in die Linienfunktionen zu integrieren. Der Anspruch an die Themeninhalte des Programms ist aus diesem Grund kein theoretischer. Die Auswahl, die Problemlösung und die finale Integration in die Serie werden von praxiserfahrenen Mitarbeitern und Führungskräften betreut und bewertet. Stellt sich im Arbeitsverlauf heraus, dass die erhoffte Wirkung nicht erreicht werden kann oder der versprochene Vorteil ausbleibt, ist eine Streichung des einzelnen

Projekts aus dem Gesamtprogramm durchaus möglich. Aber auch neue Projekte können im Jahresverlauf aufgenommen werden.

Das Exzellenzprogramm kann somit auf unterschiedliche Situationen aus der Praxis flexibel reagieren und die Werksstrategie auf niedrigerer Ebene an die neuen Umstände anpassen. Die beschriebenen Eigenschaften des Exzellenzprogramms im BMW Werk München machen den Mitarbeitern im Werk die Strategie greifbar und erlebbar. Das Programm wirkt als Ideenpool von Experten über die Technologie- und Hierarchiegrenzen hinweg und entspricht dadurch einer praxisnahen, gelebten Strategieimplementierung.

4 Lessons Learned/Herausforderungen

Auf dem Weg zu dieser stabilen Projektlandschaft sind aber auch einige Punkte aufgetreten, welche besonders herausfordernd waren.

Es besteht immer die Gefahr, eine Organisation mit der Vielfalt von Exzellenzprojekten zu überfrachten, da die Abarbeitung dieser Projekte Ressourcen bindet und nicht immer augenscheinlich zum Tagesgeschäft eines produzierenden Unternehmens passt. Über Kommunikation und Information muss sichergestellt werden, dass das Ziel und die Strategie verstanden sind. In turbulenten Zeiten, in denen die operative Exzellenz einer Organisation im Vordergrund steht, hat es sich bewährt, die Themenvielfalt massiv einzuschränken und zu entschlacken.

Im BMW Werk München sind neben der Fahrzeugproduktion noch andere BMW-interne Partner beheimatet, wie z. B. eine Motorenproduktion. Das Exzellenzprogramm soll auch für diese Funktionen als Plattform dienen. Die Partizipation der Partner hat sich aber als schwierig herausgestellt. Das liegt im Besonderen daran, dass manche Themen speziell auf ein Fahrzeugwerk ausgerichtet sind. Durch den Einbezug der Kollegen aus den anderen Bereichen schon in die frühen Projektphasen wird versucht, diese Probleme zu vermeiden. Die Partner können von Beginn an ihre eigenen Ideen und Ansatzpunkte in die Projektgestaltung mit einfließen lassen.

Eine Herausforderung war auch die geeignete Zuordnung mancher Projekte innerhalb der Projektlandschaft. Thematisch besteht bei einigen Projekten die Möglichkeit einer Einteilung zu zwei oder drei Exzellenzteams. Um das bestmögliche Projektumfeld zu liefern, sollte die Zuordnung von Beginn an passend sein. Wenn ein Exzellenzteamleiter sich einem seiner Projekte nicht zugehörig fühlt oder es als unstimmig wahrnimmt, mindert das die Performance und die Qualität der Ergebnisse. Um das zu verhindern, findet regelmäßig ein Review statt, indem die Projekte auf deren Zugehörigkeit zu den Exzellenzteams hinterfragt werden. Da die Projekte grundsätzlich sehr dynamisch verlaufen können, ist es möglich, dass sich durch den Projektverlauf auch die Zugehörigkeit leicht verändert. Dadurch wird die reibungsfreie Abstimmung in der Projektlandschaft sichergestellt.

Die Erfahrungen mit dem Exzellenzprogramm und damit mit der Übersetzung einer Strategie in die gelebte Praxis sind durchweg positiv. Viele Projekte sind bereits in Linienfunktionen integriert und bringen täglich den versprochenen Erfolg. Neue Projekte

werden sinnvoll und schnell in die Bearbeitung integriert und jeder im Werk kann damit seinen eigenen Beitrag zum Erfolg leisten. Das Exzellenzprogramm lebt und befähigt das Werk den Herausforderungen der Zukunft schneller und wirkungsvoller gewachsen zu sein.

Weiterführende Literatur

1. Initiative Ludwig-Erhard-Preis (2012) Das EFQM Excellence Modell im Überblick. Oberursel. https://ilep.de/cmxdownload.php?file=../f/cmxd739b25a5ac5/cmxd4bbc760d7b047/cmxd56c434596bc95/FS56c4ecf7aeb27.pdf&filename=Modellueberblick_ILEP.pdf. Zugegriffen am 05.12.2017

Strategisch initiierte Prozesskettenoptimierung im internationalen Projektportfolio

Brigitte Melzig und Cornelia Niklas

„Seeing the Waste Globalization Dropped on Our Doorstep.“
Sam Yankelevitch

Zusammenfassung

Projekte im internationalen Umfeld sind häufig sehr komplex – das Netz der Zusammenarbeit besteht oft aus einem über mehrere Länder oder sogar den ganzen Globus verteilten Projektteam und umfasst Projektpartner, Lieferanten und Sublieferanten. In solchen Fällen weist ein produktbezogenes Programm, in dem dieselben Akteure in unterschiedlichen Projekten vernetzt sind, häufig das Potenzial auf, projektübergreifende Kosteneinsparungen auf Basis einer strategisch initiierten Prozesskettenoptimierung zu realisieren. Selbst im gesamten Portfolio lassen sich aufgrund vergleichbarer Prozessketten in unterschiedlichen Programmen Einsparungen realisieren.

B. Melzig (✉)
Systemisches Arbeiten, Zeltweg, Österreich
E-Mail: post@hlp-connex.de

C. Niklas
HLP Niklas Consulting, Regensburg, Deutschland
E-Mail: post@hlp-connex.de

„Today the interdependence on people from other cultures is unavoidable. Cultural awareness is essential to create trust with international partners and avoid big misunderstandings that can impact quality, delivery and cost. To handle this diversity and come to a deep understanding and trust, it is indispensable to acquire new knowledge and new skills. In this context enterprises need to rethink their structures and require critical strategic guidance. To become a successful global player, the ability to bridge cultures for excellent performance requires the combination of cultural change, strategic change management, commitment from the board down in addition to a renewed clarification of competencies, responsibilities and roles.“
(Briditte Melzig)

Hier liefert der Beitrag einen innovativen Ansatz, wie ein Kommunikationsprozessmanagement (Gestalten, Dokumentieren, Steuern und Verbessern von Kommunikationsprozessen) in der Praxis realisiert werden kann.

1 **Auswirkungen der Globalisierung auf ein Projektportfolio**

Globalisierung ist in den Projektportfolios internationaler Konzerne schon lange kein neues Thema mehr. Internationale Beziehungen in Projekten zeigen sich zudem häufig auch in mittelständischen Unternehmen, insbesondere durch die enthaltenen Lieferketten, die Lieferanten von Materialien, Produzenten von Bauteilen oder die Aufstellung von Dienstleistern (und deren Subunternehmer); ebenso sind Teammitglieder aus verschiedenen Niederlassungen oder Partnerunternehmen anderer Länder, Kulturen oder auch Erdteile eingebunden. Doch was bedeutet diese Situation für ein Projektportfolio genau?

Internationalität als Komplexitätstreiber

Die internationale Verflechtung von Produktions- und Lieferketten, die Existenz unterschiedlicher Standards und Normen sowie andere technische Herausforderungen erhöhen die Komplexität von Wechselwirkungen im internationalen Portfolio. In einem technologisch orientierten Umfeld sind diese Faktoren bereits bekannt; Qualitätsmaßnahmen, wie etwa eine entsprechende Lieferantenqualifizierung, sind die häufige Antwort im Umgang mit internationalen Lieferketten.

In Bezug auf die Personalressourcen obliegt es den jeweiligen Lieferanten und Projektpartnern, ausreichend Ressourcen für die Teilprojektleitung oder Mitarbeit in den Projekten zur Verfügung zu stellen. Die Heterogenität der Personalressourcen, die schon in Bezug auf Projekterfahrung oder auf Erfahrung gemeinsamer Zusammenarbeit mit anderen Projektbeteiligten eine Hürde darstellen kann, trägt im internationalen Umfeld maßgeblich zur Komplexität der Projekte bei. Denn aus der internationalen Zusammenarbeit in Projektteams resultieren Herausforderungen nicht-technischer Natur in mehreren Dimensionen: Sprache, Distanz und Kulturunterschiede.

Bereits im Einzelprojekt gilt: Wenn die entsprechend qualifizierten Projektmitarbeiter im Projekt gesetzt sind, arbeiten sie effektiv zusammen, wissen mit den Ansprechpartnern aus anderen Firmen und Kulturen umzugehen und lösen Aufgaben schnell und zielorientiert; wenn nicht, kann es zu Reibungsverlusten führen, die das einzelne Projekt ins Holpern

bringen oder sogar zum Straucheln führen können. In einem Projektportfolio oder -programm existieren Liefer- und Produktionsketten über mehrere Projekte oder Teilprojekte hinweg, in denen dieselben Mitarbeiter eingesetzt sind. Sind diese auch noch über den Globus verteilt, wird die Zusammenarbeit vor noch größere Herausforderungen gestellt. Zielkonflikte und Missverständnisse sind vorprogrammiert.

Strukturelle Faktoren

Besitzt ein Unternehmen mehrere Standorte, so sind nicht selten die Manager einzelner Projekte oder ganzer Projektbündel des Unternehmens in verschiedenen Standorten angesiedelt. Eine nicht selten anzutreffende Spielart ist, dass dort – trotz Eingliederung in einen Konzern – der mittelständische Charakter zu erhalten versucht wird und damit eine eigene „Insel“ im Konzern entsteht, die zur Heterogenität der (Projekt-)Kulturen beiträgt.

Die jeweils in den verschiedenen projektbeteiligten Unternehmen etablierten Prozesse weisen ebenfalls eine hohe Heterogenität auf, auch wenn Standardisierung und die Einhaltung internationaler Normen als Grundlage für die Zusammenarbeit in internationalen Projekten dienen.

