

## **Power to the Projects!**

### **Gestaltungsfelder eines effizienten und wertorientierten Projektmanagements**

#### **Wenn Projekte Budgets überschreiten oder sogar eingestellt werden müssen**

Projekte gewinnen zunehmend an Bedeutung im Unternehmensalltag. Jede Maßnahme, welche nicht originär zum klassischen Aufgabenspektrum der Linie gehört, wird in ein Projekt verpackt und gesondert bearbeitet. Dabei lässt sich in der Praxis oftmals feststellen, dass trotz der zunehmenden Bedeutung von Projekten, der stetig steigenden Projektbudgets und der stärkeren Bindung von Unternehmensressourcen, das Projektmanagement als Solches wenig professionell betrieben wird. So erstaunt es dann auch nicht, dass in vielen Unternehmen jedes zweite Projekt sein Budget deutlich überschreitet. Ursache Nummer eins ist meistens ein mangelhafter Projektaufsatz in Hinblick auf Projektziele, realistische Zeitplanung, dazugehöriger Ressourcenbedarf, fehlende Steuerungsinstrumentarien und Wirtschaftlichkeitsberechnung sowie Risikobetrachtung. Auch fehlen vielfach Eskalationsroutinen. *„Die Konsequenz einer unzureichenden Planung zeigt sich meist während der Realisierung. Hier werden bis zu 20% aller Projekte abgebrochen, da das ursprüngliche Projektziel weder mit dem Plan-Budget, den zur Verfügung stehenden Ressourcen oder innerhalb des Projektzeitraumes realisierbar erscheint.“*, erklärt Dr. Alfons Niebuer, Vorstand der SMP AG und verantwortlich für das Kompetenzteam P2P-Projektmanagement. Droht ein Projekt zu scheitern, so möchten sich die Projektverantwortlichen das oftmals nicht eingestehen. Im Hinblick auf die „Vertuschung bzw. die Heilung“ mangelhaften Projektmanagements wird in die Trickkiste gegriffen: Projekte werden umbenannt, Projektmanager werden als Bauernopfer ausgetauscht oder es wird die Einführung einer „rollierenden Planung“ vorgenommen. D.h. es wird ein grober phasenorientierter Projektplan aufgestellt, wobei die Detailplanung je Phase jeweils zu Phasenbeginn erfolgt. Projekte erhalten damit einen „Forschungs- und Entwicklungscharakter“ und Budgets sowie Ressourcenbedarf werden weitgehend unkalkulierbar. Darüber hinaus wird es zunehmend schwieriger, Mitarbeiter für die Projektziele oder sogar für die Mitarbeit zu gewinnen. *„Im Extremfall glauben Projektbeteiligte selbst nicht mehr an ihr Projekt. Was folgt sind Bemühungen zur eigenen Absicherung und gegenseitige Schuldzuweisungen bei Misserfolgen. Projekte werden dann nicht mehr durch die Sache, sondern durch Politik dominiert.“*, so Steve Kirchhoff, Projektmanager bei der SMP AG und führt weiter aus: *„Unsere Rolle besteht dann meistens darin, solche Projekte wieder auf eine solide Planungsgrundlage zu stellen, die Projektkommunikation zu optimieren und über Steuerungsmechanismen sicherzustellen, dass das Projekt nicht wieder in Schieflage gerät. Manchmal kann es aber auch dazu kommen, dass Projekte eingestellt werden, da Kosten und Nutzen in keinem vernünftigen Verhältnis mehr zueinander stehen.“* Dabei wären solche Maßnahmen zur Projekt-Rettung oder -beendigung vermeidbar, wenn bereits frühzeitig auf Gesamtunternehmensebene die Stellhebel für ein professionalisiertes Projektmanagement gesetzt werden würden.

## Vier Gestaltungsfelder zur Professionalisierung des Projektmanagements

Betrachtet man das Projektmanagement in seiner Gesamtheit, so lassen sich vier Felder abgrenzen, deren individuelle Ausgestaltung zu einer Professionalisierung des Projektmanagements beitragen kann: 1) Strategie, 2) Organisation, 3) Ressourcen und 4) Kommunikation.

