

Spotlight

## Mit exzellentem Projektmanagement den Wettbewerb hinter sich lassen



Eine themenspezifische Zusammenstellung von Fachartikeln  
aus dem Projekt Magazin

[www.projektmagazin.de](http://www.projektmagazin.de)

Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen

Tel: +49 89 2420798-0

Fax: +49 89 2420798-8

## Mit exzellentem Projektmanagement den Wettbewerb hinter sich lassen

Doch wie geht exzellentes Projektmanagement? In diesem Spotlight erfahren Sie, wie Sie Projekte auswählen, die exakt zu Ihrer Unternehmensstrategie passen. Dazu lernen Sie Lösungsansätze, notwendige Maßnahmen und Umsetzungsbeispiele für Projektportfoliomanagement kennen. Ein Überblick über mögliche Zertifizierungen zur Einschätzung des Reifegrads bzw. ein Exzellenz-Modell unterstützt Sie bei der Optimierung. Da zu exzellentem Projektmanagement ein ausgeklügelter Produktentstehungsprozess gehört, erhalten Sie auch hierzu erprobte Praxiserfahrungen.

### Inhalt

#### Nur die richtigen Projekte machen

1. Projektportfoliomanagement in der Praxis  
Teil 1: Herausforderungen, Lösungsansätze und Good Practices ..... Seite 3
2. Projektportfoliomanagement in der Praxis  
Teil 2: Rollen, Organisation und Nutzen ..... Seite 12
3. Professionalisierung des Projektportfolio-Managements  
Die richtigen Projekte umsetzen und effizient steuern ..... Seite 20
4. Projektportfolio-Priorisierung  
So bewerten Sie Projekte mit einheitlichen Kriterien objektiv ..... Seite 35

#### Immer besser werden

5. Projektmanagement in einer neuen Dimension  
Neuer PM-Standard für Organisationen: IPMA Organisational Competence Baseline ..... Seite 46
6. Schulungsinitiative bei den SBB  
Mehr PM Know-how für den Lenkungsausschuss ..... Seite 57
7. Erfahrungen der Lufthansa Technik AG  
Das Project Excellence Model – PM-Systeme kontinuierlich verbessern ..... Seite 64
8. Case Study Litex AG  
Mit IPMA Delta® auf die Überholspur – Projektmanagement als Wettbewerbsvorteil..... Seite 78

#### Die richtigen Produkte effizient entwickeln

9. Erfahrungsbericht der BRITA Gruppe  
Mit einem PMO zum perfekten PEP ..... Seite 94
10. Praxisbeispiel BAUER Maschinen GmbH  
Einen Produktentstehungsprozess (PEP) im Maschinenbau entwickeln und einführen..... Seite 106
11. Länderübergreifend vernetzt  
Zentrales PMO und regionale PMOs bei Daimler Trucks ..... Seite 122

Fachbeitrag

Mit Projekten die Strategie umsetzen

## Projektportfoliomanagement in der Praxis

### Teil 1: Herausforderungen, Lösungsansätze und Good Practices

Organisationen – sowohl kommerzielle als auch nicht gewinnorientierte – arbeiten zunehmend projektorientiert, d.h. der überwiegende Teil ihrer Tätigkeiten findet in Projekten und Programmen statt. Dazu gehört nicht nur das professionelle Management einzelner Projekte, sondern auch das übergreifende Management vieler Projekte und Programme. In der Fachliteratur wird hierfür der Begriff "Projektportfoliomanagement" verwendet, was gemäß DIN 69909-1:2013 definiert ist als "Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die übergreifende Planung und Steuerung von Projektportfolios" (DIN, 2013a). Unter einem "Projektportfolio" wird die "Zusammenfassung von Projekten und Programmen in einem abgegrenzten Verantwortungsbereich" verstanden (ebd.).

### Projektportfoliomanagement – ein strategisches Muss

Das Management einzelner Projekte bleibt Stückwerk, wenn es der Führung nicht gelingt, Projekte auf die Strategie der Organisation auszurichten (Wagner, 2009). Die Strategie gibt die Richtung vor, hilft bei Auswahl und Ausrichtung der Projekte (z.B. hinsichtlich der Ziele) und ermöglicht durch den Blick auf die langfristigen Ziele der Organisation auch bessere Entscheidungen im Projektverlauf. Andererseits entdecken die operativ arbeitenden Projektteams aktuelle Trends, Lernerfahrungen sowie Innovationen, die Projektverantwortliche dann an die strategische Ebene der Organisation berichten. Dort können die Topmanager sie zur Weiterentwicklung der Strategie verwenden. Projektportfoliomanagement ist ein wichtiger Mittler zwischen Strategie und Projekten.

Knappe Ressourcen erfordern von vielen Organisationen eine Fokussierung auf das Wesentliche und damit die Auswahl und Priorisierung von Projekten. Projektportfoliomanagement macht auf übergeordneter Ebene die Verfügbarkeit der Ressourcen sowie den Handlungsbedarf in Bezug auf laufende bzw. zukünftige Projekte und Programme transparent. Damit bekommt das Topmanagement eine Grundlage für fundierte Entscheidungen. Ressourcenallokation nach "Gutsherrenart", d.h. allein auf Basis der hierarchischen Position des Entscheiders ohne Begründung und abgestimmte Kriterien, wird so vermieden. Ziel ist, "die richtigen Projekte richtig machen" und nicht in eine operative Hektik zu verfallen. Diese entsteht häufig, weil Entscheidungen nicht, nicht rechtzeitig oder eben nach Gutsherrenart getroffen werden. Bestimmte Projekte werden aufgrund des so entstehenden Zeitdrucks priorisiert, andere müssen warten. Dies ist suboptimal und verursacht unnötige Kosten.

Autor



**Reinhard Wagner**

Geschäftsführer der  
Projektivisten GmbH.

Berater, Trainer, Coach.

Schwerpunkte: Projekt- u. Prozess-  
management sowie Personal- u.

Organisationsentwicklung,  
Ehrenvorsitzender der GPM, President  
der IPMA für R&D / Awards.

Kontakt: [rw@projektivisten.com](mailto:rw@projektivisten.com)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

## Mit Projektportfoliomanagement Synergien nutzen und Transparenz schaffen

Die Bündelung von Projekten und Programmen zu einem Portfolio soll überdies Synergien ermöglichen. Was auf der Einzelprojektebene vielleicht übersehen wird, kann von der übergeordneten Ebene des Projektportfolios aus leichter erkannt und in einen konkreten Nutzen für das Unternehmen verwandelt werden. So kann z.B. das Projektportfoliomanagement die Lessons Learned aus einem abgeschlossenen Projekt für andere Projekte nutzbar machen. Darüber hinaus können Risiken einzelner Projekte im Projektportfolio analysiert und mögliche "Klumpenrisiken", d.h. gemeinsame, sich verstärkende Risiken mehrerer Projekte (s.u.), im Projektportfolio erkannt werden. Die Organisation kann sich beständig weiterentwickeln und bleibt wettbewerbsfähig – eine wichtige Eigenschaft in der globalisierten Welt.

Schließlich benötigt das Topmanagement einer Organisation Transparenz über die Projekte und Programme, konkret bedeutet dies Antworten auf die Fragen:

- Welche Projekte und Programme werden aktuell abgewickelt?
- Wie ist der jeweilige Status einzuschätzen und welcher Handlungsbedarf besteht?
- Welche Entscheidungen sind zu treffen und wie verändert sich das Projektportfolio zukünftig (d.h. welche Projekte kommen hinzu und welche werden abgeschlossen oder abgebrochen)?

Hierfür sollten die Projektleiter über einen Ansprechpartner verfügen, der die Statusberichte der einzelnen Projekte nach einem einheitlichen Schema einsammelt, diese zu einer Gesamtübersicht verdichtet und entsprechende Entscheidungsunterlagen vorbereitet. Diese Unterstützung durch das Projektportfoliomanagement ermöglicht es dem Topmanagement, sich auf die erfolgskritischen Projekte bzw. Programme zu konzentrieren.

## Diskrepanz zwischen Theorie und praktischer Anwendung

Diesen offensichtlichen Vorteilen von Projektportfoliomanagement zum Trotz fand die Beschäftigung mit Projektportfoliomanagement in den letzten Jahren vor allem in Wissenschaft und Fachliteratur statt. Die praktische Anwendung kam bisher leider (noch) zu kurz. Im Mittelpunkt stand und steht das Management einzelner Projekte und weniger die übergreifende, strategische Steuerung aller Projekte und Programme bzw. des Projektportfolios (Wald et al, 2014). Zwar zeigen empirische Benchmark-Studien der Technischen Universität Berlin immer wieder den Handlungsbedarf auf (Gemünden und Kock, 2015), allerdings fehlt es oft an Knowhow und Bereitschaft des Topmanagements, Projektportfoliomanagement konsequent einzuführen und anzuwenden.

Das liegt vielleicht daran, dass dem Topmanagement nicht klar ist, welchen Nutzen Projektportfoliomanagement bringt. Häufig haben die für die Einführung von Projektportfoliomanagement zuständigen Manager mit Widerstand zu kämpfen. Häufige Gegenargumente des (Top-)Managements sind:

- "Das ist doch nur weitere Bürokratie!"
- "Wir sind bereits erfolgreich, das bringt keinen weiteren Nutzen"
- "Das haben wir doch schon alles!"
- "Das bremst nur Entscheidungen aus."

- "Der administrative Aufwand ist zu hoch."
- "Das bindet unnötig Ressourcen, die wir für andere Aufgaben brauchen."
- "Das ist eine zusätzliche Management-Ebene, die nur mehr Schnittstellen bringt."
- "Unser Produktportfoliomanagement deckt das doch schon ab!"

## Projekt "Praxisdialog Projektportfoliomanagement"

Diese Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis war Initialzündung für die Gründung eines "Praxisdialogs" im Rahmen der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., in dem sich Vertreter aus acht namhaften Unternehmen von Mai 2012 bis Oktober 2014 zusammenschlossen, um die verfügbaren theoretischen Erkenntnisse und Standards auf ihre Praxistauglichkeit hin zu überprüfen und – wo nötig – eigene Konzepte aus der Praxis für die Praxis zu entwickeln. Bei Auswahl der Unternehmen wurde darauf geachtet, dass möglichst unterschiedliche Perspektiven auf das Thema, Bereitschaft zum Austausch und die Möglichkeit zum Ausprobieren gegeben waren. Der Mix unterschiedlicher Perspektiven umfasste u.a. eine Bank, einen Energieversorger, ein Chemieunternehmen, einen Automobilzulieferer, drei Anbieter komplexer Produkte bzw. Systemlösungen sowie einen internationalen Elektrokonzern. All diese Unternehmen hatten zum Zeitpunkt des Praxisdialogs erste Ansätze des Projektportfoliomanagements im Einsatz und wollten diese durch den Praxisdialog weiterentwickeln.

Aus dem Praxisdialog mit acht intensiven, zweitägigen Workshops entstanden vielfältige Erkenntnisse über die reale Umsetzung von Projektportfoliomanagement, die z.T. deutlich von den theoretischen Konzepten abweichen. Im Folgenden stelle ich ausgewählte Aspekte dieser Ergebnisse vor, weitere Ergebnisse des Praxisdialogs werden in einem Sammelband ausführlich dargelegt (Wagner, 2016).

## Projektportfolios sind stark branchenabhängig

Bei den Gesprächen wurde schnell klar, dass die vorliegende Literatur und die in Standards festgeschriebenen Konzepte nur bedingt für die Praxis taugen, da sie z.B. kaum auf die unterschiedlichen Typen von Projektportfolios eingehen. So unterscheiden sich die Herausforderungen und Lösungsansätze einer Bank, bei der sich das Projektportfolio überwiegend aus IT- und Change-Projekten zusammensetzt, stark von denen bei einem Energieversorger bzw. einem Chemieunternehmen, die insbesondere Investitionsprojekte in ihrem Projektportfolio steuern. Die auf das Produkt- oder Systemgeschäft ausgerichteten Unternehmen hingegen steuern Projektportfolios eng abgestimmt mit ihrem Produktportfolio. Das Management eines Projektportfolios muss also die Besonderheiten des Unternehmens bzw. der Projekte im Portfolio berücksichtigen.

## Ideen und Innovationen müssen gefördert werden

Als weiterer Unterschied zwischen Theorie und Praxis wurde der Ansatzpunkt des Projektportfoliomanagements identifiziert. So wird in der Theorie oft unterstellt, dass Ideen für Projekte in ausreichender Zahl vorhanden seien und das Portfoliomanagement erst ins Spiel komme, wenn es um Bewertung, Auswahl und Umsetzung der besten Ideen gehe. In der Praxis ist aber bereits die Generierung von Ideen für neue Projekte und Programme eine Herausforderung, der sich das Projektportfoliomanagement widmen muss. Der entsprechende Prozess beginnt somit bereits

viel früher und bezieht die Ideengenerierung mit ein. Dies kann sich auf Ideen für neue Produkte, für Verbesserungs-ideen oder auch neue Strategien beziehen. Damit wird eine enge Verknüpfung von Innovations- und Projektmanagement angesprochen, die in der Praxis oft fehlt. Als Konsequenz daraus landen die Ideen früher auf dem "Radarschirm" des (Top-)Managements und können so viel besser in die Entscheidungsprozesse einbezogen werden.

## Projektportfoliomanagement funktioniert nur "top-down"

Vielfach wird in der Literatur das Thema Projektportfoliomanagement von "unten" her betrachtet, d.h. es soll sich in den Dienst der Projektleiter stellen und die Lücke zum Topmanagement füllen. Dahinter steht die verbreitete Wahrnehmung der Projektleiter, dass das Topmanagement nur wenig Interesse an Projekten habe. Durch den Bottom-up-Ansatz des Projektportfoliomanagements soll das Topmanagement quasi "gezwungen" werden, sich mit den Herausforderungen der Projektleiter auseinanderzusetzen. Dies funktioniert in der Praxis aber leider nicht. Einerseits, weil das Topmanagement wenig Interesse an den "operativen Problemen" der Projektleiter hat und andererseits, weil Projektleiter die "Sprache" des Topmanagements nicht sprechen.

Eine wesentliche Erkenntnis des Praxisdialogs zum Projektportfoliomanagement war somit, dass die Disziplin von "oben" her gesteuert werden muss. In diesem Szenario verstehen Topmanager die Projekte und Programme als Umsetzung ihrer Strategie und damit als Teil ihrer eigenen Aufgabenstellung. Dies bedeutet letztendlich, dass ein Projektportfoliomanager nicht der "erfahrenste Projektleiter" sein sollte, sondern eher ein Mitglied der obersten Führungsebene. Dies wird im zweiten Teil dieses Artikels im Abschnitt "Kompetenzen des Projektportfoliomanagers" ausführlich behandelt.

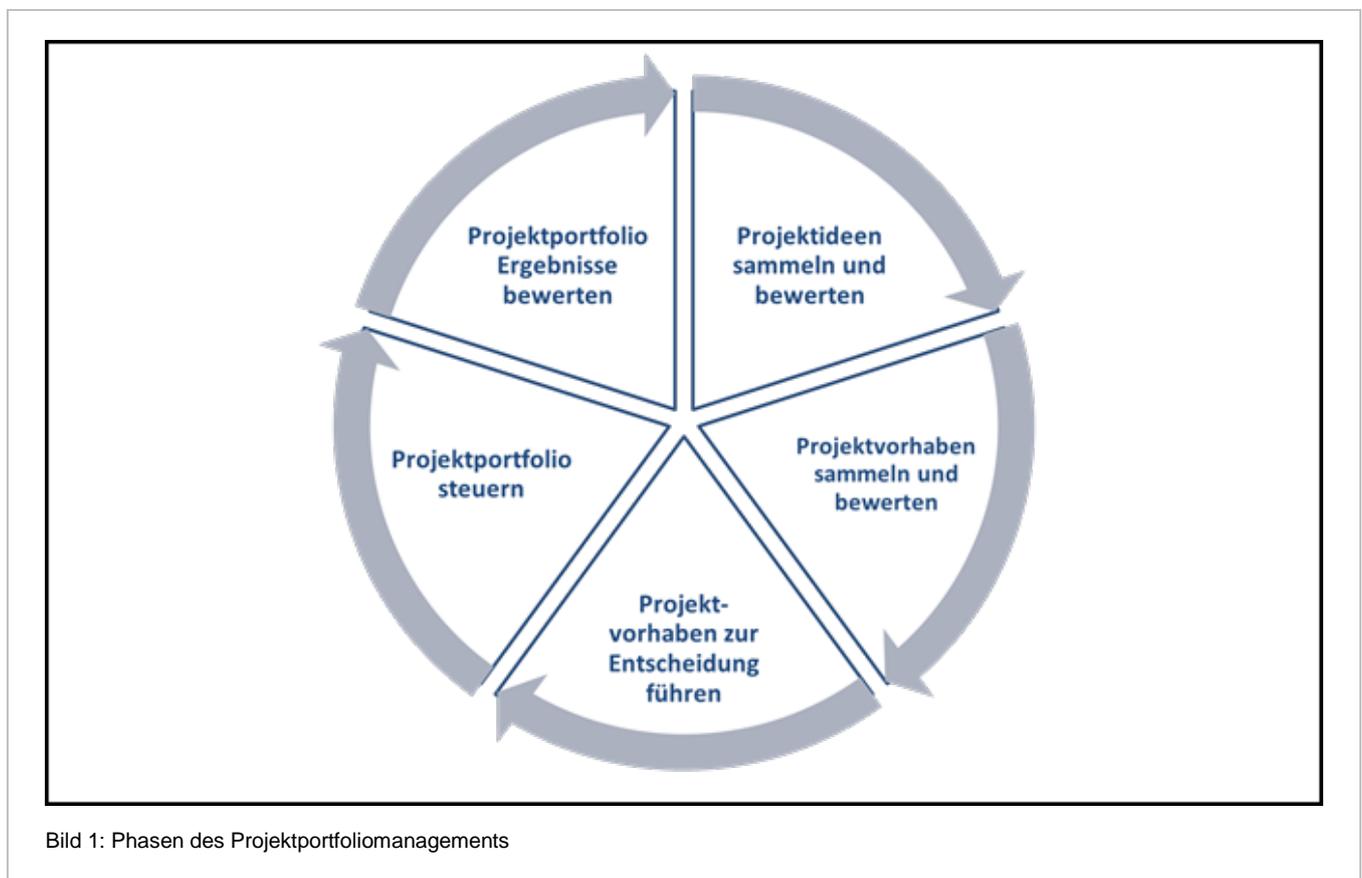
## Wie bündelt man die richtigen Portfolios?

Folgt man der oben dargestellten DIN-Definition für ein Projektportfolio, dann stellt sich in der Praxis natürlich die Frage, welche Projekte und Programme zusammengefasst werden sollen. In der Praxis werden nur bei kleinen Unternehmen alle Projekte und Programme in einem einzigen, organisationsweiten Projektportfolio gebündelt. Mittlere und große Unternehmen bündeln eher spezifische Projekte und Programme zu einem Projektportfolio zusammen und ordnen dieses einer bestimmten Funktion oder Hierarchieebene zu. So findet man sehr häufig ein Portfolio von IT-Projekten und -Programmen, eines für Forschungs- & Entwicklungsprojekte sowie häufig eines für Organisationsentwicklungs- oder Veränderungsprojekte.

Wichtige Kriterien für die Zusammenfassung sind entweder die inhaltliche Prägung der Projekte, die Zuordnung zu einer Führungskraft bzw. einem Gremium oder der Bezug zu einem bestimmten Ressourcenpool. Ist die Zuordnung nicht eindeutig, entstehen Kompetenzgerangel, möglicherweise Konflikte und Reibungsverluste. Auch bei einem Projektportfolio gilt der Spruch: "Es darf nur einen (Entscheider) geben!" In größeren Organisationen kann dies dazu führen, dass es mehrere Ebenen von Projektportfolios gibt, z.B. eine Ebene für die operativen Projekte mit einem operativen Steuerkreis aus Bereichs- und Abteilungsleitern als Entscheidungsgremium sowie eine zusätzliche Ebene für Projekte mit strategischer Bedeutung, die einem strategischen Steuerkreis aus Vorstands- bzw. Geschäftsleitungsmitgliedern zugeordnet wird. Der Zuschnitt des bzw. der Projektportfolios entscheidet auch über die konkrete Ausgestaltung des Projektportfoliomanagements. Existieren mehrere Projektportfolios nebeneinander, dann ist eine Koordination (z.B. hinsichtlich Ressourcen oder Lessons Learned) sinnvoll.

## Vom Sammeln der Ideen bis zum Bewerten der Ergebnisse

Die Aufgaben des Projektportfoliomanagements sind vielfältig, sie umfassen so unterschiedliche Punkte wie z.B. Generieren von Projektideen, übergreifendes Managen von Ressourcen, Planen und Steuern des Projekt-portfolios, Berichtswesen, Optimieren und Standardisieren von Abläufen und Erzielung von Synergien, Auswahl und Priorisieren von Projektideen und -vorhaben sowie Sammeln, Auswerten und Bereitstellen von Lessons Learned. Bild 1 stellt die wichtigsten Phasen im Projektportfoliomanagement dar. Sie zeigen logische Abläufe im Projektportfoliomanagement auf, überlappen einander und können selbstverständlich auch mehrmals durchlaufen werden (z.B. bei der Steuerung des Projektportfolios). Darüber hinaus sind Rücksprünge von einer zur anderen Phase möglich (z.B. vom Bewerten der Projektvorhaben zum Sammeln von Ideen, wenn nicht genügend Ideen zur Verfügung stehen).



### Phase 1: Projektideen sammeln und bewerten

In der ersten Phase werden (Projekt-)Ideen gesammelt und bewertet. Quellen für diese Ideen sind z.B. laufende Projekte und Programme oder Verbesserungsvorhaben. Das Entstehen dieser Ideen zu fördern ist eine phasenübergreifende, kontinuierliche Aufgabe aller projektbezogenen Managementdisziplinen. Die Bewertung der Ideen richtet sich nach Projektart, Branchenbezug oder strategischer Ausrichtung. So können Projektideen bei einem Anbieter innovativer Produkte beispielsweise nach Neuigkeitsgrad, Umsetzungspotential und -wahrscheinlichkeit sowie den Investitionskosten bewertet werden.

## Phase 2: Projektvorhaben sammeln und bewerten

In der zweiten Phase werden Projektvorhaben gesammelt und bewertet. Diese können Ergebnisse der Phase 1 sein, aber auch aus der Strategie abgeleitet werden oder von außen (z.B. Anteilseigner, Kunden) kommen. Projektvorhaben können durch neue Anforderungen der Märkte, Ideen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Anlagen oder durch die Strategie eingebracht werden. Bei einem Chemieunternehmen wird z.B. kontinuierlich in die Anlagen investiert, wodurch beständig Projekte entstehen.

Eine Bewertung der Projektvorhaben wird sich u.a. an der Verfügbarkeit von Ressourcen, der Machbarkeit, dem Verhältnis von Chancen und Risiken oder auch dem Strategiewertbeitrag orientieren. In den Unternehmen des Praxisdialogs gibt es hierfür teilweise sehr ausgefeilte Bewertungsverfahren.

Insbesondere die ersten beiden Phasen sind in der Praxis oft stark verbesserungswürdig. So werden Ideen und Vorhaben nicht systematisch gesammelt und bewertet, die Kriterien sind nicht transparent oder abgestimmt.

## Phase 3: Projektvorhaben zur Entscheidung führen

In der dritten Phase werden die Projektvorhaben zur Entscheidung geführt und beauftragt. Die Entscheidung wird vom Projektportfoliomanagement vorbereitet und in dem zuständigen Gremium bzw. durch einzelne Topmanager getroffen. Bei Investitionsprojekten gehen dieser Entscheidung umfangreiche Analysen der Kosten, des Return on Investment (ROI), der Risiken sowie die Beschreibung der jeweiligen Projektziele und Anforderungen voraus. In einem Mitgliedsunternehmen des Praxisdialogs werden z.B. komplexe Simulationen sowie Sensitivitätsanalysen durchgeführt, um diese Entscheidungen abzusichern.

## Phase 4: Projektportfolio steuern

Die vierte Phase steht ganz im Zeichen der Steuerung des Projektportfolios. Dies umfasst die Bewertung des Fortschritts aller Projekte und Programme, mögliche Abweichungen sowie den daraus resultieren Handlungs- bzw. Entscheidungsbedarf. Bei knappen Ressourcen richtet sich der Blick auf die Ressourcenauslastung und mögliche Konsequenzen daraus. Neben Berichterstattung und Entscheidungsvorbereitung für die Entscheider sollte die Situation im Portfolio auch für alle Projekt- und Programmverantwortlichen transparent gemacht werden. Dies wird in einem Unternehmen des Praxisdialogs z.B. durch ein entsprechendes Intranetportal sichergestellt.

## Phase 5: Projektportfolio-Ergebnisse bewerten

In der fünften Phase werden schließlich die Ergebnisse des Projektportfolios bewertet, wozu eine aggregierte Sicht aller Projekte und Programme und ihrer Ergebnisse benötigt wird. Hier existiert auch in den Unternehmen des Praxisdialogs noch großer Nachholbedarf. So reicht es nicht aus, nur auf Einhaltung der Termine und Budgets aller Projekte und Programme zu achten. Darüber hinaus sollten Lessons Learned zur Weiterentwicklung genutzt und Synergien, Strategiewertbeitrag sowie Nutzen transparent gemacht werden. Im Praxisdialog wurde diskutiert, dass Kennzahlen zur Effizienzmessung und -steigerung in der Projektarbeit sinnvoll wären.

## Methoden

Viele Methoden des Projektportfoliomanagements gleichen den üblicherweise im Projekt- oder Programm-Management verwendeten Methoden, so z.B. das Stakeholdermanagement, die Zielformulierung auf Basis übergeordneter (strategischer) Ziele, Kreativitäts- und Entscheidungstechniken sowie das Informations-, Dokumentations- und Berichtswesen.

Beim Projektportfoliomanagement kommt darüber hinaus die Analyse wichtiger Abhängigkeiten zwischen Projekten und Programmen hinzu. Dies spielt insbesondere bei Unternehmen mit komplexen Produkten eine Rolle, da hier ein enger Zusammenhang zwischen Projekten der Forschung, der Produktentwicklung und der Produktion sowie dem Service besteht. Hier bieten sich ggf. Analysen mit Hilfe des paarweisen Vergleichs oder der Beeinflussungs- und Korrelationsmatrix an, allerdings sind diese in der Praxis noch nicht weit verbreitet. Die Ergebnisse der Analyse fließen dann in Projektselektion und –priorisierung ein bzw. haben einen Einfluss auf die Ressourcenallokation.

Darüber hinaus können allgemeine, auch in anderen Kontexten verwendete Methoden eingesetzt werden, z.B. Szenariotechniken zur Generierung und Bewertung von Projektideen. Methoden der Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung dienen der wirtschaftlichen Beurteilung von Projektideen. Schließlich sind auch Methoden (und Kennzahlen) zur Ermittlung des Strategiewertbeitrags eines Projektportfolios sinnvoll. Diese werden aber in der Praxis nur vereinzelt angewendet, insbesondere bei Investitionsprojekten.

## Risikomanagement in einer anderen Dimension

Generell ist das Management von Risiken ein "Dauerbrenner", auf Ebene der Projekte und Programme wie auch auf strategischer Ebene eines Projektportfolios. Insbesondere für das Projektportfolio sind Risiken aus einer Makroperspektive relevant, die für Projekte und Programme nicht in dieser Weise gilt. Hierunter fallen z.B. politische und ökonomische Risiken für die Organisation, Risiken mit einer langfristigen Wirkung und die sogenannten "Klumpenrisiken", die im Rahmen des Praxisdialogs besonders intensiv diskutiert wurden.

### Nur Projektportfoliomanagement kann Klumpenrisiken erkennen

Den Klumpenrisiken kommt im Projektportfoliomanagement eine besondere Bedeutung zu, verdeutlichen sie doch die Konzentration einer bestimmten Risikoart über der Zeit bzw. in einem bestimmten Betrachtungsbereich des Projektportfolios mit einer strategischen Wirkung. Klumpenrisiken können aus der Perspektive von einzelnen Projekten oder Programmen nicht identifiziert werden, sondern werden erst durch eine übergeordnete Analyse der Risiken im Projektportfolio deutlich erkennbar.

So kam es während des Praxisdialogs zum Konflikt in der Ukraine, wodurch in einzelnen Projekten neue Risiken entstanden, z.B. für die Entwicklung neuer Anlagen in Russland, den Transport von Gütern durch die Ukraine oder die finanzielle Situation einzelner Zulieferer. Daraus entstand ein Klumpenrisiko für bestimmte Unternehmen, weshalb diese alle Projekte eines oder mehrerer Portfolios auf Risiken mit Bezug zum Ukraine-Russland-Konflikt untersuchten und entsprechende Gegenmaßnahmen entwickelten.

Klumpenrisiken können auch aufgrund der Schwankung von Währungen, des Falls bzw. Anstiegs des Ölpreises oder durch Schwierigkeiten mit einem Produkt (Beispiele hierfür sind u.a. die Dieselmotoren von Volkswagen oder die Airbags von Takata) entstehen.

## Risikomanagement im Projektportfolio setzt offene Unternehmenskultur voraus

Damit Klumpenrisiken entdeckt werden können, ist eine Reihe von Voraussetzungen zu erfüllen. Die Einstellung aller Beteiligten sollte durch ein proaktives Denken und Handeln geprägt sein. Alle Beteiligten in Projekten, Programmen und Projektportfolios sollten in das Risikomanagement eingebunden sein und ihre Sichtweisen "unge schminkt" zuliefern. Die Informationen und Daten müssen in einer einheitlichen Formatierung und Datenbasis verfügbar sein und Vergleiche ermöglichen. Eine Software-Unterstützung ist dabei nützlich, jedoch sollte die Software eine flexible Anpassung an die branchen- bzw. unternehmensspezifischen Anforderungen zulassen. In der Welt von Banken und Versicherungen sind entsprechende Systeme längst Standard und werden systematisch für die Analyse genutzt, wohingegen die Unternehmen der Automobilindustrie hier noch wenig Wert auf eine Vernetzung der Projektrisiken legen.

Zusammengefasst: Transparenz über das Projektportfolio in allen Dimensionen sowie eine Kultur der Offenheit in der Organisation sind die wichtigsten Voraussetzungen für ein effizientes Risikomanagement im Projektportfolio.

## Übergreifendes Risikomanagement benötigt strategische Methoden

Für die Identifikation dieser Risiken müssen andere Instrumentarien zum Einsatz kommen als bei operativen Projektrisiken. Eine strategische Beobachtung des Umfelds, des Marktes und der Wettbewerber hilft dabei, Veränderungen rechtzeitig wahrzunehmen. Auf Basis der Abhängigkeiten von Projekten und Programmen erlauben Szenarien, Sensitivitätsanalysen und Trends eine Aussage zu möglichen Risiken (und Chancen) für das Projektportfolio. Dies spielt insbesondere bei Investitionsprojekten (z.B. Chemie oder Energieversorgung) eine große Rolle, hier sind die eingesetzten Methoden am weitesten fortgeschritten.

Aus der übergeordneten Bewertung der Portfoliorisiken können dann Projektideen, Projekte und Programme systematisch selektiert und priorisiert werden. Aus Sicht der Praxis liegt dabei der Fokus eher auf "weichen Signalen" und "Mustern" statt auf "harten Fakten" als Basis für die Risikoeinschätzung im Projektportfoliomanagement. Im Fokus stehen sollten auch "unbekannte Unbekannte", d.h. Ereignisse, die heute noch nicht bekannt sind – auch nicht mit ihrer Wirkung für das Unternehmen – oder nur sehr schlecht zu bewerten sind, aber enorme (negative) Folgen für das Portfolio haben können (sog. "Black Swan Events"). Der Reaktorunfall von Fukushima ist ein drastisches Beispiel für ein solches Ereignis.

## Risikomanager für Projektportfolios benötigen spezielle Qualifikationen

Hierzu sind andere Kompetenzen nötig als auf der operativen Ebene des Projekt- und Programm-Managements. Insbesondere sind analytische Fähigkeiten zur Bewertung von langfristigen, strategischen und systemischen Risiken nötig. Die Risikomanager auf der Ebene des Projektportfolios benötigen Offenheit gegenüber unterschiedlichen Sichtweisen und müssen befähigt sein, diese verschiedenen Sichtweisen zu einer stimmigen Lösung für das Projektportfolio unter Nutzung der Diversität von Disziplinen, Kulturen und Erfahrungen zu moderieren.

Der zweite Teil dieses Beitrags befasst sich hauptsächlich mit den Rollen, der organisatorischen Anbindung und den benötigten Kompetenzen für das Projektportfoliomanagement.

## Literatur

- DIN (Hrsg.): DIN 69909-1:2013 Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 1: Grundlagen, Beuth Verlag, Berlin, 2013a
- Gemünden, Hans Georg; Kock, Alexander: 7. MPM-Benchmarking-Studie 2015, Berlin 2015, <http://www.multiprojectmanagement.org/>
- Wald, Andreas; Wagner, Reinhard; Nuhn, Helge; Schneider, Christoph: Strategieorientierte Multiprojektsteuerung: Herausforderungen und Lösungsansätze, projektMANAGEMENTaktuell, Ausgabe 01/2014
- Wagner, Reinhard (Hrsg.): Projekt als Strategie – Strategie als Projekt. Trends, Potenziale, Perspektiven. Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, Nürnberg, 2009
- Wagner, Reinhard (Hrsg.): Erfolgreiches Projektportfoliomanagement, Symposion Publishing, Düsseldorf, 2016

Fachbeitrag

Mit Projekten die Strategie umsetzen

## Projektportfoliomanagement in der Praxis

### Teil 2: Rollen, Organisation und Nutzen

Im Rahmen eines von der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. initiierten Praxisdialogs befassten sich Vertreter aus acht namhaften Unternehmen von Mai 2012 bis Oktober 2014 mit dem Thema Projektportfoliomanagement. Sie überprüften die verfügbaren theoretischen Erkenntnisse und Standards auf ihre Praxistauglichkeit, trugen ihre eigenen Erfahrungen mit der tatsächlichen Umsetzung von Projektportfoliomanagement zusammen und formulierten Ansatzpunkte für dessen Weiterentwicklung.

Der erste Teil dieses Beitrags ("**Projektportfoliomanagement in der Praxis. Teil 1: Herausforderungen, Lösungsansätze und Good Practices**", Projekt Magazin, Ausgabe 14/2016) präsentierte signifikante Unterschiede zwischen der Theorie des Projektportfoliomanagements (PPM) und seiner Anwendung, erläuterte deren Notwendigkeit und stellte Aspekte für die praktische Umsetzung vor.

Darüber hinaus befasst sich der Praxisdialog intensiv mit organisationsbezogenen Fragen. Eine wichtige Erkenntnis der Diskussion war, dass aufgrund sehr unterschiedlicher Situationen und Organisationsansätze kein allgemeingültiges Lösungsschema gefunden werden kann. Deshalb widmete sich der Praxisdialog verstärkt den Rollen des Projektportfoliomanagements.

### Rollen des Projektportfoliomanagements

Als Mittler zwischen Strategie- und Projektarbeit bezieht das Projektportfoliomanagement eine Vielzahl von Rollen ein. Unter "Rolle" wird dabei eine Beschreibung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortlichkeiten verstanden, die eine Person bzw. eine Personengruppe ausfüllt. Die Teilnehmer des Praxisdialogs identifizierten folgende Rollen als relevant für das Projektportfoliomanagement:

- **Strategiegeber**, d.h. der Entscheider über die Strategie der Organisation, z.B. der Vorstand einer AG
- **Entscheider(-kreis) Portfolio**: genehmigt Projekte und Programme, entscheidet bei Bedarf über ihren vorzeitigen Abbruch und verwaltet das Budget der Organisationseinheit für Projekte, Programme und Portfolios.
- **Projektportfoliomanager**: zentrale Rolle für die Überwachung und Steuerung des Projektportfolios
- **Ressourcen- und Knowhow-Lieferant(en)**: interne und externe Organisationseinheiten, die Ressourcen und Knowhow zur Verfügung stellen

#### Autor



#### Reinhard Wagner

Geschäftsführer der  
Projektivisten GmbH.  
Berater, Trainer, Coach.

Schwerpunkte: Projekt- u. Prozess-  
management sowie Personal- u.

Organisationsentwicklung,  
Ehrenvorsitzender der GPM, President  
der IPMA für R&D / Awards.

Kontakt: [rw@projektivisten.com](mailto:rw@projektivisten.com)

Mehr Informationen unter:

› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

- **Steuerkreis(e) Projekt / Programm:** Diese werden für jeweils ein Projekt oder ein Programme eingerichtet, treffen eher operative Entscheidungen und stellen die Verbindung zwischen dem Projekt- bzw. Programm-Manager und allen übergeordnete Rollen dar.
- **Projekt- und Programm-Manager:** Diese sind für das Projekt- und Programm-Management verantwortlich.
- **Standardsetzer:** Definiert und überwacht die Managementsysteme für Projekte, Programme und Projektportfolios. Mögliche Standardsetzer sind z.B. das Projektportfolio-Office oder das PMO.
- **Projektportfolio-Office:** Diese Organisationseinheit unterstützt den Projektportfoliomanager.
- **Project Management Office (PMO):** Diese Organisationseinheit unterstützt die Gesamtheit aller Projekte, Programme und Portfolios in einem abgegrenzten Verantwortungsbereich. Häufig übernimmt das PMO auch ganz oder teilweise die Rolle des Projektportfoliomanagements oder des Projektportfolio-Offices.
- **Projekt- und Programm-Office:** Diese Organisationseinheiten unterstützen Projekt- und Programm-Manager.

Diese Rollen werden in Organisationen oft unterschiedlich benannt. Abhängig von Unternehmensgröße und Situation im Projektportfoliomanagement (z.B. hoher oder geringer Reifegrad) können Rollen auch zusammengelegt oder von anderen Funktionen im Unternehmen übernommen werden. So kann in einer Organisation die Rolle des Strategiegebers durch den Vorstand oder die Geschäftsführung ausgeübt werden, bei Funktionalstrategien kann der Strategiegeber auch ein Bereichsleiter sein. Wichtig ist, dass stets geregelt ist, wer welche Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten im Gesamtkontext des Projektportfoliomanagements innehat.

## Die Rolle des Projektportfoliomanagers

Für die zentrale Rolle des Projektportfoliomanagers kann es – abhängig von der jeweiligen Organisation – ganz unterschiedliche Ausprägungen geben. So fungieren einige der Teilnehmer im Praxisdialog als Stabsstelle oder als Stabsabteilung und sind direkt dem Vorstand zugeordnet. Andere wiederum agieren aus einem PMO heraus. Schließlich findet man die Rolle des Projektportfoliomanagers auch auf Bereichsebene direkt der entsprechenden Führungskraft zugeordnet. Je höher das Projektportfoliomanagement in der Organisation angesiedelt ist, desto sichtbarer ist es für alle Beteiligten und desto mehr Durchsetzungsvermögen hat der Projektportfoliomanager.

Wenn das Portfoliomanagement Projekte und Programme der operativen Ebene steuert, dann wird der Portfoliomanager eher der zweiten oder dritten Führungsebene zugeordnet sein. Sind hingegen die Projekte und Programme strategisch bedeutsam (z.B. Investmentprojekte), dann kann die Rolle direkt an den Chief Operating Officer (COO) berichten.