Die drei Dimensionen Sprache, Distanz und Kulturunterschiede

Sprachbarrieren werden häufig unterschätzt. Englisch wird teilweise auf einem zu niedrigen Niveau verstanden und gesprochen. Englisch ist zwar als Konzernsprache weitverbreitet und als Zweitsprache rund um den Globus vertreten. Doch wenn mehrere Projektmitarbeiter, deren Muttersprache nicht Englisch ist, im Projekt in Englisch kommunizieren müssen, entstehen erfahrungsgemäß Fehlinterpretationen und Missverständnisse. Missverständnisse provozieren Konflikte, Fehler, Zeitverlust und Kosten. Hinzu kommt, dass die moderne Kommunikation gerade im Technologiebereich auch über Zeichnungen, Bilder, Grafiken, Spezifikationen, IT-Systeme und spezifische Arbeitsprozesse erfolgt. Die Unternehmenssprachen (Lingo) selbst verfügen aber über ihre Besonderheiten und ein unzähliges Maß an Akronymen.

Die räumliche Distanz ist ein weiterer Faktor, der die direkte Kommunikation erschwert – so bewirken Zeitverschiebungen, die bei international verteilten Teams auftreten, eine hohe Quote an E-Mail-Kommunikation, da ein telefonischer Austausch nicht einfach möglich ist. Dazu kommt, dass ein persönliches Treffen der Projektmitarbeiter wegen der weiten Distanzen meistens nicht oder nur selten stattfinden kann. Aus Kostensicht erscheint ein Face-to-Face-Treffen teuer. Eine gravierende Fehleinschätzung, wie sich später zeigen wird. Bevor die ganze Welt eine einzige Produktionsstraße wurde und Logistik ein stattliches Lager meinte, war es möglich, einen Fehler vor Ort zu begutachten und dann auch vor Ort zu lösen („Gemba Walk“: Alle Probleme sind direkt beobachtbar, vor Ort sind die besten Optimierungsansätze möglich - der Ansatz stammt aus dem Qualitätsmanagement der Industrie). Jetzt aber liegt der Fehler tausende von Kilometern entfernt.

Die schwierigste Herausforderung jedoch liegt in den kulturellen Unterschieden zwischen den Projektpartnern. Erstaunlicherweise wird gerade dieser Faktor insbesondere im Technologiesektor geleugnet. Jedoch gerade im globalen Kontext (Sprache, Lingo, Distanz) ist eine gelungene Kommunikation unabdinglich. Die interkulturelle Herausforde-

rung an eine effektive Kommunikation ist: Die Bedeutung der Nachricht im Arbeitsprozess muss **EINDEUTIG ÜBERMITTELT** und **EINDEUTIG VERSTANDEN** werden. Hierzu ist Hintergrundwissen über kulturelle Unterschiede und besonders auch über die eigenen blinden Flecken zwingend notwendig. Kommunikation ist ein Prozess und unterliegt, wie auch technische Prozesse, den gleichen Rahmenbedingungen. So müssen insbesondere in jedem Prozessschritt die Voraussetzungen für die weiteren Schritte verlässlich geschaffen werden, da sonst die Prozesskette insgesamt nicht funktionieren kann.

Kulturelle Unterschiede existieren ebenfalls im Verständnis bestimmter Rollen und Verantwortlichkeiten der Projektbeteiligten im internationalen Umfeld, die Interpretation der Aufgaben einer Projektleitung sind bei weitem nicht überall identisch.

Unternehmenskulturelle Unterschiede – etwa zwischen verschiedenen Konzernen, Konzernen und KMUs, Unternehmen mit und ohne einen hohen Industrialisierungsstandard – erhöhen zudem das Risiko für Missverständnisse und Fehlinterpretationen innerhalb der Projektkommunikation.

Fazit

Globalisierung der Projekte im Portfolio liefert eine weitere Quelle der Komplexität, die es neben der reinen Quantität der Projekte und der Diversität der Projekthinhalte zu beherrschen gilt. Die Notwendigkeit, die Zusammenarbeit mit internationalen Partnern zu synchronisieren, ist offensichtlich.

Und: „The authors have seen where individuals receive intercultural training and this in general is a good thing. However, the situation with globalization has created an environment where it's not up to individuals to execute by themselves and is more dependent on individuals participating in cross-functional teams. This means that in order for a team to effectively act in a coordinated way all the members of the team must have a high degree of understanding how to work across cultures.“ (Brigitte Melzig)

Nicht jedes Unternehmen bereitet jedoch die eigenen Projektmitarbeiter auf die internationale Zusammenarbeit durch interkulturelle Workshops und gemeinsame Projektveranstaltungen vor. Eine den Anforderungen voll entsprechende Ressourcenqualifizierung wird weder in Deutschland noch in anderen Ländern flächendeckend auf den Weg gebracht.

Wird dieser Bedarf nicht erkannt, kann durch die Kommunikationsbarrieren zwischen den in Bündeln von Projekten im Portfolio miteinander verflochtenen Ressourcen ein hoher betriebswirtschaftlicher Schaden entstehen, und zwar vor allem durch vermeidbare Probleme:

- Verzögerungen,
- Qualitätsmängel,
- Wiederholungsschleifen,
- Ersatzlieferungen (schlimmstenfalls per Flugzeug),
- Austausch von Lieferanten und/oder Dienstleistern,
- hohe Fluktuation im Projektteam und damit verbundenen Wissensverlust.

„To bridge cultures to drive performance, we give consideration to the concept of culture within the sense of Geert Hofstede’s work. Culture in his sense derives from social anthropology and is a result of hundreds of thousands of years of evolution. It refers to the way people think, dream, feel, act, work and communicate. A culture can be nation, regions, ethnicities, genders or corporate culture. It refers to unwritten and invisible rules of any group of people.“
(Brigitte Melzig)

2 Eine Fallstudie aus der Automobilindustrie

Ein Ausschnitt aus dem aktuellen Projektportfolio eines OEMs (Original Equipment Manufacturer, Erstausrüster) aus der Automobilindustrie enthält ein Projektprogramm, das alle Projekte zur Entwicklung eines komplexen Interieurbauteils eines Mittelklasse-SUVs umfasst. Ziel des Programms ist die Übergabe der Ergebnisse an das Leadwerk in den USA, wobei die Logistikabstimmungen in der Produktion Bestandteil der Betriebsübergabe sind (siehe Abb. 1).

Unter den beteiligten Firmen in den Prozessketten des Programms sind als Projektpartner der OEM selbst (QM, EK, PL) sowie die Zulieferer über die mehrstufigen Lieferketten (Tier1, Tier2) vertreten. Damit sind alle Prozessketten der lokalen Produktionen von der untersten Produktstufe (Tier2) zur oberen Stufe (Tier1) der Lieferanten bis hin zum OEM selbst in den Projekten integriert.

Die Abb. 2 zeigt auf, wie viele Projekte in den einzelnen Modulen einer Prozesskette im Schnitt initiiert werden.

Eine Übersicht der Standorte in Bezug auf Globalität zeigt die folgende Tabelle:

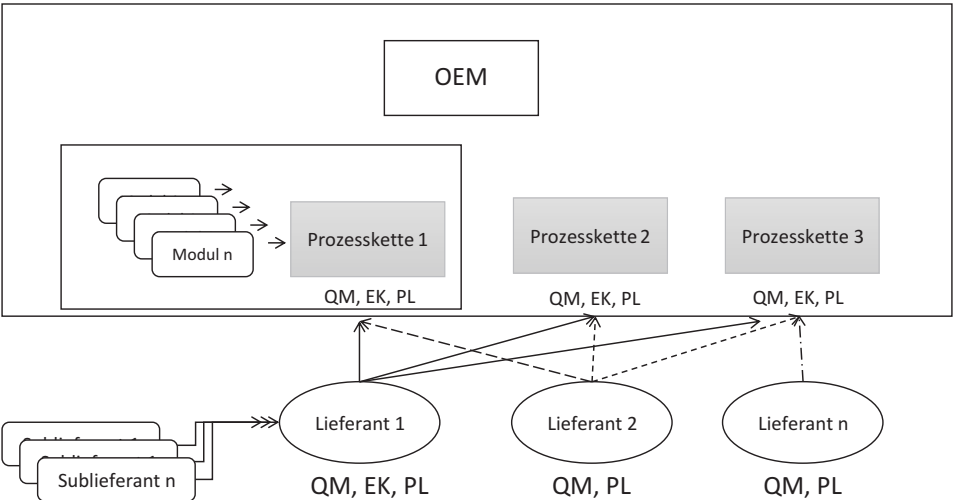


Abb. 1 Beteiligte Prozessketten des Programms (Eingebundene Funktionsbereiche: QM (Qualitätsmanagement), EK (Einkauf) und PL (Projektleitung))

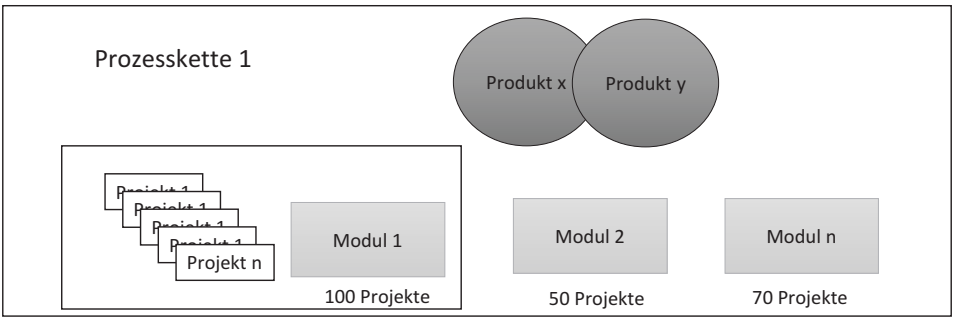


Abb. 2 Durchschnittliche Projektanzahl innerhalb der beteiligten Module

	Administration	Entwicklung	Projektleitung	Produktion
OEM	Deutschland	Deutschland	Deutschland/USA	USA/China/RSA
Tier1	Deutschland	Deutschland	Deutschland/USA	USA/China
Tier2	Deutschland	Deutschland	Deutschland	USA/China

Die Vielfalt der Standorte erscheint auf den ersten Blick überschaubar, da insgesamt „nur“ vier verschiedene Ländern (und zugleich Erdteile) beteiligt sind. Im Verlauf der Projekte traten einige unerwartete Hürden und Herausforderungen auf:

Am ehesten abschätzbar und zu erwarten war die technische und organisatorische Komplexität, die unter anderem durch die verschiedenen technischen Standards, Werkzeuge und Maßgrößen der verschiedenen Nationen, die Logistik und die notwendige Abstimmung innerhalb der Beteiligten rund um den Globus bedingt war. Diese Klassiker im internationalen Projektmanagement erforderten ein hohes Maß an Koordination und Qualitätsmanagement, erschienen jedoch in dem technologisch orientierten Umfeld der Beteiligten sowie der Erfahrung der Programmleitung als durchaus beherrschbar.