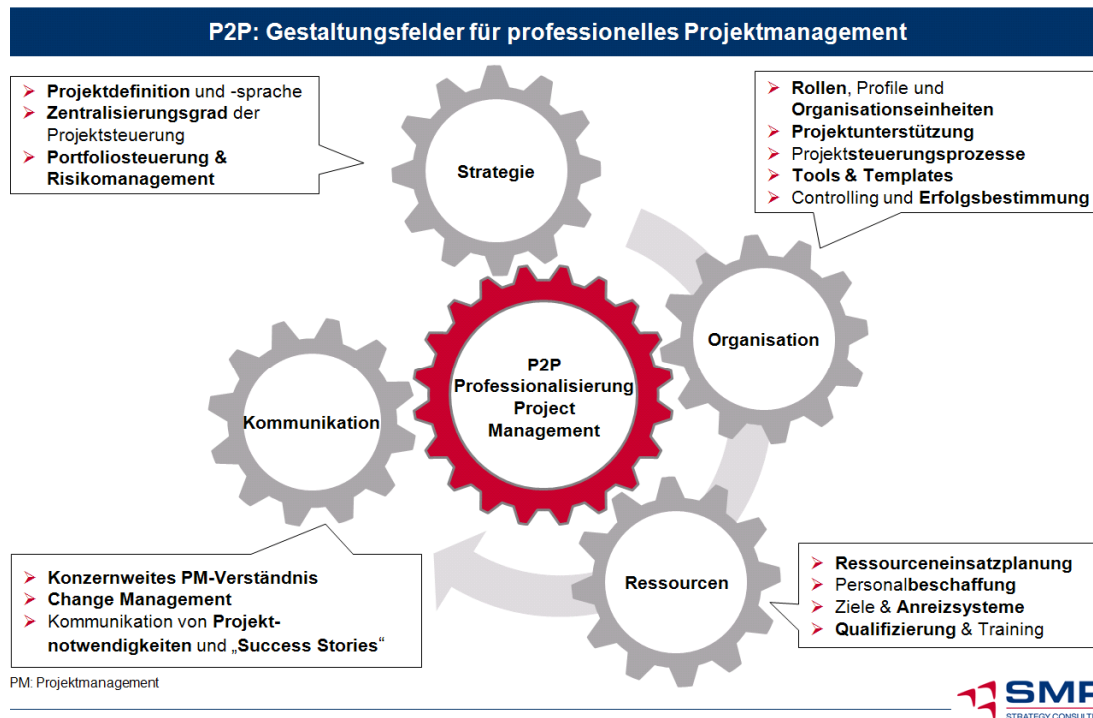


Bild 1: Gestaltungsfelder eines professionalisierten Projektmanagements (P2P-Ansatz der SMP AG)

1. Gestaltungsfeld „Strategie“: Ausgangslage für ein professionalisiertes Projektmanagement bildet die strategische Steuerung von Projekten auf Gesamtunternehmensebene. Die zentrale Frage lautet: Welche Projekte sollen mit welcher Priorität wann durchgeführt werden? Zur Beantwortung dieser Frage bietet sich die Implementierung eines Projektportfoliomanagements an, bei dem sich Unternehmensziele mit Projektzielen abgleichen lassen und eine möglichst effiziente Budgetallokation ermöglicht wird. *„Eine Projektportfoliosteuerung setzt zunächst die Kenntnis von allen Projekten im Unternehmen voraus. Insbesondere bei multinationalen Konzernen mit dezentralen Führungsstrukturen ist diese Transparenz oftmals nicht gegeben.“*, erklärt Dr. Alfons Niebuer. Liegt eine strukturierte Übersicht über alle Projekte erst einmal vor, so sind die Projekte anhand von Kriterien zu bewerten und ggf. zu klassifizieren. Solche Kriterien richten sich im Allgemeinen nach den Unternehmenszielen, wie z.B. erwartete Rendite des Projektes oder Wertbeitrag. Daneben lassen sich Realisierungswahrscheinlichkeit, Risikodimension und Dringlichkeiten definieren. Ist das Portfolio erst einmal strukturiert, so kann die Unternehmensführung über die Aufnahme, Fortsetzung, Beendigung oder zeitlichen Aufschub von Projekten entscheiden. Darüber hinaus sollte ein professionelles Portfoliomanagement auch die Statuskontrolle von Projekten über entsprechende Berichtsroutinen ermöglichen, wobei der Fokus auf Budgeteinhaltung, Qualitätszielen und Projektzeitplaneinhaltung liegen sollte. *„Wir stellen immer wieder fest, dass jedes Projekt über*

*ein eigenes Reporting verfügt und an unterschiedliche Stellen im Unternehmen gerichtet ist. Inhalt und Qualität der Berichte sind über verschiedene Projekte hinweg selten vergleichbar und die Objektivität der Berichterstattung fehlt gänzlich. So wundert es dann auch nicht, wenn Projekte innerhalb weniger Tage vom Status Grün auf Rot umschlagen.“* erläutert Steve Kirchhoff.