## Aufgaben des Projektportfoliomanagers

Als die wichtigsten Aufgaben des Projektportfoliomanagers benannten die Teilnehmer des Praxisdialogs:

- das Strukturieren und Organisieren der Projekte und Programme des Portfolios
- die systematische Vorbereitung von Entscheidungen z.B. in Bezug auf die Kategorisierung und Priorisierung von Projekten und Programmen

- das Identifizieren und Steuern von Abhängigkeiten und Überschneidungen zwischen Projekten und Programmen
- die Bewertung und Verdichtung von Kennzahlen sowie ihre Aufbereitung in Berichtsform
- das Ableiten und Ausarbeiten von Handlungsempfehlungen
- Lessons Learned für nachfolgende Projekte und Programme verfügbar machen

Dies ist zum einen keine vollständige Aufzählung und spricht damit zum anderen gleichzeitig einen wunden Punkt an, der im Praxisdialog schnell deutlich wurde: die Rollenbeschreibungen des Projektportfoliomanagements sind oft unvollständig, einseitig ausgerichtet oder aufgrund der politischen Verhältnissen nur relativ schwach ausgeprägt. Hier besteht aus Sicht der teilnehmenden Unternehmen noch großes Verbesserungspotential.

## Befugnisse des Projektportfoliomanagers

Auch bei den Befugnissen des Projektportfoliomanagers sieht es oft "mau" aus. So beklagten sich einige der Teilnehmer des Praxisdialogs darüber, dass sie nur sehr unzureichend bei der Strategieentwicklung sowie bei wichtigen strategischen Entscheidungen einbezogen würden. Hier wird viel Potential verschenkt, da im Projektportfoliomanagement viel Information und Knowhow verfügbar ist. Wird die Aufgabe des Projektportfoliomanagements dem PMO übertragen, dann beschränken sich Aufgaben und Befugnisse eher auf Administration, Planung und Steuerung, nicht aber auf weitergehende Entscheidungsrechte wie z.B. Auswahl und Priorisierung von Vorhaben.

## Verantwortlichkeiten des Projektportfoliomanagers

Zu den wesentlichen Verantwortlichkeiten der Projektportfoliomanagementrolle zählen u.a.

- die Entscheidungen vom Entscheider(-kreis) Portfolio umsetzen
- vereinbarte Ziele des Projektportfoliomanagements (z.B. Effizienz, Synergien, Risikominimierung) erreichen
- Transparenz durch Berichte und Dokumentation herstellen
- Impulse zur Weiterentwicklung der Strategie und Organisation geben

Wie auch im Projektmanagement gibt es auf der Ebene des Projektportfoliomanagements in der Praxis ein Ungleichgewicht zwischen den Befugnissen und den Verantwortlichkeiten. Auch hier sahen die Teilnehmer des Praxisdialogs ein großes Verbesserungspotential.

## Organisatorische Anbindung des Projektportfoliomanagements

Der Entscheider(-kreis) Portfolio delegiert die Rolle mit Aufgaben, Befugnissen und Verantwortlichkeiten an den Projektportfoliomanager und sollte dabei auf konsistente und aufeinander abgestimmte Rollenbeschreibungen achten.

So ist z.B. bei einem Anbieter innovativer Produkte und Systeme das Portfoliomanagement als Stabsstelle direkt der Geschäftsführung zugeordnet, diese delegiert weitgehende Befugnisse und Verantwortlichkeiten an den für diese Aufgabe ausgewählten Manager und kümmert sich selbst "nur" noch um die strategischen Fragen. Hierbei

ist natürlich zu beachten, dass die Anforderungen an die Kompetenzen des Managers wesentlich höher sind als bei einem anderen Unternehmen des Praxisdialogs, wo Befugnisse und Verantwortlichkeiten wesentlich geringer ausfallen, da das Projektportfoliomanagement dort aus einem PMO heraus betrieben wird.

Die Ausprägung der Rolle des Projektportfoliomanagers hängt nach Ansicht der Teilnehmer des Praxisdialogs ab von Faktoren wie z.B. der Größe einer Organisation, deren Organisations- oder Bereichskultur und dem Selbstbewusstsein des Projektportfoliomanagers gegenüber Entscheidern.

Deshalb plädiert der Praxisdialog dafür, die Rolle des Projektportfoliomanagements nicht mit erfahrenen Projektmanagern zu besetzen, sondern eher mit erfahrenen Führungskräften der zweiten oder dritten Ebene. Diese sind erfahrungsgemäß durchsetzungsstärker, fordernder und verleihen damit der Rolle gegenüber dem Topmanagement (und den Linienführungskräften) mehr Gewicht. Diese Erkenntnis wurde durch die Analyse der erforderlichen Kompetenzen des Projektportfoliomanagers noch verstärkt.

## Kompetenzen des Projektportfoliomanagers

Als **wichtige Kompetenzen** (im Sinne von Wissen, Erfahrung und Einstellung) eines Projektportfoliomanagers wurden die folgenden Punkte im Praxisdialog diskutiert:

- Entscheidungsvorbereitung und -empfehlung
- Kommunikation des Projektportfoliostatus und Moderation von Sitzungen
- Analyse und Bewertung von komplexen Informationen und Zusammenhängen
- Management strategischer Risiken und Risiken des Projektportfolios
- Planung und Steuerung der Ressourcen auf Multiprojektebene
- Management des Portfolios von Projekten und Programmen
- Steuerung und Optimierung der Performance im Portfolio

Dazu gehören neben diesen, eher fachlichen Kompetenzen für das Management von Projektportfolios, auch noch überfachliche, d.h. **soziale und persönliche Kompetenzen**, wie z.B.:

- Stakeholder einbinden und managen
- Führung mit eingeschränkter Machtbefugnis
- Seniorität, d.h. Berufs- und Lebenserfahrung
- Prozesswissen über den gesamten Lebenszyklus der Produkte, Systeme oder Anlagen
- Vernetzung mit wichtigen Entscheidungsträgern sowohl im als auch außerhalb des Unternehmens
- Durchsetzungsvermögen gepaart mit Diplomatie

## Projektportfoliomanager sollten aus der Linie kommen!

Die Beschäftigung mit den Rollen und den Kompetenzen des Projektportfoliomanagers führte im Praxisdialog zu einer überraschenden und wichtigen Erkenntnis: Projektportfoliomanager sollten besser nicht aus der Projektkarriere kommen, sondern aus einer Linienfunktion, da für das Projektportfoliomanagement stärker die für das Linienmanagement typischen Fähigkeiten gefragt sind!

Das entscheidende Argument für diese Forderung ist, dass Projektportfoliomanager in ihrer Vermittlerrolle zwischen strategischer und operativer Ebene vom Topmanagement als ebenbürtige Gesprächspartner wahrgenommen werden müssen. Hierzu müssen sie über eine unternehmerische Denkweise verfügen, d.h. Verständnis für die Strategiearbeit, für die unternehmerischen Zusammenhänge von wirtschaftlichem Erfolg und operativer Umsetzung sowie für die langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Vor allem aber müssen sie die ungeschriebenen Kommunikationsregeln und die Argumentationsstrategien auf oberster Führungsebene sicher beherrschen.

## Der Nutzen von Projektportfoliomanagement

Wie bereits im ersten Teil ("**Projektportfoliomanagement in der Praxis. Teil 1: Herausforderungen, Lösungsansätze und Good Practices**", Projekt Magazin, Ausgabe 14/2016) dargestellt, bestehen bei Topmanagern noch viele Vorbehalte gegenüber der Einführung eines systematischen Projektportfoliomanagements. Bei Einführung des Projektportfoliomanagements kommt es deshalb in der Praxis darauf an, den konkreten Nutzen für die Organisation zu kennen und kontinuierlich mit Nutzenargumenten zu werben. Die im Folgenden aufgeführten Nutzeffekte unterstützen die Argumentationen des für "Operations" zuständigen Vorstands (COO), der Bereichsleiter, die häufig von Ressourcenkonflikten betroffen sind, der externen Berater oder der für das Projektmanagement zuständigen Institutionen (u.a. Leiter PMO), wenn sie für die Einführung und Weiterentwicklung des Projektportfoliomanagements werben.

Die Teilnehmer des Praxisdialogs identifizierten folgende Nutzeffekte des Projektportfoliomanagements als **Argumente für das Topmanagement**:

- Die Strategie wird mit Hilfe von Projektportfoliomanagement konsequent und systematisch umgesetzt. Z.B. zielen die Projekte des Investitionsportfolios eines Chemieunternehmens auf die Verbesserung seiner Marktposition und Leistungsfähigkeit ab.
- Durch enge Verzahnung von Strategie- und Projektarbeit werden die richtigen Projekte ausgewählt, unnötige Doppelarbeit vermieden sowie Synergien erzielt. Dies ist z.B. für einen Anbieter von innovativen Produkten in einem dynamischen Marktumfeld überlebenswichtig, da seine Produkte einen vergleichsweise kurzen Lebenszyklus haben.
- Chancen und Risiken in allen Projekten und Programmen werden frühzeitig erkannt, auf Ebene des Portfolios transparent gemacht und entschieden. So sind z.B. Banken auf die reibungsfreie Arbeit der eingesetzten ICT-Systeme angewiesen. Das übergreifende Risikomanagement auf Projektportfolio-Ebene gewährleistet dies, da eine isolierte Risikobetrachtung eng miteinander verknüpfter Systeme nicht ausreichend ist.
- Durch systematische Überwachung und Steuerung aller Projekte wird das Nutzeninkasso sichergestellt. Z.B. wird bei der Umsetzung von Verbesserungsprojekten eines Automobilzulieferers darauf geachtet, dass der prognostizierte Nutzen nach dem Projektende auch tatsächlich erzielt wird.

- Projektportfoliomanagement macht Entscheidungsbedarfe transparent und hilft den Verantwortlichen, zu einer fundierten Entscheidung zu kommen. Dies trifft z.B. bei einem Elektrokonzern im internationalen Kontext bei der Identifizierung von Klumpenrisiken zu.

Daraus resultieren insgesamt wirtschaftliche Effekte, die allerdings in der Praxis nur schwer nachzuweisen oder allein mit der Einführung von Projektportfoliomanagement zu begründen sind. Hier sehen die an dem Praxisdialog beteiligten Unternehmen zukünftig noch den größten Handlungsbedarf.

Folgende **Nutzenargumente für die oft kritisch eingestellten Linienführungskräfte** können bei der Einführung von PPM dienlich sein:

- Knappe Ressourcen werden mit Blick auf die übergreifenden Bedarfe in Projekten effizient und effektiv eingeplant bzw. eingesetzt. Dies unterstützt diejenigen Führungskräfte, die selbst Ressourcen planen und für die Projekte und Programme des Projektportfolios bereitstellen müssen
- Es wird transparent, welche Projekte und Programme realisiert werden, wo Handlungsbedarf besteht und welche Entscheidungen wo und durch wen zu treffen sind. Dies betrifft insbesondere die Führungskräfte, die in den für das Projektportfolio zuständigen Gremien aktiv sind.
- Eine ganzheitliche Optimierung und Koordination aller Aktivitäten mit Bezug auf das Projektgeschäft wird erreicht. Die Linienführungskräfte können sich besser untereinander in Bezug auf Projekte und Programme des Portfolios abstimmen.
- Durch Projektportfoliomanagement können Erfahrungen aus den Projekten gesammelt, bewertet und in die Organisation zurückgespiegelt werden. Davon profitieren auch die für spezifische Fachgebiete zuständigen Führungskräfte. So können die für Innovation zuständigen Führungskräfte z.B. von den Ideen aus Projekten und Programmen profitieren und zu neuen Projektvorhaben führen.

Diese Argumente helfen dem Topmanagement, einem externen Berater oder aber auch dem designierten Projektportfoliomanager vor bzw. bei Einführung des Projektportfoliomanagements in der Diskussion mit den Linienführungskräften.

Die **Projektleiter und ihre Teams profitieren** von der Anwendung des Projektportfoliomanagements ebenfalls:

- Das Projektportfoliomanagement verbessert die Abstimmung der Ziele und Vorgaben für Projekte und Programme, hilft Ressourcenallokation und alle relevanten Pläne besser aufeinander abzustimmen und erleichtert den Managern von Projekten und Programmen die Arbeit in den frühen Phasen.
- Die Transparenz über alle Projekte und Programme des Projektportfolios erleichtert die Abstimmung zwischen allen Beteiligten, fördert die Aufmerksamkeit des Topmanagements bei herausfordernden Situationen und verhindert somit unnötige Eskalationen.
- Die Vorgabe standardisierter Prozesse, Methoden und insbesondere Berichtsformate reduziert den Aufwand für das Management der Projekte und Programme und vermeidet Missverständnisse.

- Bessere Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Ebenen des Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagements verbessert die Performanz für alle Beteiligten.
- Über das Projektportfoliomanagement können Lessons Learned aus anderen Projekten und Programmen verfügbar gemacht werden. Manager von Projekten und Programmen profitieren so von den gesammelten Erfahrungen.

Die Nutzenargumente müssen auf die spezifische Situation der Organisation sowie aller Beteiligten angepasst werden. Deshalb empfiehlt sich eine systematische Stakeholderanalyse mit der Identifizierung von wichtigen Befürwortern und Gegnern, eine Analyse ihrer Argumentationen und eine konkrete Planung von Kommunikationsmaßnahmen zur Förderung des Projektportfoliomanagements.

## Der Nutzen ist klar – jetzt sind die Topmanager an der Reihe

In vielen Organisationen nimmt sowohl die Anzahl als auch die strategische Bedeutung von Projekten stark zu. Deshalb rückt das Projektportfoliomanagement immer mehr in den Mittelpunkt. Dessen Ziel ist, die effektive und effiziente Allokation von Ressourcen in einem bestimmten, abgegrenzten Verantwortungsbereich zu fördern. Ressourcen können effektiver und effizienter alloziert werden, wenn die dafür erforderlichen Entscheidungen mit der Priorisierung von Projekten sowie mit dem Aufzeigen von Wechselwirkungen zwischen Projekten unterstützt werden. Die systematische Bereitstellung von Informationen zum Projektportfolio schafft Transparenz über die Projektlandschaft der Organisation und ist Grundlage für die Ableitung von Handlungsempfehlungen. Durch eine periodische Überprüfung der Wertbeiträge aller Projekte und Programme einer Organisation wird deren Erfolg nachhaltig sichergestellt.

Das Topmanagement ist nun gefragt, die vorliegenden Erkenntnisse für ihre Organisation und ihre eigene Rolle nutzbar zu machen. Projektportfoliomanagement kann nicht "von unten" eingeführt und durchgeführt werden, es ist vielmehr die Rolle der Topmanager, dies "von oben" zu tun. Damit wird eine enge Verbindung zwischen Strategie- und Projektarbeit hergestellt, die Ziele verschiedener Aktivitäten aufeinander abgestimmt und somit die Voraussetzungen geschaffen, die "richtigen Projekte richtig zu machen". Dies sollte möglichst ganzheitlich und abgestimmt mit allen anderen Beteiligten erfolgen (Wagner, 2015).

## Literatur und weiterführende Hinweise

Weitere Hinweise zu Ansätzen des Projektportfoliomanagements finden sich u.a. in deutschen Normen zum Multiprojektmanagement, zu Grundlagen (DIN, 2013a), Prozessen (DIN, 2013b), Methoden (DIN, 2015a) und Rollen (DIN, 2015b). Die im letzten Jahr erschienene ISO 21504 (ISO, 2015) geht auf wichtige Prinzipien, Voraussetzungen wie auch das Management von Projektportfolios ein. Schließlich halten auch internationale Verbände Standards für das Projektportfoliomanagement bereit, so z.B. das PMI® einen eher prozessorientierten Standard für das Management von Portfolios (PMI, 2013), AXELOS einen auf Prinzipien basierenden Standard (AXELOS, 2011) und IPMA jeweils einen Kompetenzstandard für Personen (IPMA, 2016a) wie auch einen für Organisationen (IPMA, 2016b), die ins Management von Projektportfolios eingebunden sind.

- AXELOS (Hrsg.): Management of Portfolios, The Stationary Office, London 2011

- DIN (Hrsg.): DIN 69909-1:2013 Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 1: Grundlagen, Beuth Verlag, Berlin, 2013a
- DIN (Hrsg.): DIN 69909-2:2013 Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 2: Prozesse, Prozessmodell, Beuth Verlag, Berlin, 2013b
- DIN (Hrsg.): DIN 69909-3:2015 Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 3: Methoden, Beuth Verlag, Berlin, 2015c
- DIN (Hrsg.): DIN 69909-4:2015 Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 4: Rollen, Beuth Verlag, Berlin, 2015d
- Gemünden, Hans Georg; Kock, Alexander: 7. MPM-Benchmarking-Studie 2015, Berlin 2015, <http://www.multiprojectmanagement.org>
- IPMA (Hrsg.): IPMA Individual Competence Baseline. Version 4.0, International Project Management Association (IPMA): Nijkerk, 2016
- IPMA (Hrsg.): IPMA Organisational Competence Baseline. Version 1.1, International Project Management Association (IPMA): Nijkerk, 2016
- ISO (Hrsg.): ISO 21504 Project, programme and portfolio management – Guidance on portfolio management. ISO, Genf, 2015
- PMI (Hrsg.): The Standard for Portfolio Management, Third Edition, PMI, Newtown Square 2013
- Wald, Andreas; Wagner, Reinhard; Nuhn, Helge; Schneider, Christoph: Strategieorientierte Multiprojektsteuerung: Herausforderungen und Lösungsansätze, projektMANAGEMENTaktuell, Ausgabe 01/2014
- Wagner, Reinhard (Hrsg.): Projekt als Strategie – Strategie als Projekt. Trends, Potenziale, Perspektiven. Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, Nürnberg, 2009
- Wagner, Reinhard: Steigende Zahl von Projekten erfordert neue Managementansätze - Standards für das Multiprojektmanagement, Projekt Magazin, Ausgabe 04/2012, [https://www.projektmagazin.de/artikel/standards-fuer-das-multiprojektmanagement\\_1064617](https://www.projektmagazin.de/artikel/standards-fuer-das-multiprojektmanagement_1064617)
- Wagner, Reinhard (Hrsg.): Beratung von Organisationen im Projektmanagement, Symposion Publishing, Düsseldorf, 2015
- Wagner, Reinhard (Hrsg.): Erfolgreiches Projektportfoliomanagement, Symposion Publishing, Düsseldorf, 2016

Fachbeitrag

Professionalisierung des Projektportfolio-Managements

## Die richtigen Projekte umsetzen und effizient steuern

Marc legt den Telefonhörer auf und atmet tief durch. Gerade hat sein Chef ihn beauftragt, bis Donnerstag eine Übersicht über alle laufenden internen Projekte zu erstellen. Und zwar mit Budget, Status und einer Auflistung der bereits entstandenen Kosten. Minutenlang ziehen vor Marcs innerem Auge die anstehenden Aufgaben vorbei. Er hat keine Ahnung, wie er diese innerhalb von zwei Tagen bewältigen soll. Er lässt das Gespräch noch einmal Revue passieren. "Bitte erarbeiten Sie doch auch gleich einen Vorschlag, welche Projekte man stoppen, im Budget kürzen oder verschieben kann", hat sein Chef kurz angebunden gesagt. Marc weiß, so redete sein Chef immer, wenn er unter Druck ist. Dann hat dieser noch hinzugefügt: "Wir müssen mindestens 15% der bisher geplanten IT-Investitionen streichen, auch die IT muss einen Teil zur Kostenreduzierung beitragen – Vorgabe vom Vorstand. Außerdem läuft das neue CRM-Projekt des Vertriebsvorstands finanziell 'aus dem Ruder' und benötigt mehr Budget, voraussichtlich um die 350.000 Euro, aber das ist noch nicht ganz klar. Bitte erarbeiten Sie doch gleich eine Präsentation, in der Sie Ihre Vorschläge für die Budgetreduzierung, die zusätzliche Finanzierung des CRM-Projekts und die Auswirkungen von beidem auf das Projektportfolio darstellen." Und so schnell, wie sein Chef gesprochen hat, beendet er das Telefonat auch schon wieder.

Dieses Beispiel beruht auf meiner Erfahrung und ich möchte es nutzen, um zu zeigen, welche Probleme in Organisationen ohne strukturiertes Projektportfolio-Management auftreten und wie ein integriertes Projektportfolio-Management das Projektmanagement und die Prozesse in einer Organisation professionalisiert.

Marc's Chef leitet den IT-Bereich der SBZ Automotive AG, die als Zulieferer Elektronik und Sicherheitskomponenten für die Automobilindustrie anbietet. Marc selbst verantwortet erst seit einem Dreivierteljahr das Anforderungsmanagement und bildet so die Schnittstelle zwischen der umsetzenden IT und den anfordernden Geschäfts- und Fachbereichen, den sog. "Business-Partnern" (Bild 1). Von den Geschäftsbereichen sind neben dem Bereich "Elektronik" vor allem die Bereiche "Sicherheitskomponenten" und "Engineering" wichtige Anforderungssteller. Bei den Fachbereichen stellen die Bereiche "Finanzen", "Einkauf", "Vertrieb" und "Human Resource Management" die wesentlichen Stakeholder dar.

Marc verantwortet außerdem das Projekt- und Programmmanagement und das Projekt-Management-Office der IT, da er als Leiter des Anforderungsmanagements die Verantwortung für die Umsetzung der Anforderungen gegenüber seinen internen Kunden trägt. Er ist für rund 180 Projekte mit einem Investitionsvolumen von rund 38 Millionen Euro pro Jahr verantwortlich.

Autor



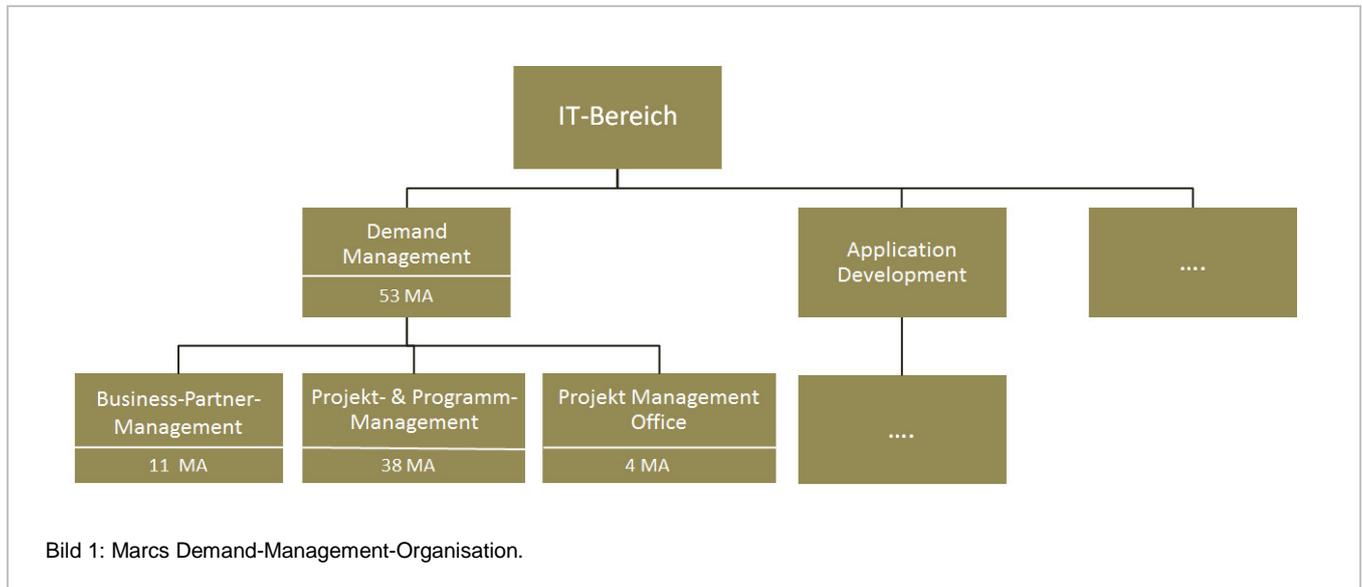
**Jobst Scheuermann**

Dipl.-Ing., PMP, GF Unternehmensberatung, Strategie- und Organisationsentwicklung, Projekt- und Portfolio-Management, Branchen: IT, Telekommunikation und Automobil

Kontakt: [jbs@scheuermann-consulting.de](mailto:jbs@scheuermann-consulting.de)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)



Marc hat sich zwar schon einen groben Überblick über die anstehenden Anforderungen und auch über die großen Projekte verschafft. Es gibt aber bisher kein strukturiertes Projektportfolio-Management. Dieser wesentliche Missstand fällt ihm jetzt auf die Füße. Er weiß nicht, welche Projekte mit welcher Priorität in welcher Entwicklungsphase sind, welchen Status sie haben und wie viel vom Projektbudget schon freigegeben, beauftragt oder bereits ausgegeben wurde.

Die Verantwortlichkeiten für Projektentscheidungen sind nicht klar geregelt. Viele Projekte werden in direkter Absprache zwischen den Mitarbeitern aus den Geschäfts- und Fachbereichen mit den Entwicklungsverantwortlichen aus der Abteilung "Application Development" in der IT an ihm vorbei initiiert. Diese wiederum beauftragen teilweise eigenständig und ohne Abstimmung mit ihm ggf. externe Dienstleister. So kann Marc unmöglich einen projektbezogenen Kostenüberblick bekommen. Bei den noch nicht begonnenen Projekten, die er kennt, kann er beim besten Willen nicht sagen, ob sie nach der Kürzung über genügend Budget verfügen werden, um sie noch in diesem Geschäftsjahr zu starten.

Zudem hat das Unternehmen zwar ein Jahr zuvor eine Projektmanagement-Software (PM-Software) eingeführt, die Qualität der Projektdaten, welche die Projektleiter in dieses System einpflegen, ist jedoch miserabel. Viele Projektleiter dokumentieren den Fortschritt ihrer Projekte immer noch in Excel-Dateien, die sie lokal auf ihrem Rechner ablegen. Andere, welche die PM-Software bereits nutzen, pflegen ihre Projektdaten nur unregelmäßig.

Außerdem ist Marc nicht klar, welche Projekte den größten strategischen und finanziellen Nutzen stiften und deshalb realisiert werden müssen und welche er auf das nächste Geschäftsjahr verschieben kann. Marc überlegt weiter: Es sollen auch keine Investitionsruinen entstehen. Wenn bei schon gestarteten Projekten das Budget gekürzt werden muss, dann wenigstens bei denen, die erst in der Anfangsphase stecken, bei denen bisher relativ wenig Kosten aufgelaufen sind und die für das Unternehmen den geringsten strategischen Nutzen bringen. Sinnvoll kann es auch sein, die Projekte noch zu stoppen, die zwar schon weiter fortgeschritten sind, für die aber kein strategischer, finanzieller oder regulatorischer Nutzen nachgewiesen werden kann. Auch muss er sich ja noch wegen der Kürzungsvorschläge mit den Fachbereichen abstimmen. Im Geiste hört er schon den empörten Aufschrei, denn natürlich wird niemand an "seinem" Projekt sparen wollen.

Und nach welchen Kriterien soll er die Projekte bewerten? Es existiert ja nicht einmal für jedes Projekt ein fundierter Business Case und damit die Möglichkeit, den strategischen, finanziellen oder regulatorischen Nutzen eines Projekts für das Unternehmen zu beurteilen. Bisher sind die Vorstände und die Geschäfts- und Fachbereichsleiter der SBZ AG nicht so konsequent gewesen, formale Freigabekriterien für alle IT-Projekte einzufordern.

Marc macht eine Aufstellung der wichtigsten Aufgaben für die anstehende "Tag-und-Nacht-Aktion":

Um eine Übersicht über den jeweiligen Status der 35 wichtigsten laufenden Programme und Projekte zu erhalten, muss er:

1. noch heute den Projektleitern ordentlich Druck machen, damit diese ihm bis zum nächsten Morgen ihre Statusberichte abliefern,
2. mit den Demand Managern klären, welche wichtigen Anforderungen noch in der Pipeline sind und wie sie deren strategischen, finanziellen und regulatorischen Nutzen einschätzen,
3. anhand der Rückmeldungen der Projektleiter sowie der Anforderungsmanager bewerten, wo wie viel gekürzt werden kann,
4. diese Kürzungen mit den Fachbereichen abstimmen und
5. seinen Kürzungsvorschlag in einer Entscheidungsvorlage für die Vorstände und Geschäfts- und Fachbereichsleiter strukturiert zu Papier bringen.

Er vergäbt den Kopf in den Händen: Eine realistische Bewertung aller wichtigen Projekte und offenen Anforderungen als Basis für ein sinnvolles Management der Projektlandschaft ist in zwei Tagen beim besten Willen nicht hinzubekommen.

## Was ein systematisches Projektportfolio-Management ausmacht

Analysieren wir an dieser Stelle das fiktive Beispiel von Marc und seiner SBZ AG einmal aus der Außenperspektive. Marc ist zwar ein zertifizierter Projektmanager, der jahrelang selbst große IT-Projekte erfolgreich geleitet hat. Das reicht aber nicht aus, um die Multiprojektlandschaft seines Unternehmens erfolgreich zu managen. Dafür benötigt seine Organisation dringend ein strukturiertes und professionelles Projektportfolio-Management, das im Unternehmen verankert ist.

### Wesentliche Bereiche eines Projektportfolio-Managements

Für dieses systematische Projektportfolio-Management sind drei wesentliche Bereiche zu betrachten: die Planung und Priorisierung, die Genehmigung sowie die Steuerung des Projektportfolios.

#### Planung und Priorisierung

Um ein Projektportfolio zu planen, müssen die Projekte ausgewählt werden, in die investiert werden soll. Aber welche sind das? Kleine Projektportfolios mit 10 bis 20 Projekten pro Jahr können die verantwortlichen Geschäfts-

oder Fachbereichsleiter mit der IT-Leitung selbst planen und priorisieren. Werden jedoch regelmäßig Entscheidungen über ein größeres Projektportfolio mit einem Investitionsvolumen von einigen Millionen Euro getroffen, benötigt die Organisation eine strukturierte, übergreifende und strategisch ausgerichtete Portfolioplanung und Projektpriorisierung durch einen Projektportfolio-Manager.

In den meisten Fällen wird die Portfolioplanung dabei parallel zum Geschäftsjahr verlaufen, um die Finanzplanung zu unterstützen. Sie muss aber auch unterjährig durchgeführt werden, um bei anstehenden strategischen Änderungen, neuen Anforderungen oder auch Budgetkürzungen, so wie hier im Beispiel, entsprechend reagieren und die Projekte neu priorisieren zu können.

## Genehmigung

Der zweite Bereich betrifft die Genehmigung des gesamten Projektportfolios aber auch der einzelnen Projekte. Es ist zu klären, wer in der Organisation wann was genehmigen und freigeben darf. Hier hat es sich bewährt, als wichtigstes Entscheidungsgremium für das Projektportfolio ein Projektportfolio-Board aus Verantwortlichen aller Stakeholder zu etablieren, hier aus den Leitern der wichtigsten Geschäfts- und Fachbereiche und der IT-Leitung. Dieses Board tritt z.B. monatlich zusammen und trifft alle wichtigen Portfolioentscheidungen zur Portfolioplanung, Projektpriorisierung, Projektfreigabe und Kontrolle der Quality-Gates (Bild 3). Als höchstes Gremium in der Organisation übernimmt es die Verantwortung für das Projektportfolio.

## Steuerung

Wenn anhand der Portfolioplanung und Projektpriorisierung geklärt ist, welche Projekte durchgeführt werden sollen, muss das Projektportfolio-Board die Abarbeitung des Projektportfolios strukturieren und organisieren. Es geht darum, eine ganze Projektlandschaft mit inhaltlichen Abhängigkeiten zwischen den Projekten, konkurrierenden Anforderungen und begrenzten Budgets und Ressourcen zu steuern.

Hierzu ist es wichtig, dass die Projektleiter den Status ihrer einzelnen Projekte transparent und regelmäßig kommunizieren. Der Projektportfolio-Manager verdichtet mit Unterstützung des Projekt-Management-Office, das die Auswertungen zur Verfügung stellt, die einzelnen Projektstatus zum Gesamtportfoliostatus. Sinnvoll ist es nicht nur, für alle Projekte den Projektfortschritt zu erheben, sondern auch weitere Key-Performance-Indikatoren wie die Performance oder den Forecast für das Gesamtportfolio (Siehe hierzu Abschnitt "Reporting" und Bild 4).

Es gilt, entsprechende Mechanismen und Maßnahmen zur Steuerung (Optimierung, Modifizierung, Qualitätskontrolle) des Portfolios zu etablieren. Neben dem Projekt- und Portfoliostatus ist es wichtig, dass die IT in Abstimmung mit allen wichtigen Geschäfts- und Fachbereichen transparente Entscheidungskriterien für das erfolgreiche Passieren von Quality-Gates für alle Projekte festlegt und gemeinsam mit dem Projektportfolio-Board abstimmt. So soll z.B. an die Budgetfreigabe eines Projekts das Vorhandensein eines durch den Finanzbereich geprüften und für tragfähig befundenen Business Case verpflichtend sein.

## Ziele des Projektportfolio-Managements

Ziele eines solchen Projektportfolio-Managements sind:

- eine transparente, fachbereichsübergreifend einheitliche Planung und Priorisierung aller Projekte des Portfolios anhand der Geschäftsstrategie
- eine Integration der Portfolioplanung in die strategische Geschäftsplanung und die operative Umsetzung der daraus resultierenden Projekte. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass die Projekte des Portfolios realisiert werden, welche die strategischen Ziele der Organisation unterstützen.
- eine transparente Budget- und Ressourcenplanung, um alle hochpriorisierten Projekte im Portfolio zu realisieren. Das heißt: Budget und Ressourcen zur Projektrealisierung sind begrenzt und die Summe aller Anforderungen ist in der Regel größer als die Möglichkeiten der Realisierung. Eine transparente Planung und Priorisierung gibt einen Überblick, welche Anforderungen mit welchem Budget und Ressourcenbedarf umgesetzt werden können.
- eine Verbesserung der organisatorischen Projektmanagement-Kompetenz und -Reife durch Transparenz hinsichtlich der Projektstatus, eine klare Steuerung und Regelung des Projektmanagement-Vorgehens und der einzusetzenden Methoden und die Festlegung strukturierter Vorgaben, wie z.B. Freigabekriterien bei Quality-Gates in Form von Dokumenten und Ergebnissen

Sehen wir uns nun am Beispiel von Marc an, wie er die Anforderungen, die sein Chef an ihn gestellt hat, ohne eine professionelles Projektportfolio-Management erfüllte: Marc hat innerhalb von zwei Tagen auf Basis der eingegangenen Rückmeldungen der Projektleiter und Demand Manager einen Vorschlag zur Budgetkürzung erstellt, es aber nicht mehr geschafft, diese Kürzungen mit den Fachbereichen abzustimmen. Es fehlen ihm Aussagen zum strategischen und finanziellen Nutzen einiger großer Projekte, aber auch die finanzielle Situation einzelner Projekte ist nicht transparent. Er kann nicht mit Sicherheit sagen, wie viel Geld wirklich schon für die Projekte freigegeben und ausgegeben wurde.

Das Top-Management hat so keine vernünftige Entscheidungsgrundlage und Marc erntet aufgrund seiner aus dem Bauch heraus erarbeiteten Kürzungsvorschläge viel Kritik von den Kollegen der anderen Bereiche. Solch eine Zuspitzung will Marc nicht noch einmal erleben. Darin ist er sich mit seinem Chef einig.

## Integriertes Projektportfolio-Management

Um in Zukunft jederzeit aussage- und steuerfähig zu sein, führt Marc in Zusammenarbeit mit den Geschäfts- und Fachbereichsleitern, einem internen Projektteam und einem Berater ein integriertes Projektportfolio-Management in seiner Organisation ein.

Dieses soll zwei Sichtweisen berücksichtigen:

- Einerseits soll horizontal der gesamte Projektlebenszyklus unterstützt werden. Das heißt, das Projektportfolio-Management steuert und überwacht den gesamten Projektablauf, von der ersten Projektidee bis zur erfolgreichen Umsetzung und dem Roll-out.
- Andererseits sollen vertikal die Prozesse durchgängig ineinandergreifen: von den strategischen Zielen der Organisation, über die Projektauswahl und das Projektmanagement bis zur operativen Projektumsetzung.

Die Einführung wird also auf Initiative von Marc in Abstimmung mit seinem Chef gestartet und durch den Vorstand freigegeben. Das Projektteam besteht aus vier Mitarbeitern, die aus der IT und aus dem Anforderungsmanagement kommen und durch sieben Vertreter der Geschäfts- und Fachbereiche und einen externen Berater unter-

stützt werden. Im Laufe von sechs Monaten erarbeiten die Beteiligten schrittweise die Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten für ein integriertes Projektportfolio-Management, das es dem Vorstand und den Geschäfts- und Fachbereichsleitern jederzeit erlaubt, sich einen Überblick über die Projektinvestitionen zu verschaffen und systematisch und fundierte Entscheidungen zu treffen.

Im ersten Schritt legt das Projektteam auf Basis der Ist-Situation die Ziele für ein integriertes Projektportfolio-Management und den Rahmen fest, innerhalb dessen es etabliert werden soll.

## Ziele eines integrierten Projektportfolio-Managements

So werden als wichtigste Ziele definiert:

- eine klare Ausrichtung der Anforderungsplanung an der Geschäftsstrategie,
- mit dem Anforderungsmanagement **eine** zentrale Stelle zur Konsolidierung und Koordinierung aller Projektideen und -anforderungen zu schaffen,
- die Etablierung einer auf alle Projektanforderungen und Projekte anzuwendende Priorisierungs-, Budget- und Ressourcenverteilungs-Methode und
- die Entwicklung einer effizienten Budget- und Ressourcensteuerung durch transparente Budget- und Ressourcenplanung, IST- und Forecast-Werte (siehe hierzu im Detail den Abschnitt "Reporting" und Bild 4) sowie standardisierte Quality-Gates zur Projektsteuerung

Der Rahmen: Im ersten Schritt soll das IT-Projektportfolio betrachtet werden, eine spätere Ausweitung auf weitere Unternehmensprojekte soll später überprüft werden.

## Arbeitspakete des Projektportfolio-Einführungsprojekts

Aus diesen Zielen leitet das Projektteam folgende Arbeitspakete für das Projektportfolio-Management-Einführungsprojekt ab:

1. Festlegung der Ziele, des Nutzens und der strukturellen Verankerung des Projektportfolio-Management
2. Analyse der Projektlandschaft und Begriffsabgrenzung "Demand", "Projekt", "Programm" und "Portfolio"
3. Entwicklung des Prozessmodells
4. Festlegung und Etablierung des Entscheidungsgremiums
5. Entwicklung eines Priorisierungsmodells
6. Entwicklung des Reportings und der Key-Performance-Indikatoren
7. Erarbeitung von Guidelines und Regelungen
8. Einführung, Kommunikation und Transformation

Im Folgenden sehen wir uns diese acht Aufgabenpakete genauer an. So werden die zentralen Aufgaben eines erfolgreichen Projektportfolio-Managements deutlich:

## Festlegung der Ziele, des Nutzens und der strukturellen Verankerung des Projektportfolio-Managements

Zuerst gilt es, die Ziele und den Nutzen des Projektportfolio-Managements zu definieren und dafür die "politischen" und organisatorischen Rahmenbedingungen zu analysieren. Dies ist wichtig, die gesteckten Ziele in der SBZ AG umzusetzen. Marc wird bei der Analyse klar: Gerade für die Umsetzung seiner wichtigsten Ziele, der Etablierung eines gemeinsamen Projektportfolio-Boards und der Sicherstellung transparenter Projektstatus braucht er auf jeden Fall die Unterstützung des Vorstands.

