

# **Modernes Projektmanagement der BASF IT Services**

- im Wandel der Zeit

(Erfahrungsbericht)

Norbert Jungfleisch, BASF IT Services B.V.  
Dirk Lukaschik, MIBS GmbH

## Modernes Projektmanagement der BASF IT Services B.V. – im Wandel der Zeit

Die Autoren **Norbert Jungfleisch**, Leiter des Departments Enterprise Project Office der BASF IT Services B.V., und **Dirk Lukaschik**, Geschäftsleiter der MIBS GmbH und Vorstand der MIBS Consulting AG, berichten über ihre beim Aufbau der zentralen Projektmanagementorganisation der BASF IT Services B.V. gemachten Erfahrungen. Neben der Erläuterung der Strategie und der gewählten Vorgehensweise gehen sie auch darauf ein, welche Hürden auf dem Weg zu überwinden waren, welche Faktoren die Überwindung gestützt haben und welcher Status inzwischen erreicht wurde.



von links nach rechts: **Harald Endres** (BASF IT Services, Leiter Delivery Unit Programme & Project Management), **Norbert Jungfleisch** (BASF IT Services, Leiter Department Enterprise Project Office), **Dirk Lukaschik** (Geschäftsleiter MIBS GmbH, Vorstand MIBS Consulting AG)

### Ausgangssituation

Durch die zunehmende Dynamisierung der Märkte und Internationalität, vor allem durch die Globalisierung und den daraus resultierenden verschärften Wettbewerbssituationen und neuen Kunden- / Lieferantenverhältnissen, sowie durch den schnellen Wandel auf dem Gebiet der Technologie, in der Gesetzgebung und den gesellschaftlichen Wertevorstellungen kommen auf Unternehmen permanent **neue Anforderungen** zu. In gleichem Maße ergeben sich aber auch **Potentiale**.

Um diese Potentiale zu nutzen, müssen Unternehmen auf neue Anforderungen sehr schnell und flexibel reagieren, ihre Geschäftsprozesse in einer hohen Effizienz abwickeln und Dienstleistungen bzw. Produkte in einer vom Kunden gewünschten Qualität bereitstellen. Um dieser Dynamik und Flexibilität gerecht zu werden, müssen hoch effiziente Projekt bzw. Programmstrukturen aufgesetzt werden.

Bei unprofessioneller Anwendung können sich diese Strukturen aber auch als administrativer Bumerang erweisen. In Analogie zu Arzneimittel, die bei unsachgemäßer Anwendung gegenteilige Effekte hervorrufen können. Aktuelle Studien schätzen, dass lediglich 15 – 25 Prozent der Projekte erfolgreich, d.h. in der vom Kunden gewünschten Qualität und innerhalb

zent der Projekte erfolgreich, d.h. in der vom Kunden gewünschten Qualität und innerhalb des Kosten- und Zeitrahmens beendet werden. Die durch die übrigen, nicht erfolgreichen Projekte hervorgerufene **Schäden** sind dabei beträchtlich. Im Rahmen einer Befragung von 164 deutschen Großunternehmen (davon ein Drittel aus dem Dax 100) ermittelte das Beratungsunternehmen Droege & Comp. einen Verlust von 41 Milliarden Euro / Jahr. Man kann allerdings – ähnlich wie bei dem Thema Sicherheit – davon ausgehen, dass die realen Verluste deutlich höher liegen. Denn welches Unternehmen macht an dieser Stelle authentische Angaben, Gefahr laufend, Imageeinbußen hinnehmen zu müssen ?

## Anforderungen

Unternehmen, die sich langfristig auf dem Markt behaupten wollen, können sich heute nicht mehr die hohen Verluste durch Projekte mit mangelhafter Ergebnisqualität sowie unzureichender Kosten- oder Zeitperformance leisten. Daraus resultieren für Unternehmen wesentliche Anforderungen.

Zur Gewährleistung einer hohen Erfolgsquote im Programm- bzw. Projektmanagement ist eine **hohe Transparenz** hinsichtlich der Status der wichtigsten Projektparameter budgetierte Kosten, Zeit, Qualität und Risiko notwendig, um im Projektverlauf auf Gefahrenquellen direkt reagieren und die geeigneten Maßnahmen pro aktiv ergreifen zu können.

Dieser Mechanismus greift allerdings nur, wenn er von den Projektteams korrekt gesteuert und interpretiert wird. Daher ist es unerlässlich, **geeignetes Personal** im Bereich Projektmanagement durch Weiterbildungsmaßnahmen und praktischen Erfahrungen in Programmen bzw. Projekten bestens zu qualifizieren.

