

Advertorial:

Die teuren strategischen Folgen von schwachem Bedarfsmanagement und unscharfer Priorisierung

Wie mangelnde Bedarfsmanagement- und Priorisierungsprozesse die strategische Umsetzung ausbremsen.

Wenn alles Priorität hat, hat am Ende nichts Priorität. Dieses Paradoxon ist auf eine ungezügelte Projektaufnahme und eine unklare Priorisierung zurückzuführen – zwei zentrale Herausforderungen, mit denen sich Führungskräfte mit Strategieverantwortung heutzutage regelmäßig konfrontiert sehen. Wird der Projekthahn zu weit aufgedreht, droht Stillstand. Transformationsinitiativen geraten ins Stocken, Ressourcen werden auf eine zu große Anzahl an Vorhaben mit begrenzter Wirkung verteilt und Teams müssen ihre Energie in kurzfristige Problemlösung statt langfristige strategische Gestaltung investieren.

Die Folgen sind gravierend: Top-Talente brennen im Dauer-Multitasking aus, strategische Visionen gehen in endlosen Prioritätsdebatten unter und die Glaubwürdigkeit des Managements erodiert, weil Versprechen nicht eingehalten werden können. Gleichzeitig verschwenden Organisationen Ressourcen für Projekte, die zwar wichtig klingen, aber keinen greifbaren Mehrwert generieren. Doppelarbeiten verschlingen wertvolle Zeit und halbfertige Vorhaben offenbaren den guten Willen, jedoch auch das Fehlen echter Umsetzungskraft.

Wir wissen: Die Ursachen für dieses Chaos sind auf zwei zentrale Prozessfehler zurückzuführen. Die Verantwortlichen für Strategie und Governance müssen sie dringend beheben, um den Fokus wiederherzustellen und echte Wertschöpfung zu ermöglichen. Der Teufelskreis: Zu viel Bedarf, zu wenig Priorisierung

Ungesteuerte Nachfrage

Beim Bedarfsmanagement handelt es sich um eine strukturierte Erfassung und Bewertung von Projekten, Initiativen und Anfragen. Ein gezielter Fokus auf diese Bereiche ermöglicht eine klare Ausrichtung sämtlicher Projekte auf die Unternehmensziele sowie ein tiefgreifendes Verständnis des potenziellen Mehrwerts und des Ressourcenbedarfs. Eine effektive Bedarfsverwaltung stellt sicher, dass nur tragfähige Vorschläge zur Prüfung weitergeleitet werden.

Wenn der Intake (also die Nachfrage nach Projekten) außer Kontrolle gerät, spüren Portfolioverantwortliche die Symptome sofort: Stunden um Stunden gehen dafür verloren, Basisinformationen zu einzelnen Projekten überhaupt erst aufzutreiben. Andere Anzeichen umfassen:

- zu viele Intake-Kanäle, die klare Verantwortlichkeiten verschleiern
- Unmengen unstrukturierter Anfragen per E-Mail
- Entscheidungen, die in informellen Gesprächen und spontanen Meetings getroffen werden

All dies und noch mehr zwingt die Teams in einen ständigen Reaktionsmodus, wodurch die eigentlich wertvolle Arbeit in den Hintergrund rückt. Adieu, Strategie.

Das Prioritätenchaos

Unter Priorisierung versteht man den Prozess der Auswahl und Einstufung von Projekten und Initiativen auf der Grundlage ihrer Wichtigkeit und ihres strategischen Nutzens. Auf dieser Basis wird festgelegt, welche Projekte finanziert und umgesetzt werden. Wenn dieser Prozess Mängel aufweist, führt das dazu, dass automatisch alle Initiativen als wichtig eingestuft werden. Das untergräbt die Glaubwürdigkeit der Führungskräfte gegenüber dem Vorstand und den Fachkolleg:innen massiv.

Das Fehlen von Standards für die Priorisierung kann negative Folgen für die gesamte Organisation haben – es wird mehr Zeit dafür aufgewendet, Prioritäten auszuhandeln, statt echten Mehrwert zu erbringen. Die Motivation des Teams sinkt, da Arbeiten immer wieder und ohne Erklärung pausiert werden. Die strategische Vision verblasst, wenn Ressourcen in Projekte fließen, die nicht nach Wirkung, sondern nach internen Machtstrukturen priorisiert werden.