Auch gilt es, alle Bereichsleiter "ins Boot" zu holen. Einige sind von der Idee, eine gemeinsame Portfoliosteuerung zu etablieren, nicht begeistert, das weiß er. Es herrscht ein starkes Bereichsdenken, und der Drang, die eigenen Interessen über die der anderen zu stellen – ganz nach dem Motto: Wer am lautesten schreit, setzt sich durch und bekommt "seine" Projekte umgesetzt.

So ist es für Marc das wichtigste Ziel, ein gemeinsames Projektportfolio-Board aus allen wichtigen Bereichsleitern aus den Geschäfts- und Fachbereichen und der IT zu etablieren, um gemeinsam mit ihnen über die Anforderungen an die IT und deren Priorisierung zu entscheiden. Zweites wesentliches Ziel ist es, einen Überblick über die Projektstatus und den Budget- und Ressourceneinsatz zu bekommen. Er will und muss in seiner Rolle als Leiter Demand Management gegenüber seinen internen Kunden und seinem Chef Aussagen über alle IT-Projekte treffen zu können. Zugleich stiftet diese Transparenz auch einen wesentlichen Nutzen für die SBZ AG. Nur so können inhaltliche Abhängigkeiten der Projekte erkannt, Doppelentwicklungen vermieden und strategische Ziele effizient unterstützt werden.

Hinsichtlich der Positionierung ist es für Marc und sein Projektteam wichtig, sicherzustellen, dass das grundlegend neue Vorgehen bei der Anforderungsplanung und der Portfoliosteuerung und damit auch die Veränderungen bei der Budgetverteilung über die neuen Prozesse und die Einrichtung eines Projektportfolio-Boards durch den Vorstand mitgetragen werden. Durch Einzelgespräche mit den Vorständen, in denen er den Nutzen und die Ziele darlegt und eine Effizienzsteigerung von mindestens 10% verspricht, kann er diese überzeugen. Eine entsprechende Entscheidungsvorlage im Vorstand durchzubringen, das Projektportfolio-Management einzuführen, ist dann nur noch Formsache.

## Analyse der Projektlandschaft und Begriffsabgrenzung "Demand", "Projekt", "Programm" und "Portfolio"

Für das Projektportfolio-Modell wird eine Analyse der Projektlandschaft benötigt. Es gilt zu klären, was die typischen Projekte in der Organisation sind. Das Analyseergebnis: Die 35 wichtigsten Programme und Projekte machen ca. 70% des Budgets aus und jedes hat ein Investitionsvolumen von über 500.000 Euro. Die meisten der übrigen Projekte (ca. 100) liegen bei 50.000-90.000 Euro. Dann gibt es noch einige Kleinstprojekte mit einem Investitionsvolumen von 20.000-30.000 Euro. Die durchschnittliche Projektlaufzeit beträgt zwischen vier Monaten und einem Jahr.

Im Rahmen des Arbeitspakets werden wichtige begriffliche Festlegungen getroffen: Es wird definiert, was ein Portfolio, ein Programm, ein Projekt und ein Demand ist. Marc und sein Projektteam entwickeln folgende Definitionen:

Als Demand werden alle allgemeinen Geschäfts-, Prozess-, technischen, rechtlichen und Security-Anforderungen aus den Bereichen bezeichnet, unabhängig davon, wie diese in der IT umgesetzt werden.

Alle Anforderungen, für deren Umsetzung mehr als 20 Personentage veranschlagt werden, werden als Projekt realisiert. Kleinere Anforderungen von bis zu 20 Personentagen werden dem Service und Support übergeben. Dieser ist in der IT der SBZ AG für die Wartung und Pflege der IT-Systeme zuständig und muss sowohl technische (z.B. Release-Updates) als auch funktionale Service-Requests bearbeiten. Solche kleineren Demands sind z.B. Änderungen an Reports im Datawarehouse oder Konfigurationsänderungen im ERP-System. Ein Projekt leitet sich also aus einem Demand ab und bildet den Rahmen für die Planung und Realisierung der Anforderung. Es gelten die allgemeinen Definitionen für Projekte, wie z.B. dass ein Projekt temporär, einmalig, komplex, interdisziplinär ist, einen definierten Inhalt und Umfang etc. hat.

Ein Programm koordiniert mehrere Projekte und u.U. weitere Aufgaben, die gemeinsam ein Ziel verfolgen und einen Nutzen für die Organisation stiften.

Das IT-Projektportfolio wird als die Menge aller geplanten Demands und aller laufenden IT-Programme und -Projekte definiert. Die koordinierte Planung und Priorisierung erfolgt auf Basis der Demands. Im Gegensatz zum Programm und Projekt existiert das Projektportfolio zeitlich unbegrenzt. Zur Strukturierung des Portfolios, wird dieses noch in Subportfolios unterteilt, die z.B. nach Prozessen oder Fachbereichen strukturiert sind. Ein weiterer wichtiger Schritt ist es, die limitierenden Faktoren für das Projektportfolio zu identifizieren. Im Marcs Fall sind es die Key-Ressourcen, vor allem die Projektleiter und wichtige Business-Analysten, die zur Entwicklung und Bewertung des Umsetzungskonzepts und der Kostenschätzung zur Verfügung stehen müssen, und außerdem das verfügbare Investitionsbudget pro Geschäftsjahr.

Schon allein dies ist für das Projektteam eine fordernde Aufgabe, doch für Marc lediglich der erste Schritt, um die Unterstützung und Freigabe für das Projekt der Einführung des Projektportfolio-Managements in der IT durch seinen Chef und das Management zu erhalten. Nach der Abstimmung und Diskussion der Grundüberlegungen mit dem Vorstand und einigen Bereichsleitern stellt Marc das geplante Portfoliomanagement, d.h. die Ziele, den verfolgten Nutzen, das Projektportfolio-Board und seine Zusammensetzung sowie den High-Level-Ablauf allen Bereichs- und Abteilungsleitern vor. Dann gehen Marc, das Projektteam und der Berater daran, das Portfolio-Prozessmodell im Detail zu entwickeln.

## Entwicklung des Prozessmodells

Das Portfolio-Prozessmodell besteht aus vier Bereichen: dem Stage-Gate-Prozess, der Portfolioplanung, der Portfoliosteuerung und dem Projektmanagement.

### Stage-Gate-Prozess

Der übergeordnete Stage-Gate-Prozess ist ein Freigabeprozess zur Strukturierung der Projektpipeline und Optimierung des Durchsatzes. Er stellt sicher, dass zu definierten Zeitpunkten in der Organisation bewusste Entscheidungen zu den Projekten und zum gesamten Portfolio getroffen werden. Der Stage-Gate-Prozess kenn-

zeichnet als Entscheidungspunkt an einem Gate den Übergang eines Demands bzw. Projekts in die entsprechende nächste Entwicklungsphase. Wichtig sind klar definierte Entscheidungskriterien für jedes Gate und klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten für die Entscheidung.

Es werden die Gates "Qualifizierung Projektidee", "Freigabe Portfolio", "Freigabe Projekt"; "Freigabe Spezifikation", "Freigabe Design", "Freigabe Realisierung" und "Abschluss" definiert. Zu den Gates werden neben formalen Entscheidungskriterien, wie z.B. eines Business Case zum Passieren des Gates "Freigabe Projekt", auch definierte Dokumente gefordert, wie z.B. Spezifikation und Designdokumente für das Gate "Freigabe Realisierung".

Die Freigabe erfolgt durch das Projektportfolio-Board, es werden jedoch über Mitzeichnungen weitere Verantwortliche mit einbezogen. So muss z.B. der Business Case zum Gate "Freigabe Projekt" vorab durch das Controlling und Marc als verantwortlichem Demand Manager geprüft werden. Zur Qualitätskontrolle muss immer zuvor eine Prüfung durch einen Mitarbeiter des Projekt-Management-Office erfolgen. Das Projekt-Management-Office stellt so die Qualität der Gate-Anträge sicher.

### Portfolioplanung

Die Portfolioplanung umfasst die jährliche und unterjährige Priorisierung, Planung und Konsolidierung aller Demands. Die Konsolidierung dient dazu, Anforderungen mit ähnlichem oder gleichem Inhalt zusammenzuführen und dadurch zu vermeiden, dass in verschiedenen Projekten Lösungen für das gleiche Problem entwickelt werden.

Im Portfolioplanungs-Prozess werden auch die Budget- und Ressourcenplanung und die Festlegung der Budget-Zielwerte parallel zur Finanzplanung der gesamten Organisation erarbeitet. Für den Portfolioplanungs-Prozess sollen die Demand Manager verantwortlich sein, da sie, wie bereits erwähnt, die Schnittstelle zwischen den Geschäfts- und Fachbereichen und der IT bilden und mit diesen die Planung gemeinsam erarbeiten sollen (Bild 2).

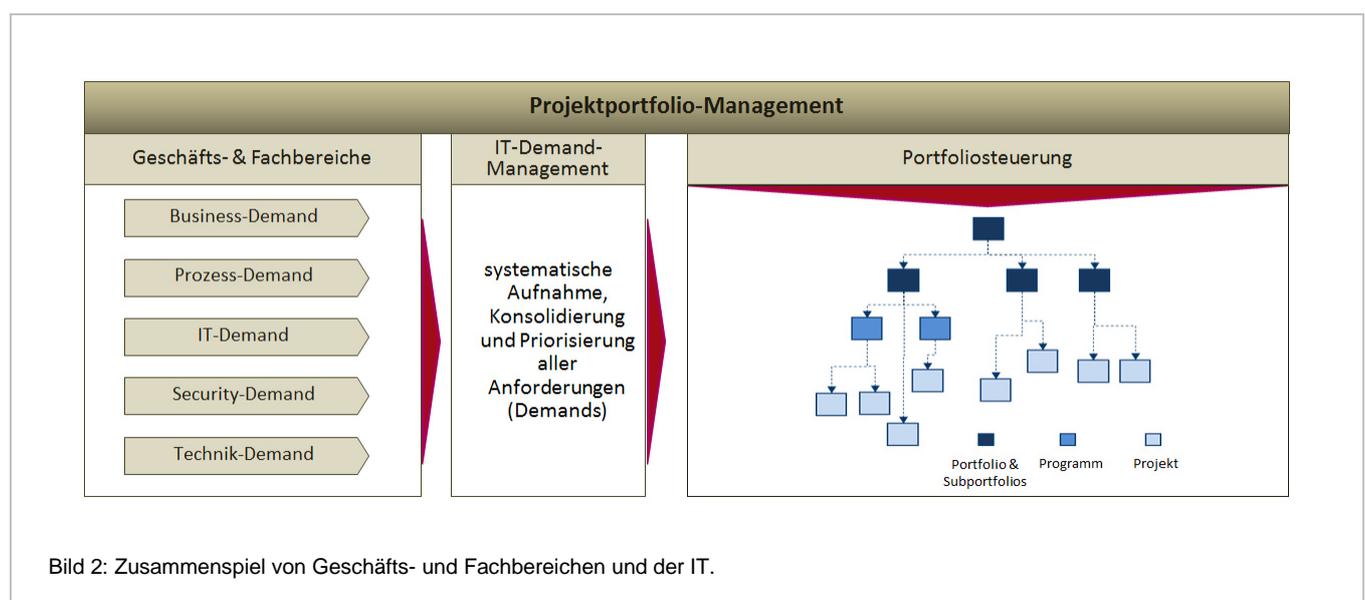


Bild 2: Zusammenspiel von Geschäfts- und Fachbereichen und der IT.

Marc weiß: Kein Plan ist stabil und es kommt immer anders, als man denkt. Eine Anpassung der Planung an eine geänderte Businessstrategie, neue Anforderungen, bei Budgetkürzungen oder Ressourcenengpässen wird bei Bedarf nötig sein. Der Portfolioplanungs-Prozess soll deshalb eine unterjährige, rollierende Planung unterstützen. Diese erlaubt die quartalsweise Überprüfung des Portfolios und bei Bedarf die Aufnahme neuer Demands, die Um-Priorisierung bestehender oder das Löschen nicht mehr benötigter. So kann jederzeit auf veränderte Voraussetzungen reagiert werden.

Eine weitere wichtige Aufgabe ist die Priorisierung der Projekte und die Budgetallokation entsprechend eines Priorisierungsmodells, das noch entwickelt werden muss. Kernelemente der Priorisierung sollen eine Abschätzung des Kapitalwerts (NPV) über 5 Jahre, eine Risikobetrachtung der Anforderung (technische und organisatorische Risiken) und die Unterstützung der Geschäfts- und IT-Strategie sein.

### Portfoliosteuerung

Wesentliche Aufgabe dieses Prozessteils ist die Steuerung des Gesamtportfolios entlang der Entwicklungsphasen einer Softwareentwicklung. Basis dafür ist der übergeordnete Stage-Gate-Prozess, der eine Portfoliosteuerung und Überwachung durch die Gates entlang dieser Software-Entwicklungsphasen strukturiert und ermöglicht. Wichtig ist Marc, dass die Softwareentwicklungsphasen so allgemeingültig festgelegt sind, dass sie auf alle IT-Projekte im Portfolio angewendet werden können. Marc und sein Team einigen sich auf die bei ihnen typischen Software-Entwicklungsphasen: Fachspezifikation, Lösungsdesign, Lösungsrealisierung, Validierung und Einführung.

Die Aufgaben und Verantwortung des Projekt-Management-Office werden um die Portfoliosteuerung und Qualitätssicherung erweitert. Es wird ein Projekt-Management-Office etabliert, das die Aufgaben für Projektmanagement und Projektportfolio-Management übernimmt. Im Wesentlichen geht es neben der Qualitätssicherung entlang der Gates auch um das Management des Projektportfolio-Boards und die Erstellung und Kommunikation des Portfolio-Reportings.

### Projektmanagement

Die nächste Herausforderung besteht darin, die bestehenden, am PMBOK® Guide (Projektmanagement-Standard des Project Management Institutes) ausgerichteten Projektmanagement-Prozesse in den Projektportfolio-Prozess zu integrieren. Die Projektinitialisierung mit Projekt-Charter, Zielen, Scope und der Festlegung des Projektleiters erfolgt **nach** Verabschiedung des Portfolios, aber **vor** der Projektfreigabe durch das Projektportfolio-Board. Basis der Projektplanung ist die zuvor erstellte Projektidee oder der Projekt-Demand. Der Projektmanagement-Prozess muss das Projektportfolio-Management durch eine Strukturierung der Ergebnisse entsprechend der Gate-Anforderungen unterstützen.

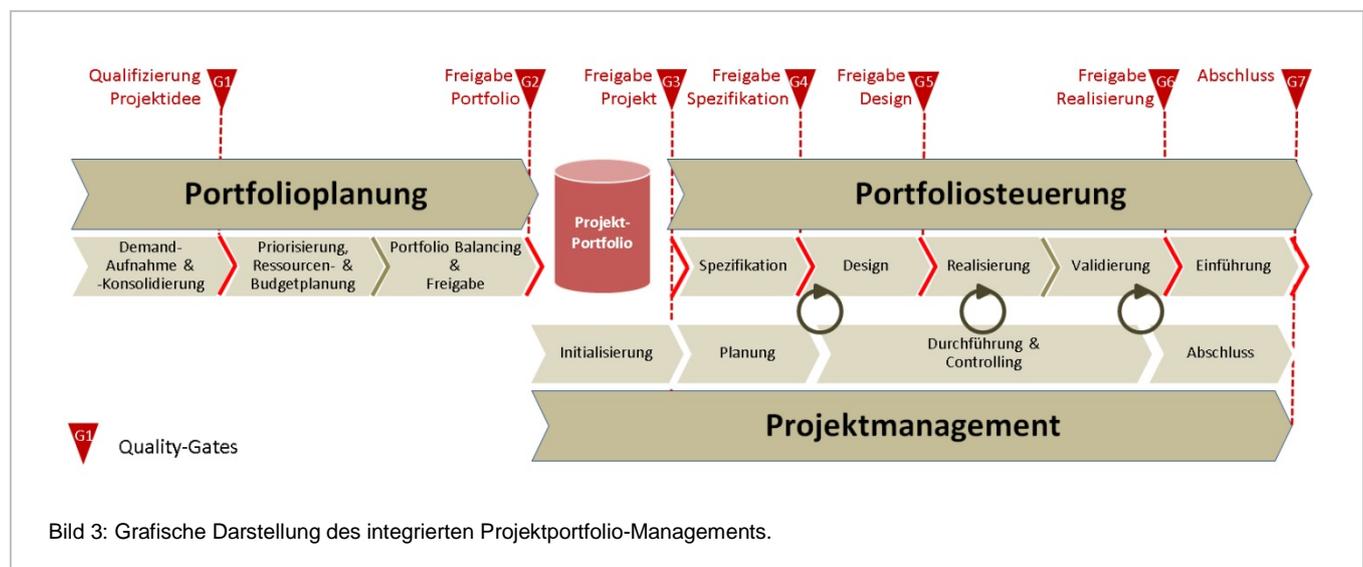
Konkret sieht die **Aufgabenverteilung** in Marcs Abteilung so aus:

Die Demand-Manager aus seiner Gruppe "Business Partner Management" bilden die Schnittstelle zu den Geschäfts- und Fachbereichen und führen mit diesen zusammen die Portfolioplanung durch. Dabei nehmen sie Demands auf, beschreiben sie entsprechend eines vordefinierten Steckbriefs und führen sie bei Bedarf mit bereits vorhandenen Anforderungen zusammen. Außerdem werden erste Kosten- und Nutzenschätzungen durchgeführt. Jährlich einmal wird die Portfolioplanung für das jeweils nächste Jahr durchgeführt und quartalsweise das Portfolio angepasst. Soll ein Projekt gestartet werden, benennt Marc einen Projektleiter.

Die Projektmanager aus Marcs Bereich "Projekt & Programm Management" werden von ihm vor der Freigabe durch das Projektportfolio-Board mit der Projektinitiierung und ersten Grobplanung beauftragt. Ein kleines Projekt (Budget: 20.000.bis 30.000 Euro) oder ein mittleres Projekt (Budget: 30.000 bis 100.000 Euro) wird jeweils bis zum Projektabschluss geplant. Das Gesamtbudget kann auf einmal beim Projektportfolio-Board beantragt und freigegeben werden. Die ca. 35 großen TOP-Projekte werden nur phasenweise, z.B. die Fachspezifikation, das Lösungsdesign oder die Realisierung, geplant und freigegeben. Es muss zwar eine Grobplanung und -schätzung für das gesamte Projekt vorliegen, eine detaillierte Planung und Initiierung wird aber nur für jeweils die nächste Phase durchgeführt. Es wird für jede Phase erneut geplant und geprüft, ob die Projektziele und Ergebnisse den Anforderungen und Zielen genügen. Grundsätzlich haben alle Projektleiter die Projektergebnisse so zu planen, dass die Anforderungen der Gates erfüllt werden und die geforderten Informationen zum Gate bereitgestellt werden.

Das Projekt-Management-Office unterstützt die Projektleiter bei der Vorbereitung auf die Gates und überprüft die Gate-Entscheidungsanträge. Außerdem bereitet es die Projektportfolio-Boards vor und erstellt die Standard- und Ad-hoc-Reports.

Zur Präsentation und Verdeutlichung des integrierten Projektportfolio-Managements entwickelt das Projektteam eine grafische Darstellung, die das Ineinandergreifen der vier Bereiche Stage-Gate-Prozess, Portfolioplanung, Portfoliosteuerung sowie Projektmanagement illustriert (Bild 3).



## Festlegung und Etablierung des Entscheidungsgremiums

Längere Diskussionen gibt es um die Frage: Wer darf was entscheiden? Marc und der Berater führen hier mit verschiedenen Stakeholdern aus dem Management, wie z.B. den Bereichsleitern aus den Geschäfts- und Fachbereichen und dem IT-Bereichsleiter, Workshops durch. Auf der einen Seite gilt es, in den Entscheidungsprozess alle wichtigen Stakeholder einzubinden. Zugleich will man aber noch handlungs- und entscheidungsfähig bleiben, d.h. das Projektportfolio-Board und die Mitzeichnunglisten bei den Freigaben dürfen nicht zu groß werden.

Das Projektportfolio-Board trifft alle Portfolioentscheidungen, wie z.B. die Portfolioplanung, Budgetierung, Ressourcenzuteilung und Re-Priorisierung der Projekte, aber auch die Gate-Freigabe der Projekte, wobei nur die TOP-Projekte alle Gates durchlaufen und im Projektportfolio-Board präsentieren müssen. Alle anderen Projekte müssen sich nur das Gate zur Freigabe und den Abschluss im Projektportfolio-Board freigegeben lassen. Die übrigen Gates dieser Projekte werden lediglich intern in der IT geprüft und durch Marc freigegeben.

## Entwicklung eines Priorisierungsmodells

Wichtigste Aufgabe und Ziel des Priorisierungsmodells ist für Marc die Ausrichtung der Investitionen an der Strategie der Organisation. Marc will die Entscheidungen bei der Portfolioplanung und bei der Re-Priorisierung der Projekte objektivieren. Er braucht eine Basis, auf der die Projektideen, aber auch die laufenden Projekte miteinander hinsichtlich ihres Wertbeitrags für die Organisation verglichen werden können. Sein Ziel ist es, die Projektanforderungen auszuwählen, die sich aus der Strategie und Unternehmensarchitektur ableiten, den höchsten Wertbeitrag liefern und darüber hinaus das Portfolio im Hinblick auf die begrenzten Ressourcen, das limitierte Gesamtbudget und mögliche Risiken optimal auszubalancieren.

Die Herausforderung ist, ein möglichst einfaches Modell mit verschiedenen Kriterien und Dimensionen zu entwickeln, das finanzielle (Kosten und Nutzen), strategische, IT- und Compliance-Aspekte berücksichtigt. Außerdem soll das Risiko und die Ressourcensituation in die Planungen einfließen. Als Ergebnis wird ein Priorisierungsschema erarbeitet, das die Dimensionen Business-Strategie, IT-Strategie (Unternehmensarchitektur), Finanzen (Kosten und Nutzen) sowie Risiko miteinander verknüpft. Mit Hilfe dieses Priorisierungsschemas bewertet das Projektportfolio-Board alle geplanten und laufenden Projekte im Portfolio.

## Reporting

Um die Reportingaufwände zu minimieren und die notwendige Transparenz sicherzustellen, definiert Marcs Projektteam die wichtigsten Berichtsgrößen für das Standardreporting, wie im Folgenden beschrieben. Dies soll als Regelreporting durch das Projekt-Management-Office erhoben und kommuniziert werden. Auf Basis der Einzelprojektberichte, die jeweils zweiwöchentlich durch die Projektleiter zu erstellen sind, werden diese durch das Projekt-Management-Office überprüft und ein Gesamtbericht für das Portfolio erstellt. Dieser Portfoliobericht enthält neben den Finanzzahlen (Bild 4) die konsolidierten Angaben zu den Projektstatus (zur Einhaltung von Time, Budget und Scope). Er wird an das Projektportfolio-Board und das IT-Management verschickt, ist Basis der Diskussion und wird für weitere Entscheidungen im Board herangezogen. Quartalsweise berichtet Marc in seiner Funktion als PMO-Leiter zusätzlich an den Vorstand.

Durch den Stage-Gate-Prozess ist es möglich, das Projektportfolio als Pipeline darzustellen und die wesentlichen Werte entlang der Gates zu erheben. So wird als Eingangsgröße der Gesamtbedarf (alle Ideen und Demands) für das aktuelle Jahr definiert (Bild 4). Zweiter wichtiger Wert ist das zur Verfügung stehende Budget (Target Budget) in Euro. Durch die expliziten Gate-Freigaben können die Freigabewerte ("Projekt Freigabe Summe") pro Stage und die Gesamtprojektsumme der laufenden Projekte (Gesamtprojekt Volumen) erhoben werden. Über das Finanzsystem wird anschließend die Verausgabung ergänzt, also die IST-Werte (Actual) und OBLIGO-Werte (Verfügt = IST + OBLIGO).

Portfolio [Angaben in Mio. €]	Demand	Target Budget	Δ Budget/ Bedarf	Projekt- Freigabe- Summe	Δ Budget/ Freigabe	Gesamt- Projekt- Volumen	Δ Budget/ Gesamt- Projekt	Veraus- gabungs- grad (Freigabe/ Budget)	Actual	Verfügt
Subportfolio 1	7.345	<b>6.956</b>	-389	467	6.489	2.249	4.707	6,7%	0	0
Subportfolio 2	7.474	<b>7.201</b>	-273	4.198	3.003	6.288	913	58,3%	3.210	3.876
Subportfolio 3	3.970	<b>3.500</b>	-470	1.239	2.261	2.423	1.077	35,4%	99	150
Subportfolio 4	12.294	<b>11.452</b>	-842	1.569	9.883	3.234	8.218	13,7%	234	350
Subportfolio 5	9.345	<b>9.002</b>	-343	1.304	7.698	3.459	5.543	14,5%	15	30
<b>Summe</b>	<b>40.428</b>	<b>38.111</b>	<b>-2.317</b>	<b>8.777</b>	<b>29.334</b>	<b>17.653</b>	<b>20.458</b>	<b>23%</b>	<b>3.558</b>	<b>4.406</b>

Bild 4: Portfolio-Reporting (Angaben in Mio. Euro).

Die Spalte "Demand" enthält die Budgets aller Anforderungen nach dem jeweiligen Portfolio gemäß der aktuellen Portfolioplanung. Aufsummiert ist das ein Gesamtbudget von 40,4 Mio. Euro. Die Spalte "Target Budget" gibt das zur Verfügung stehende Budget für den Planungszeitraum wieder, das mit 38,1 Mio. Euro Gesamtsumme niedriger angesetzt ist. Um das Target Budget einzuhalten, muss das Projektportfolio-Board unterjährig weitere Priorisierungen vornehmen, da mit dem Ziel-Budget nicht alle Anforderungen realisiert werden können.

Die bereits freigegebenen Budgets der gestarteten Projekte können der Spalte "Projekt Freigabe Summe" entnommen werden. Die Gesamtsumme beträgt in diesem Fall 8,8 Mio. Da bei den TOP-Projekten das Projektbudget nicht gleich für alle Phasen freigegeben wird, ist das Gesamtbudget aller gestarteten Projekte (17,65 Mio. Euro) größer als das bereits freigegebene Budget. Durch diese Art von Projektportfolio-Reporting bekommt das Projektportfolio-Board einen einfachen, aber wirksamen Finanzsteuermechanismus für das gesamte Projektportfolio an die Hand.

## Erarbeitung von Guidelines und Regelungen

Parallel zur Erarbeitung des Projektportfolio-Modells und des Prozessmodells werden die entsprechenden Guidelines mit den wichtigsten Regelungen erstellt. Neben dem detaillierten Prozessmodell wird eine Guideline mit den wichtigsten Portfoliomanagement-Themen, einer Prozessübersicht, den Verantwortlichkeiten, den Rollen und den notwendigen Regeln erarbeitet. Es werden z.B. die Themen Gate-Freigabekriterien und der Umgang mit Eskalation und Budgetveränderungen beschrieben und verbindlich definiert. Für einzelne Aspekte, wie z.B. die Mitzeichnung und Freigabe, werden spezifische Prozessbeschreibungen ausgearbeitet. Die Guidelines sowie die notwendigen Templates, wie z.B. ein Projektfreigabeantrag, werden über das Intranet allen Beteiligten zugänglich gemacht.

## Einführung, Kommunikation und Transformation

Die entscheidende Frage für Marc ist, wie er die neuen Prozesse und Vorgehensweise in der Organisation einführen und verankern kann. Marc wusste aus seiner langen Erfahrung, dass bei der Einführung neuer Prozesse und Tools eine Kombination aus inhaltlicher Begründung und Überzeugung, positivem Anreiz und konsequentem Vorgehen der Hebel für den Erfolg ist.

Die inhaltliche Begründung ist die Grundlage für das Grundverständnis und die Akzeptanz des neuen Vorgehens. Hier ist es wichtig, die Ziele und den Zweck, die hinter dem neuen Portfolio-Prozessmodell stehen, den Kollegen zu vermitteln.

ten. Dies will Marc zum einen in Schulungen und Trainings leisten, zum anderen durch Newsletter und Informationsveranstaltungen. Außerdem ist es die Aufgabe des PMO, hier auch als Coach für alle Prozessbeteiligten zu fungieren.

Die Zielvereinbarungen sollen genutzt werden, um sowohl bei den beteiligten Managern aus den Geschäfts- und Fachbereichen, als auch bei den Prozessbeteiligten einen positiven Anreiz zur Unterstützung der Einführung zu schaffen. Um auch ein konsequentes Vorgehen zu etablieren, werden einige Teile des Prozesses automatisiert, so dass z.B. keine Bestellung mehr ausgelöst werden kann, ohne dass eine Freigabe durch das Projektportfolio-Board vorliegt. Neben entsprechenden Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen gilt es nun, die definierten Rollen und Gremien sowie die neue Freigabemechanismen zu etablieren.

Für die erfolgreiche Einführung sind vor allem das vorab eingeholte Commitment des TOP-Managements, die Etablierung eines geschäftsbereichsübergreifenden Boards und das Stage-Gate-Modell ausschlaggebend. Weitere Erfolgsfaktoren sind eine angemessene Detaillierung der Prozesse, eine verständliche und klare Kommunikation der verbindlichen Regelungen und Abläufe sowie das Aufsetzen kontinuierlicher Verbesserungsmaßnahmen. So werden Guidelines für die Portfolioprozesse erstellt, die den Ablauf (Bild 2 und 3) und wesentliche Regelungen erklären, wie z.B. der Gate-Antrag.

Das PMO informiert mit Hilfe von Newslettern die Projektleiter und -mitarbeiter sowie die Demand Manager über die im Intranet hinterlegten Guidelines. Außerdem vermitteln die PMO-Mitarbeiter in Schulungen von jeweils 10 Teilnehmern, wie die Prozesse und Guidelines anzuwenden sind. Auf diese Weise wird allen Demand- und Projektmanagern die Anwendung der neuen Prozesse vermittelt, und die Mitarbeiter in den Geschäfts- und Fachbereichen erfahren in Einführungsveranstaltungen von den neuen Prozessen und den wichtigsten Regelungen.

Und Marc? Am Ende der Einführung ist er hochzufrieden mit der Entwicklung, sowohl im Portfolio als auch im Projektmanagement, und hat eine vollkommen andere Einschätzung der anstehenden Herausforderungen: Alle weiteren Entwicklungen werden auf Basis einer soliden Projektportfolio-Struktur aufbauen und er fühlt sich weiteren überraschenden Telefonanrufen seines gestressten Chefs ganz anders gewachsen als noch ein Jahr zuvor.

Seine Einschätzung lässt sich auch belegen: Das Projektportfolio ist transparent in der Projektmanagement-Softwarelösung abgebildet und auf dem aktuellem Stand. Die Optimierung der Budget- und Ressourcensituation durch die Portfoliosteuerung hat zu einer verbesserten Ausnutzung der verfügbaren Ressourcen geführt. So kann das Projektportfolio-Budget wesentlich besser und zielgerichteter ausgenutzt werden und es wurde eine Effizienzsteigerung von 15% erreicht. Auch das operative Projektmanagement in der Organisation hat sich sichtbar weiterentwickelt und der Reifegrad hat sich verbessert. Er liegt bei den wichtigen IT-Prozessen inzwischen bei Level 3 – Established (COBIT).

Marc kann jederzeit Aussagen über den Status und die Abarbeitung aller IT-Projektinvestitionen treffen und auch darüber, welchen strategischen und finanziellen Nutzen die Organisation davon hat. Auch kurzfristige Umplanungen, Budgetkürzungen oder notwendige strategische Anpassungen schrecken ihn nicht. Er hat die vollständige Kontrolle über die Projektinvestitionen.

## Zusammenfassung

Die Umsetzung der Unternehmensstrategie, anstehende Reorganisationen, Innovationen und gezielte Investitionen, wie z.B. in der IT, erfordern eine immer größere Anzahl von parallelen Projektvorhaben in Organisationen. Engpässe bei geeigneten Mitarbeitern oder beim benötigten Budget und andere limitierende Faktoren wie etwa die Belastungs- und Veränderungsfähigkeit der jeweiligen Organisation erfordern eine langfristige Planung, Priorisierung und Steuerung des Projektportfolios.

Wesentliche methodische Bausteine sind die Definition der Portfolioplanung, Portfoliosteuerung, Autorisierung und Priorisierung. Eine Integration der Projektmanagement-Prozesse mit dem Projektportfolio-Management und dem Stage-Gate-Modell sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Das Stage-Gate-Modell unterstützt dabei nicht nur die Strukturierung des Projektportfolio-Managements entlang des Produkt-Life-Cycle, sondern verbessert sichtbar die organisatorische Verankerung und Reife im Projektmanagement.

Das fiktive Praxisbeispiel von Marc stellt die nach meiner Erfahrung typischen Herausforderungen im Projektportfolio-Management dar. Es zeigt einen möglichen Lösungsansatz auf, der in vielen Organisationen geeignet ist, klare Strukturen und den Überblick über Projekte und das gesamte Projektportfolio zu schaffen.

In meiner Praxis wird mir immer wieder neu deutlich: Ohne eine Übersicht über die geplanten und laufenden Projekte in der Organisation kann keine Aussage über die Verfügbarkeit und Auslastung von Budget und Ressourcen getroffen werden. Projektentscheidungen basieren dann auf dem Zufallsprinzip oder werden nach Einfluss oder struktureller Macht vergeben. Entscheidungen über Projekte werden nicht auf Basis definierter Kriterien, sondern als willkürliche Managemententscheidungen getroffen. Eine transparente Steuerung und erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie und der Projektinvestitionen ist so kaum möglich.

Ein strukturiertes, integriertes und professionalisiertes Projektportfolio-Management kann dieser Entwicklung entgegensteuern und sie durch fachlich fundierte Prozesse und Entscheidungen ersetzen. So wählen die Verantwortlichen jederzeit fachlich und kaufmännisch fundiert die richtigen Projekte aus und steuern professionell die Durchführung.

Fachbeitrag

## Projektportfolio-Priorisierung

# So bewerten Sie Projekte mit einheitlichen Kriterien objektiv

In meinem ersten Artikel "**Professionalisierung des Projektportfolio-Managements. Die richtigen Projekte umsetzen und effizient steuern**" (Projekt Magazin 06/2014) habe ich anhand eines fiktiven Beispiels gezeigt, wie der Projektmanager Marc ein Projektportfolio-Management mit dem dazugehörigen Board in seiner Organisation einführte. Marc verantwortete damals erst seit anderthalb Jahren das Anforderungsmanagement der SBZ Automotive AG und bildete so die Schnittstelle zwischen der umsetzenden IT und den anfordernden Geschäfts- und Fachbereichen, den sog. "Business-Partnern" (Bild 1).

Neben der IT wurde das Projektportfolio der SBZ Automotive AG von den Bereichsleitern der Geschäftsbereiche "Elektronik", "Sicherheitskomponenten" und "Engineering" gesteuert. Aber auch die Querschnittsbereiche "Finanzen", "Einkauf", "Vertrieb" und "Human Resources Management" stellten wichtige Stakeholder dar. Die Leiter dieser Bereiche entschieden im monatlich stattfindenden Portfolioboard, in welche Projekte das zur Verfügung stehende Budget investiert wurde.

Autor



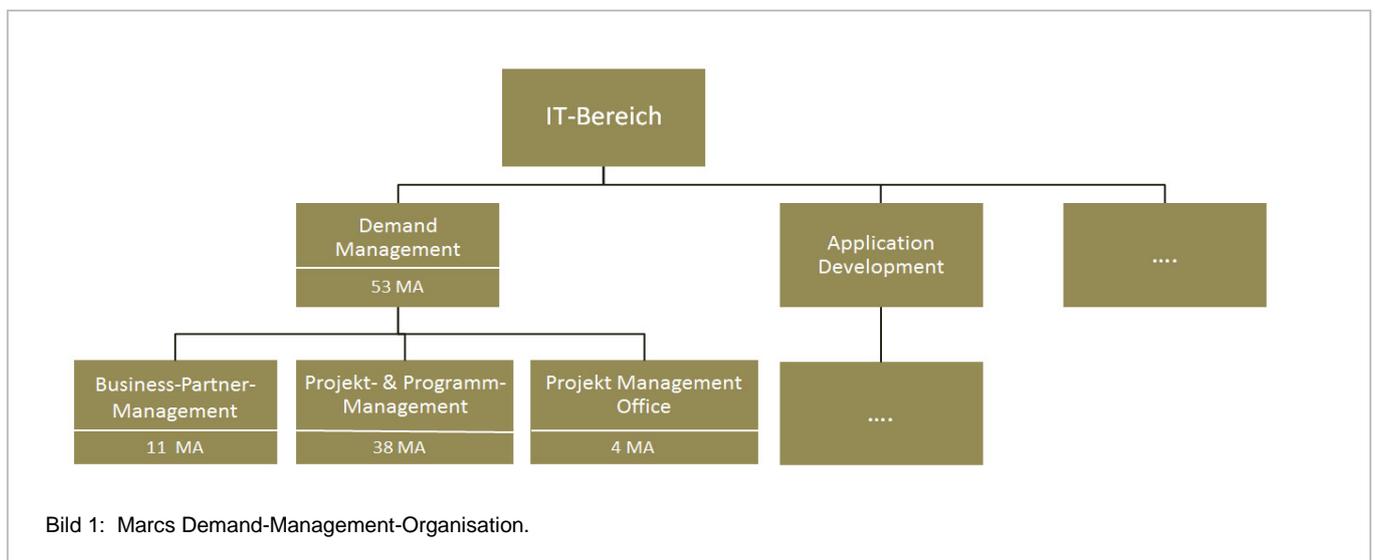
**Jobst Scheuermann**

Dipl.-Ing., PMP, GF Unternehmensberatung, Strategie- und Organisationsentwicklung, Projekt- und Portfoliomanagement, Branchen: IT, Telekommunikation und Automobil

Kontakt: [jbs@scheuermann-consulting.de](mailto:jbs@scheuermann-consulting.de)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)



## Ausgangssituation: Der Einflussreichste setzt sich durch

In den durch Marc etablierten Portfolioboard-Meetings ging es bei den Entscheidungsprozessen nicht immer rational und sachlich zu. Die Basis für gute Entscheidungen legten das Projektportfolio-Management und die entsprechenden Rollen im Portfolio-Prozess: die Business-Partner, die Projektleiter, das PMO und der Projekt-Sponsor. Die Entscheidungen fällte dann das Portfolioboard.

Die Diskussionen, die sich während der Portfolioboard-Meetings entwickelten, verloren jedoch oft den Fokus darauf, ob die jeweiligen Projektinvestitionen wichtig und dringlich waren, und der gerade einflussreichste oder durchsetzungsstärkste Manager setzte seine favorisierten Projekte durch.