2. Gestaltungsfeld „Organisation“: Während Projekte über ein Portfoliomanagement auf strategischer Ebene gesteuert werden, lassen sich für die operative Durchführung von Projekten Rahmenbedingungen im Bereich der Organisation von Projekten definieren und bilden die Basis für ein einheitliches Projektmanagementverständnis im Unternehmen. Diese Rahmenbedingungen, welche innerhalb einer Richtlinie entwickelt und dokumentiert werden sollten, decken folgende Themenstellungen ab:
  - Projektorganisation inklusive der Rollen und Profile
  - Projektmanagementprozess inklusive dazugehöriger Tools & Templates.

### *2.1 Projektorganisation, Rollen und Profile*

Zur Organisation von Projekten innerhalb von Unternehmen bedarf es zunächst eines grundlegenden Aufbaus für die Projekte selbst. So sind die entsprechenden Gremien wie Lenkungsausschuss, Stabstellen wie Controlling & Risikomanagement sowie Projektbüro und Teilprojektstruktur festzulegen. Hieraus ergibt sich automatisch eine Projekthierarchie. Dieser Aufbau und die damit verbundenen Positionen (z.B. Projektleiter, Teilprojektleiter) sollten wiederum zwischen verschiedenen Projekten vergleichbar sein. Hieraus ergibt sich somit auch die Notwendigkeit für einheitliche Rollenprofile in Hinblick auf Projektmanagementfähigkeiten, Erfahrungen und Qualifikationen. Die Fachkompetenz ist insbesondere auf Teilprojektleiterebene hingegen projektabhängig und nicht festschreibbar. Darüber hinaus kann je nach Unterschiedlichkeit oder Größe von Projekten eine weitere Differenzierung von Profilen, insbesondere bei Projektmanagern erfolgen (z.B. Großprojektleiter oder International Project Manager). Neben der Rolle des Projektmanagers sollte auch die Rolle von Projektunterstützungskräften beschrieben werden. Klassischerweise handelt es sich hierbei um Funktionen, welche im administrativen Bereich die jeweilige Projektleitung entlasten sollen. Solche Funktionen reichen von Projektplanpflege über Controlling & Reporting bis hin zum Protokollieren von Sitzungen, Verhandlungen und sonstigen Meetings. In der Praxis werden diese Aufgaben in aller Regel durch Projektbüros wahrgenommen, welche je nach Projektgröße durch ein bis zwei Mitarbeiter betrieben werden. Während die Projektbüros primär auf Administration von Projekten fokussieren, verfolgen manche Unternehmen einen anderen Ansatz: die Etablierung eines auf Projektmanagement-Standards und -Methodik spezialisierten Organisationsbereichs „Project Support“. Hierbei handelt es sich um einen zentralen Pool von Mitarbeitern, welche besonders im Bereich der methodischen Projektunterstützung Kompetenzen besitzen. Deren Aufgaben bestehen primär darin, den fachlich versierten (Teil-)Projektleitern in allen Phasen der Projekte zur Seite zu stehen und punktuell anzuleiten. Projektleiter können sich somit stärker auf die Leitung des Projektes selbst fokussieren und die Projektleiterauswahl kann stärker über die fachliche Kompetenz erfolgen. *„Mit dem Project Support-Ansatz haben unsere Kunden inzwischen sehr positive Erfahrungen ge-*

*macht. So haben sich in einer Vielzahl von Fällen Projektleiter und Project Supporter als eng verzahnte Teams eingespielt, die sich gegenseitig ergänzen und somit den Projekterfolg fördern.“*

bewertet Dr. Alfons Niebuer den Ansatz.