Für die Steigerung der Effizienz und Qualität in Programmen bzw. Projekten und für die Gewährleistung eines hochwertigen, aussagekräftigen Projektportfoliomanagements ist es unerlässlich, praktikable, auf internationalen Standards und Best Practices aufbauende **unternehmensweite Standards** für Programm- bzw. Projektmanagement zu definieren. Diese Standards beziehen sich auf Regelwerke, Prozesse, Methoden, Vorgehensmodelle sowie die zu verwendenden Tools.

Die in den Programmen bzw. Projekten notwendige Statustransparenz, vor allem in Bezug auf die budgetierten Kosten und Zeit, werden nur dann wirkungsvoll unterstützt, wenn die für das Programm- und Projektmanagement verwendete **Toolplattform** harmonisiert und unternehmensweit implementiert ist. Jeder einzelne Medienbruch im Projektverlauf erhöht das Fehlerrisiko im Projekt und im übergeordneten Projektportfoliomanagement.

Eine weitere Konsequenz aus den obigen Anforderungen ist die Notwendigkeit zur Bereitstellung eines umfangreichen, die Projektarbeit begleitenden **Serviceportfolios**. Die Eigenschaften von vielen Programmen und Projekten (Größe, Komplexität, Internationalität, usw.) machen mehr als deutlich, dass diese „nicht mal gerade so nebenbei“ gesteuert werden können, sondern vielmehr von im Projektmanagement qualifizierten Projektleitern, die die jeweils benötigten Hard- und Softskills nachweisen können. Gerade im Softskillbereich muß der Leiter von Großprojekten sehr universelle Fähigkeiten besitzen (Personalführung, emotionale Kompetenzen, Krisenmanager, Politiker, Fachkenntnisse, u.s.w.).

Da der aktuelle Weltmarkt eine Unterdeckung an - vor allem in Softskills - qualifizierten Projektleitern aufweist, müssen Unternehmen verstärkt versuchen, ihre wenigen Ressourcen wirkungsvoll zu unterstützen und von Basistätigkeiten freizuhalten.

## Positionierung, Strukturierung und Rollen

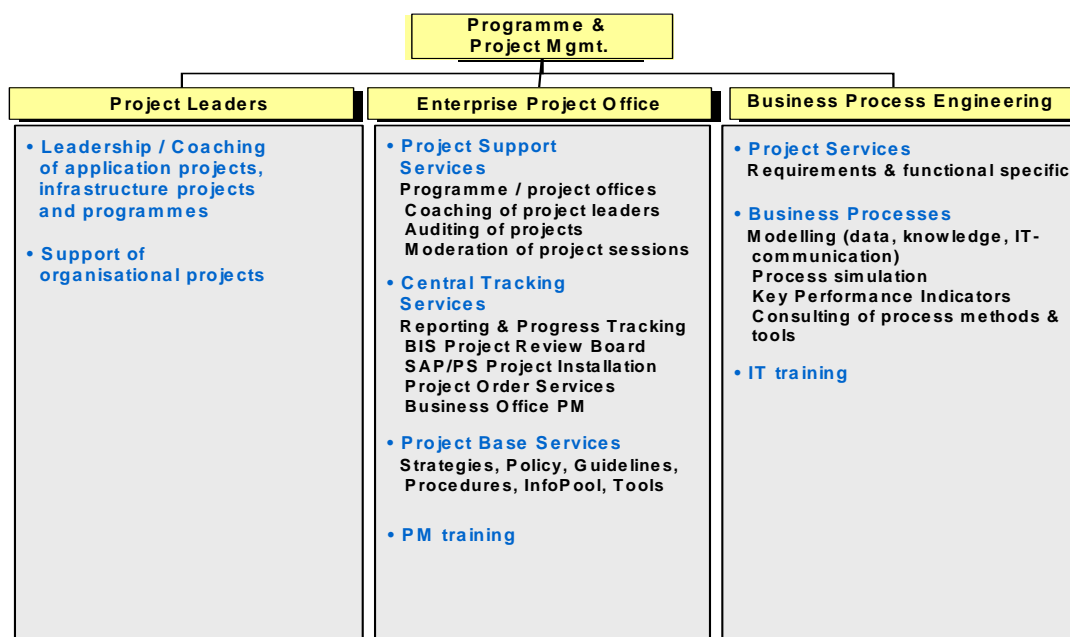
Aufgrund der beschriebenen Anforderungen und Trends beschloß die BASF IT Services im Jahre 2002 die Installation einer zentralen Organisation für Programm- und Projektmanagement. Zielsetzung war die effiziente Bündelung der vorhandenen Ressourcen und Erfahrungen im Projektmanagement und die optimierte Nutzung von Synergieeffekten.