Deshalb wollte Marc als Entscheidungshilfe für die Portfolioboard-Meetings möglichst objektive Priorisierungskriterien entwickeln, die den Managern bei der Entscheidung helfen würden. Diese Priorisierungskriterien sollten sehr früh im Projektportfolio-Prozess zur Verfügung stehen, Sonderfälle berücksichtigen (z.B. gesetzliche Vorschriften), möglichst einfach zu ermitteln und transparent für alle Stakeholder sein.

Marc bildete aus seinen prozessverantwortlichen Mitarbeitern und einigen Projektportfolio-Managern, nämlich den Vertretern der wichtigsten beteiligten Geschäftsbereiche, ein sechsköpfiges Projektteam. Die Teammitglieder überlegten gemeinsam, wie sie die Priorisierung verbessern könnten.

## Entwicklung eines Priorisierungsschemas

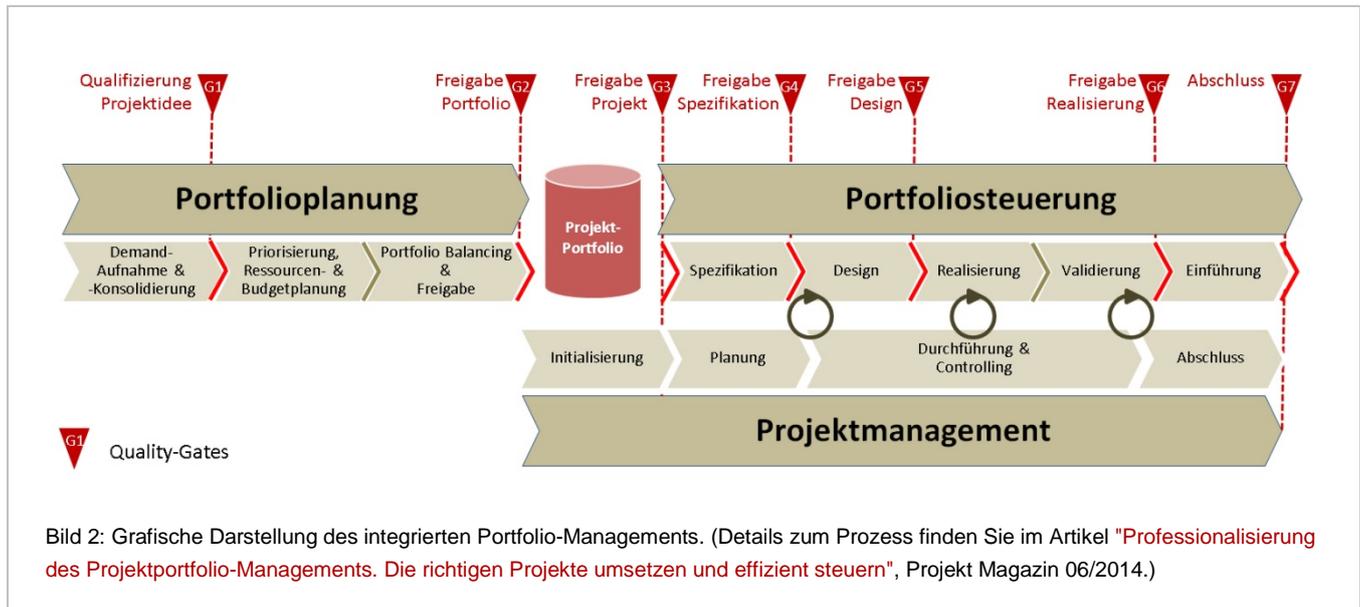
### Ziele setzen

Nach einigen Diskussionen identifizierte das Projektteam fünf Ziele, die das Priorisierungsschema erfüllen sollte.

Das Priorisierungsschema sollte

1. die strategische Ausrichtung der Projektinvestitionen fördern,
2. die Maximierung des Nutzens über das gesamte Portfolio ermöglichen,
3. eine transparente und objektive Entscheidungsfindung unterstützen,
4. schon früh im Portfolioprozess, nämlich bei der Portfolioplanung, eingesetzt werden können (Bild 2) und
5. die Verteilung des Budgets auf die verschiedenen Projekte optimieren.

Dabei war allen klar, dass die daraus abgeleitete Priorisierung nur einen Vorschlag darstellen würde, den das Management und die Anforderungsverantwortlichen immer noch ändern könnten.



## Anforderungen ableiten

Aus diesen Zielen entwickelte Marc mit seinem Team die Anforderungen an das Priorisierungsschema. Ihnen war wichtig, dass das Schema

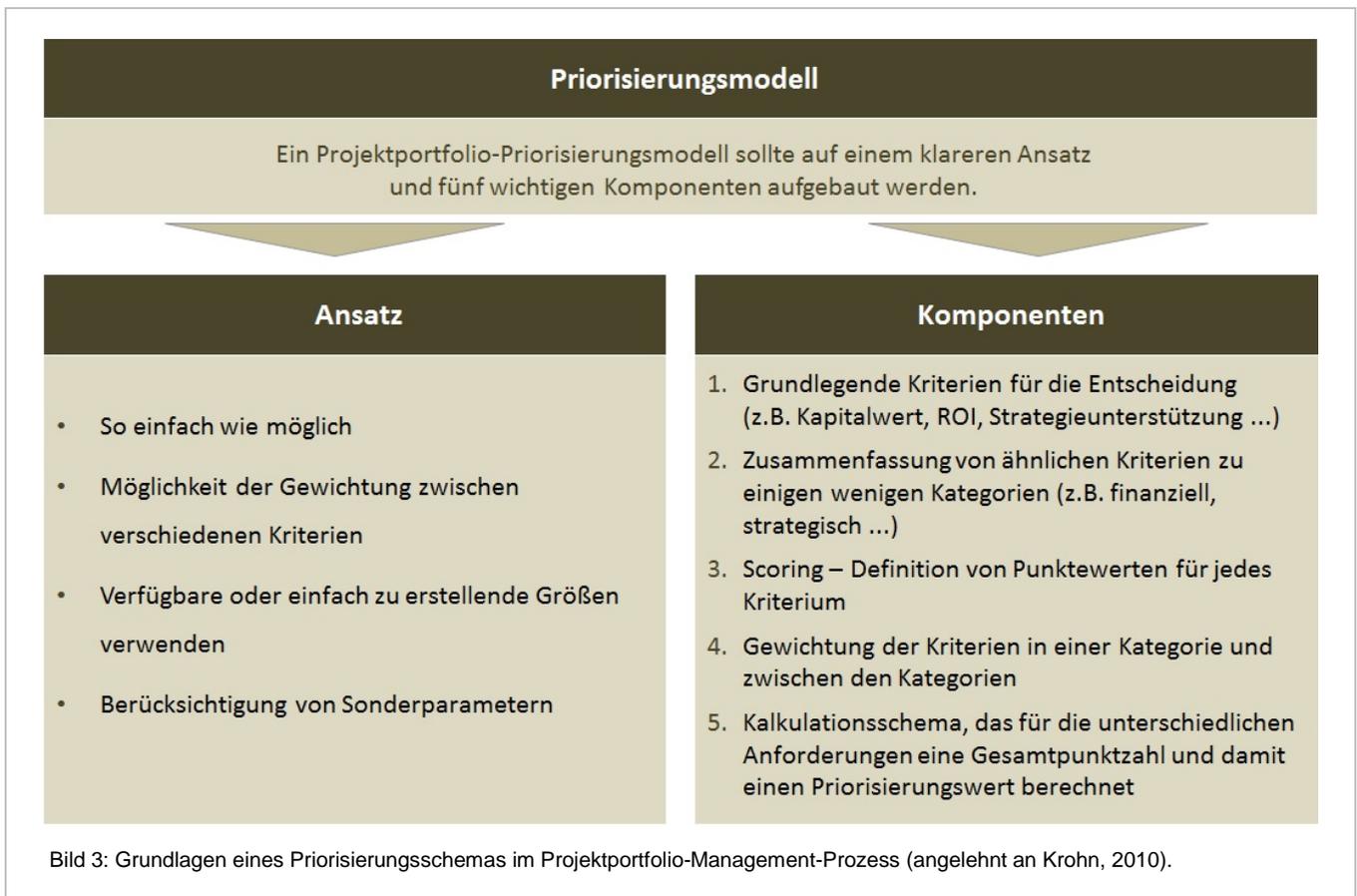
- so einfach wie möglich, aber so aussagekräftig wie nötig war,
- eine Gewichtung nach verschiedenen Kriterien zuließ,
- möglichst Zahlen, Daten und Informationen nutzte, die bereits im Portfolioplanungsprozess verfügbar oder mit wenig Aufwand zu ermitteln waren,
- Sonderparameter (z.B. gesetzliche Anforderungen) berücksichtigte.

Da die Priorisierung im Portfolioplanungsprozess und damit vor dem Projektstart stattfinden sollte, waren bei den meisten Projekten viele Rahmenbedingungen noch unklar. Das Priorisierungsschema sollte aber schon in dieser frühen Phase für viele Projektanforderungen Kennwerte für ein Ranking und einen Vergleich liefern. Das schien Marc und seinem Team keine leichte Herausforderung zu sein. Sie machten sich dennoch mit hohem Engagement ans Werk.

## Grundlagen eines Priorisierungsschemas

Marc recherchierte in der Literatur und fand Priorisierungsschemas und Beispiele anderer Firmen (z.B. Intels sog. "Business Value Index", Wolff, 2008, und Brodley-Scott; Brache, 2009). Dabei entdeckte er, dass die meisten Schemas einige Gemeinsamkeiten hatten.

Marc fasste seine Recherche-Ergebnisse für das Team und das Portfolioboard in einer Grafik zusammen (Bild 3).



## Exkurs: Entscheidungsfindung in Gruppen

Um besser zu verstehen, wie die manchmal nicht rationalen Entscheidungen in den Management-Meetings zustande kamen, beschäftigte sich Marc auch mit dem Thema "Entscheidungsfindung in Gruppen". Offenbar spielten da verhaltenspsychologische Aspekte eine größere Rolle, als er bisher gedacht hatte.

So beobachtete Marc immer wieder, dass sich im Zuge des Priorisierungsprozesses Diskussionen entwickelten, in denen sich die Teilnehmer am Board-Meeting scheinbar zufällig und nicht vorhersagbar auf wenig zielführende Themen konzentrierten und nicht stringent die relevanten Aspekte zur Bewertung berücksichtigten.

Bei manchen Kollegen stellte Marc fest, dass sie immer wieder annahmen, ihre Kollegen hätten dieselben Präferenzen wie sie, und deshalb auch davon ausgingen, dass diese Kollegen ihre Sicht der Dinge teilten. Außerdem fiel ihm auf, dass die Kollegen sich bei ihrer Entscheidung scheinbar wohler fühlten und auch schneller zu einer Entscheidung kamen, wenn die zu beurteilenden Projekte solchen ähnelten, die sie bereits durchgeführt hatten.

## Wie die Wahrnehmung Entscheidungen beeinflusst

Zu den letztgenannten Verhaltens-Phänomenen fand Marc in der Verhaltensforschung einige Erklärungsansätze.

Wir Menschen neigen dazu, von uns auszugehen, d.h. unsere Wahrnehmung als absolut und unsere Einschätzung als allgemein und damit auch für alle anderen Menschen gültig anzusehen (Egozentrik).

- Auch nehmen wir an, dass Sachverhalte, Konstellationen oder Erlebnisse, die in einer Hinsicht ähnlich sind, auch in anderer Hinsicht Parallelen aufweisen (Repräsentativheuristik).
- Und die Verfügbarkeitsheuristik verführt uns dazu, uns auf die Dinge zu konzentrieren, die uns zuerst in den Sinn kommen. Entweder, weil sie uns besonders eingängig sind oder weil wir aus anderen Gründen einen Bezug dazu haben.

## Maßnahmen gegen die Wahrnehmungsverzerrung ergreifen

Das von Marc vorgeschlagene Priorisierungsschema sollte diese Phänomene berücksichtigen und das Board durch wichtige Kennzahlen befähigen, ausgewogenere Entscheidungen zu treffen. Hierbei sollten folgende Maßnahmen helfen:

- Um der Egozentrik und Repräsentativitätsheuristik entgegenzuwirken, sollten die Informationen über die Projektanforderungen kurz und übersichtlich dargestellt werden und vor allem sollten die Risikobewertung und eine unabhängige Kosten-Nutzen-Schätzung mit in die Priorisierung einfließen. Die Risikobewertung und die Kosten-Nutzen-Schätzungen erstellte der Projektsponsor in Zusammenarbeit mit Marcs Team, den Anforderungsmanagern. Um die Unabhängigkeit der Kosten-Nutzen-Betrachtung zu gewährleisten, wurde diese unter Mitwirkung eines Controlling-Mitarbeiters aus dem Finanzbereich erstellt. (Nur wenn diese Parameter mit einbezogen werden, lässt sich beurteilen, ob das Projekt wirklich so ähnlich gelagert ist wie bereits abgeschlossene Projekte und welchen Nutzenbeitrag es für das Unternehmen stiftet.)
- Um der Verfügbarkeitsheuristik zu begegnen, sollten im Zuge der Priorisierung die Projektanträge in eine eindeutige Reihenfolge gebracht werden. "Eindeutig" hieß für Marc, dass es nicht vorkommen durfte, dass mehrere Projekte die gleiche, z.B. die höchste Priorität, erhielten. Erst dadurch wurde eine objektivierte Basis für die zu diskutierenden Themen und Projekte geschaffen, welche dem Board die Entscheidungen erleichterte.

## Kategorien festlegen

Nachdem entsprechende Maßnahmen gegen die Wahrnehmungsverzerrung im Priorisierungsprozess verankert worden waren, entwickelte Marc mit seinem Team aus den Zielen und Anforderungen ein Priorisierungsschema aus vier Kategorien: "Strategie", "Nutzen", "Risiko" und "Obligatorisch".

### Kategorie "Strategie"

Die wichtigste Aufgabe des Projektportfolio-Managements ist es, eine Brücke von der übergeordneten Unternehmensstrategie zur operativen Umsetzung in den Projekten zu schlagen. Daher war klar, dass eine der Hauptkategorien die Bewertung der Relevanz des jeweiligen Projekts für die Unternehmensstrategie sein musste.

Die Kategorie sollte aber nicht nur die Business-Strategie umfassen, sondern auch der IT-Strategie Rechnung tragen. Die IT-Strategie enthielt wichtige Informationen für die Abbildung der Geschäftsanforderungen in der IT und lieferte damit zusätzlich wichtige Informationen, wie z.B. technologische oder inhaltliche Abhängigkeiten.

## **Kategorie "Nutzen"**

In dieser Kategorie sollte sowohl der monetäre als auch der nicht-monetäre Nutzen eines Projekts bewertet werden. Mit nicht-monetärem Nutzen sind jene Effekte gemeint, die sich nicht immer durch Geld direkt darstellen lassen. Dies können z.B. Imagegewinn, gesetzliche Vorgaben oder Prozessverbesserungen sein. Dass man dazu auch die Kostenseite benötigte, verstand sich von selbst. Es gab im Team einige Diskussionen, ob man die zweite Kategorie nicht "Finanzen" statt "Nutzen" nennen sollte. Es war Marc jedoch wichtig, besonders auf den Nutzenaspekt, der auch nicht-monetärer Art sein konnte, hinzuweisen und das Nutzenmanagement in der SBZ Automotive AG stärker zu fördern und einzufordern.

## **Kategorie "Risiko"**

Das Thema "Risiko" hatte sich schon aus Marcs Voruntersuchungen ergeben. Hier mussten verschiedene Kriterien einfließen, die sowohl organisatorische als auch technische und finanzielle Projektrisiken betrachteten und bewerteten. Außerdem sollte in die Risikobetrachtung die Verfügbarkeit der notwendigen Ressourcen und Skills einfließen.

## **Kategorie "Obligatorisch"**

Die Kategorie "Obligatorisch" sollte den Sonderparameter abbilden, der benötigt wurde, um Projekte zu berücksichtigen, die z.B. aus rechtlichen Gründen notwendig waren. Dieser Parameter übersteuerte alle anderen Kategorien.

## **Beurteilungskriterien für die Kategorien entwickeln**

Die einzelnen Kriterien der Kategorien wurden durch verschiedene Interviews verifiziert, welche das PMO mit Bereichsleitern, Projektspensoren, aber auch Projektleitern führte. Es wurden 20 Interviews durchgeführt, die jeweils eine halbe Stunde dauerten.

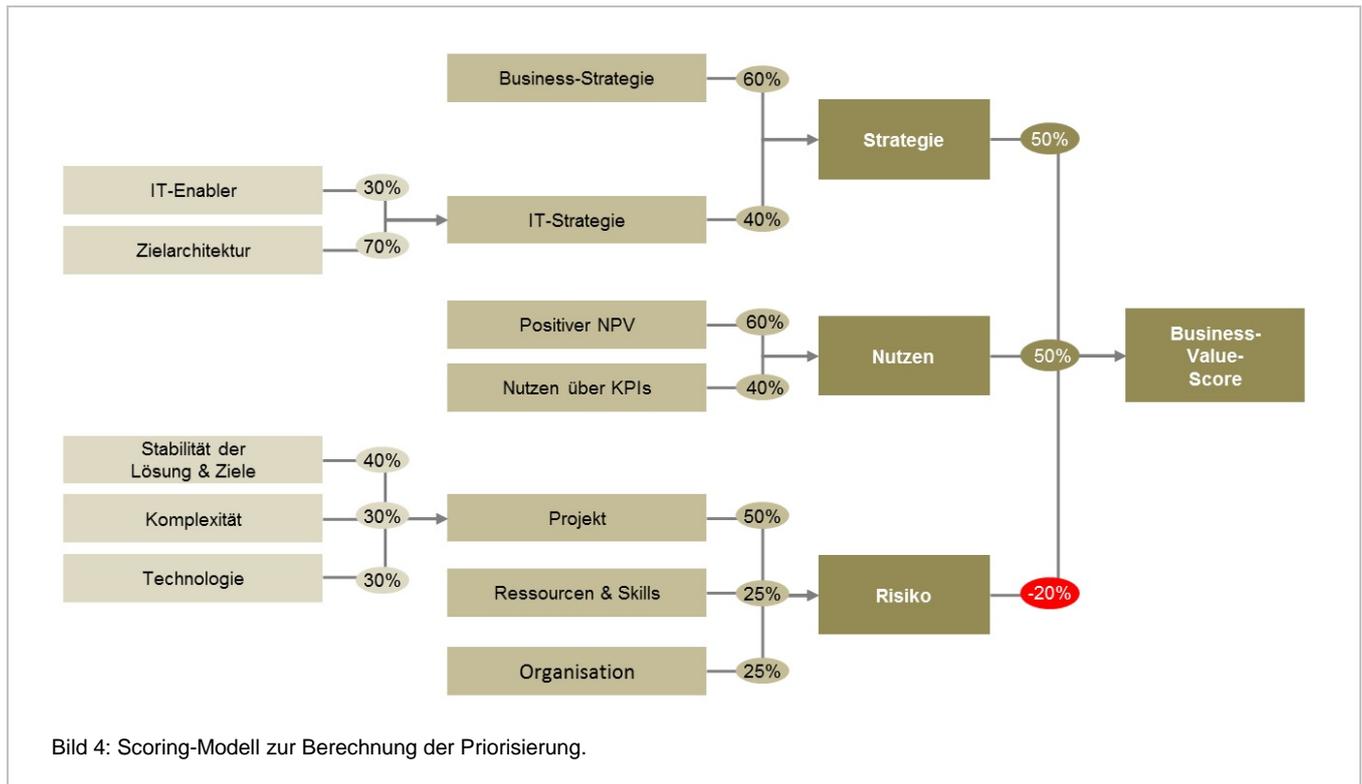
Daraus ergab sich ein längerer Kriterienkatalog. Dieser wurde nach vielen Diskussionen und einer Entscheidung durch das Portfolioboard in einem halbtägigen Priorisierungs-Meeting, das Marc moderierte, zusammengekratzt. Tabelle 1 zeigt das Ergebnis. Die Teilnehmer vergaben dabei Punkte und gaben so ihre Wertung ab. Dies war der mühsamste Schritt während der Erstellung des Priorisierungsschemas.

Nr.	Kategorie	Kriterien	Skalenwerte
1	Strategie	Das Projekt wird für die Umsetzung der Business-Strategie benötigt (darzustellen über Strategie-Map) und/oder die Lösung wird als Grundlage für einen Veränderungsprozess im Business benötigt. → Business-Strategie	Unterstützt = 10 Teilweise = 5 Keine Unt. = 0
2	Strategie	Die zu erstellende Lösung ist in der IT-Strategie verankert (darzustellen über IT-Strategie-Map). → IT-Enabler	Unterstützt = 10 Teilweise = 5 Keine Unt. = 0
3	Strategie	Die Lösung ist Bestandteil der Enterprise-Architektur (darzustellen über die IT-Zielarchitektur, d.h. die IT-Zielsysteme und Applikationen der SBZ Automotive AG) → Zielarchitektur	Unterstützt = 10 Teilweise = 5 Keine Unt. = 0
4	Nutzen	Das Projekt hat einen quantifizierbaren positiven monetären Nutzen (darzustellen als NPV). → Positiver NPV	Stark Positiv = 10 Positiv = 5 Negativ = 0
5	Nutzen	Das Projekt hat einen quantifizierbaren positiven nicht-monetären Nutzen (darzustellen über KPIs). → Nutzen über KPIs	KPI-Nutzen = 10 Kein KPI-Nutzen = 0
6	Risiko	Die Projektziele und die Lösung sind klar definiert und ein Projekt-Sponsor ist vorhanden. → Stabilität der Lösung und Ziele	Die Stabilität wird als prozentualer Wert in 5%-Schritten angegeben. Je höher die Stabilität, desto geringer ist das Risiko. Beispiel: $(100-75)/10 = 2,5$ . D.h. Eine Stabilität von 75% entspricht einem Risikowert von 2,5 Punkten.
7	Risiko	Die einzusetzenden Technologien sind bekannt und entsprechende Erfahrungen im Umgang damit sind vorhanden. → Technologie	Neu = 10 Bekannt = 5 Standardprodukt = 0
8	Risiko	Einschätzung der Projektkomplexität (darzustellen über Komplexitätswert aus Projektaufwand, Projektteamgröße, involvierte Parteien/Schnittstellen) → Komplexität	Nicht Komplex = 1 bis Sehr Komplex = 6
9	Risiko	Die notwendigen Ressourcen und Skills sind verfügbar. → Ressourcen & Skills	Nicht Vorh. = 10 Teilweise = 5 Vorhanden = 0
10	Risiko	Notwendige organisatorische Rahmenbedingungen sind gegeben und die Organisation ist für die Veränderung bereit (Change Readiness). → Organisation	Nicht Vorh. = 10 Teilweise = 5 Vorhanden = 0
11	Obligatorisch	Es gibt eine gesetzliche oder sonstige Compliance-Vorgabe.	

Tabelle 1: Kategorien und Kriterien des Priorisierungsschemas.

## Scoring-Modell mit gewichteten Kriterien erarbeiten

Zur besseren Kommunikation und als Basis für das notwendige Rechenschema entwickelte Marc mit seinem Team aus den Kriterien der verschiedenen Kategorien ein Scoring-Modell. Dabei erkannte das Team, dass nicht alle Kriterien gleichberechtigt auf einer Ebene standen, sondern dass es gewisse Abhängigkeiten gab. Es ergab sich zum Schluss ein Modell mit definierten Kategorien und mit zwei Kriterien-Ebenen (Bild 4).



Außerdem wurden noch zwei weitere Punkte deutlich:

- Obligatorische Projektanforderungen wurden immer gesondert behandelt. Wenn ein Projekt wirklich durchgeführt werden musste, erhielt es automatisch den höchsten Scoring-Wert.
- Bei der Kalkulation des Risikos musste die Berechnung bei einem hohen Risiko einen niedrigen Wert ergeben und bei einem niedrigen Risiko einen hohen Scoring-Wert. Der Risikowert wurde dabei von den Strategie- und Nutzen-Werten abgezogen.

Das Priorisierungsschema war für Marc der erste Schritt zu Entscheidungsfindung.

## Anwendung des Priorisierungsschemas

Marc setzte das Priorisierungsschema im Piloten, einer unterjährig erforderlichen Repriorisierung aufgrund der Budgetkürzung, das erste Mal mit Erfolg ein. Es half dem Portfolioboard, schnell eine gute Übersicht über die

anstehende Repriorisierung zu gewinnen und auf dieser Basis zu entscheiden, welche Projekte aus dem Portfolio zurückgestellt werden mussten.

Marc entwickelte für die Pilotierung folgenden Ablauf:

1. Der Projektsponsor bewertete die Business-Strategie. Hier musste er die strategische Relevanz fachlich begründen.
2. Auch nahm der Projektsponsor mit Unterstützung des Projektleiters und der Business-Partner-Manager die Nutzen-Bewertung (NPV und KPI) vor. Eine Verifizierung und Plausibilitätsprüfung erfolgte durch das Controlling.
3. Der Projektleiter und die Business-Partner-Manager aus Marcs Bereich schätzten die Risiken ein und bewerteten die Unterstützung der IT-Strategie durch das Vorhaben. Die Ergebnisse stimmten sie nochmals mit dem Projekt-Sponsor ab.
4. Die Business-Partner-Manager trugen die jeweiligen Ergebnisse in eine Excel-Vorlage ein und berechneten den Business-Value-Score. Einen Auszug daraus zeigt Bild 5.
5. Marcs Team stimmte die priorisierte Projektliste nochmals final mit den Projektsponsoren ab.

Projekt-Information			Risiko				Nutzen		Strategie			Business-Value-Score	
Nr.	Projekt-ID	Projekt-Name	Projekt			Ressourcen & Skills	Organisation (Veränderungsbereitschaft)	NPV	KPIs	Business-Strategie	IT-Strategie		
			Stabilität der Lösung + Ziele [%]	Technologie	Komplexität						IT-Enabler		Zielarchitektur
1	FB-1.1	aa	100	Commodity	1	Vorhanden	Vorhanden	Stark Positiv	KPI-Nutzen	Unterstützt	Unterstützt	Unterstützt	79,00
3	FB-1.10	jj	75	Commodity	3	Vorhanden	Vorhanden	Stark Positiv	KPI-Nutzen	Unterstützt	Keine Unt.	Teilweise	59,50
2	FB-1.6	ff	25	Commodity	1	Vorhanden	Vorhanden	Stark Positiv	KPI-Nutzen	Unterstützt	Teilweise	Keine Unt.	58,50
5	FB-1.9	ll	10	Bekannt	3	Nicht Vorh.	Vorhanden	Positiv	Kein KPI-Nutzen	Unterstützt	Unterstützt	Keine Unt.	34,20
6	FB-1.5	ee	50	Neu	3	Nicht Vorh.	Vorhanden	Positiv	Kein KPI-Nutzen	Unterstützt	Teilweise	Keine Unt.	29,00
8	FB-1.7	gg	25	Bekannt	6	Vorhanden	Teilweise	Positiv	Kein KPI-Nutzen	Teilweise	Teilweise	Keine Unt.	13,00
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
4	FB-1.2	bb	25	Neu	2	Teilweise	Teilweise	Positiv	KPI-Nutzen	Keine Unt.	Keine Unt.	Unterstützt	11,50
7	FB-1.4	dd	75	Bekannt	6	Teilweise	Teilweise	Positiv	KPI-Nutzen	Teilweise	Teilweise	Keine Unt.	11,50
9	FB-1.3	cc	25	Commodity	2	Vorhanden	Teilweise	Negativ	Kein KPI-Nutzen	Teilweise	Teilweise	Keine Unt.	9,00
11	FB-1.8	hh	75	Bekannt	3	Teilweise	Nicht Vorh.	Negativ	Kein KPI-Nutzen	Keine Unt.	Teilweise	Keine Unt.	- 15,00
10	FB-1.11	kk	0	Neu	6	Nicht Vorh.	Nicht Vorh.	Positiv	Kein KPI-Nutzen	Keine Unt.	Keine Unt.	Keine Unt.	- 16,00

Bild 5: Beispiel-Priorisierung mit Business-Value-Score (mit den Scalen-Werten aus Tabelle 1).

## Beispiel

Die Berechnung des Business-Value-Score möchte ich hier am Beispiel von Projekt Nr. 6 (ID FB-1.5) verdeutlichen:

### Risiko

Die angestrebte Lösung und die Ziele wurden mit 50% noch nicht als stabil eingeschätzt (entspricht einem Wert von 5).

Das Projekt wurde als nicht sehr komplex eingestuft. Zur Einstufung wurden der geschätzte Projektaufwand, die geschätzte Projektteamgröße und die involvierten Parteien/Schnittstellen betrachtet und der Wert 3 vergeben.

Die geplante Technologie war in der IT noch nicht im Einsatz (Wert 10).

Die Ressourcen & Skills waren für die angestrebte Lösung nicht vorhanden (Wert 10).

Dafür wurde die Veränderungsbereitschaft der Organisation (Change Readiness) als gut erachtet (Wert 0).

Mit den entsprechenden Faktoren berechnet (Bild 4) ergab sich für das Projekt ein Risikowert von 3,5.

## Nutzen

Der finanzielle Nutzen ergab in der Kalkulation durch den Projektponsor und die Business-Partner-Manager einen leicht positiven Wert (Wert 5).

Es war kein KPI-Nutzen vorhanden (Wert 0).

Mit der entsprechenden Gewichtung berechnet (Bild 4) ergab sich für das Projekt ein Nutzwert von 3.

## Strategie

Da das Projekt vom Projektponsor aus strategischen Gründen vorangetrieben wurde, war die Unterstützung der Business-Strategie gegeben (Wert 10).

Die IT-Strategie wurde dabei aber nur teilweise (Wert 5) unterstützt und die Lösung war nicht Bestandteil der IT-Zielarchitektur (Wert 0).

Mit der entsprechenden Gewichtung berechnet (Bild 4) ergab sich für das Projekt ein Strategiewert von 6,6.

## Business-Value-Score

Aus dem Strategie-, dem Nutzen-, und dem Risikowert ergab sich mit der entsprechenden Gewichtung (Bild 4) ein Business-Value-Score von 29.

Die Ergebnisse überraschten auch die Projektsporen. Sie waren teilweise mit ihrer "Bauch"-Schätzung zu einer anderen Projektpriorisierung gekommen und fanden das Vorgehen auch für sich selbst sehr hilfreich, um eine objektivere Bewertung zu erzielen. So gelang es Marc für seine Methode breite Akzeptanz zu erhalten.

## Zusammenfassung

Damit Projektentscheidungen nicht auf dem Zufallsprinzip basieren bzw. nach Einfluss oder struktureller Macht getroffen werden, sind ein professionelles Projektportfoliomanagement und eine professionelle Priorisierung der Projektinvestitionen erforderlich.

Projektportfolios sind auch wegen der zunehmenden Relevanz für das Unternehmen, wie z.B. der Umsetzung der Unternehmensstrategie, anstehender Reorganisationen, Innovationen und gezielter Investitionen, von entscheidender Bedeutung. Um eine gute und möglichst objektive Priorisierung und Entscheidungsfindung im Portfolioboard zu gewährleisten, hilft ein Priorisierungsschema.

Das fiktive Praxisbeispiel von Marc stellt die nach meiner Erfahrung typischen Herausforderungen im Projektportfolio-Management dar. Es zeigt eine mögliche Lösung für die Entwicklung und den Einsatz eines Priorisierungsschemas im Rahmen des Projektportfolio-Management-Prozesses.

Dieser bildet die Grundlage für eine strategische Ausrichtung der Projektinvestitionen, eine Maximierung des Nutzens über das gesamte Portfolio und eine objektive und transparente Entscheidungsfindung. Schon früh im Projektportfolio-Prozess eingesetzt, dient dieses Vorgehen einer optimalen Verteilung des Budgets.

## Literatur

- Brodley-Scott, Sam; Brache, Alan P.: **Which Initiatives Should You Implement?**, in: Harvard Business Review, February, the 18th, 2009 (zuletzt geprüft am 29.07.2015)
- Intel Cooperation (ed.): **Managing IT Investments. Intel's Business Value Metrics Program**, Whitepaper, USA, 2003 (PDF zum Download, zuletzt geprüft am 29.07.2015)
- Krohn, Andreas: "Define a method to prioritize and decide about best portfolio mix", Management Challenge submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science, Henley Business School, 2010
- Sunstein, Cass R.; Hastie, Reid: Die intelligente Gruppe, in: Harvard Business Manager, Februar 2015
- Thaler, Richard H.; Sunstein, Cass R.: Nudge. Wie man kluge Entscheidungen anstößt, Berlin 2010

Fachbeitrag

Projektmanagement in einer neuen Dimension

## Neuer PM-Standard für Organisationen: IPMA Organisational Competence Baseline

Die International Project Management Association (IPMA) hat Ende September einen neuen Standard zur Veröffentlichung frei gegeben, die "IPMA Organisational Competence Baseline" (IPMA OCB) (IPMA, 2013). Damit beschreitet die IPMA einen neuen Weg im Projektmanagement. Die IPMA OCB betrachtet nämlich das Management von Projekten nicht mehr aus Sicht einzelner Personen, sondern aus der Sicht einer Organisation und beschreibt die hierfür nötigen Kompetenzen.

Dieser Artikel zeigt die grundlegenden Konzepte sowie Anwendungsmöglichkeiten der IPMA OCB auf und vergleicht sie mit ähnlichen Standards des U.S.-amerikanischen Project Management Institutes (PMI).

### IPMA treibt die Entwicklung des Projektmanagements voran

Seit ihrer Gründung im Jahr 1965 widmet sich die IPMA der Entwicklung des Projektmanagements, primär durch die Entwicklung von Standards wie z.B. die IPMA Competence Baseline (ICB) oder das Project Excellence Model (PEM). Die ICB beschreibt die Handlungskompetenzen für Personen, die in Projekten sowie Programmen oder auch in Projektportfolios aktiv werden. Darauf aufbauend qualifizieren und zertifizieren die in fast 60 Ländern der Erde beheimateten Mitgliedsorganisationen der IPMA das Projektpersonal auf den vier Ebenen (4-Level-Certification-System). Das PEM hingegen wird für das Assessment von einzelnen Projekten verwendet, um z.B. die Anwendung des Projektmanagements und die Ergebnisse von Projekten zu überprüfen und darauf aufbauend den renommierten IPMA Project Excellence Award zu vergeben.

In den letzten Jahren hat die IPMA Aktivitäten für weitere Zielgruppen begonnen. So beteiligt sich die IPMA seit Gründung der Global Alliance for Project Performance Standards (GAPPS, <http://www.globalpmstandards.org>) aktiv an Kompetenzstandards für Projekt- und Programmmanager sowie - ganz aktuell - für Projektspensoren und -controller. Darüber hinaus hat die IPMA auf Initiative der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. auch eine Beschreibung der für Projektmanagement-Berater erforderlichen Kompetenzen in der IPMA Competence Baseline for Consultants (ICBC) vorgelegt.

Mit der IPMA OCB behandelt die IPMA die Kompetenz von Organisationen und deren Führung. Dies ist eine neue Dimension sowohl für die IPMA als auch für die Projektwirtschaft, beruhend auf der Erkenntnis, dass der Erfolg von Projekten im Wesentlichen davon abhängt, ob die Führungskräfte einer Organisation die Voraussetzungen für die Projektabwicklung geschaffen haben. Projektmanager haben nach der Qualifizierung immer wieder dar-

#### Autor



#### Reinhard Wagner

Geschäftsführer der  
Projektivisten GmbH.  
Berater, Trainer, Coach.

Schwerpunkte: Projekt- u. Prozess-  
management sowie Personal- u.  
Organisationsentwicklung,  
Vorstandsvorsitzender der GPM, Vice  
President der IPMA für R&D / Awards.

Kontakt: [rw@projektivisten.com](mailto:rw@projektivisten.com)

Mehr Informationen unter:  
[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

über berichtet, dass sie zwar motiviert und fähig seien, das Gelernte in die Tat umzusetzen, die dafür nötigen Voraussetzungen aber nicht geschaffen seien. Die IPMA OCB zeigt auf, welche Kompetenzen eine Organisation besitzen sollte, damit ein ganzheitliches Management von Projekten, Programmen und Portfolios möglich wird.

## Kompetenz – ein Begriff im Wandel

Kompetenz ist ein häufig verwendeter Begriff. Er kann auf das lateinische Wort "competere" zurückgeführt werden und bedeutet so viel wie "befähigt sein" – was als Fähigkeit aber ebenso gut als Befugnis ausgelegt werden kann. Im Projektmanagement hat der Begriff ebenfalls Einzug gehalten. So definiert das umfangreiche Ausbildungswerk PM3 der GPM den Begriff wie folgt: "Kompetenz meint einerseits formal die Zuständigkeit und Befugnis einer Person innerhalb einer Organisation und andererseits die Fähigkeit ('Wissen', 'Können', 'Erfahrung') sowie Einstellung einer Person." (Gessler, 2012) Die Competence Baseline der IPMA (ICB) liefert eine pragmatische Definition: "Competence is the demonstrated ability to apply knowledge and/or skills, and, where relevant, demonstrated personal attributes". (IPMA, 2006) Sucht man beim PMI nach dem Begriff, so wird man im "Project Manager Competency Development (PMCD) Framework" fündig. Dort steht für "Kompetenz": "When applied to project management, competence is the demonstrated ability to perform activities within a project environment that lead to expected outcomes based on defined and accepted standards." (PMI, 2002). Diesen Begriffsdefinitionen ist allen gemeinsam, dass sie Kompetenz einer einzelnen Person zuschreiben.

Im Projektmanagement-Lexikon von Gerhard Motzel findet sich dagegen eine weitergehende Definition für die Kompetenz: "Sach- und Fachverstand, den ein Individuum, eine Personengruppe oder eine Organisation, ein Wirtschaftszweig oder eine Gesellschaft auf einem bestimmten Gebiet oder in definierten Bereichen besitzt." (Motzel, 2010). Diese Definition eröffnet neue Perspektiven, da somit auch Organisationen eine Kompetenz zugeschrieben werden kann.

Worin besteht aber nun eine Kompetenz, die über die Kompetenz von einzelnen Personen hinausgeht? Motzel charakterisiert die organisationale Kompetenz nur relativ grob mit den Begriffen "Projektorientierung", "Werthaltung" und "Projektmanagement-Kultur". Sieht man eine Organisation als soziales System, dann ist die organisationale Kompetenz mehr als die Summe aller individuellen Kompetenzen. Es ist vielmehr das kollektive Vermögen zur Bewältigung von Zielen in einer gegebenen Umwelt. Die organisationalen Kompetenzen ergeben sich dann u.a. aus der geschickten Kombination individueller Kompetenzen sowie anderer Ressourcen (u.a. Material, Energie, Know-how, Finanzmittel). In der betriebswirtschaftlichen Forschung wird in diesem Zusammenhang von einem "Resource Based View (RBV)" auf Unternehmen gesprochen. Der Auswahl, dem geschickten Einsatz und der Entwicklung entsprechender Ressourcen kommt deshalb ein hoher Stellenwert zu.