Ab einer gewissen Unternehmensgröße kann es zudem sinnvoll sein, dass Projektmanagement in Teilen oder insgesamt als Organisationseinheit zu zentralisieren. So lässt sich eine Projektmanagementorganisation etablieren, welche die Einhaltung sowie die Weiterentwicklung von Projektmanagementstandards sicherstellt sowie die disziplinierte Führung und Qualifikation des Projektmanagementpersonals übernimmt. *„Bereits durch das Poolen von Projektleitern in einer solchen zentralen Organisation wird eine Umgebung des Lernens über alle bedeutenden Projekte hinweg gefördert, da ein regelmäßiger Austausch unter hauptberuflichen Projektleitern mit unterschiedlichen Herausforderungen gewährleistet wird.“*, so Steve Kirchhoff. Darüber hinaus kann das Projektportfoliomanagement in einer solchen Organisationseinheit angesiedelt werden. Die Projektmanagementorganisation sollte dabei als Cost Center aufgestellt und die entsprechenden Kosten über Umlagen auf die Projekte verursachungsgerecht verteilt werden und sich schlussendlich in den Wirtschaftlichkeitsberechnungen der betreuten Projekte widerspiegeln.

## *2.2 Projektmanagementprozesse, Tools & Templates*

Unabhängig von der organisatorischen Gestaltung des Projektmanagements im Sinne einer Dezentralisierung oder Zentralisierung sollten verbindliche Prozesse entwickelt und etabliert werden. Solche müssen zumindest die Kernabläufe von Projekten wie Projektplanung, -durchführung und -abschluss abdecken, können sich jedoch noch darüber hinaus auf weitere Tätigkeiten erstrecken. So lassen sich Abläufe von der Ideengenerierung in der Linie bis hin zur Genehmigung eines Projektes definieren. Zusätzlich sollten Eskalationsroutinen in die Prozesse eingebaut werden, damit aufkommende Konflikte gezielt und effizient gelöst werden können. Grundsätzlich sind klare Verantwortlichkeiten für alle Prozessschritte festzulegen sowie im Idealfall auch ein zeitlicher Rahmen (z.B. für Genehmigungs- und Planungsabläufe) zu bestimmen. Nur hierdurch lässt sich eine Verbindlichkeit der Projektumsetzung gewährleisten. Einen weiteren zentralen Bestandteil der Prozessschritte nehmen die Tools & Templates (z.B. Projektantrag, Ressourcenanforderungsbeschreibung, Projektplan, etc.) ein, welche begleitend eingesetzt werden sollen. Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass keine „Überadministration“, d.h. unnötige Bürokratisierung der Projekte stattfindet und die Tools & Templates ihren unterstützenden Charakter beibehalten. Entsprechendes gilt für die Prozesse selbst.

3. Gestaltungsfeld „Ressourcen“: Die Bereitstellung bzw. Abstellung von Personal für Projekte stellt für Unternehmen immer wieder eine Herausforderung dar. Zum einen fehlt es bei komplexeren Themenstellungen oftmals an einer ausreichenden Anzahl an besonders qualifizierten Mitarbeitern, zum anderen empfinden Mitarbeiter es oftmals nicht als vorteilhaft, eine Linientätigkeit über einen längeren Zeitraum zu verlassen. Es ist daher kaum verwunderlich, dass die meisten Konflikte in größeren Projekten zwischen Projektleitung und Linienvorgesetzten beim Thema Ressourcenbedarf und -bereitstellung entstehen. Auch hier kann ein guter Projektaufsatz mit ei-

ner soliden Projekt- und Ressourcenplanung etwaiges Konfliktpotenzial senken und durch Überführung in ein standardisiertes Anforderungsmanagement die Verfügbarkeit von benötigtem Personal sicherstellen. Innerhalb dieses Anforderungsmanagements sind die geforderten Qualifikationen sowie die benötigten Kapazitäten und Einsatzzeiträume aufzuführen und mit den relevanten Linienvorgesetzten abzustimmen. Sind die infrage kommenden Mitarbeiter benannt, so sind klare Absprachen zu treffen, wie Übergangszeiten zwischen Linienaufgaben und Projekt sowie zwischenzeitliche Vertretungen für Linienaufgaben.