Die weiteren Komplexitätsfaktoren in Bezug auf kulturelle bzw. interkulturelle menschliche Zusammenarbeit wurden dagegen im Umfeld des Projektprogramms nicht identifiziert und auch nicht berücksichtigt. Das Programm lief an und die Projekte starteten schnell durch, mit Fokus auf die technische Realisierung. Der Aufwand für eine gemeinsame Kick-off-Veranstaltung, eine Abstimmung der Projektbeteiligten untereinander – in Bezug auf Projektregeln, Kommunikation, Prozesse – war im Projektbudget nicht vorgesehen.

In etlichen Projekten dieses Beteiligtenkreises traten in der Folge Schwierigkeiten auf, bedingt durch:

- zwei Projektteams beim Tier1 mit zu wenig Abstimmung und ungeplanten Personalwechseln,
- viele technische Änderungen beim OEM und Tier1,
- Projektänderungen beim OEM,
- dritter Produktionsstandort beim OEM in einem Land mit Strukturschwächen,
- Kapazitätsengpass im Projektteam und Planung beim Tier2.

Dabei zeigte sich sehr deutlich, dass kommunikative und interkulturelle Hürden massive Probleme in die Projekte hineintrugen, die organisatorische und vor allem technische Probleme nach sich zogen.

Die Folge daraus: Es ergaben sich in Summe Zusatzkosten von 10 % des Budgets für Transporte von Teilen und Dienstreisen zu den Standorten. Daneben waren deutliche Reibungsverluste bzw. ein spürbarer Ressourcenverschleiß die Folge. Die Projektmitarbeiter mussten mehrfach über ihre Leistungsgrenzen gehen, was als Warnsignal für mögliche weitere, massive Kostenüberschreitungen verstanden wurde (siehe Abb. 3).

Der Lösungsweg

Die folgenden Maßnahmen wurden auf Einzelprojektebene auf den Weg gebracht:

- detaillierte Definition der Kommunikationswege,
- Erweiterung des Projektteams beim Tier2 in den Produktionswerken,
- Verfeinerung der Schnittstellendefinition.

Projektübergreifend wurden die folgenden Punkte für internationale Projektteams in den nachgelagerten Projekten initiiert (Lessons Learned):

- klare Definition der Schnittstellen zusammen mit allen Projektmitarbeitern aus dem internationalen Team im Vorfeld; Abgleich aller Prozessketten im Projekt,
- großzügige Ressourcenplanung bei der Definition der Projektteams,
- genaue Untersuchung der Unterschiede der jeweiligen Gesetze in den Ländern,
- Berücksichtigung der unterschiedlichen Infrastrukturen der Länder,

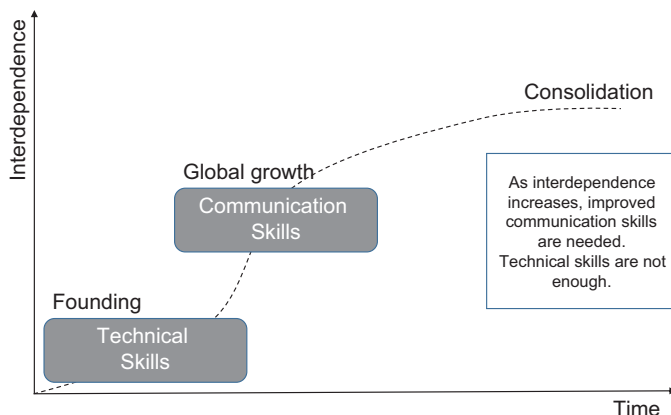


Abb. 3 Technical skills are not enough as interdependence increases

- bei weltweit übergreifenden Projekten wurde im Vorfeld das Team auf die kulturellen Unterschiede entsprechend der Möglichkeiten vorbereitet, vor allem auf die geschäftlichen Gepflogenheiten und die kulturellen Charakteristika der Partner.

Der Preis dafür

Es musste ein zusätzlicher finanzieller Aufwand betrieben werden, um diese Punkte im Projekt umzusetzen (Qualifizierung Personal, Definition Schnittstellen, Ressourcenaufstockung). Das heißt, es wurden weitere Zusatzkosten investiert, um das Risiko einer zu erwartenden Kostenexplosion zu mindern.

Ergebnis ist, dass die betroffenen Projekte im Programm insgesamt eine deutliche Kostenüberschreitung aufweisen. Andere Projekte des Programms, die erst zu späteren Zeitpunkten gestartet wurden, profitierten von den vorherigen Aktivitäten zur Problembhebung, da maßgebliche – für die Verteuerungen ursächliche – Rahmenbedingungen nicht mehr bestanden und tragfähige Regeln für die Zusammenarbeit der internationalen Teams existierten.

Mit der Perspektive auf das Gesamtprogramm zeigt sich jedoch, dass die positiven Effekte dieser nachträglich eingesteuerten Prozesskettenoptimierung gepaart mit höchst effizienter Projektkommunikation über alle beteiligten Lieferketten hinweg von Vorteil waren. Aufgrund der gegebenen Synergieeffekte im Programm konnte in Summe eine Einsparung von Zusatzkosten erreicht werden. Die (einmaligen) hohen Aufwendungen für die strukturierte Problembhebung im Kreis der Beteiligten sowie die Anwendung der erarbeiteten Lessons Learned im weiteren Projektverlauf bedeuteten einen relativ geringen Einsatz bezogen auf das Gesamtvolumen der Budgets.

Résumé: Um in einem Bild zu sprechen – ein Flugzeug fliegt nicht aufgrund einer bestimmten Komponente. Es bedarf einer *Koordination aller Systeme* um fliegen zu können. Um diese bedeutenden Produkte bauen zu können, müssen wir global zusammenarbeiten. Es besteht eine starke wechselseitige Abhängigkeit, die gesteuert und koordiniert werden muss.

3 Herausforderung „Lokale Optimierung“ versus „Globale Optimierung“

Bei der wirtschaftlichen Ausrichtung von Standorten werden Kostenziele gesteckt, die zur Beurteilung des Erfolgs (und damit zur Beurteilung des lokalen Managements) herangezogen werden. An einem Standort, der federführend einzelne Projekte oder auch ganze Projektbündel des Portfolios durchführt, werden – aus lokaler Sicht – entsprechende Kostenziele kommuniziert und nach Möglichkeit eingehalten. Der wirtschaftliche Nutzen der Projekte wird geplant und – wenn auf Basis einer Standardbewertung im Projektportfolio bewertet – über alle Projekte gemessen und optimiert. Direkte Folge davon ist, dass die Projekte ein knappes Budget erhalten, in dem ein hoher Aufwand zur Optimierung der

Zusammenarbeit im Projekt (wie etwa ein gemeinsamer Kick-off in internationalen Projektteams, eine Synchronisierung der Prozessketten etc.) nicht vorgesehen ist. Projektverzögerungen, Probleme und „Reibungsverluste“ im internationalen Umfeld sind jedoch an der Tagesordnung.

Diese betriebswirtschaftlich initiierte, *lokale Optimierung* aus Kostensicht ist sicherlich notwendig, jedoch bei der Betrachtung des gesamten Projektportfolios ein Hindernis für die Erschließung möglicher projektübergreifender Synergieeffekte. Denn eine respektable Investition in einzelnen Projekten würde nur dann sinnvoll sein, wenn deren Amortisation sich bereits im Rahmen des Projektlebenszyklus der den Standort betreffenden Projekte in der Projektnachkalkulation nachweisen ließe. Dazu kommt die rein lokale Sicht in Bezug auf die Organisation und das Management in den eigenen Projekten, die auf gute operative Ergebnisse fokussiert und strategische Erwägungen des Projektportfolio-Managements nicht in erster Linie mit einbeziehen kann. Die im Rahmen einer lokalen Betrachtung angestrebten Optimierungen, beziehen sich meist auf Standardisierungen und Kosteneinsparungen am Standort selbst bzw. in den dort angesiedelten Linienaufgaben.

„For many corporations, local is no longer a reality: global is unescapably the new reality. The map they are living by no longer reflects the territory. Today, to get things done globally, there are substantially more steps than there were in a local world. Many of these additional steps require closer coordination, cooperation, and collaboration between the stakeholders – all of which require clear, direct, and unambiguous communication. In addition, customer expectations cannot be predicted based on the past and their tastes seem to be changing faster than before. This fact requires a higher degree of focus and alignment for teams that are spread across continents and time zones, trying to coordinate activities effectively in a predominantly virtual environment.“ (Sam Yankelevitch)

Eine globale Betrachtung des gesamten Projektportfolios zeigt jedoch am Beispiel des OEMs auf, dass ein hohes Potenzial an Synergieeffekten erschlossen werden kann, wenn keine „lokalen Grenzen“ gezogen werden. Eine Reduzierung der aufgrund der internationalen Zusammenarbeit zu erwartenden „Reibungsverluste“ zwischen den Beteiligten – wie eingangs beschrieben – würde nicht nur im Einzelprojekt Nutzen bringen (siehe Abb. 4). Durch die langfristige Zusammenarbeit mit Projektlieferanten weltweit und der in vielen Fällen gegebenen Verflechtung der Projektbeteiligten in ganzen Projektbündeln können bei einer Verbesserung der Zusammenarbeit nicht nur in den aktuell laufenden Projekten positive Effekte erzielt werden, sondern auch in zukünftigen Projekten, die zu einem späteren Zeitpunkt erst in das Portfolio eingesteuert werden. Daher wäre eine Investition in eine Synchronisierung der Prozessketten und der Kommunikationsverbesserung sinnvoll und würde sich – über das gesamte Portfolio gesehen – amortisieren, in dem durch Vervielfältigung der dadurch erzielbaren Einsparungen in etlichen Projekten eine schnellere Time to Market erreicht werden kann.