Ohne objektive Kriterien für die Bewertung und Einstufung von Initiativen kommt es zum „Prioritätsparadoxon“: Mit jeder zusätzlichen strategischen Initiative sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass sie auch umgesetzt wird.

Vier Prozessmuster, die die strategische Umsetzung behindern

- **Das Prioritätsparadoxon:** Strategische Entscheidungen basieren auf Stimmenstärke statt auf Substanz.
- **Die Überlastungsfalle:** Zu viele Zusagen behindern die produktive Umsetzung.
- **Der reaktive Zyklus:** Die ständige Änderung der Prioritätsdringlichkeit bremst echten Fortschritt.
- **Die Informationslücke:** Unzählige Stunden werden damit verbracht, grundlegende Informationen zu ergründen, die zur effektiven Bewertung und Entscheidungsfindung benötigt werden.

Die Matrix zum Prozessreifegrad: Wo steht Ihre Organisation?

Der erste Schritt hin zu einer wertorientierten Umsetzung liegt darin, den Reifegrad Ihrer Organisation zu ermitteln. Anhand dieser Matrix zum Prozessreifegrad können Bedarfsmanagement- und Prioritätsprozesse ganz einfach visualisiert werden. So können Sie objektiv beurteilen, wo Sie gerade stehen und in welche Richtung Sie sich entwickeln möchten:

Erste Schritte in Richtung Organisation

Zunächst möchten wir Ihnen einige praktische Schritte vorstellen, die jede Organisation sofort unternehmen kann, um der Überlastung entgegenzuwirken, unabhängig davon, wo auf der Matrix Sie sich befinden:

Führungskräfte: Legen Sie klare Wertkriterien fest, um Projekte gezielt ablehnen zu können. Definieren Sie die Bedeutung von strategischem Wert für Ihr Unternehmen. So haben Sie den Mut, jegliche Initiativen abzulehnen, die den festgelegten Kriterien nicht entsprechen.

Strategie- und Governance-Teams: Implementieren Sie objektive Bewertungsprozesse, die auch für das Management nachvollziehbar sind. So schaffen Sie die nötige Transparenz, die zeigt, warum manche Initiativen voranschreiten und andere pausieren.

Anwender:innen: Standardisieren Sie die Anforderungen an die Informationen, die bei der Einreichung neuer Projekte vorgelegt werden müssen, um nicht länger Zeit für die Ergründung von Daten aufwenden zu müssen. Legen Sie klar fest, welche Informationen jeder Ressourcenanfrage beigelegt werden müssen.

Diese ersten Schritte dienen der Prozessverbesserung vor der Technologieimplementierung. So schaffen Sie von Grund auf eine strukturierte Arbeitsweise.

Blick nach vorne: Vom Chaos zum strategischen Fokus

Die Überlastung der Teams und das daraus resultierende Chaos sind nicht in erster Linie ein Problem, das auf menschliches Fehlversagen zurückzuführen ist. Vielmehr handelt es sich um einen Prozessdefekt. Wenn strategische Absichten nicht in sinnvolle Maßnahmen umgesetzt werden können, liegt die Schuld in der Regel nicht in mangelnden Fähigkeiten oder dem fehlenden Engagement des Teams, sondern in unzureichenden Bedarfsmanagement- und Priorisierungsprozessen.

Denken Sie immer daran: Führungspersonen mit wahrem Strategie-Mindset setzen nicht nur Prioritäten. Sie haben Mut, immer und immer wieder Nein zu sagen. Dieser Mut entsteht durch klare Prozesse, die strategische Absichten mit täglichem Handeln vernetzen.

Erfahren Sie mehr zum Thema [hier](#).



Dieser Beitrag wurde nicht von projektmagazin geprüft oder bearbeitet. Die Verantwortung für den Inhalt liegt vollständig bei den Personen oder Organisationen, die den Beitrag verfasst oder in Auftrag gegeben haben.