Übernehmen Mitarbeiter selbst Verantwortung für Projektergebnisse (z.B. als Projektleiter oder Teilprojektleiter), so sind zusätzlich Leistungsanreize zu implementieren, welche den Projekterfolg fördern (z.B. Übernahme von Projektzielen in die persönlichen bonusrelevanten Ziele).

Neben den Leistungsanreizen sollten projektbeteiligte Mitarbeiter, insbesondere solche mit Leitungsfunktion, über Qualifizierungsmaßnahmen zusätzlich in die Lage versetzt werden, die Projektziele möglichst effizient zu erreichen. Klassische Themen sind hier Projektmanagementmethodik, Zeitmanagement, Personalführung und -motivation und Konfliktmanagement.

4. Gestaltungsfeld „Kommunikation“: Neben den organisatorischen und personellen Rahmenbedingungen sind die Kommunikation und das Change Management im Rahmen der Projektarbeit von zentraler Bedeutung. Insbesondere bei Projekten mit Auswirkungen auf die Unternehmensorganisation und Mitarbeiter kann die richtige Kommunikation zu einem kritischen Erfolgsfaktor werden. In der Praxis zeigt sich jedoch häufig das umgekehrte Bild: Projektinterna werden durch projektbeteiligte weitgehend ungefiltert kommuniziert, Überlegungen werden als Fakten verkauft und kleineren Fehlschlägen wird eine übermäßige Bedeutung zugeschrieben. *„Viele Unternehmen verhalten sich in Hinblick auf die Kommunikation sehr reaktiv. Erst wenn eine Fehlinformation im Raum steht, werden Bemühungen unternommen, um die jeweilige Angelegenheit richtigzustellen. Durch klare Kommunikationsregeln lassen sich solche Situationen zwar nicht grundsätzlich vermeiden, jedoch deutlich einschränken.“*, erläutert Steve Kirchhoff. So ist es wichtig zu regeln, wer in welchen Situationen an wen und über welche Kanäle Projektinformationen kommunizieren soll. Darüber hinaus lassen sich verschiedene Medien für offizielle Projektkommunikationen bei Projekten von hoher Bedeutung für das Unternehmen bestimmen. Diese können von einfachen Intranet-Meldungen zu Projektzielen und -fortschritten bis hin zu eigenen Newsletter-Formaten oder Präsentationen vor ausgewählten Zielgruppen reichen. Durch eine solche strukturierte und zielgruppenorientierte Kommunikation wird der Change Management Prozess unterstützt, Fehlinformationen und Gerüchte werden begrenzt sowie Mitarbeiter leichter für die Projektziele gewonnen. Wurde eine Projektmanagementorganisation implementiert, bietet es sich zudem an, ein ganzheitliches Kommunikationskonzept über alle (relevanten) Projekte hinweg zu erstellen.