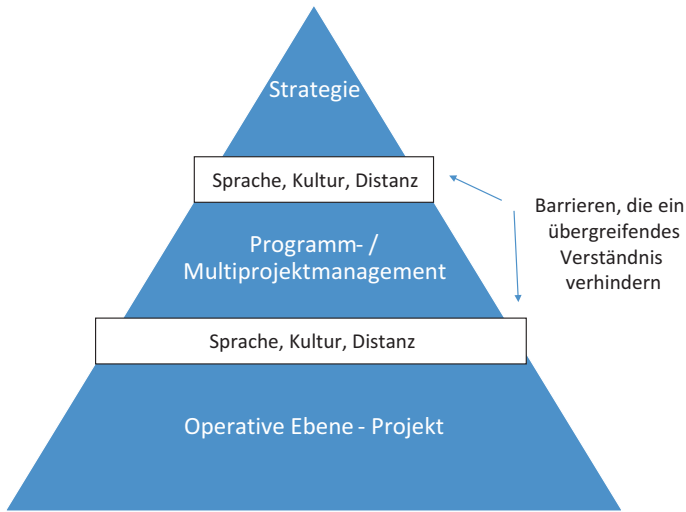


Abb. 4 Barrieren, die abgebaut werden müssen, um ein übergreifendes Verständnis zu erreichen

Der übergreifende Nutzen liegt darin, dass

- Lieferanten und deren Unterlieferanten alle Projekte besser bedienen können, in die sie involviert sind.
- das gesamte Projektteam projektübergreifend besser kommuniziert und effizienter zusammenarbeitet, da verstanden wurde, dass auch Kommunikation ein Prozess ist und entsprechend gestaltet und gesteuert werden muss.
- aufgrund eines wirksameren Qualitätsmanagements im einzelnen Projekt jeweils weniger Zeitverzögerungen auftreten, keine Wiederholungsschleifen erforderlich werden, Testphasen schneller beendet werden können, Fehllieferungen abnehmen etc.

Im Rahmen der langfristigen Zusammenarbeit mit Projektpartnern lässt sich dieser Effekt auch in den zukünftigen Projekten nutzen, die erst noch ins Portfolio eingeschleust werden.

Eine derartige Optimierung der Prozesse kann nur aus globaler Sicht heraus in das Projektportfolio eingesteuert werden, muss also strategisch getrieben sein und erfordert einen top-down initiierten und vom Management unterstützten Change-Prozess.

„Globalization is a newer wave that has been hitting our economies and it has changed the business context we once knew and were comfortable with. What worked once, might not be working so well today. The need to integrate people and companies from different countries is continually shifting the way we were used to interacting and transacting in the direction of the goals and objectives of our organizations. Manufacturing processes were once physically contained within the four walls, and we could walk around and directly observe as things were happening. With today’s degree of globalization, many of those processes have been dispersed over thousands of miles, across oceans and different time zones.“ (Sam Yankelevitch)

4 Wie lassen sich in der Praxis diese Synergieeffekte wirtschaftlich erschließen?

Anhand des obigen Beispiels aus der Automobilindustrie zeichnet sich ein aus Kosten-Nutzensicht realisierbarer Weg in fünf Schritten ab, der eine präventive Vorgehensweise vorschlägt:

Schritt 1 – Voraussetzungen schaffen

Um tatsächlich ein Verständnis dafür zu schaffen, dass auch Kommunikation *ein wertschöpfender Prozess* ist, der den üblichen Prozessmodalitäten unterliegt, und um damit eine deutliche Verbesserung der komplexen Koordination zwischen allen Projektbeteiligten zu erreichen, ist es notwendig, das „*Mind Set*“ zu verändern und damit eine Verhaltensänderung zu bewirken. Das bedeutet einen Change-Prozess, der vom Management gewollt und getragen wird. Auf dieser Basis ist es möglich, die in den Projekten angestoßenen Prozessketten projektübergreifend zu optimieren.

Dazu wurde ein Workshop auf der oberen Managementebene angesetzt, in dem die strategische Zielsetzung gemeinsam verabschiedet wurde.

Schritt 2 – Identifikation der projektübergreifenden nicht-technischen Kostentreiber in Projektbündeln

Zur Identifikation signifikanter, nicht-technischer Kostentreiber im Portfolio wurden Schlüsselpersonen, die in den Prozessketten aller priorisierten Projekt(-varianten) beteiligt waren, interviewt. Anhand einer systematischen Analyse stellte sich heraus, welche kostenintensive Fehler und Verzögerungen in den Projekten aufgrund von Kommunikationsproblemen und anderen signifikanten Problemen bei der Zusammenarbeit im internationalen Umfeld aufgetreten waren.

Fehlende Face-to-Face-Kommunikation wurde – so zeigte es sich flächendeckend – am meisten von den Beteiligten vermisst und als Ursache vieler vermeidbarer Probleme gesehen. Als häufigste und typische Ursachen für Missverständnisse, Ärgernisse, Konflikte und Reibungsverluste im Projekt, die Kosten verursachten, kristallisierten sich dabei heraus:

- Sprach- Distanz-Kulturunterschiede zwischen allen Beteiligten,
- eine zu schwache Beziehung unter den Projektteam-Partnern: es fehlte an Respekt und Vertrauen,
- blinde Flecken bei der eigenen Kultur-Unkenntnis über andere Kulturen und die Auswirkungen davon.

Prozessbezogen zeigten sich die folgenden Unzulänglichkeiten:

- Rollen und Verantwortlichkeiten waren nicht oder nicht ausreichend geklärt,
- fehlende und/oder ungenaue Agreements/Vereinbarungen über die Zusammenarbeit im Projekt,

- Prozesse und Abläufe in den jeweiligen Ländern bzw. Unternehmen waren unterschiedlich und den anderen Projektpartnern weitgehend nicht bekannt,
- Akronyme sind untereinander nicht erklärt worden und wurden daher nicht verstanden oder falsch interpretiert.

Damit konnte mit den Projektbeteiligten der nächste Schritt des Change-Prozesses gegangen werden.

Schritt 3 – Commitment zur Veränderung der Mind Sets

Die verantwortlichen Schlüsselpersonen wurden in „Bridging Cultures to Drive Performance“ Präsenzworshops in mehreren Gruppen zusammengebracht, die zunächst auf die folgenden Komponenten setzen:

- eine eigene Teamkultur erarbeiten und installieren (dies hatte seit Projektstart nicht stattgefunden),
- Wechsel in der Einstellung der Projektbeteiligten erreichen,
- Beziehung zwischen den Projektbeteiligten aufbauen (um ein gemeinsames Verständnis, Respekt und Vertrauen herzustellen),
- Verständnis dafür, dass auch Kommunikation ein Prozess ist.

Nach diesen Workshops waren die Beteiligten darauf vorbereitet, sich mit den Prozessen in ihren Projekten offen auseinanderzusetzen. Sie entschieden sich, gemeinsam an der Verbesserung der Prozesssicherheit und einer Optimierung der internationalen Lieferprozesse zu arbeiten, auch wenn sie damit ein Stück weit von ihren ursprünglichen Verhaltensweisen und Standpunkten abrücken mussten. Dieses Commitment war essenziell wichtig, bevor eine tatsächliche Optimierung der Prozesse der laufenden Projekte begonnen werden konnte.

Schritt 4 – Optimierung der Prozessketten

Der folgende und zentrale Schritt hatte zum Ziel, ein belastbares Agreement Model einzuführen. Dafür wurde in den weiteren gemeinsamen Workshops der Fokus auf Verbindlichkeit zwischen den Projektpartnern gelegt:

- Vereinbarungen treffen für Zusammenarbeit und Prozesssicherheit.

Anhand eines Fragenkatalogs wurden die notwendigen Agreements zwischen den Beteiligten Schritt für Schritt herausgearbeitet und auf Belastbarkeit geprüft. Die mit den Veränderungen verbundenen Risiken wurden ermittelt und bewertet; dazu wurden Stärken des Teams herausgearbeitet, um eine hohe Prozesssicherheit und die Einhaltung der im Projekt geforderten Qualitätsstandards zu sichern.

Schritt 5 – Umsetzung in den Pilot-Projekten realisieren und daraus lernen

Die ersten Ergebnisse (anhand des Feedbacks der Teilnehmer) zeigten, dass die ausgewählten Projekte eine schnellere Fahrt aufnehmen konnten – es traten darin im weiteren Projektverlauf deutlich weniger Konflikte und Probleme auf als in anderen Projekten

vergleichbaren Umfelds; auch die Qualitätskennzahlen verbesserten sich. Für den Nachweis einer signifikanten Kostenreduzierung über alle Projekte – um den Weg für einen mittelfristig nachweisbaren ROI der Aktion zu ebnen – ist es noch zu früh; die Workshops werden erst im Laufe des Jahres mit allen Projektteam-Partnern „der ersten Runde“ abgeschlossen werden.

Nachvollziehbar ist jedoch bereits jetzt, dass das entwickelte Agreement Model eine tragfähige Arbeitsumgebung für die Projektteam-Partner herstellte, sodass sie die Umsetzung der geplanten Optimierung innerhalb der eigenen Prozessketten – mit einigen Nachjustierungen – in der Praxis erfolgreich leisten konnten.

5 Fazit

Selbst in führenden Unternehmen der Technologiebranche werden die Auswirkungen vernachlässigter Kommunikationsprozesse als Kostentreiber in internationalen Projekten meist massiv unterschätzt. Wie das Beispiel aufzeigt, können jedoch durch ein gezieltes Kommunikationsprozessmanagement und einer damit verbundenen Prozesskettenoptimierung – aufgrund der Synergieeffekte eines internationalen Produktentwicklungsportfolios – projektübergreifende Kosten- und Zeiteinsparungen realisiert werden; nicht zuletzt durch den Wegfall der üblichen „Reibungsverluste“.