Prahalad und Hamel haben in einem bemerkenswerten Aufsatz im Harvard Business Review 1990 den Begriff der Kernkompetenzen formuliert: "Core competencies are the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies." (Prahalad, 1990). Eriksen und Mikkelsen weiten den bei Prahalad und Hamel eher produkt- bzw. technologieorientierte Begriff weiter aus und schreiben: "Core competence, then, is both organizational capital and social capital. Organizational capital reflects the 'technical' aspects of coordinating and integrating production, whereas social capital highlights the importance of social context. The former may, for example, be embodied in the organizational structure, whereas the latter, for example, reflects the corporate culture and, as such, emerges from particular structural conditions." (Eriksen, 1996).

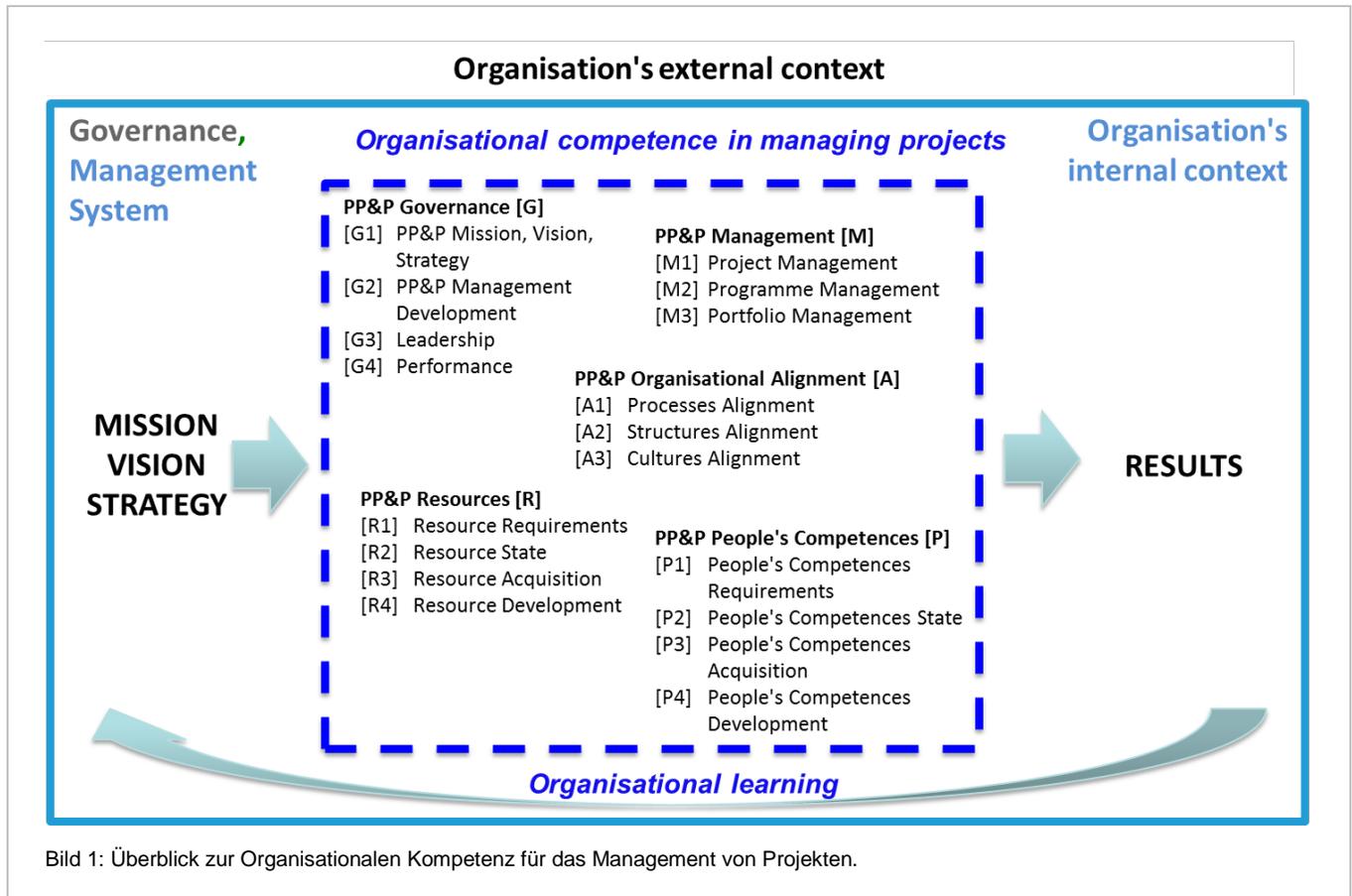
In der Wissenschaft wurde die Diskussion auf weitere Ressourcenarten ausgedehnt und ein weiterer Fokus auf die Verknüpfung von Strategie- und Projektarbeit gelenkt. Versteht man Projekte als Mittel zur Umsetzung der Strategie, so ist die Verknüpfung von Strategie- und Projektarbeit wesentliche Kompetenz einer Organisation, die insbesondere durch das "Topmanagement" bewirkt werden soll (Wagner, 2009). Ricarda Bouncken betont die Koordination von Arbeitsteiligkeit (über Prozesse, Strukturen und Kultur) als organisationale Metakompetenz, die soziale Vernetzung und organisationales Lernen ermöglicht (Bouncken, 2003). Aktuell wird die Dynamisierung organisationaler Kompetenzen in der Forschung diskutiert, denn Organisationen müssen sich ständig auf neue Umweltbedingungen einstellen und ihre Kompetenzen entsprechend anpassen. Kollaborative Lernprozesse und organisationales Lernen stehen daher im Mittelpunkt dieser Forschungsarbeiten (Eberl, 2009 und 2011, Teece, 2008).

## Grundlegende Konzepte der IPMA OCB

Die IPMA OCB beginnt mit einem umfassenden Blick auf Organisationen in ihrem jeweiligen Kontext. Zuerst stehen vielfältige Herausforderungen für Organisationen beim Management von Projekten im Vordergrund, z.B. die zunehmende Zahl von Projekten (Stichwort "Projektfizierung"), deren inhaltliche und soziale Komplexität sowie die Notwendigkeit zur kontinuierlichen Anpassung der Organisation an die veränderlichen Umweltbedingungen. Anschließend werden unterschiedliche Ausprägungsformen, Grenzen und Perspektiven von Organisationen vorgestellt, z.B. der Blick auf Organisationen unter den Gesichtspunkten der Prozesse, der Strukturen und der Kulturen. Generell begreift die IPMA OCB eine Organisation als ein soziales System, das es mit seinen vielfältigen Wechselwirkungen zu verstehen und zu gestalten gilt. Deshalb spielen die Kommunikation und Zusammenarbeit der Akteure sowie das kontinuierliche Lernen eine wichtige Rolle.

Darüber hinaus zeigt die IPMA OCB die Wechselwirkungen zwischen Strategie- und Projektarbeit und betont dabei, dass Strategien nicht nur "Top-Down" heruntergebrochen werden, sondern Projekte "Bottom-Up" auch wertvolle Informationen zur Weiterentwicklung der Strategie liefern können. Generell versteht die IPMA OCB Projekte, Programme und Portfolios als Mittel zur Umsetzung unternehmerischer Ziele. Bei Projekten greift die IPMA OCB auf die Definitionen der ISO 21500 zurück (Wagner, 2012 b). Für die Umsetzung von strategischen Zielen spielen in Organisationen aber zunehmend die Konzepte des Multiprojektmanagements (mit Programmen und Portfolios) eine Rolle (Wagner, 2012 a). Auf diese geht die IPMA OCB ebenso ein wie auf den Begriff "Governance" im Zusammenhang mit Projektmanagement. Diese werden aktuell auf internationaler Ebene im Rahmen des ISO/TC 258 diskutiert und in naher Zukunft wohl auch weiter ausgeführt (Wagner, 2012 c).

In einem weiteren Kapitel beschreibt die IPMA OCB das Konzept der Organisationalen Kompetenz und dessen Anwendung auf das Management von Projekten (Englisch: "Organisational Competence in Managing Projects"). Die IPMA OCB definiert diese Kompetenz als "ability of organisations to integrate people, resources, processes, structures and cultures in projects, programmes and portfolios within a supporting governance and management system." (IPMA, 2013). Bild 1 zeigt in einer Übersichtsgraphik eine Organisation mit ihrem internen und externen Kontext. Externe Kontextfaktoren sind u.a. Wirtschaft, Technologie, Gesellschaft, Umwelt und andere Organisationen wie z. B. Kunden und Lieferanten.



Der interne Kontext einer Organisation beinhaltet u.a. eine übergreifende Governance sowie das Management System, die Strukturen, Prozesse und Kulturen der (permanenten) Linienorganisation sowie das Personal und andere Ressourcen, die es mit den Elementen der (temporären) Projektorganisation abzustimmen gilt. Mit Hilfe von Projekten, Programmen und Portfolios (PP&P) soll die Mission, Vision und Strategie in Ergebnisse überführt werden. Schließlich sollen die Ergebnisse auch Organisationales Lernen ermöglichen und damit kontinuierliche Weiterentwicklung.

Organisationale Kompetenz für das Management von Projekten setzt sich aus fünf Gruppen von Kompetenzen zusammen:

- PP&P Governance (G)
- PP&P Management (M)
- PP&P Organisational Alignment (A)
- PP&P Resources (R)
- PP&P People's Competences (P)

Jede dieser Gruppen beinhaltet mehrere Kompetenzelemente. Die IPMA OCB definiert insgesamt 18 Kompetenzelemente auf. In einem Anhang werden alle Kompetenzelemente mit ihren Anwendungsmöglichkeiten sowie

einer Reihe von Schlüsselfragen detailliert beschrieben. Der Infokasten gibt die Beschreibung für das Kompetenzelement "PP&P Mission, Vision, Strategy" wieder, das zur Gruppe "Governance" gehört:

### **Beschreibung des Kompetenz-Elements "PP&P Mission, Vision, Strategy" (IPMA, 2013)**

#### 1. PP&P Mission, Vision, Strategy [G1]

Project-oriented organisations typically achieve their objectives through projects, programmes and portfolios. The PP&P mission, vision and strategy should direct the long-term development of the organisational competence in managing projects. The PP&P mission defines the rationale and purpose of the PP&P functions, (e.g. project, programme and portfolio management). An organisation's PP&P vision explains the intended goals and objectives of the PP&P functions, providing direction and focus to the people involved in PP&P and other stakeholders, (e.g. growth rate and intended performance). The PP&P strategy shows how the vision should be realised (e.g. PM functions and competences needed).

The starting point for the development of an organisation's PP&P mission, vision and strategy is the organisation's overall mission, vision and strategy. The latter acts as a framework for PP&P functions and defines the principal goals and requirements. For example, if an organisation intends to do business increasingly on a global scale, the management of projects and programmes needs to deal with an increasingly complex context and therefore needs to develop the respective organisational competences.

The organisation's overall mission, vision and strategy should be updated on a regular basis. Subsequently, the PP&P mission, vision and strategy may also need to be updated. Reasons for updating both the organisation and PP&P missions, visions and strategies, can include: changes in the external and internal context of the organisation, insights and lessons gained through undertaking projects and programmes and the results of an evaluation of the performance of PP&P management. Management at all levels should collect relevant information for improving the PP&P mission, vision and strategy. Information can be provided by PP&P managers and staff, internal and external consultants and other sources. The information should be analysed and evaluated on a regular basis and used for improving the PP&P mission, vision and strategy.

Intended users' actions:

Usually, top managers together with a team of senior executives define an organisation's mission, vision and strategy. From there they can derive the PP&P mission, vision and strategy, building on information and the support of PP&P managers, consultants and staff. Senior executives, together with an executive directing the project management activities, may establish, communicate, monitor and control the PP&P mission, vision and strategy based on the directions given by top management. They should ask for information and the support of PP&P managers, consultants and staff.

PP&P managers should use the PP&P mission, vision and strategy to align their activities. They should collect lessons learned from projects and programmes and feed relevant information back to the executive directing project management activities, to enable continuous improvement. PP&P staff should act in accordance with the PP&P mission, vision and strategy and support all management levels by providing feedback. This should be collected through a rigorous process where lessons learned are reviewed as well as through other continuous improvement activities.

Key questions:

- Does the organisation have a PP&P mission, vision and strategy?
- Is the PP&P mission, vision and strategy aligned with the organisation's overall mission, vision and strategy?
- Does top management effectively communicate the PP&P mission, vision and strategy to all stakeholders and provide the necessary resources?
- Is the PP&P mission, vision and strategy evaluated and updated on a regular basis?
- Does the organisation have a process for collecting, analysing and evaluating information relevant to the PP&P mission, vision and strategy, including a lessons learned process?
- Does top management involve relevant stakeholders (e.g. PP&P managers and staff) while developing or updating the PP&P mission, vision and strategy?

Ein Kapitel der IPMA OCB geht auf die Möglichkeiten zur Entwicklung der Organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten ein. Dabei wird auf ein Klassifizierungsschema von IPMA Delta zurückgegriffen, einer Methode für das Assessment und die Zertifizierung von Organisationen, die in den IPMA-Mitgliedsgesellschaften seit 2012 eingesetzt wird (vgl. auf der IPMA-Webseite: <http://ipma.ch/certification/certify-organisations> sowie auf der GPM-Webseite: [http://www.gpm-ipma.de/qualifizierung\\_zertifizierung/zertifikate\\_fuer\\_organisationen.html](http://www.gpm-ipma.de/qualifizierung_zertifizierung/zertifikate_fuer_organisationen.html)).

Es werden fünf Kompetenzklassen von "initial" bis "optimising" unterschieden. Was diese jeweils bedeuten, ist in Tabelle 1 zusammengefasst.

competence class	criteria for assessment					
	existence of standards	application of standards	management of standards	stakeholder engagement	results in line with targets	project achievements are likely on
initial	per project	limited	not yet	project owner (PO)	some good results but often challenged targets for time, budget and scope	personal level
defined	partially	per project	limited	PO and essential internal stakeholders	below benchmark	project level
standardised	mostly	partially	per project	PO and all relevant internal stakeholders	at benchmark	projects based on standards and procedures
managed	fully	mostly	partially	PO, all internal stakeholders and all essential external stakeholders	substantially above benchmark, portfolio overrun at benchmark	projects in alliance with programmes and/or portfolios
optimising	tailoring to the project	fully	continuously improving	all relevant stakeholders	most projects meet objectives, only very small portfolio overrun	PP&P in alliance with the organisation's strategy, generally achieving their objectives

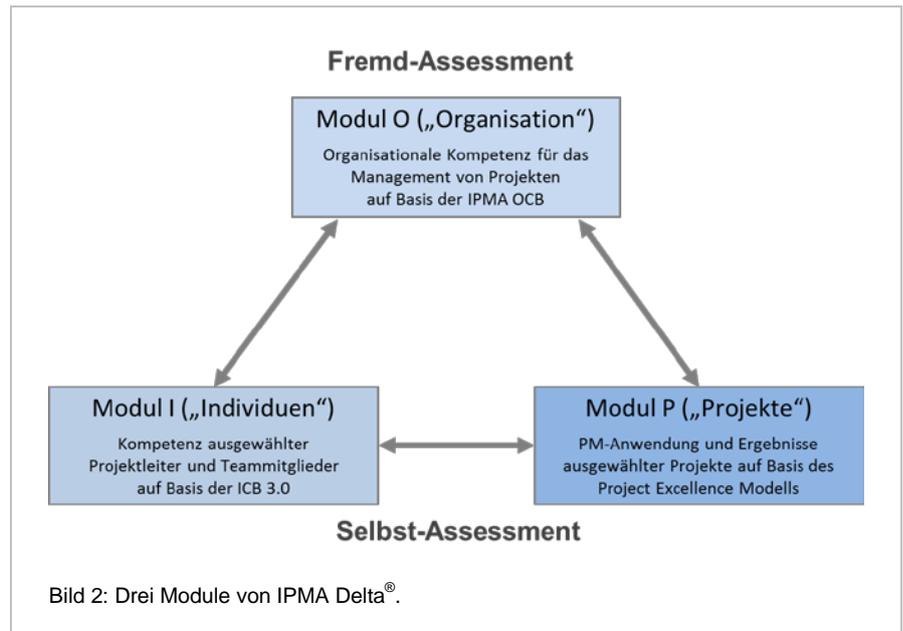
Tabelle 1: Kompetenzklassifikation von IPMA Delta®.

IPMA Delta® basiert auf dem Konzept der Organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten und ist derzeit wohl das umfassendste Assessment für Organisationen (Wagner, 2010). Ziel ist, den Status einer Organisation in Bezug auf das Management von Projekten zu analysieren. Und zwar nicht nur die Prozessreife, wie bei vielen Assessment-Modellen auf Basis der Reifegradmodelle von ISO 15504 oder Capability Maturity Model Integrated (CMMI), sondern auch das Governance- und Management-System, die organisatorische Struktur und Kultur, das Personalmanagement-System sowie die Einbindung anderer Unterstützungsfunktionen in das Management von Projekten, Programmen und Portfolios.

Bei einem IPMA Delta Assessment füllt eine repräsentative Zahl von Projektleitern und Teammitgliedern ein Selbst-Assessment hinsichtlich ihrer individuellen Kompetenzen auf Basis der ICB aus (Modul I) sowie ein Selbst-Assessment ausgewählter Projekte hinsichtlich der Anwendung von Projektmanagement und der Resultate aus

(Modul P). Assessoren der unabhängigen Zertifizierungsstellen im jeweiligen Land überprüfen diese Selbst-Assessments und führen eine Reihe von Interviews mit Führungskräften der Organisation hinsichtlich der Organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten durch. Dabei werden die Kompetenzelemente der IPMA OCB abgeprüft und eine "Triangulation" aller Ergebnisse vorgenommen, um Handlungsbedarf bzw. Verbesserungsmöglichkeiten für die Organisation aufzuzeigen. Bild 2 zeigt die drei Module von IPMA Delta im Überblick.

Die IPMA OCB zeigt zudem die Möglichkeiten zur gezielten Weiterentwicklung der Organisationalen Kompetenz auf. Dabei wird betont, dass Organisationen in einem veränderlichen Umfeld ständig zur Anpassung gezwungen sind und mit Hilfe von proaktivem Veränderungsmanagement die Voraussetzungen für nachhaltige Kompetenzentwicklung schaffen müssen. Dies beinhaltet u.a. kontinuierliche Verbesserungsaktivitäten, Lernen aus Projekten, Programmen und Portfolios mit einer Rückkopplung der Erkenntnisse an die Gesamtorganisation sowie permanente Innovation. Im Anhang der IPMA OCB wird ein Kompetenzentwicklungsprogramm über vier Phasen vorgestellt, das eine systematische Entwicklung der Organisationalen Kompetenz für das Management von Projekten ermöglicht. Dies kann durch die Führungskräfte mit Unterstützung des Projektpersonals sowie internen bzw. externen Berater durchgeführt werden.



## Zielgruppen und Anwendung der IPMA OCB

Die IPMA OCB spricht vor allem Führungskräfte in Organisationen an, die sich verschiedenen Ebenen für die Belange der Projekte, Programme und Portfolios einsetzen. Das schließt neben dem Topmanagement, den Führungskräften der Linienorganisation auch die Verantwortlichen für Projektmanagement bzw. PMOs ein. Die Rolle dieser Führungskräfte wird in der IPMA OCB nicht nur in einem einführenden Kapitel herausgestellt, sondern auch in den Beschreibungen für jedes Kompetenzelement. Natürlich lohnt es sich auch für die Manager und Teammitglieder von Projekten, Programmen und Portfolios die IPMA OCB zu lesen, um so ihr Verständnis für die Zusammenhänge des Managements von Projekten zu verbessern.

Mit der IPMA OCB werden auch Berater, Trainer, Assessoren und Wissenschaftler angesprochen. Sie können als externe Experten der Organisation bei Statusbestimmung und Weiterentwicklung der Organisationalen Kompetenzen in allen Bereichen helfen. Assessoren verwenden die IPMA OCB als Referenz für ein Assessment nach IPMA Delta oder einem vergleichbaren Ansatz. Die Wissenschaftler können auf Basis der IPMA OCB die Wir-

kungszusammenhänge von projektorientierter Arbeit in Organisationen besser analysieren und mit Bezug auf das Kompetenzmodell Verbesserungsmöglichkeiten erarbeiten.

Die IPMA OCB ist ein öffentlich zugängliches Dokument, das im Verlauf des November 2013 über die Website der IPMA heruntergeladen werden kann. Die deutschsprachigen Mitgliedsverbände der IPMA (GPM, pma, spm) haben vereinbart, in Zukunft auch eine Übersetzung der IPMA OCB über die nationalen Websites anzubieten.

## Die OCB im Vergleich mit zwei einschlägigen PMI-Standards

Das PMI hat in den letzten Jahren ebenfalls eine Reihe von Standards herausgebracht. Neben den Standards für Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement zählt auch das "Organizational Project Management Maturity Model" (OPM3<sup>®</sup>) (PMI, 2013 a) zu den sogenannten "Foundational Standards" des PMI. Das OPM3 sowie ein "Practice Guide" zum Management von Veränderungen ("Managing Change in Organizations") sollen zum Vergleich mit der IPMA OCB herangezogen werden.

OPM3 ist als Reifegradmodell entwickelt worden, um über ein gleichnamiges Assessment-Tool die Reife einer Organisation im Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement zu ermitteln. Als Basis für das Assessment mit OPM3 dienen die drei PMI-Standards für Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement sowie eine Liste mit mehr als 600 Best Practices. Der Zweck von OPM3 wird in der aktuell vorliegenden, dritten Ausgabe wie folgt definiert: "OPM3 describes the significant components of PMI's Organizational Project Management Maturity Model and provides an organizational view of portfolio, program, and project management to support achieving best practices." (PMI, 2013 a). OPM3 basiert auf einem Konzept des "Organisational Project Management (OPM)", das dort beschrieben wird als "a strategy execution framework that utilizes portfolio, program, and project management as well as organizational-enabling practices to consistently and predictably deliver organizational strategy to produce better performance, better results, and a sustainable competitive advantage." Angesprochen sind bei OPM das Projekt-, Programm- und Portfoliomanagements, die Mission, Vision und Ziele der Organisation, das Personal sowie die Prozesse und deren kontinuierliche Verbesserung. OPM zielt darauf ab, eine Strategie mit Hilfe von Portfolios, Programme und Projekte in "Business Value" zu verwandeln.

Bei einem Blick auf die Zielgruppe von OPM3 werden die Unterschiede zur IPMA OCB deutlich: bei OPM3 stehen die Fachleute im Mittelpunkt, die den Reifegrad einer Organisation im Projektmanagement analysieren, bewerten und verbessern wollen. Mit 140 Seiten wird der weitaus größte Teil des Standards den OPM3-Prozessen sowie den Best Practices eingeräumt. Die Prozesse sind in bewährter Manier mit Inputs, Tools & Techniques sowie den Outputs beschrieben. Damit folgt PMI auch bei OPM3 dem prozessorientierten Ansatz. Die IPMA bleibt sich mit der IPMA OCB treu und setzt konsequent auf eine Kompetenzorientierung. Die Kompetenzen werden in der IPMA OCB ausführlicher hergeleitet und beschrieben. Dem Assessment sowie dessen Ablauf wird dort nur ein geringer Raum gegeben.

Inhaltlich weisen die Standards Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf. So betonen sowohl OPM3 als auch die IPMA OCB, dass Projekte, Programme und Portfolios zur Realisierung der Strategie von besonderer Wichtigkeit sind. Professionelles Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement wird in beiden Standards betont, bei OPM3 natürlich auf Basis der entsprechen PMI-Standards und bei IPMA OCB auf Basis von ISO 21500 sowie ICB. Bei der IPMA OCB werden dagegen die "weichen Faktoren" der Organisationalen Kompetenz betont, so z.B. die individuellen Kompetenzen, die Kommunikation sowie die projektorientierte bzw. -freundliche Kultur. Bei OPM3 tauchen diese Faktoren zwar

unter dem Begriff "Organizational Enabler" auch auf, allerdings mit einer weitaus geringeren Gewichtung als bei der IPMA OCB. Beiden Standards gemeinsam ist, dass sie die Notwendigkeit zur Weiterentwicklung betonen. OPM3 sieht einen Prozess "Manage Improvement" vor, der das Vorgehen zur Verbesserung des Reifegrades definiert. Die IPMA OCB zeigt dies ebenso auf. Beide Standards bieten eine Liste von Fragen zur Überprüfung des Reifegrades durch die Organisation, bei OPM3 werden die Fragen in einem Anhang als Selbst-Assessment aufgelistet.

Der Leitfaden "Managing Change in Organizations" von PMI ist erst vor kurzem erschienen. Es adressiert die Notwendigkeit von Organisationen, sich dem ständigen Wandel in der Welt zu stellen und sich kontinuierlich an neue Bedingungen der Umwelt anzupassen. "Regardless of the extent or maturity of OPM in an organization, this practice guide describes how portfolio, program, and project management needs to increase the effective practice of change management inherent in the PMI foundational standards so that strategy can be executed reliably and effectively." (PMI, 2013 b). Ähnlich wie bei IPMA OCB werden vor allem Führungskräfte mit dem Leitfaden angesprochen. Nach einer kurzen Einführung in das Change Management wird erläutert, wie Veränderungen auf verschiedenen Ebenen einer Organisation funktionieren, welche Erfolgsfaktoren bzw. Praktiken es jeweils gibt und wie diese umgesetzt werden können. OPM3 und "Managing Change in Organizations" sind allerdings nur unzureichend aufeinander abgestimmt, es werden unterschiedliche Prozesse und Begriffe verwendet. Bei OPM3 endet der Prozess mit "Manage Change", der Leitfaden spricht dagegen von "Manage Transition" und endet mit einem Prozessschritt "Sustain Change". Dies kann nur damit erklärt werden, dass ein Practice Guide bei PMI einen anderen Prozess der Standardisierung durchläuft wie ein Foundational Standard. Eine Harmonisierung wäre hier zukünftig wünschenswert.

Die IPMA OCB sieht es vor allem als Aufgabe der Führungskräfte einer Organisation, die nötigen Veränderungen bzw. das Organisationale Lernen zu erzielen. Dabei wird in der IPMA OCB gar nicht unterschieden, ob es sich um Veränderungen auf der Ebene von Projekten, Programmen oder Portfolios handelt. Der PMI-Leitfaden erläutert hingegen sehr ausführlich die Notwendigkeit, kritische Erfolgsfaktoren, mögliche Ansätze (Change erster, zweiter und dritter Ordnung) sowie ein Vorgehensmodell für die Umsetzung von Veränderungen. Die Standards können daher komplementär verwendet werden.

## Fazit: Die Kompetenz der Organisation wird immer wichtiger

Mit der IPMA OCB geht die evolutionäre Entwicklung des Projektmanagements weiter. So widmet sich die IPMA jetzt verstärkt den Organisationen als Befähiger des Projektmanagements. Nicht nur die Kompetenzen einzelner Projektmanager, sondern die Kompetenz der gesamten Organisation für das Management von Projekten entscheidet über den Projekterfolg. Damit werden insbesondere die Führungskräfte in ihrer Rolle angesprochen, die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Abwicklung von Projekten zu schaffen. Die IPMA OCB zeigt mit den achtzehn Kompetenzelementen die Hebel für eine professionelle Ausgestaltung der Organisation auf. Darüber hinaus beschreibt sie auch Möglichkeiten für die Feststellung des Status quo sowie die Entwicklung der Kompetenzen bzw. Förderung Organisationalen Lernens auf. Auch Berater, Trainer oder Wissenschaftler profitieren von der IPMA OCB, haben sie nun eine gemeinsame Bezugsbasis für die Arbeit am System.

Die IPMA OCB wird sicher in Zukunft weiterentwickelt und ausgebaut werden. Ggf. entstehen neue Standards rund um Themen wie z.B. das Project Management Office, das Organisationale Lernen oder die Kultur in einer projektorientierten Organisation. Erfreulich ist, dass mit der IPMA OCB Führungskräfte mehr in den Mittelpunkt des Projektmanagements rücken. Hier ist eine weitere Beschreibung der Rolle zu erwarten, die Führungskräfte

im Dienste von Projekten, Programmen und Portfolios spielen, denn immerhin hängt der Erfolg bzw. Misserfolg vieler Organisationen unmittelbar mit der Fähigkeit zur Projektabwicklung zusammen!

## Literatur

- Bouncken, Ricarda B.: Organisationale Metakompetenzen. Theorie, Wirkungszusammenhänge, Ausprägungsformen und Identifikation, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2003
- Eberl, Martina: Die Dynamisierung organisationaler Kompetenzen. Eine kritische Rekonstruktion und Analyse der Dynamic Capability-Debatte, Verlag Dr. Kovac, Hamburg 2009
- Eberl, Martina: Implikationen der organisationalen Kompetenzdebatte für ein zukunftsorientiertes Projektmanagement, in: Wagner, R. (Hrsg.): Organisationale Kompetenz im Projektmanagement, Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, Nürnberg 2011, S. 89 ff.
- Eriksen, Bo H. und Mikkelsen, Jesper: Competitive Advantage and Core Competence, in: Foss, N. J.; Knudsen, C. (Editors): Towards a Competence Theory of the Firm, Routledge, London/New York 1996, S. 61
- Gessler, Michael (Hrsg.): Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3) – Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung, Band 1, 5. Auflage, Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, Nürnberg 2012, S. 8
- International Project Management Association (IPMA): IPMA Competence Baseline. Version 3.0, Nijkerk 2006, S. 19
- International Project Management Association (IPMA): Organisational Competence Baseline. Version 1.0, Nijkerk 2013
- Motzel, Erhard: Projektmanagement-Lexikon, 2. Auflage, Wiley-VCH Verlag, Weinheim 2010, S. 106
- Project Management Institute (PMI): Project Manager Competency Development (PMCD) Framework, Newton Square, Pennsylvania (USA) 2002, S. 12
- Project Management Institute (PMI) (a): Organizational Project Management Maturity Model (OPM3). Knowledge Foundation. Third Edition, Newton Square, Pennsylvania (USA) 2013
- Project Management Institute (PMI) (b): Managing Change in Organizations: Practice Guide, Newton Square, Pennsylvania (USA) 2013
- Prahalad, Coimbatore K. und Hamel, Gary: The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, 1990, Vol. 68, Nr. 3, S. 79-91
- Teece, David J.: Dynamic Capabilities & Strategic Management. Organizing for Innovation and Growth, Oxford University Press, New York, 2009
- Wagner, Reinhard (Hrsg.): Projekt als Strategie – Strategie als Projekt. Trends, Potenziale, Perspektiven. Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, Nürnberg 2009

- Wagner, Reinhard: Reifegradmodelle im Projektmanagement, in: Möller, Thor; Campana, Christophe; Lange, Dietmar; Gemünden, Hans Georg und Mayer, Peter Eduard (Hrsg.): Projekte erfolgreich managen, 42. Aktualisierungs- und Ergänzungslieferung, TÜV Media, Köln 2010
- Wagner, Reinhard (a): Steigende Zahl von Projekten erfordert neue Managementansätze - Standards für das Multiprojektmanagement, Projekt Magazin 04/2012, [https://www.projektmagazin.de/artikel/standards-fuer-das-multiprojektmanagement\\_1064617](https://www.projektmagazin.de/artikel/standards-fuer-das-multiprojektmanagement_1064617)
- Wagner, Reinhard (b): ISO 21500 Guidance on Project Management - für mehr Effizienz in der Zusammenarbeit, Projekt Magazin 09/2012, [https://www.projektmagazin.de/artikel/iso-21500-guidance-project-management-fuer-mehr-effizienz-der-zusammenarbeit\\_1067564](https://www.projektmagazin.de/artikel/iso-21500-guidance-project-management-fuer-mehr-effizienz-der-zusammenarbeit_1067564)
- Wagner, Reinhard (c): Projektportfolio, Programme, Governance: Internationale PM-Normung – was steht an?, Projekt Magazin 23/2012, S. 1-5, [https://www.projektmagazin.de/artikel/internationale-pm-normung-was-steht\\_1076353](https://www.projektmagazin.de/artikel/internationale-pm-normung-was-steht_1076353)

Fachbeitrag

Schulungsinitiative bei den SBB

## Mehr PM Know-how für den Lenkungsausschuss

Projektmanager müssen bei den Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) hohe Erwartungen erfüllen. Als Arbeitgeber erwarten wir, dass diese eine formale Projektmanagement-Ausbildung mitbringen oder erwerben, möglichst IPMA-zertifiziert sind und unseren firmenspezifischen zweitägigen Kurs für Projektmanager absolvieren. Von den Lenkungsausschuss-Mitgliedern erwarten wir im Gegensatz dazu jedoch keine speziellen Vorkenntnisse in Projektmanagement. Die Linienorganisationen delegieren Vertreter in den Lenkungsausschuss (LA) nach eigenen Kriterien.

Damit die LA-Mitglieder ihre Aufgaben im Gremium überzeugend erfüllen können, sind jedoch relevante Projekterfahrungen von Vorteil. Es ist daher naheliegend, auch von den Linienkadern grundlegende Kenntnisse des Projektmanagements und des Projektmanagement-Regelwerks PPM (Professionelles Projektmanagement Personenverkehr) zu erwarten. Auf Grund dieser Überlegungen, unseren Beobachtungen in Lenkungsausschuss-Sitzungen und wiederholten Klagen von Projektmanagern haben wir – das PMO Personenverkehr (siehe Kasten) – einen klaren Handlungsbedarf festgestellt. So entstand die Idee, einen Kurs anzubieten, der sich an den Anforderungen der LA-Mitglieder orientiert. In der Folge präsentierten wir diese Idee unserer direkten Vorgesetzten und bekamen grünes Licht, einen entsprechenden Kurs zu konzipieren.

### Konzeption und Rahmenbedingungen

Ziel des Kurses sollte nach unserer Definition sein, dass die Teilnehmer die Grundlagen des PPM und die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung ihrer Rolle als Lenkungsausschuss-Mitglied kennen. Zudem sollte nach dem Kurs auch das Standardreporting auf Basis von SAP PPM 6.1 bekannt sein.

Nach der Freigabe des Auftrags konzipierten wir den Kurs mit der offiziellen Bezeichnung "Projekte in P erfolgreich lenken" (P = SBB Personenverkehr). Dabei galten folgende Rahmenbedingungen:

- Sämtliche der rund 140 LA-Leiter und -Mitglieder der Division SBB Personenverkehr werden im Rahmen dieser Schulung ausgebildet. Davon ausgenommen sind Projektmanager, auch wenn diese ebenfalls zu den LA-Mitgliedern gehören. Die Namen der Schulungsteilnehmer entnahmen wir der "LA-Liste", die wir seit etwa einem Jahr führen und die sämtliche laufende Projekte mit den zugehörigen LA-Mitgliedern aufführt.

**Autor**

 **Thomas Hunziker**  
Leiter des PMO der Schweizerischen Bundesbahnen, MAS PM (Univ.),ertif. nach IPMA Level B  
Kontakt: [thomas.hunziker3@sbb.ch](mailto:thomas.hunziker3@sbb.ch)

 **Thomas Bachmann**  
MAS FH IT-PM, stellv. Leiter Projektmanagement im PMO der Schweizerischen Bundesbahnen  
Kontakt: [thomas.bachmann@sbb.ch](mailto:thomas.bachmann@sbb.ch)

Mehr Informationen unter:  
[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

- Der Kurs sollte nicht mehr als einen halben Tag dauern.
- Es durften nur interne Ressourcen für Konzeption und Durchführung verwendet werden.

Mit diesen Rahmenbedingungen machten wir uns an die Arbeit. Ich muss vorausschicken, dass es im PMO zwar viel Erfahrung im Durchführen und Auffrischen von Kursen gab, jedoch nicht unbedingt in der Konzeption von etwas ganz Neuem. Rasch war uns klar, dass wir den Teilnehmern mehr bieten mussten als im PPM Grundkurs für Projektleitende & Controller. Schließlich waren für die Teilnahme primär Kollegen aus dem mittleren und dem Top-Kader vorgesehen. Der Kurs musste also noch lehrreicher, noch spannender und – ganz entscheidend – trotzdem kompakt gestaltet sein.

### Projekt Management Office der Division Personenverkehr der SBB

Das Project Management Office Personenverkehr (PMO P) ist für das Einzelprojektmanagement (EPM), d.h. für die Prozesse, Methoden und Instrumente der gesamten Division SBB Personenverkehr (s.u.) verantwortlich. Darüber hinaus definieren wir das interne Ausbildungsangebot für Projektpersonal und überprüfen die Einhaltung der EPM-Regeln mit Hilfe standardisierter Reviews. In der Organisation sind wir dem Geschäftsbereich "Finanzen" und darin dem Bereich "Projekt- und Investitionscontrolling" unterstellt. Die Abteilung ist mit vier Mitarbeitenden besetzt (drei Vollzeitstellen und eine Halbtagsstelle).

### Division Personenverkehr der SBB

Mit fast 14 000 Mitarbeitenden ist der Personenverkehr die größte Division der SBB. Sie besteht aus den Geschäftsbereichen Regionalverkehr, Fernverkehr, Operating, Verkehrsmanagement, Vertrieb und Services, Finanzen, Human Resources, Unternehmensentwicklung, Programm Management sowie Öffentliche Sicherheit. Leiterin ist Jeannine Pilloud. 120 Projektmanager (nach Definition IPMA) arbeiten in der Division P.

Element	Dauer	Inhalt
Begrüßung / Einstieg	15 min	Warum bieten wir diesen Kurs an? Was sind die Lernziele?
Grundlagen	45 min	Hauptbotschaften: Die Kurs-Teilnehmer auf den gleichen Stand bringen; d.h. Projektmanagement Regelwerk SBB Personenverkehr (PPM), Aufgaben / Kompetenzen / Verantwortung eines LA, Rollen in einem LA und Reporting. Diese Grundlagen sind die Basis der Zusammenarbeit in einem Lenkungsausschuss.
Fallstudie 1	60 min	Aufteilung der Teilnehmer in LA-Mitglieder und Beobachter Fiktive Projektsituation, dargestellt mit Ausgangslage und einem Statusbericht des PL. Darin sind verschiedene PM-Disziplinen enthalten, die ein schnelles & consequentes Handeln des LA erfordern. Die Beobachter betrachten den LA aufmerksam und berichten anschließend von ihren Wahrnehmungen.
Pause	20 min	
Fallstudie 2	55 min	Siehe Fallstudie 1, jedoch mit Rollenwechsel bei der Aufteilung in LA-Mitglieder und Beobachter
Erfolgsfaktoren	20 min	Auf was kommt es wirklich an? Mechanismen des "magischen Dreiecks" (Kosten, Termine, Qualität)
Abschluss	10 min	Aufruf, das Gelernte anzuwenden.

Tabelle 1: Struktur des Kurses zur Schulung der LA-Mitglieder.

Wir entschieden uns für die in Tabelle 1 gezeigte Struktur. Der Fokus des Kurses liegt dabei auf der Rolle der LA-Mitglieder, um die Wichtigkeit und Verantwortung dieses Steuerungsgremiums für Projekte zu vermitteln. Die

Teilnehmerzahl des Kurses legten wir auf mindestens acht bis maximal zehn fest. Um den Kurs gleichzeitig lehrreich und kompakt zu gestalten, entschieden wir uns, diesen mit zwei Moderatoren durchzuführen.