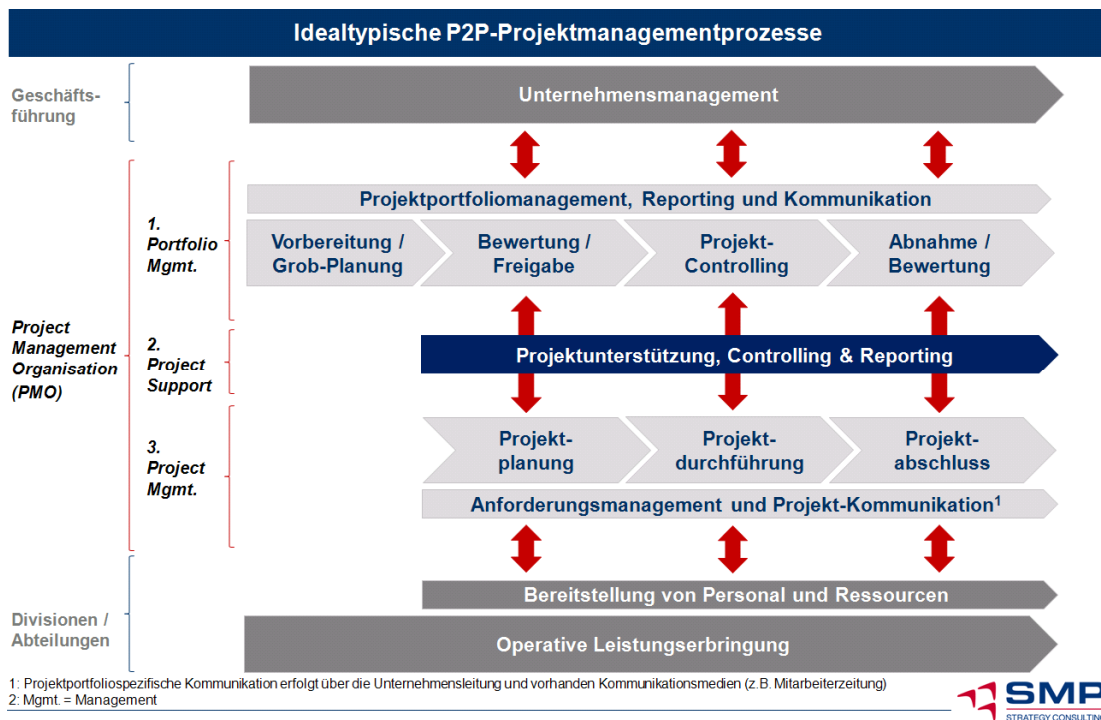


Bild 2: Idealtypische P2P-Projektmanagementprozesse

### Das richtige Maß an Professionalisierung des Projektmanagements bestimmen

Die Professionalisierung des Projektmanagements bedeutet zunächst immer eine Investition in Ressourcen und Strukturen. Diese Investitionen können je nach Ausgestaltung des zukünftigen Projektmanagements erheblich sein. Umso wichtiger ist es, dass für jedes Unternehmen das richtige Maß an Professionalisierung gefunden wird. So kann es für ein mittelgroßes Unternehmen bereits vollkommen ausreichend sein, einfache Projektmanagementprozesse und -standards zu etablieren, während es im multinationalen Konzern notwendig sein kann, eine eigene Organisationseinheit zu etablieren. Unternehmen sollten daher zunächst eine gründliche Bedarfsanalyse ihrer Projektlandschaft und -aufwände vornehmen, welche in drei Schritten erfolgen kann:

- 1) Befragung von Führungskräften und Projektbeteiligten sowie Durchführung einer Funktionsanalyse
- 2) Aufnahme der Projektlandschaft sowie Analyse ausgewählter Projekte
- 3) Maßnahmenplanung sowie Durchführung einer Investitionsrechnung.

Durch strukturierte Befragung von Führungskräften und der projektbeteiligten Mitarbeiter lässt sich in einem ersten Schritt das allgemeine Projektmanagementverständnis im Unternehmen erheben und erstes Verbesserungspotenzial identifizieren. Folgende Fragen können dabei als Hilfestellung zur Status Quo Bestimmung dienen:

| Wie gut sind Sie im Projektmanagement aufgestellt?   |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Merkmale einer erfolgreichen Projektsteuerung und -unterstützung   | ja                       | nein                     |
| > Ein konzernweites einheitliches Verständnis von „Projektmanagement“ ist gewährleistet  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| > Unser Projektportfolio (intern / Kundenprojekt) ist jederzeit zu 100% transparent darstellbar  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| > Budgets werden stets nach Wertbeitrag und Risikodimension den Projekten zugeteilt  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| > Jedes Projekt verfolgt überschneidungsfreie Ziele und Projektschnittstellen sind formal definiert und aktiv gemanagt   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| > Prozesse in der Projektdurchführung sind klar definiert, transparent und werden gelebt   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| > Wir haben jederzeit einen Überblick über die Ressourcenzuteilung auf Projekte und die Konsequenzen für das operative Tagesgeschäft                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| > Projektteams werden stets nach Qualifikationsanforderungen zusammengesetzt und bestehen nicht nur aus den „üblichen Verdächtigen“                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| > Projekt-Teams können sich stets auf ihre Kernaufgaben konzentrieren, da sie im richtigen Maße unterstützt und entlastet werden                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| > Projektbeteiligte aus allen Bereichen der Organisation können sich an Standards orientieren  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| > Status und (Miss-)Erfolge im Rahmen von Projekten werden gezielt kommuniziert  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| > Veränderung in der Organisation, welche aus Projekten resultieren, werden durch ein stringentes und übergreifendes Change Management begleitet                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| > Alle abgeschlossenen Projekte wurden anhand der ursprünglichen Ziele bewertet und dokumentiert abgeschlossen → Ursachen für Erfolge und Fehlschläge sind bekannt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wenn sie eine oder mehrere Fragen mit „nein“ beantwortet haben, dann sollten Sie den P2P-Check machen!   |                          |                          |