Diese Erschließung der Synergieeffekte im Portfolio muss strategisch initiiert werden; ein Change-Prozess, wie der im Beispiel gezeigte, kann nur auf der Ebene des Projektportfolio-Managements auf den Weg gebracht werden. Dieser Change muss tatsächlich erwünscht sein. Die oberste Führungsebene muss daher bereit sein, eine Investition in die Weiterentwicklung und Qualifizierung aller Projektmitarbeiter UND der Projektpartner im Hinblick auf die internationale Zusammenarbeit zu tätigen, die nicht kurzfristig einen ROI ausweisen kann.

Es ist nicht zu erwarten, dass ein Synergiepotenzial aus lokaler Sicht heraus erschlossen werden kann, da wirtschaftliche Ziele auf Basis einer lokalen Kostenoptimierung dem entgegenstehen. Wie das Beispiel zeigt, können nur im global betrachteten Projektportfolio die Projektbündel im Hinblick auf die Verflechtungen der internationalen Projektpartner hinreichend Synergieeffekte liefern, die ein ausreichendes Kosteneinsparungspotenzial sichtbar machen.

Weiterführende Literatur

1. Melzig B (2016) Bridging cultures to drive performance – excellence on intercultural cooperation. In: Mohan J, Sehgal M (Hrsg) Idea of excellence: multiple perspectives. Panjab University Publication Bureau, Chandigarh
2. Yankelevitch S (2016) Global lean: seeing the new waste rooted in communication, distance and culture. CRC Press/Taylor and Francis Group/Productivity Press, New York
3. Doser S (2012) 30 Minuten für interkulturelle Kompetenz, 5. Aufl. Gabal, Offenbach am Main

4. Gesteland RR (2002) *Global Business Behaviour*. Piper Taschenbuch, München
5. Hall ET, Hall MR (1985) *Verborgene Signale: Studien zur internationalen Kommunikation*. Gruner + Jahr, Hamburg
6. Hirzel M, Gaida I, Geiser U (2013) *Prozessmanagement in der Praxis*, 3. Auflage, Springer-Gabler, Wiesbaden
7. Hofstede G (1993) *Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisationen – Management*. Gabler, Wiesbaden
8. Kumbier D, Schulz von Thun F (2006) *Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele*, 9. Aufl. Rowohlt Taschenbuch, Reinbek
9. Leeb WA, Trenkle B, Weckenmann MF (2017) *Der Realitätenkellner: Hypnosystemische Konzepte in Beratung, Coaching und Supervision*, 2. Aufl. Carl-Auer, Heidelberg
10. Neumann C (2011) *Darum nerven Japaner*, 12. Aufl. Piper Taschenbuch, München
11. Rohm A (2015) *Change-tools*, 6. Aufl. managerSeminare, Bonn
12. Rosendorfer H (2011) *Briefe in die chinesische Vergangenheit*. dtv Verlagsgesellschaft, München
13. Weick KE, Sutcliffe KM (2003) *Das Unerwartete managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*, 2. Aufl. Klett-Cotta, Stuttgart
14. Yankelevitch S, Kuhl C (2014) *Lean Potion #9 – communication: the next lean frontier*. Ashir Diss, LLC, South Carolina

Strategisches Stakeholdermanagement und Änderungsmanagement im Programm eAkte der bayerischen Staatsverwaltung

Stefan Grübert

„Bei der Eroberung des Weltraums sind zwei Probleme zu lösen: die Schwerkraft und der Papierkrieg. Mit der Schwerkraft wären wir fertig geworden.“
Wernher von Braun

Zusammenfassung

Strategisches Stakeholdermanagement ist neben einem zentral gesteuerten Änderungsmanagement auch im Behördenumfeld ein wesentlicher Erfolgsfaktor in einer Multiprojektumgebung. Im folgenden Beitrag wird beschrieben, welche Ziele mit dem Programm eAkte Bayern verfolgt wurden, welche Produktlösung eingeführt wurde und wie im Rahmen eines strukturierten Stakeholder- und Änderungsmanagements die verschiedenen Projekte und betroffenen Personen an der Weiterentwicklung des Produkts erfolgreich zusammenwirken.

1 Zielsetzung und Ausgangssituation

Wissensaufbewahrung früher und heute

Bereits die alten Ägypter konnten ihr Wissen vor über 6000 Jahren mit Hilfe der Papyrus-Rolle speichern. Die Erfindung des Buchdrucks und die industrielle Massenproduktion führten dazu, dass immer mehr Text einer Vielzahl an Personen zur Verfügung stand. Im

S. Grübert (✉)

Bayerisches Staatsministerium der Finanzen, München, Deutschland

E-Mail: post@hlp-connex.de

Zeitalter der Digitalisierung können Texte nun mit einer beliebigen Anzahl von Personen geteilt werden.

Doch jeder Fortschritt ruft auch Kritiker auf den Plan: Bücher haben gegenüber der Papyrusrolle den Nachteil des Umblätterns. Digitale Texte hingegen können nicht mit der Haptik und dem nostalgischen Geruch des Buchs mithalten.

Der Umstieg von der Papierakte in der öffentlichen Verwaltung hin zu einer elektronischen Akte (eAkte) umfasst weit mehr als den (technischen) Umstieg auf ein anderes Medium.

Es handelt sich um einen umfassenden Paradigmenwechsel von langjährig gefestigten Arbeitsabläufen und bedarf einer umfassenden Reflexion bestehender und unterschiedlich ausgeprägter Prozesse.

Daraus leitet sich der Bedarf eines strategisch initiierten Stakeholdermanagements sowie eines auf Programmebene geplanten und systematisch eingesetzten Änderungsmanagements (Change-Managements) für das eingesetzte Produkt ab.

Zielsetzung und Produktauswahl

Der Aufbau der Behördenstruktur in Bayern gliedert sich in drei Stufen: Die obersten Landesbehörden stehen an der Spitze der Verwaltung. Die staatlichen Mittelbehörden (u. a. die Regierungen) stehen zwischen den Ministerien, denen sie nachgeordnet sind und den unteren Behörden, die sie beaufsichtigen. Unterbehörden sind schließlich nachgeordnete Verwaltungsbehörden. Für diese Behördenstruktur mit unterschiedlichsten Aufgabenbereichen wurde im Jahr 2002 mit der Ausschreibung eines elektronischen Dokumentenmanagement- und Vorgangsbearbeitungssystems für die bayerische Staatsverwaltung begonnen. Mit der Unterzeichnung des Rahmenvertrags im Jahr 2005 wurde ein Produkt zur Dokumentenverwaltung und Vorgangsbearbeitung für die Staatsverwaltung in Bayern lizenziert und das Programme eAkte Bayern (ehemals ELDORA) gestartet.

Folgende Ziele sollen mit dem flächendeckenden Einsatz der angeschafften Software erreicht werden:

- durchgängige elektronische, medienbruchfreie Prozessabwicklung von der Antragstellung bis zur Archivierung,
- Unterstützung der flächendeckenden Einführung der eAkte in der Bayerischen Staatsverwaltung,
- digitale behördenübergreifende Zusammenarbeit,
- orts- und zeitunabhängige Nutzung und Bearbeitung der Dokumente,
- mobile Nutzungsmöglichkeit der Software,
- Zurverfügungstellung einer einfachen, komfortablen und schnellen Recherche,
- einfache Integration von Fachverfahren.

Stand heute:

Im Juni 2018 waren über 150 Behörden an die eAkte Bayern angeschlossen, mit über 15.000 aktiven Benutzern im Verwaltungs- und Justizbereich und ca. 22.000 Benutzern bei der Polizei.

Alleine das System in der Verwaltungsdomäne umfasst über 65 Mio. Schriftstücke, die ca. 41 TB im Dateisystem und weitere 2 TB an zusätzlichen Metainformationen (Adressdaten, Eingangsdatum, Versanddatum etc.) belegen.

Zuständigkeit, Aufgabenbereiche und Steuerung

Die Einführung der elektronischen Akte ist per Ministerratsbeschluss vorgeschrieben. Aufgrund des Ressortprinzips ist jedoch jedes Ministerium für die Einführung und den Rollout in seinem Geschäftsbereich selbstständig und eigenverantwortlich zuständig.

Steuerung des Programms

Die Geschäftsbereiche haben sich zu einer „Ressort-Allianz“ zusammengeschlossen, um eine gemeinsame Steuerung und Organisation für das Programmmanagement zu bilden.

Produkteinsatz bzw. -entwicklung

Die Entwicklung des eingesetzten Produkts selbst hingegen wird gemeinschaftlich unter der Moderation des Federführers weitergeführt. Dieser ist seit Juli 2016 im Bayerisches Staatsministerium der Finanzen, für Landesentwicklung und Heimat angesiedelt.

Federführung

Die Zuständigkeit des Federführers der eAkte Bayern umfasst die operative Einbindung, die Erstellung strategischer Impulse und Zielvereinbarungen für das Rechenzentrum. Er begleitet die Softwarefortentwicklung durch den Hersteller, bereitet die Gremiensitzungen vor und moderiert bei Konflikten. Weitere Aufgaben sind Haushalts-, Finanz- und Vertragsmanagement.

Stakeholder- und Change-Management

Für die Weiterentwicklung des Produkts und die Einbeziehung der externen Stakeholder wurde ein Change-Management Board (CMB) eingerichtet. Im CMB sind die beteiligten Ressorts als Kundengruppe, der technische Betreiber, der Softwarehersteller, die Personalvertretung und auch informativ der Datenschutzbeauftragte beteiligt.

2 Stakeholder- und Änderungsmanagement

Zielsetzung

Das Stakeholdermanagement umfasst das Bündeln der Bedürfnisse der Programm- und Projekt-Stakeholder sowie die Moderation und Kommunikation zwischen den Stakeholdern zum Herbeiführen einer gemeinsam akzeptierten Lösung. Als zentrale Ziele des Stakeholder- und Änderungsmanagements gelten:

Aus strategischer Sicht:

- Standardisierung vorantreiben,
- Verbesserung der Innovationsfähigkeit.

Aus operativer Sicht:

- Probleme und Konfliktmanagement sollen an einer Stelle adressiert werden,
- direkte und schnellere Kommunikationswege,
- Entlastung der Entscheidungsgremien,
- schnellere Reaktions- und Durchlaufzeiten.

Unter dem strategischen Gesichtspunkt der Zukunftsfähigkeit der eAkte Bayern wurden daher im Verlauf der Umsetzung des Programms weitreichende Optimierungsschritte bei der Zusammensetzung und den Abläufen der auf Programmebene installierten Gremien getätigt.