## Realitätsnahe Fallstudien

Um den Lerneffekt zu verstärken und die Teilnehmer zu aktivieren, konzipierten wir zwei Fallstudien. Dies und die Erstellung der dazugehörenden Dokumente (Fallbeschreibung, Statusbericht, Formular für Beobachter, ergänzende Referenteninformationen) erforderten viel Zeit und Herzblut. Wir hatten im Vorfeld den Aufwand für diesen Teil der Schulung unterschätzt. Es war einige Abstimmung nötig, bis die zwei Fälle realitätsnah und mit bewusst eingebauten aber dennoch echt wirkenden Unstimmigkeiten in den Unterlagen erstellt und von der Auftraggeberin genehmigt waren. Fallstudie 1 basierte auf einem realen Beispiel, das wir verfremdet hatten. Fallstudie 2 war fiktiv, in unseren Augen aber dennoch realitätsnah. Wir hatten Unstimmigkeiten in die Fallbeispiele eingebaut, z.B. hatten wir im Reporting Lieferobjekte mit grünem Ampelstatus gezeigt, obwohl der Fertigstellungstermin bereits überschritten war. Oder der Risiko-Gesamtstatus war mit einer grünen Ampel ausgewiesen, obwohl der Status der Risiken unklar war, da die Risiken nach der schon lange zurückliegenden Ersteinschätzung nicht mehr nachgeführt worden waren.

In Fallstudie 1 betrachteten wir als Kernpunkte das Risikomanagement, das Ressourcenmanagement und die Fortschrittskontrolle. Dazu kamen Standardfragen, z.B. sollten die Teilnehmer den Gesamtstatus/Projektstatus prüfen und genehmigen, Meilensteine prüfen und genehmigen oder den Fertigstellungsgrad im Verhältnis zu den aufgelaufenen Kosten beurteilen. Kernpunkt der Fallstudie 2 war das Scope Change Management.

## Rolle "LA-Mitglied"

Die Fallstudien mussten die Teilnehmer als Team in einem Rollenspiel lösen. Wir verteilten folgende fünf Rollen:

- LA-Leiter (Auftraggeber)
- Auftragnehmer
- Vertreter Business 1 (Nutzerorganisation)
- Vertreter Business 2 (Betreiberorganisation)
- Vertreter Finanzen

Die Rolle des Projektmanagers war aus naheliegenden Gründen nicht vertreten, da sonst die ganze Diskussion mehr oder weniger über den PL "laufen" würde. Die Lenkungsausschussmitglieder mussten sich somit intensiv mit dem Projekt und mit sich als Gremium befassen. Damit hatten wir eine Konzession an die Kursvorgaben gemacht. Ansonsten sollte die Übung so nahe an der Realität wie möglich sein.

Zur Unterstützung erhielten die Teilnehmer des Rollenspiels ein Aufgabenblatt mit Hinweisen, anhand welcher Fragestellungen sie das Projekt untersuchen konnten (Tabelle 2).

Inhalt	Hinweis
Aufgabe des Lenkungsausschusses	Klärung der Frage, welche Punkte wesentlich erscheinen, damit das Projekt auf Kurs bleibt.
Mögliche Fragestellungen	Zeigt der Statusbericht alle Indizien für die gegenwärtige Projektsituation auf? Liegen alle wesentlichen Informationen in einem ausreichenden Detaillierungsgrad vor?
Mögliche Erkenntnisse	Welches sind die notwendigen Steuerungsmaßnahmen? Gibt es dringende Aufträge an die Projektleitung?
Erwartete Ergebnisse der Übung	Ziel ist, eine möglichst realitätsnahe Lenkungsausschuss-Sitzung nachzustellen. Es wird erwartet, dass dabei die Kernpunkte herausgearbeitet und angesprochen werden.

Tabelle 2: Aufgabenstellung für Kursteilnehmer mit der Rolle "LA-Mitglied".

## Rolle "Beobachter"

Teilnehmer ohne LA-Rolle waren Beobachter. Auch sie erhielten ein Aufgabenblatt mit Hinweisen, auf was sie in ihrer Rolle achten sollten. Ihre Aufgabe war es, jeweils ein bestimmtes LA-Mitglied genau zu beobachten und wichtig erscheinende Verhaltensweisen und Aussagen zu notieren. Was hätte man in dieser Rolle gleich/ähnlich gemacht? Und was hätte man anders gemacht? Ihr Feedback konnten die Beobachter nach der Fallstudie darlegen.

In der zweiten Fallstudie wurden die Rollen 1:1 getauscht – d.h. der LA-Leiter in Fallstudie 1 wurde zum Beobachter des LA-Leiters in Fallstudie 2 etc.

## Ein Moderatorenteam führt durch die Schulung

Aufgrund der ambitionierten Zielsetzung, den Kurs lehrreich und dennoch kompakt zu gestalten, entschieden wir uns für die Moderation durch ein Zweier-Team. Einer der beiden Moderatoren stammte aus einem Pool von Mitarbeitenden des Project Management Office und dessen Umfeld, der andere aus einer Gruppe von erfahrenen LA-Leitern aus dem "Business". Wir hofften, diese Praxisnähe würde dem Kurs einen "Stallgeruch" verpassen, der die Glaubwürdigkeit des Kurses stärkt und für eine höhere Akzeptanz sorgt. Die beiden Moderatoren übernahmen unterschiedliche Rollen – einer war Moderator A (Lead-Moderator) der andere Moderator B –, wobei jeder im Verlauf des Kurszyklus beide Rollen innehatte. Die Themen und Zuständigkeiten für jede Rolle gaben wir vor. Die Rekrui-

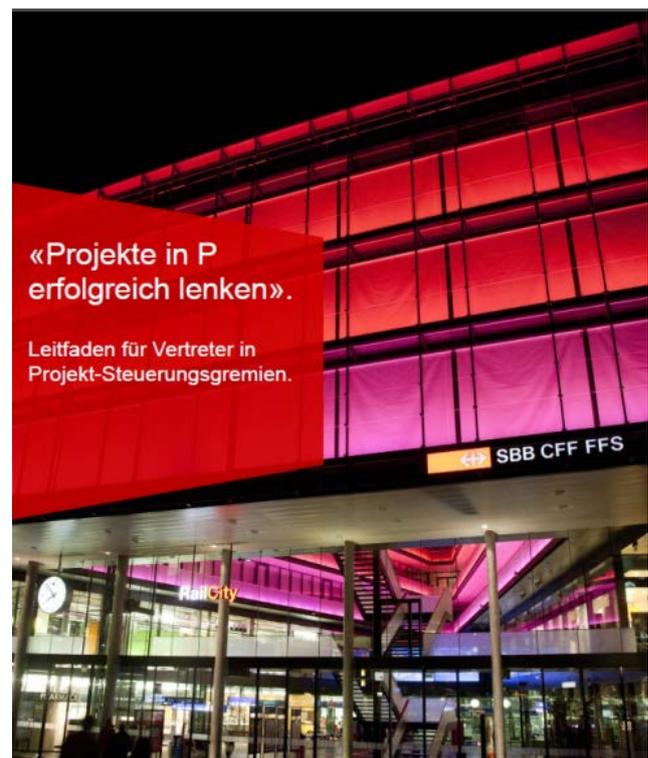


Bild 1: Zusätzlich zur Kurspräsentation erhielten alle Teilnehmer den 15-seitigen "Leitfaden für Vertreter in Projekt-Steuerungsgremien".

tierung der Moderatoren war überraschend einfach. Rasch ließen sie sich von Zielsetzung und Inhalt der Schulung gewinnen – trotz bereits gut gefüllter Terminkalender.

Ein weiterer wichtiger Aspekt war für uns, den Teilnehmern auch physisch etwas mitzugeben. Damit wollten wir die Erinnerung an den Kurs und das Gelernte stärken. Aus diesem Grund erhielt jeder Teilnehmer nach der Schulung nicht nur die mit Flipchart-Fotos angereicherte Präsentation, sondern auch noch einen 15 Seiten umfassenden "Leitfaden für Vertreter in Projekt-Steuerungsgremien". Diesen konnten wir freundlicherweise von der SBB IT übernehmen. Wir passten ihn auf unsere Division Personenverkehr an (Bild 1) und hatten dadurch rasch und ohne großen Aufwand ein brauchbares Instrument zur Verfügung.

Mittlerweile liegt der Leitfaden, der auch vom SBB Intranet heruntergeladen werden kann, in Version 1.1 sowie in deutscher und französischer Sprache vor. Er hat folgende Inhalte:

- Motivation für diesen Leitfaden
- Projekt Governance
- Vorgehensmodell und Erfolgsfaktoren
- Ausgestaltung des LA
- Rollen und Aufgaben
- Schwerpunkt-Themen

Die Kurspräsentation umfasst 22 Folien sowie 8 weitere Folien mit Zusatzinfos, die während der Schulung nicht gezeigt werden, z.B. Ausführungsbestimmungen aus dem Organisations- und Geschäftsreglement.

Schulung für LA-Mitglieder SBB CFF FFS

### Grundlagen: Was ist ein Lenkungsausschuss?

- Der Lenkungsausschuss (LA) ist die oberste Entscheidungsinstanz einer Projektorganisation und trägt die Verantwortung für den Erfolg oder Misserfolg des Projektes!
- Er besteht aus Vertretern des Auftraggebers, Auftragnehmers, Anlageneigentümers/Nutzerorganisation und weiteren wichtigen Stakeholdern
- Der Vorsitz wird durch den Auftraggeber wahrgenommen

Das Organigramm zeigt die hierarchische Struktur. Oben steht der 'POL / Lenkungsausschuss LA'. Darunter befindet sich das 'PROGRAMM (optional)' mit dem 'Programmleiter'. Darunter folgt das 'PROJEKT' mit dem 'ProjektSleiter'. Unter dem ProjektSleiter sind 'Finanzielle Projektführung', 'Fachgruppen' und 'Projekt QS' aufgeführt. Darunter sind 'Teilprojektleiter 1', 'Teilprojektleiter 2' und 'Teilprojektleiter n' sowie 'Team 1', 'Team 2' und 'Team n' dargestellt.

© SBB - Personenverkehr - Project Management Office - 16.02.2015

Bild 2: Beispiel aus dem Foliensatz der Kurspräsentation.

## Kinderkrankheiten ausgemerzt

Nach je einem Testlauf mit der Fachgruppe Projektmanagement SBB Personenverkehr (siehe Kasten) und den designierten Moderatoren als Teilnehmer konnten wir die Kinderkrankheiten ausmerzen und dann mit den Schulungen starten.

### Fachgruppe Projektmanagement der SBB P

Die Fachgruppe "Projektmanagement Personenverkehr" unterstützt das PMO dabei, das Projektmanagement Regelwerk PPM zu betreiben und weiterzuentwickeln. Sie wird vom PMO geführt. In diese Fachgruppe werden Projektmanager und Portfoliomanager aus allen Geschäftsbereichen delegiert.

Da Kollegen ab dem mittleren Kader betroffen waren, wollte die Geschäftsleitung SBB Personenverkehr vor dem definitiven "Go" den Kurs selbst testen. Wir waren überrascht und erfreut über das große Interesse, das dieser Kurs

im Management bereits im Vorfeld erzeugte. Anlässlich einer Geschäftsleitungssitzung konnten wir den Kurs in einer etwas verkürzten Form durchführen. Überzeugt von Inhalt und Nutzen der Schulung, entschied die Geschäftsleitung daraufhin, diesen Kurs definitiv anzubieten und erklärte ihn zudem für alle Lenkungsausschussmitglieder obligatorisch. Mit diesem Entscheid bestätigte sich, dass wir auf dem richtigen Weg waren und unsere Überzeugung geteilt wird, dass gut geschulte LA-Mitgliedern zu einem professionellen Projektmanagement dazu gehören.

Mit dem Entscheid der Geschäftsleitung fiel der Startschuss für die Einführung. Die Organisation der Kurse erforderte von unserem kleinen Team noch etliche Überstunden, bis wir die offizielle Kursausschreibung auf dem Intranet publizieren konnten. Auch die jeweils notwendigen Vor- und Nachbereitungen für jeden Kurs waren deutlich umfangreicher, als wir das von unserem PPM Grundkurs für Projektleitende & Controller gewohnt sind. Wir mussten z.B. mehr und verschiedene Arten von Unterlagen vorbereiten, den Raum nach speziellen Vorgaben einrichten, Fotografien der Flipcharts erstellen und in die Kurs-Präsentation einbinden etc.

Die Lenkungsausschuss-Mitglieder wurden per E-Mail direkt vom Finanzchef angeschrieben und aufgefordert, sich im Intranet für zwei Termine der ausgeschriebenen Kurse anzumelden (Kurstermin Priorität 1 und Kurstermin Priorität 2). Da wir gewährleisten mussten, dass wirklich alle LA-Mitglieder den Kurs besuchten, führten wir im Hintergrund eine umfangreiche Administration auf Excel. Sobald wir einen Kurs gefüllt hatten, versendeten wir eine verbindliche Einladung an die Moderatoren und alle Teilnehmer.

## Praxistest bestanden

Mittlerweile haben wir 14 Kurse mit insgesamt 121 Teilnehmern durchgeführt. Der Kurs kommt in der Praxis gut an, die Teilnehmer erleben beim Rollenspiel Aha-Effekte, die Moderatoren und die Präsentationen werden geschätzt. Dieses und anderes positives Feedback der Teilnehmer sind für uns sehr erfreulich.

Damit wir gegenüber dem Management nicht nur quantitative Aussagen machen konnten, haben wir die Qualität des Kurses anhand eines Fragebogens gemessen. Der Fragebogen sollte kurz sein, um zu vermeiden, dass die Teilnehmer ihn ungern oder gar nicht ausfüllen. Wir beschränkten uns deshalb auf drei Fragen (siehe Tabelle 3) und zwei Kommentarfelder "Was war gut?" und "Was sollte verbessert werden?". Da das Ausfüllen nicht viel Zeit erforderte, hatten wir einen erfreulich hohen Rücklauf.

Frage: Wie beurteilen Sie ...	Note*
... die Kursorganisation der Schulung?	5,2
... den Inhalt & den Ablauf der Schulung?	5,3
... den Nutzen dieser Schulung?	5,2

Tabelle 3: Ein kurzer Fragebogen diente dazu, die Qualität des Kurses zu messen.  
\* Schulnotenskala der Schweiz: 6 = sehr gut / 1 = sehr schlecht

Die Kommentare, die wir erhielten, waren meist wohlwollend bis enthusiastisch und die Bewertung nach Schulnoten fiel gut bis sehr gut aus (siehe Tabelle 3). Mehrfachnennungen bei den Kommentaren "Was sollte verbessert werden?" nahmen wir zum Anlass, die zweite Kursserie im Jahr 2015 entsprechend anzupassen. Die größte Korrektur

war, die Kursdauer von 3h auf 3 3/4h zu verlängern. Das Bedürfnis der Teilnehmer nach Austausch und der Informations- und Diskussionsbedarf waren so hoch, dass jeweils die zweite Fallstudie in der ersten Kursserie (ab Herbst 2014) aus Zeitmangel ausfallen musste. Als weitere Anpassung übersetzten wir den Leitfaden für Vertreter in Projektsteuergremien auch in die französische Sprache. Andere Korrekturen waren eher kosmetischer Natur.

Die Geschäftsleitung SBB Personenverkehr und das PMO Personenverkehr als Organisator sind sich einig, dass die Schulung "Projekte in P erfolgreich lenken" einen wertvollen Beitrag zum Gelingen der laufenden und kommenden Projekte leistet und sich dadurch direkt und positiv auf die Unternehmensziele auswirkt.

## Projekte wacher, kritischer und aktiver begleiten

Das PMO und alle Beteiligten mussten viel Engagement, Geduld und Hartnäckigkeit aufbringen, damit dieser Kurs zustande kam. Auch ist es nicht üblich, dass unsere Geschäftsleitung Kursangebote testet. Wir erhielten sehr gute Noten in allen abgefragten Kriterien und unsere Projektmanager werden merken, dass der Lenkungsausschuss ihre Projekte nun wacher, kritischer und aktiver begleitet.

## Fazit und Ausblick

Die Ersts Schulung aller Lenkungsausschussmitglieder ist abgeschlossen. Das ist Anlass für uns, Bilanz zu ziehen und einen Ausblick auf die weitere Zukunft dieses Kursangebots zu geben.

Die Ziele und unsere Erwartungen an die Schulung wurden vollständig erfüllt bzw. sogar übertroffen. Dieser Kurs soll jedoch keine "Einmalaktion" sein. Deshalb haben wir ihn als festen Bestandteil in das Produktportfolio des PMO Personenverkehr aufgenommen und werden ihn auch in Zukunft in unregelmäßigen Zeitabständen anbieten. Als Grundlage für neue Einladungen dient wieder die Liste der Lenkungsausschussmitglieder (LA-Liste) im PPM. Dort "finden" wir die Kollegen, welche neu in der Rolle eines LA-Mitglieds sind. Durch das Fortführen der Kurse erwarten wir, dass das erworbene Know-how im Unternehmen dauerhaft verankert wird.

Während des Kurses bei der Besprechung der "Erfolgsfaktoren" fragten wir die Teilnehmer, wo sie die größten Stolpersteine bei der Arbeit des Lenkungsausschusses sehen. Folgende Punkte wurden am häufigsten genannt:

- Ziele zu wenig scharf oder unrealistisch; unklarer Auftrag
- Lenkungsausschuss verwaltet und lenkt nicht; teilnahmslose Mitglieder
- Scope-/Anforderungsveränderungen, "moving targets"

Diese Kriterien dienen uns künftig auch als Maßstab, wo wir im Projektmanagement Fortschritte gemacht haben und wo es Handlungsbedarf gibt. Einen Lenkungsausschuss, der nur verwaltet statt zu steuern, wie in Punkt 2 genannt, sollte es dann nicht mehr geben.

Die Lenkungsausschuss-Mitglieder systematisch zu schulen, wird für die meisten Firmen neu sein. Doch gerade hier sehen wir viel Potential für Fortschritte im PM. Wie eingangs erwähnt, konnten bei der Ausbildung von Projektmanagern in den letzten Jahren gute Erfolge erzielt werden. Doch hier ist das Potential in vielen Firmen bereits zur Hälfte oder mehr ausgeschöpft. Es gibt einfachere Wege, sich deutlich im Projektmanagement zu verbessern. Einer davon ist, die LA-Mitglieder zu schulen.

Fachbeitrag

Erfahrungen der Lufthansa Technik AG

## Das Project Excellence Model – PM-Systeme kontinuierlich verbessern

Im Sinne eines professionellen Projektportfoliomanagements geht es nicht nur darum, die richtigen Projekte durchzuführen, sondern auch die Einzelprojekte richtig zu managen. Die Weiterentwicklung des eigenen Projektmanagement-Systems, sofern überhaupt vorhanden, vernachlässigen dabei jedoch viele Organisationen. Schlecht gemanagte Projekte mit Termin- und Budgetüberschreitungen sowie unzufriedene Stakeholder sind daher keine Seltenheit.

### Das Ziel: Exzellente Projekte

Um einer solchen Entwicklung vorzubeugen, nahm sich der Bereich VIP & Executive Jet Solutions (WV) der Lufthansa Technik AG vor ein paar Jahren vor, sein Projektmanagement an das Kerngeschäft anzugleichen und damit zu verbessern. Und zwar mit dem Ziel: Exzellente! Dieses Gütesiegel soll nicht nur jedes VIP-Flugzeug tragen, das die Hamburger Hallen verlässt, sondern auch das Projektmanagement, das zu diesem Ergebnis beiträgt.

Aus diesem Grund investierte der Bereich viel Energie in den Aufbau eines professionellen Projektmanagements, das nachhaltig im Betrieb verankert werden sollte und kontinuierlich verbessert wird. Grundlage für dieses Vorhaben bildet eine umfassende und regelmäßige Evaluation aller Projekt- und Fachfunktionen auf Basis des Project Excellence Modells der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

Dieser Beitrag stellt die Grundzüge des Project Excellence Modells vor und beschreibt dessen Einsatz in der Praxis. Sie erfahren, wie sich das Modell auf verschiedene Unternehmensbelange anpassen und so die Projektperformance verbessern lässt. Zudem werden Erfahrungen beschrieben, die der Bereich WV bei der Umsetzung des Modells in der Praxis sammeln konnte.

### Projekte bei VIP & Executive Jet Solutions

Der Bereich VIP & Executive Jet Solutions (WV) ist ein Komplettanbieter für die Neugestaltung von VIP-Flugzeugkabinen bzw. für den Kabinenumbau sowie für die Instandhaltung von Flugzeugen internationaler Konzerne, Regierungen sowie vermögender Privatpersonen. Die Organisationsstruktur von WV entspricht der in der

#### Autor



#### Petra Hollmeyer

Dipl.-Betriebswirtin (FH),  
zert. Senior Project  
Managerin (IPMA Level B)

seit 2001 im Projektmanagement der  
Lufthansa Technik AG tätig

Kontakt: [petra.hollmeyer@lht.dlh.de](mailto:petra.hollmeyer@lht.dlh.de)

Mehr Informationen unter:  
[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

Werften-Industrie und im Großanlagenbau üblichen Struktur von Produktion, Installation und Instandhaltung in separaten Verantwortungsbereichen.

Individuelle Wünsche und Lösungen für die VIP-Kunden zu erkennen und zu realisieren, gehört zum Tagesgeschäft. Es ist das Ziel, die Kunden mit Luxus, Design, Qualität und Perfektion zu versorgen. Dabei stellen die Produkte keine gewöhnlichen Möbel, Tapeten und Fußbodenbeläge dar, sondern Flugzeugbauteile. Als solche müssen sie höchsten Anforderungen genügen: Sie müssen den Brandschutzbestimmungen entsprechen und dürfen nur schwer entflammbar sein, müssen höchsten Belastungen

standhalten und sind exakt an die Struktur des Flugzeugs angepasst. Die Innenausstattung wird nach den individuellen Wünschen der Kunden gebaut und muss gleichzeitig alle luftfahrtrechtlichen Anforderungen erfüllen.



Bild 1: Luxuriöse Innenausstattung eines Flugzeugs, konzipiert und umgesetzt von VIP & Executive Jet Solutions.

Bildquelle: Lufthansa Technik AG:

## Warum das Project Excellence Model?

Was in den 50er Jahren einst mit der Fertigung von wenigen Möbelstücken begann, hat sich mit der Komplettausstattung von VIP-Flugzeugen insbesondere in den letzten zehn Jahren zu einem Kerngeschäft entwickelt. Der Bereich WV begann daher vor etwa sieben Jahren damit, das bis dato vorhandene Projektmanagement auf den Prüfstand zu stellen. Ziel war es, die immer komplexer werdenden Projekte und Rahmenbedingungen besser zu managen und die Projektziele zu erreichen.

Unter Zuhilfenahme des Project Excellence Model (PE-Modell) der GPM wurden dafür zunächst durch einen externen Berater u.a. Prozesse, Methoden und Projektrollen intensiv analysiert – mit ernüchterndem Ergebnis: Die Organisation wies im Sinne eines professionellen Projektmanagements eine nur geringe Reife auf. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zwischen Linie und Projekt waren nicht klar definiert. Projektmanager hatten nicht die notwendige PM-Qualifikation und PM-Standards waren kaum vorhanden.

## Prozesse und Methoden nachhaltig sichern

Als Folge wurden 2008 in Form eines Veränderungsprojekts Projektmanagement-Standards eingeführt. Zusätzlich baute die seit 2009 etablierte zentrale PM-Einheit ein Qualifizierungs- und Zertifizierungssystem sowie die jährliche PM-Evaluation zur Effizienzsteigerung und Ergebnissicherung bei WV auf. Linienführungskräfte und Projektmanager wurden im Sinne eines guten Change Managements bei der Gestaltung und Festlegung rechtzei-

tig eingebunden. Unmittelbar nach der Einführung setzten diese dann die vereinbarten Standards in ihren Projekten auch um, Qualifizierungsangebote wurden dankend angenommen.

### Den Strömungsabbriss vermeiden...

Doch viele Organisationen können sicher ein Lied davon singen, was nach Einführung neuer Prozesse, Verfahren o.ä. passiert, wenn sich niemand um die nachhaltige Verankerung kümmert. Damit die Bemühungen, ein professionelles Projektmanagement-System zu etablieren, nicht einfach verpuffen, müssen diese nachhaltig gesichert werden.

Die Erstellung eines Projektmanagement-Handbuchs und der Aufbau einer zentralen PM-Einheit reichen dafür allein nicht aus. Vielmehr bedarf es einer regelmäßigen und strukturierten Bewertung des Projektmanagements zur Vorbeugung eines "Strömungsabbrisses". Eine solche Bewertung deckt nicht nur Schwachpunkte im Projektmanagement und deren Umsetzung auf, sondern treibt vor allem die Weiterentwicklung des Projektmanagement-Systems wesentlich voran. Und hierfür tritt als geeignetes Instrument das Project Excellence Model auf den Plan.

## Das Project Excellence Model der GPM

Das PE-Modell basiert auf dem Business Excellence Model der European Foundation of Quality Management (EFQM). Es bietet eine grundlegende, für alle Projekte nutzbare Bewertungsstruktur, um eine außerordentlich gute Projektarbeit nachvollziehbar und bewertbar zu machen. Somit dient das Modell als Maßstab und Richtlinie auf dem Weg zu exzellentem Projektmanagement und hervorragenden Projektergebnissen. Der ganzheitliche Ansatz erlaubt eine systematische und standardisierte Bewertung sowie den branchenübergreifenden Vergleich mit anderen Projekten.

Das Evaluations-Modell berücksichtigt unterschiedliche Kategorien in den Blöcken "Projektmanagement" und "Projektergebnisse" (s. Bild 2). Im Block "Projektmanagement" wird evaluiert, inwieweit das Vorgehen des Managements exzellent ist. Im zweiten Block "Projektergebnisse" wird die Exzellenz der Ergebnisse beurteilt. Es können maximal 1.000 Punkte erreicht werden, die Bewertungsblöcke sind dabei gleich gewichtet.

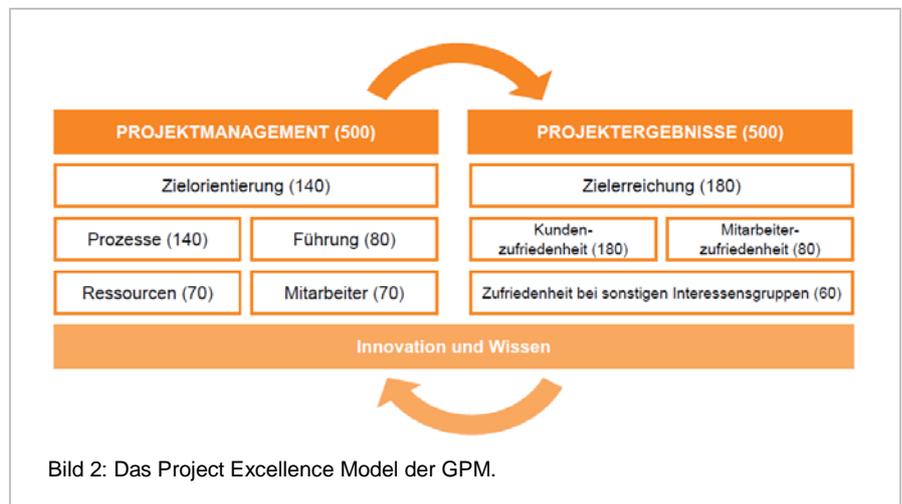


Bild 2: Das Project Excellence Model der GPM.

Zur Evaluation im Bereich "Projektmanagement" zählen die unterschiedlich gewichteten Kategorien "Zielorientierung", "Führung", "Mitarbeiter", "Ressourcen" und "Prozesse". In der Bewertung der Projektergebnisse findet sich nicht nur das klassische Magische Dreieck mit Terminen, Kosten und Leistung wieder (in der Kategorie "Zielerreichung"), sondern hier wird auch verstärkt die Zufriedenheit unterschiedlicher Stakeholder, wie z.B. Kunden und Mitarbeiter, berücksichtigt. So zeigt sich im Modell die Dominanz der Stakeholderzufriedenheit nicht nur durch die Anzahl der Kategorien, sondern auch durch die Höhe der maximal zu vergebenden Punkte.

Geleitet ist das Modell von der Idee, dass das Produkt immer der Spiegel des Prozesses ist. Die Qualität des Projektmanagements wirkt sich direkt auf die Projektergebnisse aus. In der Projektarbeit erworbenes Wissen und Innovationen haben wiederum Einfluss auf das Projektmanagement. Da das Projektmanagement in jeder Organisation anders ausgeprägt ist, ist das Modell bewusst offen gestaltet. Es gestattet viele Ansätze, indem es Projekten unterschiedlicher Komplexität im jeweiligen Unternehmens- und Marktkontext eine maßgeschneiderte Vorgehensweise ermöglicht.

### Anwendung des PE-Modells

Das Project Excellence Modell ist für Projekte aller Größen und Branchen geeignet. Es macht keine konkreten Vorgaben, wie ein exzellent durchgeführtes Projekt aussehen sollte, sondern betrachtet die für das jeweilige Projekt und seine Rahmenbedingungen adäquaten Vorgehensweisen. Grundsätzlich lohnt sich eine Anwendung in Unternehmen, die regelmäßig Projekte durchführen und aufgrund dessen ein PM-System etablieren wollen bzw. bereits ein solches haben.

### Für Analyse und Optimierung gleichermaßen geeignet

Das PE-Modell ist in erster Linie als Evaluations-Instrument konzipiert, um regelmäßig einen SOLL-IST-Vergleich durchzuführen und damit das unternehmensinterne Projektmanagement weiterzuentwickeln. Darüber hinaus ist es aber auch ideal dafür geeignet, die Projektmanagement-Reife im Unternehmen erstmalig zu analysieren, um zunächst einmal nur den IST-Zustand des Projektmanagements zu erfassen. Hierfür wird das Modell zwar leicht zweckentfremdet, allerdings ist dieser erste Schritt erfahrungsgemäß sehr gut geeignet, wenn das Project Excellence Model als Evaluations-Tool im Unternehmen eingeführt werden soll.

Die Einführung einer PM-Evaluation kann durch eine erfahrene PM-Einheit eigenständig bzw. durch externe Berater erfolgen; in jedem Fall ist es bei der Einführung wichtig, auf das bestehende PM-System aufzusetzen und dabei die Komplexität der durchzuführenden Projekte zu berücksichtigen. Die Einführung des PE-Modells setzt also auf Vorhandenem auf, was wiederum die Mitarbeiter in ihrer aktuellen Situation abholt. Ein wichtiger Punkt, denn PM-Evaluationen stehen und fallen mit der Akzeptanz der Mitarbeiter und der Unterstützung durch das Topmanagement!

### Das eigene PM-Handbuch als Grundlage

Für die Umsetzung des Modells bedarf es optimaler Weise eines PM-Handbuchs, in dem die gängigen Standards, Methoden und Tools des jeweiligen Unternehmens dokumentiert und für alle Beteiligten verbindlich erklärt worden sind. Dieses bildet damit die Grundlage für die Überprüfung, ob die vereinbarten Regelungen tatsächlich in den Projekten umgesetzt werden.

In der Regel erarbeitet eine zentrale PM-Einheit auf Basis des Handbuchs einen Fragenkatalog für jede Kategorie des Modells. Zudem gilt es zu vereinbaren, wie der Prozess zur Evaluation gestaltet wird und wer die Evaluatoren stellt. Evaluationen können dabei durchaus intern sowie extern begleitet werden (mehr hierzu s. Abschnitt "Ablauf der PM-Evaluation bei WV").

Jede Evaluation liefert nicht nur Ergebnisse zur Projektperformance und zum Reifegrad des Projektmanagements, sondern zeigt gleichzeitig auch Weiterentwicklungsmöglichkeiten hinsichtlich der PM-Methoden, Prozesse

und Tools auf. Es ist dann die Aufgabe der zentralen PM-Einheit, aus den Ergebnissen Rückschlüsse für die Optimierung des Projektmanagement-Systems zu ziehen und die Verbesserungspotentiale umzusetzen.

## Das Project Excellence Model als Analyseinstrument

2008 ist im Zuge der Einführung von "Project Excellence", dem professionellen Projektmanagement-System bei WV, das Project Excellence Model zunächst als Analyseinstrument verwendet worden. Wie oben bereits erwähnt, ist dieses Vorgehen als erster Schritt besonders dann empfehlenswert, wenn das PE-Modell später zur regelmäßigen Projektmanagement-Evaluation zum Einsatz kommen soll.

### Aufbau des Fragebogens

Um die Inhalte aller Kategorien des Modells greifbar und damit bewertbar zu machen, wurden in Zusammenarbeit mit der zentralen PM-Einheit und einem externen Berater je Kategorie Fragenblöcke formuliert und jede Frage individuell mit einer maximal erreichbaren Punktzahl versehen (s. z.B. Bild 3). Die Spalte "Referenz" verweist auf das entsprechende Kapitel im Projektmanagement-Handbuch (bei WV das Projektmanagementkompendium PMK).

Im Rahmen der Selbsteinschätzung bewerten Führungskräfte zusammen mit den Teammitgliedern die einzelnen Fragen mit Werten zwischen 0 und 3. (Bild 3). 0 bedeutet, dass kein Nachweis zu dieser Frage vorliegt bzw. die Anforderungen überhaupt nicht erfüllt worden sind. Die Einschätzung 3 hingegen besagt, dass

0	=	kein Nachweis vorhanden bzw. ist nicht gegeben (0 Punkte)
1	=	es gibt teilweise Nachweise bzw. ist teilweise gegeben (bis zu 33 % der max. Punktzahl)
2	=	es gibt durchgängig Nachweise bzw. ist durchgängig gegeben (bis zu 66% der max. Punktzahl)
3	=	Exzellente bzw. kann als Vorbild für andere Fachbereiche dienen (bis max. Punktzahl)

Bild 3: Bewertungssystem PE-Modell bei WV

hinreichend Nachweise für die Umsetzung vorliegen und dass diese als Vorbild für andere Projekte bzw. Fachbereiche dienen können. 1 und 2 liegen entsprechend zwischen den beschriebenen Minimal- bzw. Maximalausprägungen. Die Selbsteinschätzung fließt allerdings nicht in die endgültige Punktevergabe der einzelnen Fragen ein, die Entscheidung darüber obliegt allein dem Evaluatorenteam. Sie dient vielmehr den Evaluatoren als Orientierung für die nachfolgenden Interviews (s. auch weiter unten Abschnitt "Der Evaluationsprozess").

### Der Fragebogen

Nachfolgend ist beispielhaft der Aufbau des Fragebogens aufgeführt sowie einige Auszüge aus den einzelnen Kategorien.

#### Zielorientierung

Die Kategorie "**Zielorientierung**" in Projekten und Fachbereichen hinterfragt beispielsweise, wie und mit welchen Beteiligten zum Projektstart der Projektauftrag geklärt wurde, eine Umfeld- und Stakeholderanalyse stattfand und eine erste Risikobetrachtung gemacht worden ist.

Kriterium	Referenz	max. erreichb. Punktzahl	Selbsteinschätzung				wodurch zeigt sich das?	erreichte Punkte
			0	1	2	3		
Es wurde ein moderierter Startworkshop gemäß den in der Qualifizierung vermittelten Standards durchgeführt und dessen Ziele (Ergebnistypen: z.B. Projektauftrag, Projektorganisation, C+R-Management, Planung) erreicht.	PMK 3.1	20	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Startworkshop mit Moderation durchgeführt	14
Es gibt ein gemeinsames Bild zu Projekt-Stakeholdern (Ergebnistyp: Stakeholder-/Umfeldanalyse).	PMK 3.1	15	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bestandteil des Startworkshops	10

Bild 4: Fragen zur Kategorie "Zielorientierung"

## Ressourcen

Beim Thema "Ressourcen" liegt das Hauptaugenmerk auf der Zuverlässigkeit bei Ressourcenzusagen seitens der Fachbereiche und der Qualität der PM-Kompetenz bei den zur Verfügung gestellten Projektleitern.

Lieferanten (z.B. Fremdvergabe Engineering, „verlängerte Werkbank“) und deren Lieferungen werden geplant, gesteuert und überprüft. Abweichungen (z.B. Verspätungen, non Quality) werden aktiv gemanagt.	GPM 4.3	20	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>		16
Projekte verfügen über ein entsprechendes Dockbüro, welches so ausgestattet ist, dass die jeweiligen Projektmitarbeiter von Informationsaustausch und Projekt-Kommunikation profitieren können.	GPM 4.0	15	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>		12

Bild 5: Fragen zur Kategorie "Ressourcen".

## Führung

In der Kategorie "Führung" geht es im Wesentlichen, um die klassischen Führungstätigkeiten des Projektleiters wie z.B. Vorbereitung von Entscheidungen für das Review-Board oder das Vereinbaren von Maßnahmen mit Nennung von Terminen und Verantwortlichen.

Entscheidungen werden so konsequent vorbereitet, dass sie rechtzeitig an der richtigen Stelle getroffen oder eskaliert werden.	PMK 5.1.2	5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>		3
Aufgaben und Maßnahmen sind so zu vereinbaren, dass die Verantwortung klar ersichtlich ist und eine verbindliche Vereinbarung entsteht. Vereinbarte Aufgaben und Maßnahmen sind so zu überprüfen, dass ausreichende Transparenz über eingehaltene Termine entsteht.	PMK 5.1.2	5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>		5

Bild 6: Fragen zur Kategorie "Führung"

## Mitarbeiter

Gut ausgebildete Mitarbeiter sind im Projekt ebenso wie in der Linienfunktion das A und O. Der Fragenkomplex zur Kategorie "Mitarbeiter" zielt daher insbesondere auf die Potentialentwicklung und Beteiligung im Sinne von Einbringen eigener Ideen und Lösungen ab.

Die Potentiale der Kernteammitglieder (Koordinatoren) werden erkannt und im Sinne der Projektziele genutzt.	GPM 3.1	10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>		7
Es werden alle Projektmitarbeiter (Koordinatoren) einbezogen, beteiligt und zu selbständigem Handeln autorisiert.	GPM 3.2	10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>		9

Bild 7: Fragen zur Kategorie "Mitarbeiter".

## Prozesse

In der Kategorie "**Prozesse**" werden diejenigen Prozesse unter die Lupe genommen, die maßgeblich für den Projekterfolg entscheidend sind.

Die Planung im Projekt erfolgt meilensteinorientiert und wird dem Review Board vorgeschlagen.	PMK 4.1.1 GPM 5.1	15	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>		10
Das Genehmigungsverfahren für die Verschiebung von Meilensteinen wird eingehalten.	PMK 4.1.1	5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>		3
Die Verantwortung für die im PMK definierten Rollen wird wahrgenommen und aktiv gestaltet (insbes. Verantwortung der Teilprojekte für Kosten, Termine, Qualität).	PMK 2 GPM 5.1	10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>		10

Bild 8: Fragen zur Kategorie "Prozesse".

## Kundenzufriedenheit

Die Stakeholderzufriedenheit spielt eine große Rolle im PE-Modell. Deshalb geht in den Block "Projektergebnisse" u.a. die "**Kundenzufriedenheit**" ein.

Kriterium	Referenz	max. erreichb. Punktzahl	Selbsteinschätzung				wodurch zeigt sich das?	erreichte Punkte
			0	1	2	3		
Wie werden die Produkte und Leistungen bisher konkret beurteilt (z.B. Rückweisungsrate)?			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>		8
Wie zufrieden ist der Kunde bisher mit dem Additional Work Request- / Work Change Agreement-Prozess?	Cust. Survey		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>		9
Wie würden Sie die Arbeitsbeziehung zum Kunden bisher beschreiben (z.B. Vertragsgestaltung, fairer und vertrauensvoller Umgang, Aufbau einer persönlichen Ebene etc.)?			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>		7

Bild 9: Fragen zur Kategorie "Kundenzufriedenheit".