Die Delivery Unit **Programme & Project Management** ist eingebunden im Geschäftsbereich **Application & Infrastructure**. Abbildung 1 zeigt die Departments der Delivery Unit mit ihren unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern.

Das Department **Project Leaders** stellt die Projektleiter für Kundenprojekte. Bei Bedarf bietet es auch Coaching-Funktionalitäten für Projektleiter an.

Das Department **Enterprise Project Office** leistet neben neben den klassischen Funktionen des **Project Support Services** (Bereitstellung von Projektleitern, Projekt bzw. Programm Office-Funktionen, Coaching von Projektleitern, Auditierung von Projekten) alle **Central Tracking Services** im Rahmen des unternehmensweiten Projektportfoliomanagements (Reporting, Progress Tracking, Moderation des unternehmensweiten Project Review Boards), der Project Start Up Prozesse (Projektanlage und –strukturierung), der Project Order Services (Bestellservices für Projekte, Staffing) sowie des Project Information Services (Intranet). Die dritte wichtige Säule dieses Departments bilden die **Project Base Services** mit der Definition, Standardisierung und Fortschreibung aller Grundlagen im Programm- bzw. Projektmanagement (Strategien, Policies, Guidelines, Prozesse, Methoden, Vorgehensmodelle, Tools) sowie der Entwicklung des Trainingsprogramms Programm- und Projektmanagement. Es nimmt damit im Programm- und Projektmanagement eine bedeutende Rolle ein.

Das dritte Department **Business Process Engineering** unterstützt Kunden bei der Erstellung des Lasten- und Pflichtenheftes für zukünftige Projekte. Neben der Entwicklung und Durchführung von IT Trainings liegt ein weiterer Schwerpunkt in der Prozessberatung und –modellierung.



- Abbildung 1: Struktur der zentralen Organisation Programme & Project Management -

## Vision und Mission

Gestartet ist die Delivery Unit **Programme & Project Management** schließlich im September 2002 mit der klaren Zielsetzung, den Programm- und Projekterfolg sicherzustellen und damit einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.

Dieses sehr anspruchsvolle und ehrgeizige Ziel sollte durch die unternehmensweite Bereitstellung eines Komplettservice im Programm- sowie Projektmanagement mit Hilfe entsprechend qualifizierter Spezialisten erreicht werden.

## Aufbauphase

Die konzeptionelle Aufbauleistung der zentralen Organisation Programme & Project Management, die im wesentlichen von dem Department **Enterprise Project Office** erbracht wurde, erfolgte parallel zur Unterstützung von laufenden Programmen und Projekten. Diese Vorgehensweise hatte den Nachteil, dass für die Grundlagenarbeit nur sehr eingeschränkte Ressourcen bereit standen. Jedoch hatte diese Vorgehensweise den Vorteil, dass Neuentwicklungen nicht „im Elfenbeinturm“ entworfen wurden. Die Neuentwicklungen wurden unmittelbar von im Programm- und Projektmanagement beschäftigten Mitarbeitern auf Effizienz und Pragmatismus getestet.

Während der Aufbauphase, die grundsätzlich dem **Top Down-Ansatz** folgte, wurden für bereits definierte und standardisierte Grundlagenmodule ständige Abgleiche mit den laufenden Projekten vorgenommen, um zu einem möglichst frühen Zeitpunkt bereits ein hohes Qualitätsniveau zu erreichen. Damit wurde bereits während des Aufbaus eine ständige **Fort-schreibung** der bestehenden Module (mit Abgleich untereinander) durchgeführt.

Begleitet wurden diese Aktivitäten von dem Aufbau einer **Kommunikationsplattform** (Intranet), um die Mitarbeiter des Unternehmens zu jedem Zeitpunkt über den Stand der Entwicklungen im Programm- und Projektmanagement zu informieren. Kommunikation ist ein wichtiges Instrument zum Abbau von Misstrauen und Erhöhung von Akzeptanz.

## The State of the Art

Nach weniger als 1,5 Jahren Aufbauleistung mit eingeschränktem Ressourceneinsatz kann inzwischen auf eine moderne, künftig noch weiterzuentwickelnde **Projektmanagementlandschaft** zurückgegriffen werden, die es bereits heute ermöglicht, Programme bzw. Projekte für unsere Kunden effizient und investitionssicher durchzuführen.