Die Stakeholder und ihre Erwartungen

Bei den Stakeholdern ist zu unterscheiden zwischen ressortinternen und ressortübergreifend wirkenden Anspruchsgruppen. Die erstgenannte Gruppe ist maßgeblich für die Einzelprojekte (den Rollout des Produkts) zuständig, während die andere Gruppe auf Programmebene die fachlichen und technischen Anforderungen in die Weiterentwicklung von neuen Produktversionen überführt.

Die Anforderungen der ressortinternen Anspruchsgruppen werden zunächst im Rahmen der Einführungsprojekte adressiert. Ziele und Erwartungen sind je nach Behörde durchaus heterogen. Häufig auftretend sind die Wünsche nach Vereinfachung der Sachbearbeitung, die Möglichkeit zur Schaffung von Telearbeitsplätzen und Umsetzung der behördenspezifischen Besonderheiten.

Erwartungshaltung, Befürchtungen und Ängste

- Die Erwartungen der Ressorts sind vordringlich die schnelle Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen, die ihnen von ihren Fach-Administratoren und Einführungsverantwortlichen entgegengebracht werden. Zudem ist der Wunsch nach einer starken Anpassung an die vorhandenen behördenspezifischen Abläufe gegeben.
- Die Rechenzentren haben ein primäres Interesse an einem stabilen System, somit sind Änderungswünsche per se potenzielle Gefährdungsquellen. Je stärker eine Abweichung vom Standard-Softwareprodukt gebaut wird, umso höher sind die Kosten für Entwicklung, Support und das Fehlerrisiko nach Software-Updates.
- Der Softwarehersteller hingegen möchte seine neuen Produkte mit den neuen Features möglichst schnell im Echtbetrieb sehen.

- Der Datenschutz überwacht den Schutz vor missbräuchlicher Datenverarbeitung, die Einhaltung der gesetzlichen Grundlagen und den Schutz der Privatsphäre. Hier müssen im Zweifelsfall die Wünsche der Ressorts oder die technischen Gegebenheiten angepasst werden (z. B. durch erweiterte Zugriffseinstellungen oder Erstellung von Audit-Logs).
- Die Personalvertretung möchte ein intuitiv zugängliches, arbeitserleichterndes Produkt vorfinden. Kritische Nachfragen entstehen häufig auch bei Funktionen zu Auswertungen.

Das Stakeholdermanagement in der Praxis

Erfolgreiches Stakeholdermanagement erfordert die Besetzung der Gremien und Arbeitskreise mit den geeigneten Personen.

Die ressortübergreifenden Anspruchsgruppen sind auf unterschiedlichen Ebenen zu beteiligen. Diese werden im Rahmen der Weiterentwicklung auf Referatsleiterebene (bestehend aus den Organisationsreferaten, IT-Referaten oder aus beidem in Personalunion) eingebunden. Die Nutzung von bereits bestehenden Gremien auf Referatsleiterebene der IT-Referenten und des Rats der Ressort-CIOs als Lenkungsausschuss ermöglicht die Entscheidungsfindung auf strategischer Ebene und die schnelle Umsetzung von Entscheidungen.

Erfahrungen in der Gremienarbeit

Da die Durchführung von Sitzungen viel Zeit für Vorbereitung und Nacharbeiten bindet, sollte die Anzahl der Gremien möglichst schlank aufgebaut sein. Gerade in der IT sind schnelle Release-Zyklen und agile Veränderungsprozesse entscheidend für den Erfolg des Programms. Idealerweise müssen daher keine projektspezifischen Gremien neu installiert werden, sondern können per Erweiterung der Geschäftsordnung um das neue Thema ergänzt werden.

Entscheidungskompetenzen der Teilnehmer sind im behördlichen Umfeld vorgegeben. Positiv für die Motivation der Teilnehmer, das Programm erfolgreich umzusetzen, ist es, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Teilnehmer wertgeschätzt werden. Voraussetzung dafür ist, den Teilnehmern jederzeit und auch außerhalb der Sitzungen die Möglichkeit zu geben ihre Interessen einzubringen. So müssen kritische Erwartungen – die u. U. von VIPs oder politischen Entscheidungsträgern herangetragen werden – vorrangig gelöst werden. Auch eine offene Diskussionskultur ist wichtig, so kann teilweise auch am Telefon geklärt werden, warum eine Umsetzung aus zeitlichen oder fachlichen Gründen nicht in Frage kommt.

Vor den Sitzungen wird die jeweilige Agenda mit den Sitzungsteilnehmern abgestimmt, sodass die Besprechungsinhalte gut vorbereitet sind. Alle Beteiligten bekommen die Möglichkeiten sich einzubringen. Der Federführer muss im Anschluss einen Ausgleich zwischen den Beteiligten herstellen. Neuerungen, Herausforderungen und aktuelle Entwicklungen sollten nicht nur als Besprechungspunkte auf der Agenda stehen, sondern nach Möglichkeit ad hoc über definierte Verteiler in Umlauf gebracht werden.

Erfolgsfaktor: Zielgerichteter Einsatz von Workshops und Arbeitsgruppen

Die im vorherigen Abschnitt beschriebenen Anforderungen (und auch Ängste) können häufig in eigens konzipierten Workshops mit den Spezialisten des Rechenzentrums ausgeräumt werden.

Ebenso hat sich bewährt, nach erfolgtem Rollout den Teilnehmern im Rahmen einer Arbeitsgruppe die Möglichkeit zur Übermittlung von Feedback und dem Austausch von Erfahrungen zu ermöglichen.

Weiterentwicklung im Change Management Board (CMB)

Das CMB tagt bedarfsgesteuert, z. B. vor großen Software-Releases oder bei anstehenden rechtlichen und organisatorischen Fragestellungen. Zur Beschleunigung von Ad-hoc-Entscheidungen hat sich das Umlaufverfahren bewährt.

Die Aufgaben des CMBs umfassen:

- zentrale Sammlung der Anforderungen,
- Festlegung von Priorisierungskriterien,
- zeitnahe Bewertung und Festlegung der Prioritäten,
- Etablierung und Fortschreibung einer Roadmap,
- Weitergabe der Informationen bei Eskalationen.

Die Vorgehensweise:

Änderungswünsche können von den Ressorts jederzeit selbstständig über ein digitales Werkzeug als neue Produktanforderung formuliert werden. Diese Änderungen werden von einer Fachgruppe fachlich geprüft, vorbewertet und einer zukünftigen Produktversion zugeordnet.

Die Mitglieder im CMB entscheiden, ob sie mit den Änderungswünschen einverstanden sind und auch über die Zeitplanung für die Einführung der nächsten Produktversion. Durch die engere Einbindung der Anwender werden projektspezifische Anpassungen im Sinne der Standardisierung weitgehend vermieden. Strittige Themenpunkte können direkt in der Sitzung über das Werkzeug für das Anforderungsmanagement bearbeitet und final geklärt werden. Bei Abstimmungen, die nicht einstimmig ausfallen, wird die Vorkonferenz der IT-Referenten als Eskalationsinstanz einberufen. Die nächsthöhere Entscheidungsebene stellt das ressortübergreifende Gremium des Rats der Ressort-CIOs dar.

Bei den Durchführungen der Tests hat sich eine eigene Einbindung der Ressorts bewährt. So können vor jedem Versionswechsel die Fachleute der Behörde prüfen, ob ihre Einstellungen noch alle vorhanden sind und ob die Änderungen mit ihren bisherigen Arbeitsabläufen funktionieren. Durch die Testbegleitung mit dem IT-DLZ (das beteiligte Rechenzentrum) können viele Fragen im Dialog gelöst werden.

3 Programm- und Projektorganisation

Gremien und Arbeitsgruppen auf Programmebene

Der Rat der Ressort-CIOs koordiniert die strategische Gesamtsteuerung des IT-Einsatzes in der staatlichen Verwaltung. Dieser ist u. a. zuständig für die Themengebiete IT-Strategie, eGovernment, IKT-Standards und Richtlinien und genehmigt die globalen Strategien, Ziele und Prioritäten, auch des Programms eAkte Bayern. Hier werden Entscheidungen von grundsätzlicher Bedeutung getroffen oder solche, die im Fall einer Eskalation an diesen Rat herangetragen werden.

Als vorbereitendes Gremium dient die Vorkonferenz der IT-Referenten. Die Mitglieder tragen IT-Verantwortung in ihrem Bereich.

Das Planungsgremium des CMBs führt alle fachlichen und technischen Anforderungen zur Weiterentwicklung zusammen und führt diese in einem Entscheidungsprozess – ggf. dem Rat der Ressort-CIOs – zu.

Der Rollout der eAkte in den einzelnen Behörden wird von den Ressorts eigenverantwortlich durchgeführt. Das IT-DLZ unterstützt im Rahmen der zur Verfügung stehenden Ressourcen und auf Anforderung der einführenden Behörden die Einführungsprojekte. Daneben gibt es temporäre Projektgruppen, die gemeinsame Themengebiete bearbeiten. Dies können beispielsweise die Einführung der nächsten Produktversion, Anbindung von Fachverfahren oder das Arbeiten mit Mobilien Endgeräten sein. Diese Arbeitsgruppen werden vom IT-DLZ geleitet, die an den Federführer berichten und die aktuellen Entwicklungen dem CMB vorstellen (siehe Abb. 1).