## Mitarbeiterzufriedenheit

Maßgeblichen Einfluss auf das Projektergebnis haben die Projektmitarbeiter, deshalb wird auch die "**Mitarbeiterzufriedenheit**" erhoben:

Ich kann mich mit den Projektzielen identifizieren.	GPM 7.1	5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>		5
Alle Mitarbeiter ziehen an einem Strang. Ich kann mich darauf verlassen, dass die Mitarbeiter zusammenarbeiten.	GPM 7.1	5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>		3
Ich werde bei Entscheidungsfindungen beteiligt.	GPM 7.1	5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>		4

Bild 10: Fragen zur Kategorie "Mitarbeiterzufriedenheit".

## Zufriedenheit bei sonstigen Interessensgruppen

Unter der Kategorie "**Zufriedenheit bei sonstigen Interessensgruppen**" wird bei WV der interne Auftraggeber verstanden. Dieser bewertet z.B., wie zufrieden er mit der Einhaltung von PM-Prozessen und Methoden ist, wie gut Review-Boards vorbereitet sind und ob er sich stets ausreichend zum Projektstatus informiert fühlt.

Der Auftraggeber ist mit der Vorbereitung von Entscheidungen bzw. Entscheidungsvorlagen im (Teil-) Projekt zufrieden.	GPM 8.1	10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>		7
Der Auftraggeber ist mit dem Konfliktmanagement und Umgang mit Problemen im (Teil-) Projekt zufrieden.	GPM 8.1	10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>		9

Bild 11: Fragen zur Kategorie "Zufriedenheit bei sonstigen Interessensgruppen".

## Zielerreichung

Die Kategorie **"Zielerreichung"** betrachtet klassischerweise die Dimensionen Termine, Kosten und Leistung. Zusätzlich wird bewertet, ob das Projekt etwas über den Projektauftrag hinaus für die Organisation geleistet hat.

Das (Teil-) Projekt erreicht alle im Projektauftrag beschriebenen Ziele in budget. (Kontinuität)	PMK 1.2/2.2.1 GPM 9.1	50	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>		30
Das (Teil-) Projekt erreicht alle im Projektauftrag beschriebenen Ziele in quality. (Kontinuität)	PMK 1.2/2.2.1 GPM 9.1	50	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>		35
Das (Teil-) Projekt erreicht über die Projektziele hinaus gehende Vorteile für das eigene Unternehmen (z.B. Verkürzung der Durchlaufzeiten, Patente, Sicherung/Aufbereitung Lessons Learned andere Projekte).	GPM 9.2	30	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>		28

Bild 12: Fragen zur Kategorie "Zielerreichung".

Die Analyse sollte im ersten Schritt die wesentlichen Verbesserungspotentiale aufzeigen. In Summe entstand so ein erster Fragenkatalog zu ausgewählten Kategorien mit etwa 30 essentiellen Fragen zum internen Projektmanagement-System. Dieser Katalog wurde im Laufe der letzten Jahre durch die zentrale PM-Einheit in Zusammenarbeit mit dem Projekt- und Linienpersonal der Zielsetzung entsprechend verfeinert und weiterentwickelt. Heute umfassen die Fragenkataloge für die Evaluationen der Projekte und Fachabteilungen etwa jeweils 80 Fragen zu allen Kategorien des PE-Modells.

## PM-Evaluation: Performance verbessern, Reifegrad erhöhen

Schnell war klar, dass das Project Excellence Model sich nicht nur hervorragend als Analyseinstrument eignet, sondern auch für regelmäßige Evaluationen im Bereich WV zum Einsatz kommen sollte, um die Projektperformance stetig zu verbessern und den Projektmanagement-Reifegrad kontinuierlich zu erhöhen.

Die PM-Evaluation wird seit der Einführung von "Project Excellence" im Jahr 2008 einmal jährlich in Projekten und Fachbereichen durchgeführt. Die Rückmeldung zu Stärken und Verbesserungspotentialen geben der Organisation die Möglichkeit, ihr Projektmanagement kontinuierlich weiterzuentwickeln. Aus den Ergebnissen zum PM-Reifegrad wird ein Entwicklungspfad mit konkreten Maßnahmen für die Gesamtorganisation abgeleitet. Das PMO gewinnt Erkenntnisse hinsichtlich der Praktikabilität der vereinbarten PM-Standards.

## Ziele und Erwartungen

Wesentliche Ziele der regelmäßigen Bewertung des Projektmanagement-Systems sind:

- Sicherstellung der fachgerechten und professionellen Umsetzung der vereinbarten Projektmanagement-Standards

- Optimierung der Projektergebnisse
- Steigerung der Zufriedenheit von Kunden, Mitarbeitern und Auftraggebern
- Umsetzung der "Lessons Learned" in Projekten und Fachabteilungen
- Entwicklung hin zu einer "Lernenden Organisation"

Durch die regelmäßigen Evaluationen verspricht sich WV insbesondere:

- Weiterentwicklung der Methoden- und Fachkompetenz sowie der Persönlichkeits- und Sozialkompetenz in Projekten und Linie
- Rückmeldung zu Stärken und Verbesserungsfeldern
- Konkrete Hinweise, ob die bestehende Projektmanagement-Systematik tatsächlich umgesetzt wird
- Überprüfung der PM-Reife in der Projekt- und Linienorganisation

## Umsetzung des PE-Modells in Fragebögen

In enger Anlehnung an die Kriterien und Bewertungssystematik des PE-Modells erarbeitete die zentrale PM-Einheit Fragebögen für die Evaluation von Projekten und Fachfunktionen. Die Fragebögen sind individuell an das Projektmanagement und die Organisation WV angepasst und umfassen jeweils etwa 80 Fragen zu den unterschiedlichen Kategorien.

Da sich das Projektmanagement in einer Organisation kontinuierlich weiterentwickelt, mussten seit der Einführung als Analyse-Tool auch die Fragen entsprechend weiterentwickelt werden. Die aktuelle inhaltliche Ausrichtung der einzelnen Kategorien ist nachfolgend aufgelistet:

- In der Kategorie "Zielorientierung" geht es um die Entwicklung und Vermittlung der Projektziele unter Einbindung aller relevanten Stakeholder.
- Fragen zum Thema "Führung" zielen insbesondere auf das Verhalten der Führungskräfte ab, inwieweit diese exzellentes Projektmanagement vorleben, promoten und aktiv Verbesserungen im Projekt anregen.
- In der Kategorie "Mitarbeiter" sind mögliche Fragestellungen, wie die Potentiale der Projektmitarbeiter genutzt und wie diese zu selbständigem Handeln autorisiert werden.
- Bei "Ressourcen" geht es im Wesentlichen um den wirksamen und effizienten Einsatz von Personal, Finanzmittel, Lieferanten und Informationen im Projektkontext.
- Das Thema "Prozesse" bildet neben der "Zielorientierung" einen deutlichen Schwerpunkt im PE-Modell – wie werden wertschöpfende Prozesse im Projekt identifiziert, überprüft und ggf. optimiert?
- In der Kategorie "Zielerreichung" ist erwartungsgemäß das Magische Dreieck zu finden und wird mit maximal 180 Punkten bewertet. Allerdings wird hier mehr erwartet als die Einhaltung von Terminen, Kosten und Leistung. Bewertet wird auch, was das Projekt über diese Ziele hinaus für das Projekt bzw. für die Organisation erreicht hat. Dies könnte z.B. eine Patentanmeldung oder die erfolgreiche Etablierung eines neuen Prozesses sein.

- Deutlich mehr Gewicht mit insgesamt 320 Punkten haben die Ergebnisse der Stakeholderzufriedenheit, also die Kategorien "Kundenzufriedenheit", "Mitarbeiterzufriedenheit" und "Zufriedenheit bei sonstigen Interessensgruppen". Hier wird nicht nur gefragt, wie zufrieden die Stakeholder mit den Projektergebnissen sind, sondern auch wie sie das Projektmanagement erlebt haben und aus ihrer Sicht beurteilen. Dieser Punkt ist besonders wichtig, da das PE-Modell eben im Wesentlichen dazu dient, den Reifegrad des Projektmanagements aus Sicht der unterschiedlichen Projektbeteiligten zu ermitteln. Würde man den Reifegrad lediglich an den Projektergebnissen (Termine, Kosten, Leistung) festmachen wollen, ließe sich dies leicht über das Projekt-Controlling ermitteln – dazu bedarf es nicht der Umsetzung dieses Modells.

**!** Detaillierte Informationen zur inhaltlichen Ausgestaltung eines Fragebogens finden Sie auch in der Broschüre "Peak of Competence" der GPM.

## Bewertung der Ergebnisse

Bei der Bewertung der Ergebnisse und Vergabe der Maximalpunktzahl steht immer der Anspruch der exzellenten Vorgehensweise bzw. Ergebnisse im Vordergrund. Exzellente bedeutet in diesem Zusammenhang, dass das Vorgehen bzw. das Ergebnis als Vorbild für andere dienen kann und dass im Projekt bzw. im Fachbereich etwas mehr als das "normal Übliche" geleistet wurde. Die Erreichung der Maximalpunktzahl von 1.000 bleibt daher eher ein hoher Anspruch und ist weniger Realität; von einem guten Projektmanagement kann man bereits ab einem Gesamtergebnis von etwa 600 Punkten ausgehen.

Auch bei WV sind 600 Punkte eine Art Richtgröße, die es zu erzielen gilt. Dabei orientiert sich WV an der Vergabe des jährlichen Excellence Awards der GPM, bei dem die Gewinner in den letzten Jahren regelmäßig zwischen 600 bis 700 Punkten lagen. 1.000 Punkte zu erreichen ist quasi utopisch, 600 bis 700 Punkte sind ein guter Wert – hier spricht man bereits von gutem bzw. sehr gutem Projektmanagement.

## Fragenkatalog schrittweise erweitern

Um den Projektmanagern und Fachbereichsleitern hinreichend Zeit für die Verinnerlichung und Umsetzung des neu implementierten Projektmanagement-Systems zu geben, empfiehlt es sich, den Umfang des Fragenkatalogs für die PM-Evaluationen sukzessive zu erweitern. So wurden eingangs bei WV lediglich bestimmte Kategorien, wie z.B. Zielorientierung, Prozesse, Ressourcen und Zielerreichung evaluiert und die dazugehörigen Fragen bewertet: jährlich kamen dann immer mehr Kategorien des PE-Modells hinzu.

**!** Die Auswahl der Kategorien ist abhängig davon, wie gut das Projektmanagement bereits ausgeprägt ist. Natürlich wäre es möglich, das Modell von Anfang an voll umzusetzen; dies ist aber je nach Reifegrad der Organisation individuell festzulegen.

Seit 2011 ist erstmals das gesamte Modell mit allen neun Kategorien und maximal 1.000 Punkten im Einsatz, so dass seither eine echte Vergleichbarkeit in der jährlichen Reifegradmessung möglich ist. Die Fragebögen werden entsprechend den Anforderungen an das PM-System der Organisation kontinuierlich weiterentwickelt. Insgesamt haben seit 2009 im Bereich WV in Summe etwa 80 flächendeckende PM-Evaluationen stattgefunden.

## Ablauf der PM-Evaluation bei WV

Die Evaluation als Assessment durch eine neutrale Instanz ist für eine projektorientierte Organisation das Instrument erster Wahl. So auch bei WV; hier erfolgt die Evaluation durch eine interne Instanz (s. Abschnitt "Die Evaluatoren"), es ist aber auch möglich, sich extern evaluieren lassen. Wichtig ist in beiden Fällen, dass ein bestimmtes Maß an Neutralität gewahrt wird; dies gilt insbesondere, wenn eine interne Organisationseinheit die Evaluation durchführt. Ohne Neutralität und ein entsprechendes Mandat durch das Topmanagement ist eine erfolgreiche Evaluation nicht möglich.

Voraussetzung für eine professionelle Durchführung sind Transparenz hinsichtlich des Bewertungsmodells bzw. der Bewertungssystematik und des Prozesses sowie adäquat ausgebildete Evaluatoren. Eine solche Ausbildung ist z.B. über die GPM möglich, die im Rahmen der jährlichen Vergabe des Excellence Awards Freiwillige sucht, welche die Unternehmen, die sich auf den Award beworben haben, nach dem PE-Modell auditieren. Im Rahmen der Vorbereitung, findet dann ein entsprechendes Training statt, in dem das Modell, der Prozess, die Vorgehensweise usw. vermittelt werden.

## Projekte und Fachbereiche gleichermaßen

Einzigartig ist, dass bei WV nicht nur Projekte, sondern auch Fachbereiche bewertet werden, wie z.B. das Engineering, die Produktion oder der Einkauf. Die Fragenbögen der Fachbereiche sind in einigen Kategorien fast identisch, z.B. bei Mitarbeiterzufriedenheit oder Führung. Ansonsten gibt es gesonderte Fragen zu den übrigen Kategorien. Dass Fachbereiche überhaupt evaluiert werden, ist bislang eine absolute Besonderheit!

Dabei werden Projekt und Linie nicht isoliert betrachtet, sondern vielmehr deren Zusammenspiel. Ein Projekt kann nur so gut sein wie seine Teilprojekte, die wiederum einen Großteil ihrer Leistungen direkt aus den Fachbereichen beziehen. Deshalb legt die Organisation im Sinne einer durchgängigen Projektorientierung Wert darauf, dass auch die Fachabteilungen ein professionelles und effizientes Projektmanagement umsetzen.

## Die Evaluatoren

Die jährlichen Evaluationen der Projekte und Fachbereiche werden grundsätzlich von einem Zweierteam der Stabsabteilung "Projectmanagement Leadership" (vergleichbar mit dem PMO) durchgeführt. Diese Abteilung ist u.a. auch für die Weiterentwicklung der Projektmanagement-Standards, der Qualifikation und der Zertifizierung des Projektpersonals sowie für die Implementierung des Projektmanagements im Verbund verantwortlich.

Die Evaluatoren sollten mindestens über Erfahrungen im Projektmanagement, in der Auditorentätigkeit und in der Prozessentwicklung verfügen. Die Rolle des Evaluators orientiert sich dabei eher an der Funktion eines Beraters und weniger an der eines Kontrolleurs. Daher können Projektmanager sowie Fachbereichsleiter jederzeit Beratungsleistung abrufen, um gemeinsam Verbesserungspotentiale zu erkennen.

## Der Evaluationsprozess

Nachfolgend wird der Ablauf der PM-Evaluationen bei WV vorgestellt. Der Evaluationsprozess (Bild 13) ist dabei nicht als etwas Abgeschlossenes zu sehen, sondern wird vielmehr beständig im Hinblick auf die Belange der Organisation optimiert.



## Schritt 1: Evaluation in Fachbereichen und Projektteams

Sobald die Gesamtplanung für die Durchführung der flächendeckenden PM-Evaluation steht, starten die sog. "Selbstevaluationen" in den Fachbereichen und Projektteams. Führungskräfte und Projektmanager gehen mit ihren Teams Frage für Frage im Fragenkatalog durch und bewerten diese gemeinsam.

Spannend ist vor allem der Dialog zu den Themen "Führung" und "Mitarbeiterzufriedenheit"; hier bedarf es einer guten Portion Vertrauen und Feedbackkultur, um sich offen auszutauschen und ggf. auch gegenseitig Kritik zu üben. Diese Selbsteinschätzung als Teilprozess des Assessments ist häufig die erste und meist auch die einzige Gelegenheit, die eigene Arbeitsweise und Ergebnisse der Projektarbeit kritisch zu hinterfragen – und auch zu würdigen.

Die bewerteten Fragebögen werden mitsamt den Nachweisen zu einem bestimmten Termin an die beiden benannten Evaluatoren aus dem PMO übergeben. Die bloße Punktevergabe durch das Team bei den einzelnen Fragen reicht allerdings für eine nachvollziehbare Bewertung nicht aus. Es muss auch dokumentiert werden, wie das Team zu den Einschätzungen gelangt ist; dies kann z.B. durch den Beleg von Zahlen aus dem Projektcontrolling oder durch Workshop-Dokumentationen wie Fotos von Flip-Charts, Metaplanwänden etc. geschehen.

## Schritt 2: Interviews mit Führungskräften

Als Vorbereitung auf das etwa zweistündige Interview mit den Projekt- und Linienführungskräften sichten die Evaluatoren die Selbstbewertung der Fachbereichs- bzw. Projektteams und die beigebrachten Nachweise. Dabei entscheiden beide Evaluatoren getrennt voneinander, auf welche Fragen bzw. Nachweise sie im Interview besonders eingehen wollen. In jedem Interview hat ein Evaluator dann den sog. "Lead" inne; d.h. er führt das Gespräch, während der zweite Evaluator ggf. Fragen ergänzt. Beide Evaluatoren machen sich während des Gesprächs eigene Notizen und bewerten die einzelnen Fragen gemäß ihrer Erkenntnisse.

Allerdings stellte man bei WV frühzeitig fest, dass die alleinige Sichtung der Nachweise sowie die Durchführung der Interviews nicht Aufschluss genug darüber gaben, wie das Projektmanagement tatsächlich in der Praxis umgesetzt wird. Aus diesem Grund kam erstmals 2011 im Rahmen der Weiterentwicklung der PM-Evaluation der Teilprozess der "Teilnehmenden Beobachtung" hinzu.

Dabei setzen sich innerhalb des festgelegten Evaluationszeitraums die beiden Evaluatoren in unterschiedliche Meetings der beteiligten Fachbereiche und Projekte und machen sich anhand eines eigens entwickelten Beobachtungsbogens ein Bild von der Projektmanagement-Reife in der Organisation. Die Teilnahme der Evalua-

toren an solchen Terminen wird vorab nicht angekündigt; Ziel ist es nicht, etwas "Einstudiertes" präsentiert zu bekommen, sondern die blanke Projektrealität zu erleben, um daraus ggf. Verbesserungspotentiale abzuleiten.

### **Schritt 3: Feedback an die Führungskräfte**

Im nächsten Schritt konsolidieren beide Evaluatoren sämtliche Ergebnisse bestehend aus Sichtung der Nachweise, der Interviews sowie der teilnehmenden Beobachtung, sodass ein abgestimmter Feedbackbericht an die Führungskräfte entsteht. In dem Bericht werden die erreichten Punkte je Kategorie und die Gesamtpunktzahl ausgewiesen.

### **Schritt 4: Monitoring der Verbesserungen**

Viel entscheidender ist jedoch die schriftliche Rückmeldung zu Stärken und Verbesserungsbereichen im Projektmanagement. In einem gesonderten Feedbackgespräch mit den Führungskräften werden die Ergebnisse der PM-Evaluation ausführlich erläutert.

Um die Umsetzung der wichtigsten Verbesserungspotentiale in Projekten und Fachbereichen seitens des PMOs zu unterstützen, leiten Führungskräfte und Evaluatoren gemeinsam konkrete Maßnahmen ab und terminieren diese. Im anschließenden Monitoring-Prozess werden die Maßnahmen vierteljährlich überprüft und ggf. abgeschlossen.

### **Schritt 5: Abschlussbericht und Weiterentwicklung**

Die Ergebnisse und Erkenntnisse der flächendeckenden Evaluation münden in einen Gesamtbericht und es wird der Projektmanagement-Reifegrad für die Organisation WV attestiert. Es zeigt sich dabei immer wieder, dass in Fachbereichen und Projekten häufig identische Schwachpunkte auftreten, so z.B. in der Umsetzung eines kontinuierlichen Risikomanagements.

Um hierfür Verbesserungspotentiale gemeinsam für die Projekte sowie für die Fachabteilungen zu generieren, initiiert das PMO oftmals gesonderte Projekte, die sich aus ganzheitlicher Sicht mit den entsprechenden Themen beschäftigen und dafür adäquate Lösungen entwickeln.

## **Erfolgsfaktoren für eine gelungene PM-Evaluation**

### **Akzeptanz der Beteiligten**

Die PM-Evaluation lebt im Wesentlichen von der Akzeptanz durch die beteiligten Fachbereiche und Projekte. Zum einen sollte der Auftraggeber der PM-Evaluation in einer Position mit hinreichend viel Machteinfluss sein und das Thema in der Organisation positiv promoten. Zum anderen wird ein unabhängiges und fachlich qualifiziertes Evaluatorenteam zur Durchführung benötigt.

Gerade während der Einführungsphase einer flächendeckenden PM-Evaluation in einer Organisation stoßen Evaluatoren häufig auf wenig Gegenliebe. Dabei wird die Evaluation oftmals als eine weitere Kontrolle empfunden, weniger als ein Managementinstrument für bessere Projektergebnisse und professionelles Projektmanagement.

## Transparenz

Das PE-Modell ist so offen gestaltet, dass es genügend Freiraum für individuelle Anpassungen bietet. Die Erstellung eigener Fragebögen bzw. Checklisten orientiert sich an den vorhandenen Rahmenbedingungen und dem Anspruch der Organisation an das eigene Projektmanagement. Modell, Bewertungssystem aber auch der Umgang mit den Evaluationsergebnissen sollte für alle Beteiligten transparent sein.

## Kontinuierliche Durchführung

Die Reifegradmessung des Projektmanagements sollte keine Performancemessung einzelner Mitarbeiter darstellen, sondern Verbesserungspotentiale zur Optimierung des Projektmanagement-Systems aufdecken. Gerade in diesem Zusammenhang sollten PM-Evaluationen regelmäßig durchgeführt werden. Eine einmalige Durchführung würde den Aufwand der Implementierung kaum rechtfertigen – die Reifegradmessung im Projektmanagement lebt von der Kontinuität.

## Fazit

Im Bereich VIP & Executive Jet Solutions bilden Projekte zur Komplettausstattung und Modifikation von VIP-Flugzeugen das Kerngeschäft; entsprechend stark ist die Projektorientierung in der Gesamtorganisation ausgeprägt. Unabdingbar ist die Umsetzung eines professionellen Projektmanagements und dessen kontinuierliche Weiterentwicklung. PMOs brauchen eine Rückmeldung zum Reifegrad des Projektmanagements, um nicht nur das Projektmanagement-System kontinuierlich zu verbessern, sondern auch Sorge dafür zu tragen, dass alle Projektbeteiligten entsprechend ihrer Rollen qualifiziert werden.

Wir haben aus der Evaluation u.a. lernen dürfen, dass nicht alle PM-Standards in voller Ausprägung Sinn für unsere unterschiedlich komplexen Projekte machen. Es kommt vielmehr auf eine passende "Dosierung" der Methoden, Tools und Prozesse an. In Projekten und Fachbereichen machen wir regelmäßig unsere "Lessons Learned"; damit befinden wir uns auf einem guten Weg zu einer Lernenden Organisation.

## Weiterführende Literatur und Quellen

- DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. unter: [www.degeval.de](http://www.degeval.de)
- GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.: Broschüre "Peak of Competence", [www.gpm-ipma.de/fileadmin/user\\_upload/ueber-uns/Awards/DPEA\\_Award-Broschure\\_2013\\_web\\_final.pdf](http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/ueber-uns/Awards/DPEA_Award-Broschure_2013_web_final.pdf), zuletzt eingesehen am 25.7.2014
- GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.: Deutscher Project Excellence Award, [www.pe-award.de](http://www.pe-award.de), zuletzt eingesehen am 25.7.2014

Fachbeitrag

Case Study Litex AG

## Mit IPMA Delta® auf die Überholspur – Projektmanagement als Wettbewerbsvorteil

Die Litex AG in Appenzell realisiert seit mittlerweile 55 Jahren Außenwerbung, insbesondere beleuchtete Werbeanlagen, für gewerbliche Kunden. Mit ihren derzeit 38 Mitarbeitern erwirtschaftet das Schweizer Unternehmen einen Jahresumsatz im zweistelligen Millionen-Bereich (Schweizer Franken), der zu rund 75% in Projekten erzielt wird.

In den Jahren von 2009 bis 2011 geriet die Litex AG in wirtschaftliche Schwierigkeiten, da der internationale Wettbewerb die Anlagen zur Außenlichtwerbung deutlich günstiger produzieren konnte. Verwaltungsrat und Vorstand stellten daraufhin die Unternehmensstrategie auf den Prüfstand und richteten sie neu aus. Die eigene Produktion wurde nahezu eingestellt, der Fokus liegt heute auf der Konzeption, Planung und Realisierung von Außenkennzeichnung mit beleuchteten / nicht-beleuchteten Elementen unter dem Motto "Marken erleben".

Mit diesem Strategiewandel ergab sich auch eine neue Zielgruppe für die Litex AG: Interessenten, die ausschließlich nach dem billigsten Preis suchen, wollte man nicht mehr akquirieren. Stattdessen sprechen wir nun gezielt Kunden an, für die der Mehrwert der gemeinsamen Produktentwicklung und vor allem die Fähigkeit zur reibungslosen Projektabwicklung entscheidend sind. Dieser Strategiewandel hatte eine Bereinigung des Kundenstamms zur Folge und es galt, für die Kunden aus der neuen Zielgruppe attraktiv zu werden, um diese für sich gewinnen zu können.

### Projektmanagement als neue Kernkompetenz der Litex AG

Im Januar 2012 wurde das Management der Litex AG ausgetauscht und ich übernahm als Leiter Technik zusammen mit dem damaligen Geschäftsführer die Verantwortung dafür, die neue Strategie umzusetzen. Einen besonderen Schwerpunkt stellte dabei die Professionalisierung des Projektmanagements dar, da dies ein essentieller Bestandteil der neuen Strategie war und bis heute unverändert ist.

Das Managementteam entschloss sich deshalb, den Geschäftsprozess "Projekt" als Kernprozess zu definieren und damit gleichbedeutend Projektmanagement als Kernkompetenz zu entwickeln. "Kernkompetenz" verstehen wir als die besondere Fähigkeit einer Organisation, die nicht durch einzelne, entsprechend qualifizierte Mitarbeiter, sondern durch das Zusammenwirken der Beteiligten entsteht. Erst die Integration vieler verschiedener Kompetenzen führt zu einer neuen, übergreifenden bzw. schwer nachzuahmenden Fähigkeit und damit zu einer echten Kernkompetenz eines sozialen Systems, wie es ein Unternehmen oder auch ein Projekt darstellt (Becker, 2000).

Autor



**Sasha Petschnig**

Mag. (FH), Certified  
Projects Director IPMA  
Level A®. Geschäftsf. der

Litex AG, Buchautor zu den Themen  
Lean Administration und  
Veränderungsmanagement

Kontakt: [sasha.petschnig@litex.ch](mailto:sasha.petschnig@litex.ch)

Mehr Informationen unter:  
[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

Als soziales System hat ein Projekt mit der Stammorganisation und mit anderen Stakeholdern Wechselwirkungen, die es einerseits zu verstehen und andererseits zu planen bzw. zu steuern gilt. Nicht nur der Projektmanager muss über die dafür erforderlichen Kompetenzen verfügen, diese müssen vielmehr in der gesamten Organisation etabliert sein. Auch die Geschäftsabläufe der Stammorganisation und die Unternehmenskultur müssen daher mit der Kernkompetenz Projektmanagement abgestimmt sein.

## Entwickeln und Einführen eines Projektmanagement-Systems

Im Frühjahr 2012 begann ich zusammen mit dem Leiter Projekte unser Projektmanagement-System zu erarbeiten. Ich bin der Überzeugung, dass eine nachhaltige Verhaltensänderung immer über einen strukturierten Prozess erfolgen muss, bei dem sich alle Beteiligten einbringen können und an ihm mitwirken. Meiner Erfahrung nach sind Organisationsentwicklungen, die "von oben" mit Druck umgesetzt werden, in den seltensten Fällen nachhaltig.

Im ersten Schritt konfrontierten wir die Belegschaft mit den optimierungsbedürftigen betriebswirtschaftlichen Ergebnissen und den möglichen Folgen für Unternehmen und Mitarbeiter. Wir diskutierten die Ursachen und erläuterten anhand konkreter Projekte, warum sie keinen Wertbeitrag erbringen konnten. Die Belegschaft konnte hier alle Probleme und demotivierenden Faktoren einbringen, so dass wir die Möglichkeit hatten, diese Themen bereits in unserem Einführungsplan für das PMS zu berücksichtigen. Wir wollten Betroffene zu Beteiligten machen.

### Neue Abteilung "Projektmanagement"

Im Anschluss bot ich ein freiwilliges Projektmanagement-Training an, kombiniert mit der Ankündigung, dass zwei der Teilnehmer in die neu zu gründende Abteilung "Projektmanagement" übernommen würden. Über 80% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nahmen die Möglichkeit wahr, die theoretischen Grundlagen des Projektmanagements kennenzulernen. Im Training konnten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sofort Rückschlüsse darauf ziehen, warum Projektmanagement einen großen Teil der zuvor diskutierten Ursachen löst und – das ist noch viel wichtiger – die Probleme und demotivierenden Faktoren der Mitarbeiter beseitigt. Vor allem die Schwierigkeiten im Tagesgeschäft, verursacht durch z.B. unklare Aufgaben oder sich ändernde Rahmenbedingungen, erzeugten eine persönliche Betroffenheit bzw. Motivation zur Veränderung bei der Belegschaft. Von der Projektmanagement-Einführung versprachen sie sich z.B. "smarte" Zielformulierungen und konstante Rahmenbedingungen für ihre Aufgaben.

Damit war ein guter Grundstein zur Verhaltensänderung gelegt, denn die Mitarbeiter hatten nun sowohl das Wissen als auch die Einstellung, um den Weg gemeinsam mit uns zu gehen.

Mit dem internen Wechsel von zwei Mitarbeitern in die Abteilung Projektmanagement war dann auch das Projektteam zur Einführung eines PMS komplett. Bis zum März 2012 hatten wir das PMS erarbeitet und bereits in einem Test verfeinert. Als Projektmanagementprozesse hatten wir Projektstart, Projektkoordination, Projektcontrolling, Projektmarketing und Projektabschluss definiert, weiterhin waren die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und nötigen Befugnisse der einzelnen Rollen im PMS eindeutig beschrieben und mit den Abteilungsleitern abgestimmt. Erst nachdem diese Punkte klar waren, veränderten wir die Aufbauorganisation. Dadurch, dass wir zuerst die Ablauforganisation erarbeitet hatten, entstanden bei der Erstellung des Organigramms und der Rollenbeschreibungen keine Unklarheiten und durch persönliche Interessen bedingte Diskussionen, die zu Verzögerungen geführt hätten. Die neue Aufbauorganisation wurde im April 2012 (s. Bild 1) vom Verwaltungsrat freigegeben.

Aus dem Organigramm (Bild 1) lässt sich sofort erkennen, dass die Litex AG sehr schlank strukturiert ist. Das Management des Unternehmens besteht aus lediglich vier Personen (Initialen in Bild 1: S.P., D.F., M.A., H.R.). Die Rolle "Leiter Projekte" ist Teil des Managements und für die Führung der Projektleiter verantwortlich. Support-Bereiche wie zum Beispiel Personal, IT oder Marketing sind auf die einzelnen Mitglieder des Managements aufgeteilt.

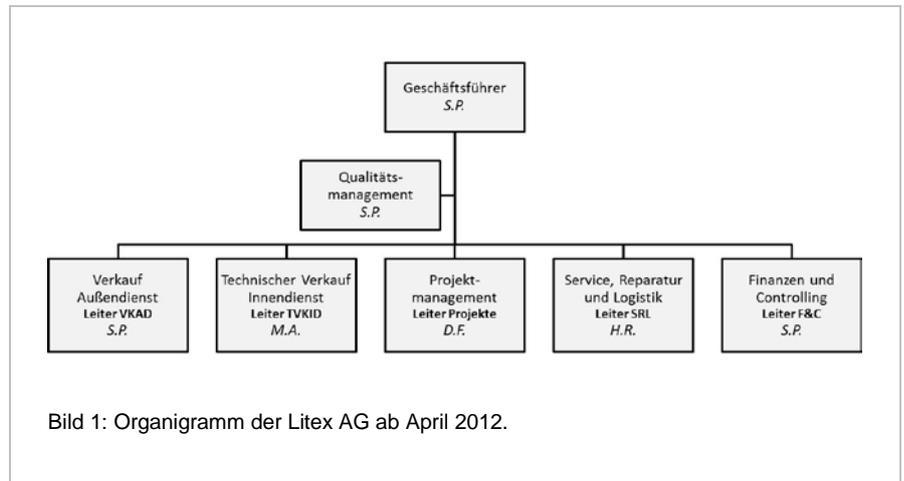


Bild 1: Organigramm der Litex AG ab April 2012.

## Der Kernprozess "Projekt "

Bild 2 skizziert den Kernprozess "Projekt" der Litex AG mit Stand April 2012. Der Verkaufsaußendienst stellt Projektanträge an das Projektsteuergremium (PSG). Das PSG setzt sich aus dem Management des Unternehmens zusammen, es gibt Projektanträge frei oder lehnt diese ab. Wird ein Antrag angenommen, so benennt es einen Projektleiter, der den Projektauftrag schreibt und dann dem PSG zur Freigabe vorlegt. Auf diese Weise sieht das PSG, ob der Projektleiter alle Aufgaben im Sinne des Auftraggebers verstanden hat und ob er sie zielgerichtet umsetzen kann. Im Laufe dieses Prozesses gibt das PSG auch die Ressourcen der Stammorganisation frei. Das Ressourcenmanagement erfüllt dabei eine essentielle Aufgabe, da sowohl Projekte als auch Aufträge der Linienorganisation durchgeführt werden.

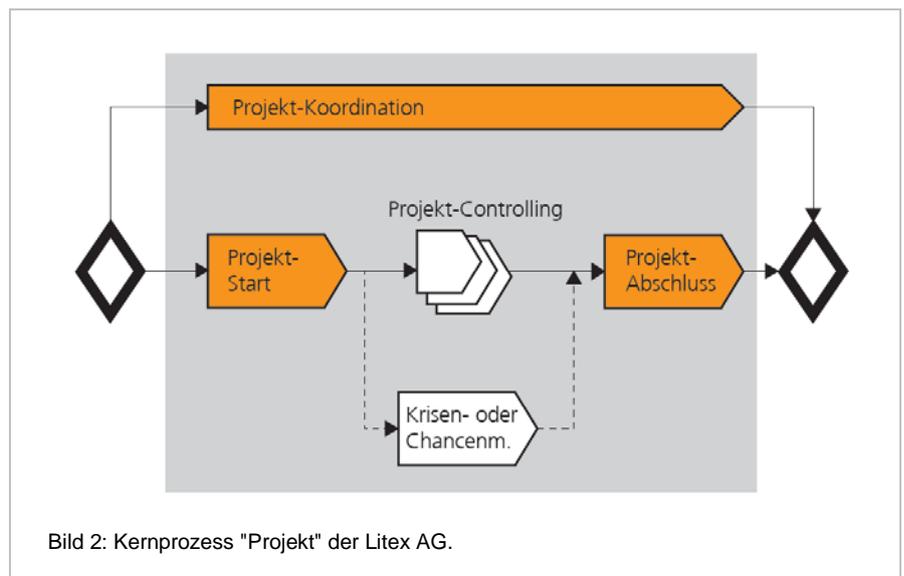


Bild 2: Kernprozess "Projekt" der Litex AG.

Sobald alles geklärt ist, unterschreiben das PSG und der Projektleiter den Projektauftrag und damit startet das Projekt.

Wir führten die ersten Projekte gemäß des neuen PMS' durch und entwickelten es in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess beständig weiter.

## Projektmanagement etabliert – Turnaround geschafft

Die Einführung von Projektmanagement bzw. die Umsetzung der neuen Strategie zahlte sich schnell aus. Durch den Prozess der Projektbeantragung erreichten wir mehr Effektivität, d.h. wir führen nur noch gewinnbringende und strategiekonforme Projekte durch. Die ausgebildeten Projektleiter können mit Hilfe der standardisierten Abläufe die Projekte effizienter umsetzen und damit Kosten und Zeit sparen. Heute erkennen wir Abweichungen und Risiken bedeutend schneller und können damit nicht nur besser reagieren, sondern vor allem frühzeitig steuernd eingreifen.

Für die Kunden bietet diese strikte Ausrichtung an Projektmanagement einen hohen Mehrwert und stellt ein kaufentscheidendes Kriterium dar: Die Kunden können sich dadurch auf ihre eigenen Kernprozesse konzentrieren und das aufwendige Projektmanagement zu uns auslagern.

## Erster Erfahrungsaustausch: Wie geht es noch besser?

Im Herbst 2012 führten wir den ersten Workshop zum Erfahrungsaustausch durch. An diesen halbjährlichen Workshops nehmen die Projektleiter und die Mitglieder des PSG teil. Beim ersten Workshop beschlossen wir unter anderem folgende Verbesserungsmaßnahmen:

- Einführung eines Kommunikationsplans für die Kommunikation mit den Kunden
- Verfeinerung des Projektantrags mit für den Verkaufsprozess relevanten Informationen, wie z.B. relevante Marktbegleiter, Entscheidungsträger, aber auch weniger harte Fakten wie z.B. das Bauchgefühl (Unterbewusstsein/Intuition) des Verkaufsaußendienstes
- Optimierung des Prozesses, mit dem die Projektleiter die Leistungen der Projektteammitglieder an die Linie rückmelden, durch Verwendung eines Feedbackbogens
- Prozessverfeinerung der Personalentwicklung mit Hilfe von Jahresgesprächen inkl. Zielvereinbarungen
- Definition einer schärferen Grenze zwischen Projekt und Auftrag. Die PSG soll Mischformen von Projekt und Auftrag verhindern.

Die Teilnehmer des Workshops stellten zudem fest, dass die Projektleiter immer wieder an Grenzen stoßen, die nicht durch individuelle Fortbildungen lösbar sind, sondern ihre Ursache in der Organisation haben. Es entstand die Idee, die Litex AG als gesamte Organisation einer Zertifizierung für Projektmanagement zu unterziehen.

Nach Rücksprache mit der Schweizer Zertifizierungsstelle VZPM (**Verein zur Zertifizierung von Personen im Management**) wurde klar, dass diese Möglichkeit besteht. Die VZPM führt in der Schweiz die Zertifizierungen gemäß IPMA (**International Project Management Association**) im Auftrag der SPM (**Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement**), durch. Ich vereinbarte einen Termin für das Erstgespräch, wir klärten das Budget und ich trug das Anliegen dem Verwaltungsrat vor. Hier war es enorm wichtig, das Verständnis dafür zu schaffen, dass die PM-Zertifizierung der Organisation die Unternehmensentwicklung vorantreibt. Der Verwaltungsrat gab das Budget frei, obwohl wir wirtschaftlich immer noch in einer angespannten Lage waren. Im Januar 2013 starteten wir den Prozess zur Zertifizierung der Litex AG nach IPMA Delta®.