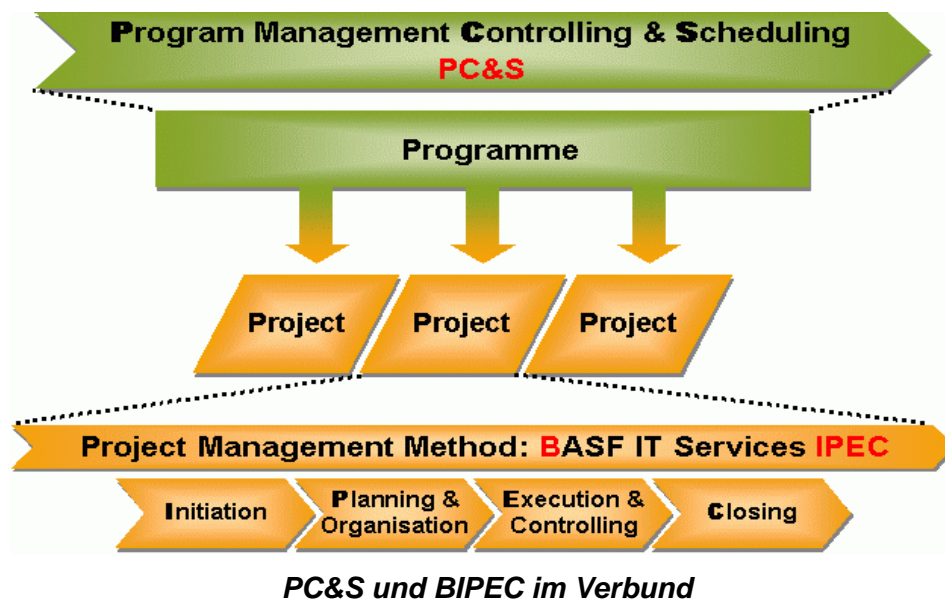
So werden alle externen oder unternehmensinternen Projekte mit unserer integrativen und ganzheitlichen **Projektmanagementmethode BIPEC** abgewickelt und gesteuert (siehe Abbildung 2). Als pragmatische und effiziente Methode ist sie kompatibel zum PMBoK (Project Management Body of Knowledge) von PMI (Project Management Institute). PMBoK ist das weltweit wichtigste Standardwerk für Projektmanagement und basiert auf einer Sammlung von Best Practices. Zur Optimierung der übergeordneten Programmsteuerung wurde die **Methode PC&S** entwickelt (siehe Abbildung 2).

In diese Methoden integriert ist ein umfangreicher, interaktiver **Informationspool** mit vordefinierten Mustertemplates. Eingebettet sind die Methoden in ein unternehmensweites **Re-**



**gelwerk**, das sich aus Policy und unterschiedlichen Guidelines zusammensetzt, und in den unternehmensweiten Wertschöpfungsprozess (Business Value Chain).

Beide Methoden unterstützen Projektleiter oder Programmmanager sehr wirkungsvoll bei ihrer Aufgabe, ihre Projekte bzw. Programme nach Kosten, Zeit und Qualität zu steuern. Sie sind von Einzelprojekten bis hin zu miteinander verbundenen Projektgruppen anwendbar. Dabei sind sie auch unabhängig von jeglichen Restriktionen wie z.B. Projektvolumen, verwendeter Technologien, Toollandschaft u.s.w. .



- Abbildung 2: Programm- und Projektmanagementmethoden der BASF IT Services -

Weiterhin werden Programme bzw. Projekte während ihrer Laufzeit durch innovative **Planungswerkzeuge**, eine unternehmensweite **Reportinginfrastruktur**, eine gelebte, effiziente **Qualitätssicherung** sowie ein umfangreiches **Serviceportfolio** (z.B. Coaching) unterstützt. Die unternehmensweite Reportingstruktur mit ihren standardisierten Reportingtemplates ist kombiniert mit einer zentralen **Steuerungs- und Eskalationsinstanz** (BIS Project Review Board).

Der **Ausbau** und die **Fortschreibung** der unternehmensweiten Projektmanagementinfrastruktur werden durch den installierten Lessons Learned Prozeß zur Sicherung der Best Practices gewährleistet. Die **Weiterentwicklungen** der Mitarbeiter im Projektmanagement, die bereits auf langjährige Projekterfahrung im Rahmen von Großprojekten für das weltgrößte Chemieunternehmen BASF zurückgreifen können, werden durch ein maßgeschneidertes Trainingsprogramm Programm- und Projektmanagement sichergestellt. Dieser Trainingseffekt wird zusätzlich durch ein Intranet Programme & Project Management flankiert.

Bei verstärktem Ressourcenbedarf in Programmen bzw. Projekten unterstützt ein **Ressourcenmanagement** die Suche und Auswahl von geeigneten Ressourcen.