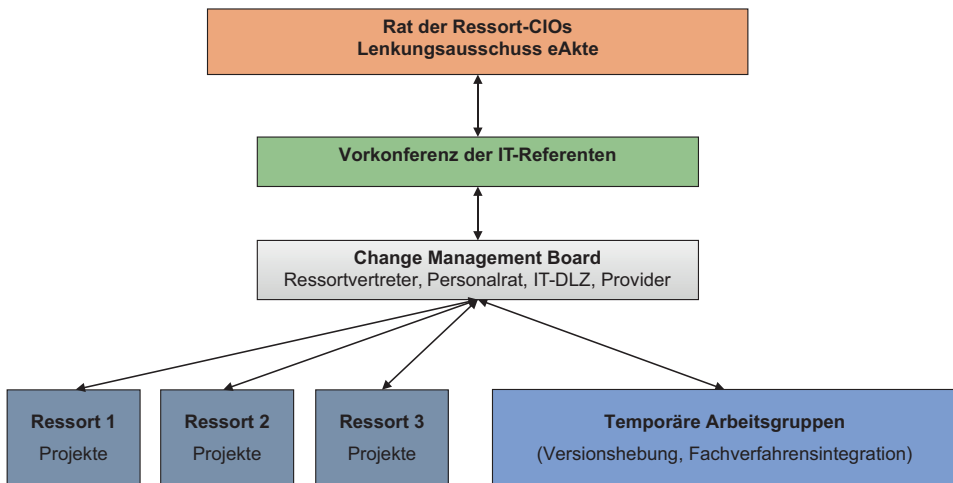


Abb. 1 Projektorganisation der eAkte

Die Technik und die operative Ebene der Projekte

Eine geeignete Auswahl der Themenschwerpunkte und auch die beste Projektplanung sind nicht ausreichend, wenn nicht als Basis eine operative Ebene mit einer robusten Infrastruktur dahintersteht. Eine Schlüsselposition nimmt hierbei das IT-DLZ ein. Hier wird nicht nur die hoch-performante Infrastruktur mit einem 24/7-Betrieb bereitgestellt, sondern auch der technische und fachliche Support aus einer Hand erbracht. Ferner unterstützt das IT-DLZ die Ressorts bei der Produkteinführung, bei Schulung und Betreuung. Dadurch wird das Know-how aus anderen Einführungsprojekten innerhalb des Programms weitergetragen. Auch Entwicklungsleistungen und die Durchführung von Tests werden vom IT-DLZ erbracht. Ebenso erfolgt der Austausch auf operativer Ebene bei den Ressorts über das IT-DLZ mit Newslettern, einer eigenen Website und mit Informationsveranstaltungen, wo die Behörden auf dem Laufenden gehalten werden.

Aufbau von Projektgruppen für den Rollout

Maßgeblich für die Akzeptanz des Produkts in der Behörde und damit auch für die erfolgreiche Einführung ist es, zunächst eine Projektgruppe einzusetzen, die sich aus unterschiedlichen Bereichen zusammensetzt. Dies kann beispielsweise jemand aus der Registratur sein, eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter mit der Funktion des Leiters, Vorlagenverwalters und Sachbearbeiters mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Themengebieten. Wichtig ist, dass die Projektgruppe von anderen Tätigkeiten freigestellt wird. Ebenso sollte die Zuordnung auf freiwilliger Basis und von Interesse erfolgen. Insbesondere die Auswahl der Leiterin bzw. des Leiters der Projektgruppe ist als Vorbild besonders wichtig. Eine intensive Betreuung der Projektgruppe durch erfahrene Berater erleichtert die Einführung. Vorteilhaft ist zudem, wenn die Person des Betreuers ebenfalls aus dem behördlichen Umfeld stammt.

Während der gesamten Einführungsphase gilt: Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg! Die beratende Person sollte für Rückfragen gut erreichbar sein. Gerade in der Anfangsphase sollen Termine eng getaktet werden und Projektfortschritte dokumentiert werden.

Führungskräfte mit zentraler Funktion müssen eng in das Projekt eingebunden werden und datenschutzrechtliche und personalrechtliche Anliegen sind besonders ernst zu nehmen. Bei Führungskräften empfiehlt sich eine eigens zugeschnittene Schulung, da diese oftmals wenig Zeit zur Verfügung haben und nur bestimmte Funktionalitäten nutzen – diese allerdings umso häufiger.

Personalrechtliche Bedenken können häufig mit einer eigenen Produktpräsentation ausgeräumt werden. Insbesondere die Vorteile des neuen Produkts für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Wegfall von intensiven manuellen Recherchen, angenehmeres und schnelleres Arbeiten und Erleichterung der Heimatarbeit) müssen herausgestellt werden. Ebenso erwarten die Anwender, dass ihre Verbesserungswünsche ernst genommen werden und ggf. in angemessener Zeit im Produkt zur Verfügung stehen.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Die Einführung einer elektronischen Akte auf Bundeslandebene ist ein anspruchsvolles Projektprogramm, welches vielfältige, sowohl technisch als auch organisatorisch herausfordernde Aspekte beinhaltet.

Zu den zentralen Erfolgsfaktoren zählen die Identifikation und die Einbindung der Stakeholder, ehrliche und transparente Zusammenarbeit und Kommunikation der Teilnehmer untereinander, richtige Priorisierung und Aufbereitung der Themen und natürlich ein enger persönlicher Kontakt bei der Bewältigung der unvermeidlichen Probleme und Herausforderungen.

Während die Benutzerzahlen und die abgelegten Vorgänge kontinuierlich mehr werden, entstehen immer wieder neue Fragestellungen zur elektronischen Akte.

Das Fazit lautet: Die Unterstützung neuer technischer Plattformen, das verstärkte Aufkommen mobiler Arbeitsplätze mit verschiedensten Bildschirmgrößen und die Einbindung in die bayerische IT-Strategie (Entwicklung einer Schnittstelle zu dem zentralen Einstiegspunkt für eGovernment in Bayern, dem BayernPortal) konnten als neue Herausforderungen erfolgreich gelöst werden.

Über die Autoren



Dr. Wolfgang Alter, Diplom-Chemiker, Promotion in Physikalischer Chemie. Leitende Positionen in Produktionen der Bayer AG im In- und Ausland mit Schwerpunkt Neuausrichtung und Performance Management. Danach als Assistent und später Referatsleiter des Vorstands für die Bewertung und Steuerung des globalen Projektportfolios sowie die Beratung von Geschäftsbereichen bei strategischen Projekten zuständig. Entwickler und Implementierer robuster Entscheidungsabläufe. Mitarbeit bei Restrukturierungen und bei der Ausgründung der Covestro AG. Heute, nach Neuaufbau eines Industrial Facility Management Bereichs für Covestro in Deutschland, Leiter des Global Industrial Facility Management bei Covestro.



Sarah Angstmann, M.Sc. in Wirtschaftsingenieurwesen. Studiumsschwerpunkte waren u. a. der „Lean-Development-Implementierungsansatz“, Projektmanagement und Energiewirtschaft. Im Rahmen ihrer Bachelor-Thesis analysierte sie das Thema Projektportfolio-Management grundlegend. Die aus ihrer Arbeit entstandenen Erkenntnisse finden Eingang in den von ihr mitverfassten Buchbeitrag und in den Normungsausschuss der DIN zum Schwerpunkt Multiprojektmanagement. Heute ist Frau Angstmann als Projektmanagerin in der Howden Turbo GmbH tätig.



Jan Bernstorf ist als Director bei der Management- und Technologieberatung BearingPoint in der Service Line Digital & Strategy für das Beratungsangebot Business Process Management & Process Mining zuständig. In dieser Funktion berät er mit seinem Team Unternehmen bei der Entwicklung von Geschäftsstrategien, Organisationskonzepten und Prozessoptimierungen und unterstützt bei der Umsetzung von komplexen Transformationsprogrammen. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Stärkung der Zusammenarbeit von Fach- und IT-Abteilungen und der strategischen Entwicklung und Umsetzung von sogenannten Business-IT-Alignment-Konzepten, deren Kern der (IT-)Projektportfolio-Management-Prozess ist. Dieser Prozess erfordert regelmäßig die Bewertung und Einführung von geeigneten PPM-Softwareprodukten. Herr Bernstorf hat in seiner Rolle eine Vielzahl von globalen Projekten für renommierte multinationale Unternehmen der Chemie- & Pharma-, Automobil- und Konsumgüterindustrie erfolgreich geleitet.



Dr. Joachim Bues studierte Maschinenbau an der TU Berlin und promovierte dort zum Dr.-Ing. Als Innovationsberater war er in Köln und Bern, Schweiz tätig. In Basel, Schweiz, sammelte er als Projektleiter Technologie und Umwelt Erfahrung. Seit 1996 ist er selbstständiger Unternehmensberater und IT-Consultant. In Berlin gründete er die BDB Systems GmbH. Heute ist er geschäftsführender Gesellschafter bei HLP Bues & Partner Prozess- und Projektmanagement Consultants. Seine Beratungsschwerpunkte liegen neben der Implementierung von Methoden und Tools zum Projekt- und Projektportfoliomanagement im Bereich Performance- und Changemanagement.



Xijun Fu ist als Senior Consultant bei der Management- und Technologieberatung BearingPoint in der Service Line Digital & Strategy im Bereich Business Process Management & Process Mining beschäftigt. Er unterstützt regelmäßig CIOs und IT-Abteilungen bei der Stärkung der Zusammenarbeit mit den Fachbereichen und entwickelt Organisations-, Prozess- und Governance-Konzepte für das Business-IT-Alignment. Neben der Umsetzung dieser Konzepte beim Kunden unterstützt er zudem bei der Identifizierung, Bewertung und Auswahl von Software-Werkzeugen, die das Geschäftsprozessmanagement (BPM) und den IT-Projektportfolio-Management-Prozess unterstützen. Daneben bringt er mehrjährige Erfahrung als Prozessexperte für den Bereich technische Instandhaltung und Materialwirtschaft aus globalen Transformations- und Digitalisierungsprogrammen für Kunden der Chemie- und Pharmabranche mit.



Ralf Gabriel, Diplom-Kaufmann, ist bei der Landeshauptstadt München verantwortlich für den Aufbau des stadtweiten IT-Multiprojektmanagements und die stadtweiten Prozesse des IT-Projektmanagements. Er ist zertifizierter Projektmanager und Coach, seit über 20 Jahren in verschiedenen Funktionen im (Projekt)-Management tätig und Gründer von Gabriel.management, dem Expertennetzwerk für Projektmanagement und Coaching. Zudem engagiert er sich ehrenamtlich in der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e. V.



Dr. Ingo Gaida studierte Physik und war in der Grundlagenforschung in Philadelphia (USA) und Cambridge (UK) tätig. Innerhalb des Bayer Konzerns arbeitete er in leitender Funktion in den Bereichen Innovation & Technologie, Investment Management sowie Unternehmensplanung und Performance-Entwicklung. Heute leitet er den Bereich IT-Operations R&D. Der aktuelle Schwerpunkt seiner Arbeit liegt dabei in der digitalen Transformation und Technologieentwicklung sowie dem strategischen Innovationsmanagement für Life Sciences.