Bild 3: P2P-QuickCheck – Identifikation von erstem Handlungsbedarf

Parallel sollte eine Funktionsanalyse der Rolle „Projektmanager“ sowie ggf. weiterer Rollen im Projektmanagement durchgeführt werden, bei der aufgabenbezogene Ist-Kapazitäten bestimmt und gegenüber Soll-Kapazitäten gespiegelt werden können. So lässt sich zum Beispiel bestimmen, wie viele Tage pro Jahr ein Projektmanager mit Aufgaben wie Projektplanung, Controlling & Reporting, Vorbereitung und Durchführung von Gremiensitzungen oder sogar Tagesgeschäft außerhalb von Projekten aufwendet. Zusätzlich lässt sich im Rahmen der Funktionsanalyse ermitteln, inwiefern bestimmte Aufgaben an zentraler Stelle im Unternehmen wahrgenommen werden können, um die Projektleiter zu entlasten.

Im zweiten Schritt sind aktuelle und zukünftige Projekte strukturiert zu erfassen und in eine erste Übersicht zur Projektlandschaft zu überführen. In Verbindung mit den Soll-Kapazitäten aus der Funktionsanalyse lässt sich die benötigte Gesamtkapazität im Projektmanagement ermitteln. Gleichzeitig sollten größere Projekte einer weitergehenden Analyse unterzogen werden. Im Fokus stehen hier die Qualität des Projektaufsatzes, die implementierten Prozesse sowie die eingesetzten Tools & Templates. Solche Projekte, welche im Rahmen der Befragungen besonders erwähnt wurden - positiv wie negativ – können ebenfalls einer genaueren Betrachtung unterzogen werden.

Im dritten Schritt sind die Erkenntnisse aus Befragung, Funktionsanalyse sowie den einzelnen Projektanalysen zusammenzuführen und über Handlungsempfehlungen in Maßnahmen zu transferieren. Die Maßnahmen sind analog eines professionellen Projektaufsatzes mit Umsetzungsplänen, Ressourcenbedarfsschätzungen sowie Annahmen zu Auswirkungen auf Effizienzsteigerung und Kosteneinsparpotential zu untermauern, welche sich aus verkürzten Projektlaufzeiten und höheren Erfolgswahrscheinlichkeiten bei Projekten ergeben können. In ihrer Gesamtheit bilden die Maßnahmen schließlich die Grundlage für eine Investitionsrechnung im Sinne einer Kosten-/Nutzenrechnung der

Professionalisierung des Projektmanagements. *„Je nach Status Quo des Projektmanagements im Unternehmen und dem jeweiligen Projektbudget sind Einsparungen von 10% bis 20% realistisch.“*

ergänzt Dr. Alfons Niebuer.

### **Fazit**

Ein professionalisiertes Projektmanagement basiert auf vier Handlungsfeldern, welche jeweils unternehmensspezifisch ausgestaltet werden können. Es handelt sich um die strategische Projektportfoliosteuerung, die Organisation von Projektmanagement, Ressourcenmanagement und die strukturierte Kommunikation aus den Projekten heraus. Sind diese Stellhebel adäquat gesetzt, dann lässt sich das Projektmanagement eines jeden Unternehmens von einem Kostenfaktor in eine wertbeitragsorientierte Funktion umwandeln.

*Dr. Alfons Niebuer, Vorstand*

*Steve Kirchhoff, Projektmanager*

Ansprechpartner:

SMP AG Strategy Consulting

Steve Kirchhoff

Projektmanager

Wasserstr. 8, 40213 Düsseldorf

Tel.: 0211 / 13 09 96 28

[steve.kirchhoff@smp-ag.de](mailto:steve.kirchhoff@smp-ag.de)

*Seit einigen Jahren entwickelt SMP Ansätze für mehr Wachstum und operative Effizienz.*

*(Multi-)Projektmanagement stellt dabei einen zentralen Hebel zur Effizienzsteigerung bei der Realisierung von Vorhaben und Maßnahmen im Unternehmen dar.*