## Bewertung

Die Projektmanagementlandschaft der BASF IT Services, die zukünftig fortgeschrieben wird, leistet bereits heute einen wesentlichen Beitrag zur **Stärkung des Kundenerfolges**, z.B. durch Einsparung von hohen Projektkosten. So gewährleistet beispielsweise die umfangrei-

che Reportinginfrastruktur die hohe Transparenz in Projekten hinsichtlich Kosten, Zeit, Qualität sowie Risiken, und ermöglicht damit eine schnelle Reaktion auf neue Projektsituationen (Projektportfoliomanagement). Die Projektmanagementstandards, die auf internationalen Standards und Best Practices basieren, sorgen für eine hohe Transparenz, Effizienz und Qualität in den Projekten bzw. Programmen und unterstützen damit ihre Zielerreichung. Die qualifizierten Projektmanagementmitarbeiter stehen für eine hohe Servicequalität und sichern die Umsetzung des umfangreichen Serviceportfolios. Die von Systemen, Projektvolumen und Technologien unabhängigen Programm- und Projektmanagementmethoden PC&S und BIPEC, die auf internationalen Standards und Best Practices basieren, sowie die individuellen Dienstleistungen sind Voraussetzungen für einen schnellen, bedarfsgerechten Aufbau von Projektorganisationen.

Insgesamt tragen die Standards zur Verbesserung der Projektkultur im Unternehmen bei. Sie bilden die Voraussetzung für den Wandel zu einem projektorientierten Unternehmen. Denn Planen, Steuern und Lenken kann nur das Unternehmen, das die Übersicht behält, dessen Organisation entsprechend aufgestellt ist und das eine wirkungsvolle Projektkultur lebt.

## **Erfolgsfaktoren**

Der wesentlichste Erfolgsfaktor für das Erreichen des derzeitigen Niveaus innerhalb eines relativ kurzen Zeitkorridors und mit einer recht begrenzten Ressourcenkapazität war die hohe Akzeptanz und Unterstützung des Managements der BASF IT Services, allen voran Wolfgang Erny, Geschäftsführer der BASF IT Services, und Harald Endres, Leiter der Delivery Unit Programme & Project Management. Ohne die tatkräftige Unterstützung und ihre schnellen, pragmatischen Entscheidungen wäre eine rasche Etablierung der Projektmanagementstrukturen und die inzwischen hohe Akzeptanz der zentralen Projektmanagementorganisation im Unternehmen nicht möglich gewesen.

Weitere Erfolgsfaktoren waren die Mitarbeiter der zentralen Projektmanagementorganisation. Durch ihre engagierte Arbeit in unseren Projekten bzw. Programmen sowie ihre Bereitschaft, die entwickelten Grundlagen als Multiplikatoren nach außen zu tragen, in den Projekten konsequent zu vertreten und ihre Erfahrungen im Rahmen von Lessons Learned Prozessen den Grundlagen zuzuführen, leisteten sie einen hohen Beitrag zu den zunehmenden Projekterfolgen und zur vermehrten Akzeptanz bei Kunden und im eigenen Unternehmen.

Die sehr gute Kooperation mit dem in Mülheim / Ruhr und in Bad König ansässigen Unternehmen MIBS Group trug ebenfalls zum Erfolg bei.

## **Ausblick**

Ein konsequenter Ausbau und die Fortschreibung der bereits bestehenden Grundlagen und Strukturen im Projektmanagement werden zukünftig weiterverfolgt und gewährleistet. Dabei spielen auch die implementierten Lessons Learned Prozesse zur Berücksichtigung von Best Practices eine wesentliche Rolle. Beispielhaft seien hier die stärkere Automatisierung der zentralen Tracking Services (z.B. Projektreporting), der höhere Erreichungsgrad der Harmonisierung der Toollandschaft im Projektmanagement sowie der weitere Ausbau des Trainingsprogramms Programm- und Projektmanagement erwähnt.

## **Autoren**

Norbert Jungfleisch  
Leiter Department Enterprise Project Office

Dirk Lukaschik  
Geschäftsleiter MIBS GmbH



BASF IT Services GmbH

Tel.: +49 621 60-59414

Fax: +49 621 60-78962

Mobile: +49 173 3478151

[norbert.jungfleisch@basf-it-services.com](mailto:norbert.jungfleisch@basf-it-services.com)

Vorstand MIBS Consulting AG

Tel.: +49 208 30045-52

Fax: +49 208 30045-55

Mobile:

[d.lukaschik@mibs-gmbh.de](mailto:d.lukaschik@mibs-gmbh.de)