Stefan Grübert, Dipl.-Wirtsch. Informatiker, Studium in Bamberg, begann seinen beruflichen Werdegang 2005 als Consultant bei der Firma Fabasoft. 2007 wechselte er als DMS-Administrator zum Bayerischen Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung. Ab 2010 war er dort als Referent für die Softwareentwicklung von E-Government-Anwendungen zuständig sowie ab 2015 für den Betrieb und die Konzeption des Dokumentenmanagementsystems eAkte Bayern. Ab 2015 nahm er seine Tätigkeit als Referent im Bayerischen Staatsministerium der Finanzen, für Landesentwicklung und Heimat im Bereich IT-Haushalt und Controlling auf. Seit 2016 ist Herr Grübert als Referent zuständig für die Federführung der eAkte Bayern.



Martin Haider, Staatsexamen in Geographie und Wirtschaftswissenschaften, derzeit Doktorand bei der BMW Group und am Lehrstuhl Wirtschaftsgeographie der Ludwig-Maximilians-Universität München. Studienschwerpunkt war u. a. die innerstädtische Standortwahl. Im Zuge der Promotion ist er auch an der Steuerung des Exzellenzprogramms im BMW Group Werk München beteiligt.



Dr. Martin Hecker, Diplom-Chemiker, promovierte in Technischer Chemie/Polymer Reaction Engineering an der Universität Hamburg. Er übte leitende Positionen in der Verfahrensberatung der Bayer AG aus, verantwortete globale Projekte und die Projektleitung zur Effizienzsteigerung, Prozessmodellierung und -simulation und dem Conceptual Design von Polymerisationsverfahren. Nach dem Wechsel zur Bayer MaterialScience AG übernahm er Tätigkeiten im Bereich Produktion und Technik, Corporate Development und als Qualitätsmanagementbeauftragter des Vorstands. Seit 2014 leitet er das Global Product Supply Management einer Business Unit von Covestro. Darüber hinaus ist er verantwortlich für die Weiterentwicklung des Demand-to-Supply Prozess bei Covestro und digitalen Transformationen zur Steigerung der Effektivität und Kundenzufriedenheit.



Dr. Michael Heite studierte Verfahrenstechnik und promovierte in Technischer Chemie. Innerhalb des Bayer Konzerns arbeitete er in leitender Funktion in den Bereichen Engineering, Business Consulting, Investment Planning sowie einem internen Start-up. Heute leitet er den Bereich Technology Integration & Consulting. Der Schwerpunkt seiner Arbeit liegt dabei im ganzheitlichen Technologiemanagement für Produktionstechnologien und beinhaltet Technologie-Scouting, -Bewertung, -Entwicklung und -Integration sowohl aus dem Konzern heraus als auch durch Co-Innovation.



Matthias Hirzel, Dipl.-Volkswirt, ist geschäftsführender Gesellschafter der HLP Hirzel & Partner Managementberater GbR in Frankfurt am Main (<http://www.hlp-online.de>). Als Geschäftsführer der Congena GmbH stellte er über zehn Jahre seine Managementfähigkeit unter Beweis. Zuvor sammelte er praktische Erfahrung im Quickborner Team GmbH und in einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Im Rahmen der HLPgroup (<http://www.hlp-group.com>) setzt er nunmehr mit der HLP Hirzel & Partner eine auf Anwendung abzielende Unternehmensberatung um. Matthias Hirzel ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen zu Organisation, Innovation, Strategie, Performance sowie Prozess- und Projektmanagement.



Jürgen Jansen, Diplom-Theologe und systemischer Organisationsberater. Seit 2004 arbeitet er in der Unterstützung der Veränderungsprozesse des Bistums Aachen, seit 2005 als Leiter der Stabsabteilung Organisation/Strategisches Controlling mit den Schwerpunkten Strategieentwicklung und Prozessmanagement.



Prof. Dr. rer. pol. Sabine Jaritz ist Diplom-Kauffrau (Universität Augsburg) und MBA (University of Dayton, Ohio). Sie promovierte am Lehrstuhl für Marketing an der Universität Münster. Seit 2015 ist sie Professorin an der betriebswirtschaftlichen Fakultät der Ostbayerischen Technischen Hochschule Regensburg und zudem freiberufliche Unternehmensberaterin. Ihr Lehr- und Forschungsgebiet ist Projekt- und Change-Management. Neben traditionellem Projektmanagement lehrt Frau Professor Jaritz als zertifizierter Professional Scrum Master (scrum.org) auch agiles Projektmanagement mit Scrum. Zuvor war sie über 15 Jahre als Strategieberaterin bei The Boston Consulting Group GmbH (BCG) tätig, davon 7 Jahre in leitender Funktion. Sie verantwortete ausgewählte Projekte für globale Unternehmen primär aus dem Technologieumfeld in den Bereichen Strategie, Vertrieb/Marketing und Organisation. Darüber hinaus ist sie Expertin für Megatrends.



Dr. Mona Meister, Diplom-Soziologin, Doktorandentätigkeit bei BMW in der Motorenproduktion und Promotion an der TUM im Schwerpunkt Menschliche Zuverlässigkeit in der Motormontage. Im Anschluss an die Promotion arbeitete sie bei BMW in der technischen Planung und leitete im Rahmen eines Werksaufbaus in China ein Team im Bereich Lean Engineering. Aktuell arbeitet sie im BMW Werk München als Referent der Strategie und des Zielemanagements.



Brigitte Melzig, Diplom-Pädagogin, ist Management Coach, Intercultural Training Advisor, Autorin und Rednerin. Sie ist auf die Themen spezialisiert, mit denen Unternehmen durch die ansteigende Komplexität der weltweiten Lieferketten im 21. Jahrhundert konfrontiert sind. Ein weiterer Schwerpunkt ihrer konzeptuellen Tätigkeit und als Coach sind die Herausforderungen an die Führungskräfte in internationalen cross-functional Teams. Als CEO von „systemisches-arbeiten“ ist sie weltweit speziell für Technologieunternehmen und Automotive tätig. Hier liegt der momentane Fokus auf der Gestaltung von Konzepten und Workshops für die optimale Synchronisierung der internationalen Teams zusammen mit OEMs und deren verschiedensten Lieferanten. Hierbei geht es sowohl um vertikale Dynamik und die damit verbundene Verbesserung der Zusammenarbeit als auch um Optimierung der Kommunikationsprozesse.



Cornelia Niklas, Betriebswirtin (VWA), Studium in Regensburg, ist Inhaberin der HLP Niklas Consulting in Regensburg. Als Unternehmensberaterin, Trainerin und Fachautorin liegen ihre Schwerpunkte im Projekt- und Multiprojektmanagement, Kostenmanagement und Risikomanagement. Sie kann langjährige Erfahrung als IT-Projektleiterin und Standortcontrollerin im internationalen Konzern vorweisen. Regelmäßig publiziert sie Beiträge im Projekt Magazin. Seit 2017 ist Cornelia Niklas Dozentin für Internationales Projektmanagement an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin.



Klaus Schopka, Dipl.-Kaufmann, Studium in Nürnberg und München. Ab 1982 war er in leitenden Positionen im Servicemanagement, Finanzbereich und Controlling internationaler IT-Konzerne wie Digital Equipment, Unisys und Amdahl tätig. Dort verantwortete er Aufbau, Organisation und Controlling neuer Dienstleistungen und Geschäftsbereiche. Seit 2000 ist er selbstständiger Berater, Projektleiter und Trainer mit den Schwerpunkten Controlling und Projektmanagement. 2003 gründete er die Projektmanagement Schopka GmbH. Er hat umfangreiche Erfahrungen in Aufbau, Organisation, Controlling und Leitung komplexer Projektorganisationen und IT-Systeme.



Dr. Roland Steiger ist Diplom-Chemiker mit Promotion in Technischer und Makromolekularer Chemie. Nach Eintritt in den Bayer Konzern übte er zunächst Leitende Positionen in der Forschung, Verfahrensentwicklung und im Technischen Marketing für synthetische Kautschuke aus. Nach einem 5-jährigen operativen Assignment in Kanada gestaltete er maßgeblich die Bewertung und Steuerung des globalen Projektportfolios für Investitionen der Bayer MaterialScience AG in Leverkusen. Vor dem Hintergrund stetiger Umstrukturierungen entwickelte und implementierte er dabei Strukturen für ein effizientes High Performance Team Leadership innerhalb einer multinationalen Community. Dr. Roland Steiger ist heute für die weltweite Koordinierung eines Programms für Phosgen Sicherheit in der Covestro AG in Leverkusen zuständig.



Christian Sturm Dipl.-Ing. (FH) Elektrotechnik, tätig im globalen Entwicklungsmanagement Nutzfahrzeuge der Daimler AG und Organisations-/Projektmanagementberater. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich der Projektplanung und des Projektreportings sowie des Multiprojektmanagements. Sein beruflicher Weg begann im Entwicklungsbereich elektronischer Systeme der Daimler AG für Nutzfahrzeuge; es folgten Forschungsaktivitäten über Kommunikationssysteme zur Erhöhung der Verkehrssicherheit. Im Anschluss daran hat Christian Sturm fast zwei Jahrzehnte in verschiedenen Projektmanagementfunktionen internationaler Forschungs-, Entwicklungs- und Industrialisierungsprojekte Erfahrungen in der Daimler AG gesammelt. Aus diesem Grund ist er in verschiedenen Gremien zur Standardisierung von Projektmanagement-Methoden und -Tools aktiv. Zu seinen weiteren Tätigkeiten zählen Vorträge, Seminare, Vorlesungen sowie Beratungsaufgaben als Organisations- und Projektmanagementberater.



Jens Wischhusen hat Wirtschaftsingenieurwesen und Sozialmanagement studiert. Nach langjähriger Tätigkeit in der Logistik, Immobilienwirtschaft und im Facility Management, arbeitet er seit 2005 in einer Bundesbehörde und dort immer wieder in unterschiedlichen Projekten. Einer seiner Interessenschwerpunkte sind die Auswirkungen von Rahmenbedingungen auf Projekte und auf organisatorische Veränderungsprozesse.