## Ziel und Nutzen der Zertifizierung nach IPMA Delta®

Da wir bereits bei den persönlichen PM-Zertifizierungen das Zertifizierungssystem der IPMA verwenden, war es naheliegend, auch für die Zertifizierung der Organisation zuerst bei der IPMA anzufragen. Im Erstgespräch mit dem VZPM und der anschließenden Analyse wurde uns klar, dass der Ansatz von IPMA Delta® für uns passend ist. Einerseits gefiel uns die Verbindung von Selbstbewertung und Fremdbewertung besonders gut, andererseits war uns wichtig, dass sich die Fremdbewertung nicht nur an der Qualität von Prozessen orientiert, sondern auch die erreichten Ergebnisse berücksichtigt. IPMA Delta® wendet hier den EFQM-Ansatz (European Foundation for Quality Management) an, der mir durch meine Ausbildung zum EFQM-Assessor vertraut ist und dessen Vorteile ich schätze. Ein weiteres Argument für IPMA Delta® war der Fokus auf die Kompetenzen einer Organisation, was unserer Einschätzung nach die Entwicklungspotentiale besonders deutlich werden lässt.

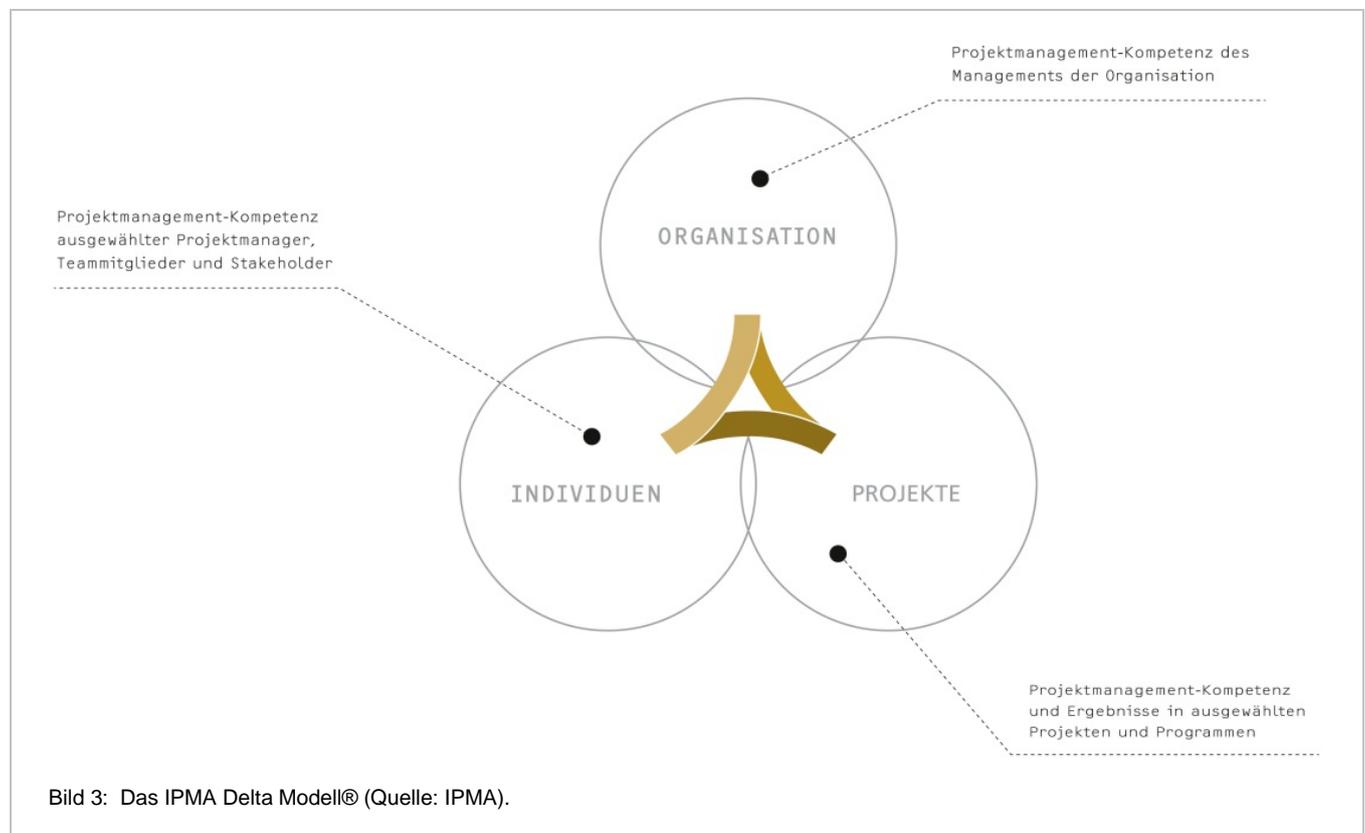


Bild 3 zeigt das IPMA Delta Modell®, das auf drei Standards basiert: der IPMA International Competence Baseline – ICB® 3.0 (IPMA, 2006) zur Bewertung von Personen (Modul "Individuen"), dem IPMA Project Excellence Model zur Bewertung ausgewählter Projekte bzw. Programme (Modul "Projekte"), und der IPMA Organisational Competence Baseline – OCB® 1.0 (IPMA, 2013) zur Bewertung der Organisation als Ganzes (Modul "Organisation"). Vereinfacht dargestellt sind die Module Individuen (I) und Projekte (P) Selbstbewertungen durch das Unternehmen selbst und das Modul Organisation (O) eine Fremdbewertung durch externe Assessoren.

## IPMA Delta® weist den Weg zur effizienten und effektiven Projektorganisation

Das übergeordnete Ziel einer Zertifizierung nach IPMA Delta® ist es, eine stetige Weiterentwicklung und Verbesserung des Projektmanagements der Organisation zu erreichen. IPMA Delta® richtet sich an alle Organisationen, die an einer Verbesserung ihrer Leistungen im Projektmanagement interessiert sind und eine Möglichkeit für eine umfassende Bewertung und Zertifizierung von Organisationen suchen.

Die IPMA Organisational Competence Baseline (OCB 1.0) wurde erst im September 2013 als neuer Standard freigegeben (s. Wagner, Projekt Magazin 22/2013). Sie entstand aus der Entwicklung des Reifegradmodells IPMA Delta®, das die IPMA seit 2012 zur Zertifizierung von Unternehmen einsetzt. Die OCB sieht das Projektmanagement nicht mehr aus der Sicht eines Individuums, sondern beschreibt die Kompetenzen, die als Organisation notwendig sind, um Projekte erfolgreich zu managen. Effektives Projektmanagement wird von der OCB als zunehmend entscheidender Faktor für die Umsetzung der strategischen Ziele einer Organisation angesehen. Gleichzeitig wird der Erfolg bzw. Misserfolg eines Projekts von seiner Trägerorganisation stark beeinflusst. Die OCB befasst sich also mit der Fähigkeit von Organisationen, innerhalb eines unterstützenden Governance- und Managementsystems Menschen, Ressourcen, Prozesse, Strukturen und Kulturen in Projekten, Programmen und Portfolios zu integrieren und in Einklang zu bringen.

## Der Aufwand lohnt sich: Sofortige Nutzeffekte und langfristige Strategie

Der Hauptnutzen einer Zertifizierung nach IPMA Delta® besteht in der Standortbestimmung des Unternehmens hinsichtlich seines Projektmanagement-Reifegrads. Externe Spezialisten bewerten das Unternehmen aus unterschiedlichen Perspektiven und identifizieren Stärken sowie Entwicklungspotentiale des Projektmanagements. Meiner Erfahrung nach macht gerade das Assessment durch externe Experten die Zertifizierung besonders wertvoll, da diese Experten nicht nur sehr viel Knowhow mitbringen, sondern auch mit einem unvoreingenommenen Blick das Projektmanagement betrachten. Der Abschlussbericht wird dadurch nicht nur zu einer Standortbestimmung, sondern zeigt vor allem die Richtung für eine strategische Weiterentwicklung auf, die mit einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess erreicht werden kann.

Das Assessment und der Abschlussbericht lieferten uns vielfältige Maßnahmen, mit denen wir schnell die Wirksamkeit unseres Projektmanagements deutlich erhöhen konnten: Die Einführung von Projektportfoliomanagement steigerte unter anderem durch ein besseres Ressourcenmanagement und eine klare Projektpriorisierung die Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Das projektorientierte Personalentwicklungskonzept erhöhte die Mitarbeitermotivation und trug zu einer deutlichen Verbesserung der Projektkultur bei. Bevor diese – unten ausführlich erläuterten – Nutzeffekte eingefahren werden konnten, stand jedoch der durchaus aufwendige Zertifizierungsprozess, der ebenfalls die volle Aufmerksamkeit des Topmanagements erforderte.

## Zertifizierungsablauf IPMA Delta®

Der Zertifizierungsprozess ist durch einen konstanten Austausch zwischen Antragsteller und der unabhängigen Zertifizierungsstelle geprägt. Bild 4 zeigt den Zertifizierungsprozess und die Interaktion zwischen dem Unternehmen (Antragsteller) und der unabhängigen Zertifizierungsstelle. Der Zeitraum zwischen Erstgespräch und Zertifizierung sowie die Kosten für die Zertifizierung hängen von der Größe des Unternehmens ab. Der Prozess kann zwischen drei und neun Monaten dauern. Bei der Litex AG fand das Erstgespräch im Dezember 2012 und das

Kick-off-Meeting im Januar 2013 statt. Das Assessment wurde im März 2013 durchgeführt, so dass im April 2013 das Abschlussgespräch und die Übergabe des Zertifikats stattfanden.

## Antragsphase

Die Antragsphase dient dazu, den Antragsteller über den Zertifizierungsprozess zu informieren und anhand eines Fragebogens seine Erwartungen abzuklären, so dass der Vertrag über die Zertifizierung abgeschlossen werden kann. Wir führten hierzu ein rund zweistündiges Erstgespräch mit der unabhängigen Zertifizierungsstelle (VZPM) durch. Die VZPM informierte uns über das Vorgehen und die dabei einzuplanenden Aufwände. Die Abklärung der Inhalte bestätigte uns in unserem Vorhaben, da der Bewertungsprozess mit seinen Resultaten genau unserem Bedarf bei der strategischen Weiterentwicklung unseres PMS entsprach.

Auch wenn das Zertifikat für das Unternehmen eine starke Außenwirkung hat, so ist es meiner Ansicht

nach weder sinnvoll noch erfolgversprechend, diese Zertifizierung nur aus Marketing-Gründen durchzuführen. Der Zertifizierungsprozess setzt voraus, dass es dem Unternehmen um einen ganzheitlichen Ansatz zur strategischen Entwicklung geht. Der Versuch, eine reine Oberflächenkosmetik zu betreiben, wäre mit Sicherheit zum Scheitern verurteilt, da in die Zertifizierung die unterschiedlichen Blickwinkel auf die Individuen (Projektleiter, Teammitglieder, andere Stakeholder), auf die Projekte (Durchführung und Ergebnisse) und auf die Kompetenz der Organisation einfließen. Ich spreche hier gerne von einer "360-Grad-Sicht", d.h. die Assessoren blicken auch "hinter die Fassaden".

Unsere Erfahrung ist, dass sich das Zertifikat selbstverständlich auch als starkes Verkaufsargument und für das Marketing einsetzen lässt, aber der Zweck der Zertifizierung bleibt die Identifizierung der Entwicklungspotentiale für die anschließende Umsetzung. Da ich im September 2012 die Geschäftsführung des Unternehmens übernommen hatte, war ich mir sicher, dass ich diesen Aspekt in vollem Umfang gewährleisten konnte. Ohne diese Befugnisse hätte ich die Entscheidung für die Zertifizierung nicht sinnvoll fällen können.

Ergebnis der Antragsphase war der zwischen der VZPM und der Litex AG abgeschlossene Vertrag und der von uns genehmigte, vorläufige Assessmentplan.

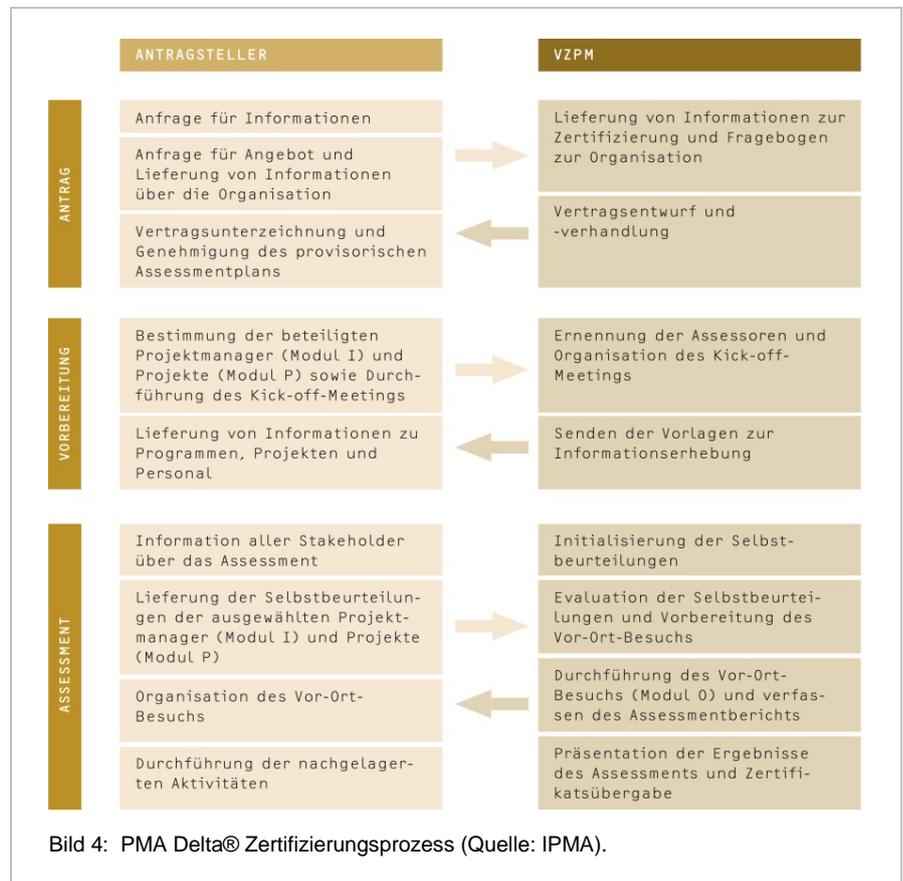


Bild 4: PMA Delta® Zertifizierungsprozess (Quelle: IPMA).

## Vorbereitungsphase

In dieser Phase bestimmt der Antragsteller die beteiligten Projektmanager und die Projekte für das Assessment. Die unabhängige Zertifizierungsstelle bestellt die Assessoren, organisiert das Kick-off-Meeting und versendet die Vorlagen zur Informationserhebung. Wir informierten unsere Stakeholder (insbes. Verwaltungsrat, Belegschaft und strategische Partner) bereits in dieser frühen Phase über unsere Ziele, die wir mit dem Zertifizierungsprozess verfolgten. Wir vermittelten ihnen deutlich, dass das Ergebnis des Prozesses kein Zertifikat an der Wand, sondern ein Aufzeigen von Entwicklungspotentialen sein soll.

## Assessment-Phase

In der Assessment-Phase initiiert die Zertifizierungsstelle die Selbstbeurteilungen der Projektmanager (Modul I) und der Projekte (Modul P). Das Unternehmen informiert die Stakeholder, erfasst die Selbstbeurteilungen und liefert sie an die Zertifizierungsstelle.

Wir bereiteten die Belegschaft so wenig wie möglich auf die Zertifizierung vor, da wir möglichst unverfälschte Ergebnisse erhalten wollten. Wir kommunizierten lediglich, dass die Selbstbewertungen anonym auszufüllen sind. Dennoch hatten viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Angst, "etwas falsch" zu machen. Diese Angst rührte zum einen wohl daher, dass wir neues Terrain beschriften: Abläufe, Rollen und das PMS als ganzes waren neu und noch nicht Routine. Hinzu kam sicherlich, dass die meisten "Zertifizierung" mit einer Prüfung und dem Resultat "bestanden" oder "durchgefallen" assoziierten.

Wir versuchten, die Bedenken aus dem Weg zu räumen, indem wir die dreizehn betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehrmals über den Sinn der Zertifizierung und das methodische Vorgehen informierten. Offensichtlich gelang uns dies, denn wir konnten eine Rücklaufquote von 100% erzielen, was für die Aussagekraft der Selbsteinschätzungen von enormer Wichtigkeit ist.

Im nächsten Schritt wertet die Zertifizierungsstelle die Selbstbeurteilungen aus und bereitet den Vorort-Besuch vor, bei dem das Fremdassessment durchgeführt wird.

### Beispiel: Modul Organisation

Bild 5 zeigt die Themen und ihre Zusammenhänge für die Fremdbewertung im Modul Organisation. Die Abkürzung "PP&P" steht dabei für "Projekte, Programme und Portfolios". Die Assessoren gehen von den strategischen Vorgaben der Unternehmensführung aus (Vision, Mission, Strategie), analysieren die organisationale Kompetenz anhand Themen wie Governance, Projekt-,

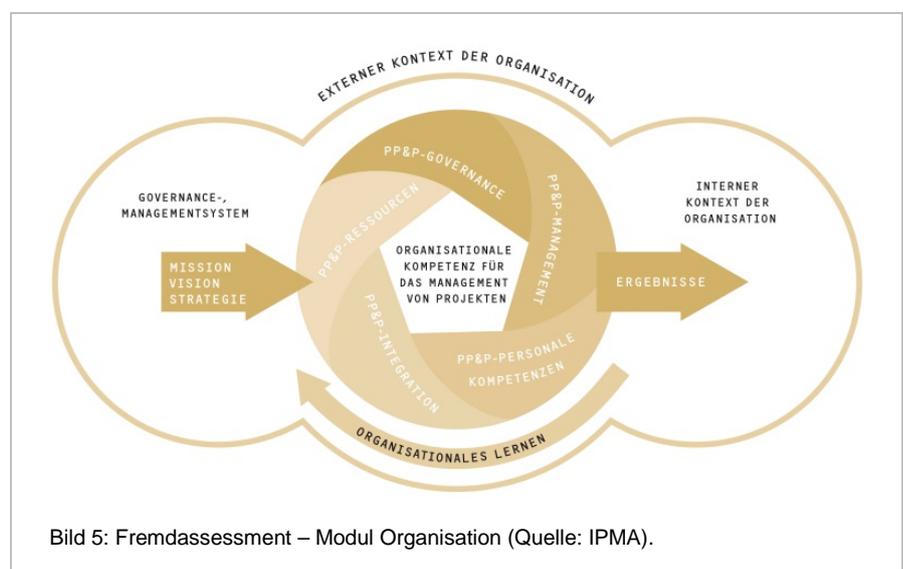


Bild 5: Fremdassessment – Modul Organisation (Quelle: IPMA).

Programm- und Projektmanagement oder Personale Kompetenzen. In die Bewertung geht weiterhin ein, ob das Unternehmen auch in der Lage ist, die erwünschten Ergebnisse zu realisieren und sich durch organisationales Lernen weiterentwickeln kann.

## Die Zertifizierung in der Praxis

Die Stärke des IPMA Delta®-Assessments besteht meiner Meinung nach darin, dass es die verschiedenen Sichtweisen berücksichtigt und zu einem Gesamtbild zusammenfügt: die Selbstbewertung der individuellen Kompetenzen und der Projekte, die Sicht des Geschäftsführers, die Sichten des Managements, die Perspektive der Projektleiter und die Ansichten der Projektteammitglieder bzw. Supportfunktionen. Auf diese Weise haben wir zum einen sehr viel über unsere Stärken erfahren, zum anderen wurde unser Bewusstsein für bestimmte Themen, wie z.B. das Wissensmanagement geschärft, wir erhielten neue Erkenntnisse, die zu neuen Denkansätzen führten wie z.B. bei der projektorientierten Personalentwicklung (s.u.).

### Das Assessment vor Ort

Kernelement von IPMA Delta® ist das Assessment vor Ort, denn dies liefert die Basis für die 360-Grad-Sicht. Die Anzahl der Assessoren und die Dauer des Assessments hängen stark von der Größe des Unternehmens ab – bei uns waren zwei Assessoren für einen Tag vor Ort. Sie prüften stichprobenartig die Projektdokumentationen und führten anhand eines ausführlichen Fragebogens gezielte Interviews mit insgesamt neun Projektteammitgliedern, Projektleitern und Linienmanagern.

Zuerst wurde ich als Geschäftsführer zum Thema strategische Ausrichtung befragt. Hier ging es vor allem um den langfristigen Fokus des Unternehmens und um die Verbindung zum Projektmanagement. Als weiterer Punkt wurden die Verpflichtung des Managements zu Projektmanagement und die einzelnen Rollen im Projektmanagement hinterfragt. Weitere Fragen beschäftigten sich damit, inwieweit wir als Management unsere Governance-Funktion wahrnehmen, inwieweit das Projektmanagement in die Stammorganisation eingebettet ist, wie die Ressourcen gesteuert werden und wie die Personalentwicklung umgesetzt wird.

Anschließend stellten die Assessoren an die Projektleiter dieselben Fragen und verglichen diese Ergebnisse mit den Erkenntnissen der Selbstbewertung und mit den Ansichten aus dem Management. Nach den Projektleitern wurde zunächst das mittlere Linienmanagement mit der gleichen Methodik befragt und danach Projektteammitglieder und Supportfunktionen.

Auf diese Weise erhalten die Assessoren ein umfassendes Bild davon, wie das Projektmanagement im Unternehmen insgesamt verankert ist und welche internen Widersprüche ggf. bestehen. Durch die Neutralität der Assessoren ist es ihnen möglich, "blinde Flecke" bei der Selbstwahrnehmung zu erkennen – bei uns war dies z.B., dass wir die bereits realisierten Stärken unseres Projektmanagements nicht ausreichend wahrnahmen.

### Die Ergebnisse

Einen Monat nach dem Assessment präsentierten die Assessoren ihre Ergebnisse und übergaben das Zertifikat und den Abschlussbericht. Dieser stellte auf insgesamt 28 Seiten zum einen detailliert die unmittelbaren Ergeb

nisse der Befragungen zusammen, zum anderen lieferte er ein ausführliches Feedback zu den Stärken und Entwicklungspotentialen, die die Assessoren bei der Litex AG erkannt hatten. Für uns ermutigend war dabei der Kommentar: "Obwohl anzahlmäßig zufällig gleich, sind die Stärken viel gewichtiger als die Entwicklungspotentiale.", der uns zeigte, dass wir auf dem richtigen Weg waren.

Bild 6 zeigt ein zusammenfassendes Diagramm aus dem Abschlussbericht und den entsprechenden Kompetenzelementen auf Basis der Fremdbewertung. Darin erhält der Bereich Wissensmanagement nur 1,5 von 5 möglichen Punkten, weswegen wir z.B. den Prozess Wissensmanagement als Maßnahme erstellt und eingeführt haben.

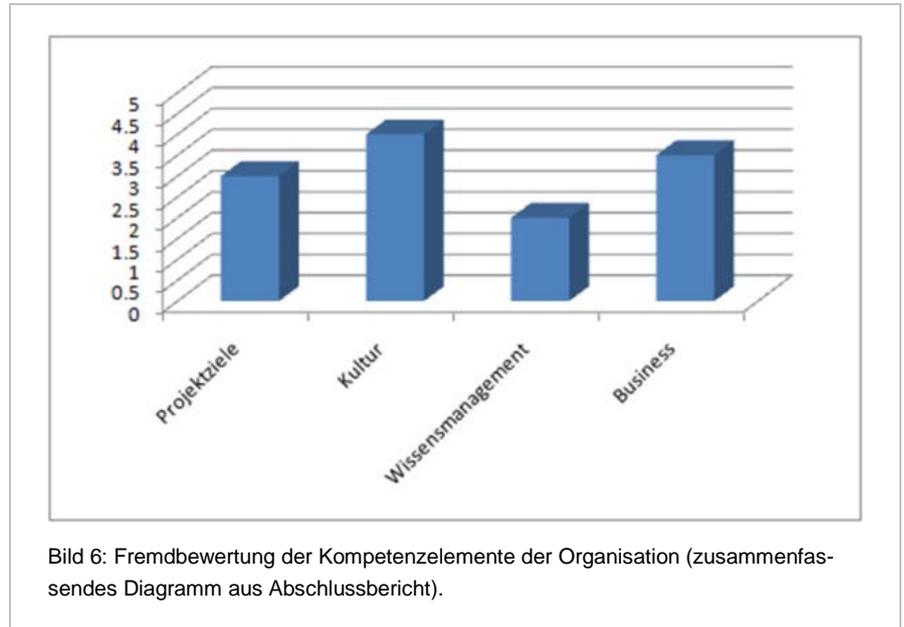


Bild 6: Fremdbewertung der Kompetenzelemente der Organisation (zusammenfassendes Diagramm aus Abschlussbericht).

Das Assessment mündet in die Einstufung des Unternehmens anhand einer fünfstufigen Skala von sog. Kompetenzklassen (s. Bild 7), wie sie bei Reifegradmodellen üblich sind. Die erste Kompetenzklasse "Initial" bedeutet, dass das Projektmanagement vollständig von den Fähigkeiten der beteiligten Personen abhängt. Die Kompetenzklasse "Defined" kennzeichnet sich dadurch, dass Standards und Prozesse teilweise definiert sind und angewendet werden. Die dritte Kompetenzklasse "Standardised" fordert, dass die Organisation Standards, Strukturen und Prozesse vollständig definiert hat und diese anwendet. Wenn das Unternehmen darüber hinaus die Standards organisationsweit anwendet und das Management ihre Einhaltung aktiv kontrolliert, dann hat

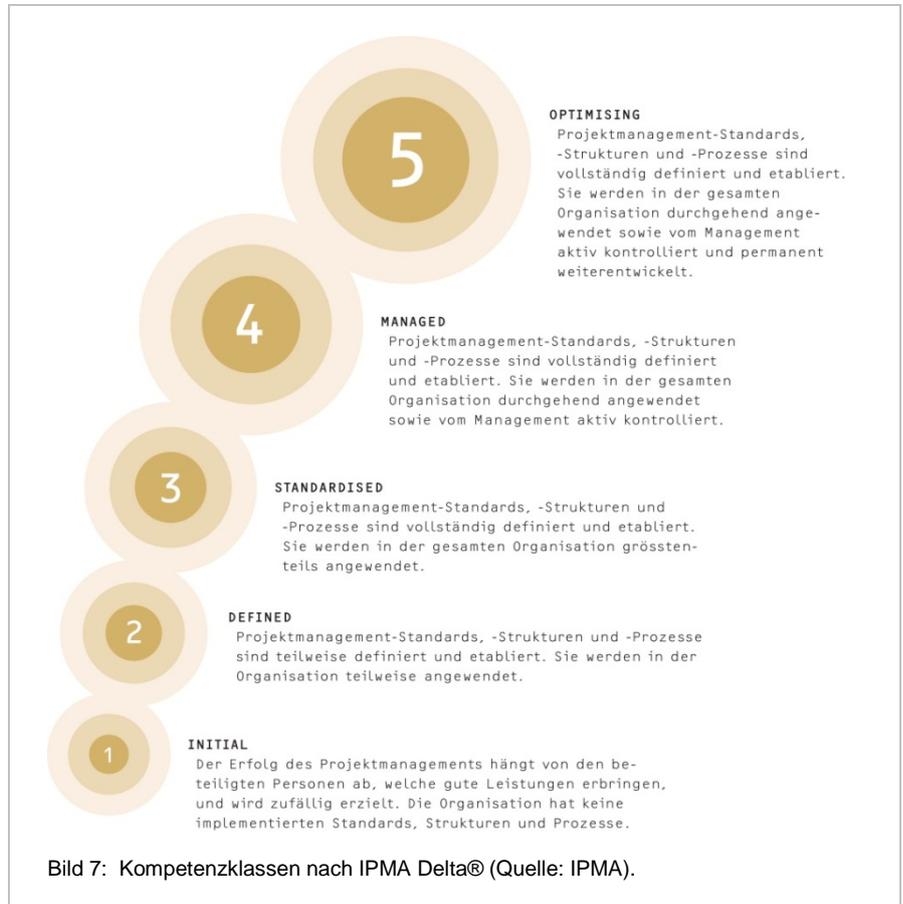


Bild 7: Kompetenzklassen nach IPMA Delta® (Quelle: IPMA).

das Unternehmen die Kompetenzklasse "Managed" erreicht. In der letzten Kompetenzklasse "Optimising" befinden sich Unternehmen, die neben der Umsetzung der Standards und der aktiven Kontrolle durch das Management auch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess vorantreiben (vgl. Wagner 2013).

Obwohl das PMS der Litex AG beim Assessment noch nicht lange Bestand hatte, waren wir stolz darauf, dass wir bereits im ersten Anlauf die Kompetenzklasse 3 "Standardised" erreichten.

## Die Konsequenzen

Wichtiger noch als die unsere Erwartungen übertreffende Bewertung, waren für uns aber die aufgezeigten Entwicklungspotentiale, die wir als Grundlage für die Weiterentwicklung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und des PMS nutzen. Wir waren zudem positiv überrascht von der Qualität des Zertifizierungsprozesses, denn durch die unterschiedlichen Blickwinkel wurden die Entwicklungspotentiale erst in dieser Deutlichkeit sichtbar.

Die beiden wichtigsten Maßnahmen, die wir direkt umsetzten, waren zum einen die Einführung des Projektportfoliomanagements und zum anderen die Erweiterung des Personalentwicklungskonzepts um den Karriereweg Projektmanagement.

## Einführung von Programm- und Projektportfoliomanagement

Eine Empfehlung im Abschlussbericht lautete: "Im Rahmen des Projektmanagements sollten Standards für das Management von Projektportfolios und Programmen definiert, eingeführt, angewendet und gesteuert werden."

Die Litex AG hatte zwar seit einem Jahr den oben beschriebenen Kernprozess "Projekt", der Beantragung und Freigabe von Projekten durch das PSG regelte, aber ein explizites Projektportfoliomanagement hatten wir noch nicht beschrieben. Durch den Zertifizierungsprozess wurde uns klar, dass wir bereits ein leistungsfähiges Einzelprojektmanagement hatten, aber einen übergeordneten Projektportfolioprozess erstellen und steuern müssen, wenn wir uns strategisch weiterentwickeln möchten. Nur mit einem etablierten Projektportfoliomanagement können wir weitere konkrete Nutzeffekte erreichen wie z.B. ein effizienteres Ressourcenmanagement durch eine übergreifende Planung und Steuerung von Ressourcen, eine Verbesserung der Kommunikation zwischen den Projekten und eine Steigerung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens durch eine strategische Priorisierung von Projekten (Kühn, 2011).

Für die Einführung eines Projektportfoliomanagements sprachen noch zwei weitere Vorteile. Wir wollten die Risiken auf Portfolio-Ebene diskutieren und auch den Wissensmanagement-Prozess über das Portfoliomanagement steuern, da sowohl Risiken als auch der Wissenserwerb das Unternehmen insgesamt betreffen und nicht auf einzelne Projekte beschränkt sind.

Der Leiter Projekte und ich erarbeiteten auf Basis dieses Feedbacks den Projektportfolioprozess. Auch hier definierten wir basierend auf dem Abschlussbericht zuerst die neuen Prozesse. Dabei wurde uns schnell klar, dass es dafür eine neue Rolle mit spezifizierten Aufgaben, Verantwortungen und Befugnissen geben muss: Den Leiter Projektmanagement-Office (PMO). Als erstes erstellten wir die Rollenbeschreibung, die unter anderem folgende Verantwortungen umfasst:

- Steuerung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) für die etablierten Projektmanagement-Prozesse in Absprache mit dem Qualitätsmanagement
- Durchführung des halbjährlichen Erfahrungsaustausches Projektmanagement für den KVP
- Definition der Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter des Projektpools (s.u.)
- Zeitgerechte Lieferung der benötigten Informationen an das PSG über Projekte und über den Projektportfolioprozess
- Leitung des PSG und letztverantwortliche Entscheidung über Projektfreigaben
- Durchführung von Projektaudits und Verantwortung für den Prozess "Projekt des Jahres"
- Weisungsbefugnis gegenüber dem Leiter Projekte (sofern diese Rollen mit zwei verschiedenen Personen besetzt sind) und den Projektleitern. Der Leiter Projekte ist die Führungskraft der Projektleiter. Der Leiter Projektmanagement-Office (PMO) ist die Führungskraft des Leiters Projekte.
- Aufrechterhaltung des Projektpools und Umsetzung bzw. Weiterentwicklung des Karrierewegs Projektmanagement (s.u.)

Im Anschluss daran etablierten wir das PMO in die Aufbauorganisation. Bild 8 zeigt das ab Januar 2014 gültige Organigramm mit dem Projektmanagement-Office und dem "Leiter PMO".

Eine neue Rolle bedeutet nicht zwangsläufig eine neue Person. So ist der Leiter PMO auch gleichzeitig der Leiter Projekte. Auf der anderen Seite ist der Geschäftsführer gleichzeitig auch für das Qualitätsmanagement und damit für die Integration der Projektma-

management-Prozesse ins integrierte Qualitätsmanagement-System verantwortlich. Dieser Setup verleiht der Organisation hohe Geschwindigkeit, fordert aber auch große Disziplin der Beteiligten bei Entscheidungen.

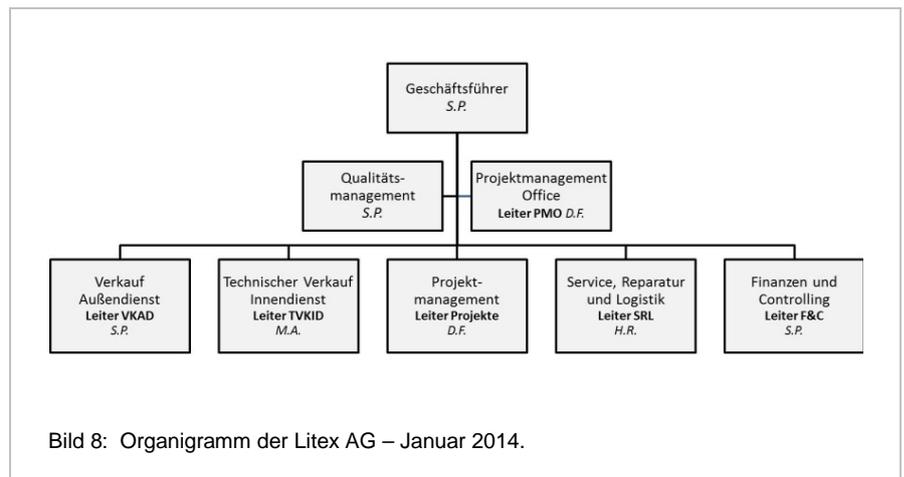


Bild 8: Organigramm der Litex AG – Januar 2014.

## Sofortiger Nutzen: Transparenz und effiziente Entscheidungswege

Bei der Entwicklung des Projektportfoliomanagement-Prozesses diskutierten wir, wer Projekte genehmigt oder ablehnt. Die einzig korrekte ablauforganisatorische Lösung war, dass diese Entscheidungen durch das PSG erfolgen müssen, da es den Ressourceneinsatz und die Zusammensetzung des Projektportfolios steuert. Für mich als Geschäftsführer ist dies eher gewöhnungsbedürftig und fordert von mir zum einen sehr hohe Disziplin und zum anderen großes Vertrauen in die Kompetenz des Leiters PMO.

Mit Einführung des Projektportfoliomanagements erkannten wir, dass wir unsere Projekte in drei Portfolios gliedern sollten: Portfolio interner Projekte (z.B. Produktentwicklungen oder Organisationsentwicklungen), Vorprojekt-Portfolio und Umsetzungs-Portfolio. Durch diese Aufteilung erhalten wir vom Vorprojekt-Portfolio Forecasts für die strategische Planung, während uns das Umsetzungs-Portfolio Planungssicherheit ermöglicht, z.B. bei der Liquiditätsplanung.

## Projektmanagement als Möglichkeit zur Personalentwicklung

Zu Beginn unserer "Projektmanagement-Reise" gingen wir davon aus, dass jeder Mitarbeiter in Projekten tätig sein möchte. Im Verlauf der Zertifizierung erkannten wir aber durch das anonyme Feedback aus der Belegschaft, dass für manche Menschen neue Herausforderungen oder die Übernahme von Verantwortung keinen Reiz darstellen und sie lieber in der Linienorganisation mit Standard-Prozessen arbeiten möchten.

Aufgrund dieses für uns überraschenden Feedbacks entschied ich, dass nur noch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Projekte herangezogen werden, die auch in solchen Projekten arbeiten möchten. Diese Möglichkeit besteht, da die Litex AG sowohl Projekte als auch Aufträge durchführt.

### Projektpool und Karriereweg Projektmanagement

Aufgrund dieses Feedbacks erstellten wir ein Personalentwicklungskonzept, dessen zentrales Element der sog. Projektpool ist. Dieser besteht aus allen Mitarbeitern, die neben ihrer Linientätigkeit in Projekten arbeiten wollen, verantwortlich in jeglicher Hinsicht ist der Leiter PMO für den Projektpool. Alle anderen Mitarbeiter arbeiten nur in der Linienorganisation und werden nicht in Projektteams eingeplant. Für die Mitarbeiter im Projektpool entwickelten wir einen eigenen Karriereweg, den wir der Belegschaft vorstellten und mit den dabei vorgebrachten Verbesserungsvorschlägen in die endgültige Form brachten. Im Anschluss riefen wir zur freiwilligen Teilnahme am Projektpool auf. Knapp 50% der Belegschaft meldeten sich zum Projektpool, den wir mit einem Kick-Off-Meeting institutionalisierten.

Durch den Projektpool werden nur noch Personen in Projekten eingesetzt, die dies explizit wollen. Die Mitglieder des Projektpools haben natürlich die Möglichkeit, wieder vollständig zurück in die Linie zu gehen und umgekehrt kann jeder Linienmitarbeiter jederzeit in den Projektpool wechseln.

Über den Projektpool kann sich ein Mitarbeiter als Projektleiter qualifizieren. Bild 9 zeigt den vierstufigen Karriereweg vom Projektteammitglied bis zum Leiter Projektmanagement-Office auf. Das System kann mit einer Fußballmannschaft verglichen werden: Wir möchten in unseren "Projektmanagement-Nachwuchs" investieren, damit wir nicht externe Projektleiter suchen müssen, sondern diese strategisch wichtigen Positionen mit eigenem Personal besetzen können. Unsere Projektleiter haben intensiven Kundenkontakt und sind mit den teilweise komplexen Prozessen der Litex AG bestens vertraut. Durch diese Kombination sind unsere Projektleiter fast schon ein kaufentscheidendes Kriterium für unsere Kunden. Wir stellen durch das Heranziehen der Projektleiter aus der eigenen Organisation sicher, dass der zukünftige Projektleiter unsere essentielle Unternehmenskultur (gemeinsam, ehrlich, begeistert und unternehmerisch) und die Prozesse nicht nur vollständig verstanden hat, sondern sie auch wirklich lebt. Die Gefahr, dass eine neue Führungskraft nicht zu unserer Kultur passt, ist uns in diesem Zusammenhang zu groß.

## Fortbildung mit hoher Eigeninitiative

Da wir unsere Projektleiter aus dem eigenen Unternehmen entwickeln wollen, legen wir großen Wert auf Mitarbeiterbindung und Personalentwicklung. Der Projektpool ist hierfür das zentrale Werkzeug.

Monatlich erstellt jeweils ein Mitglied des Projektpools im Rotationsprinzip eine halbstündige Schulungseinheit zu einem der in der IPMA Competence Baseline (ICB) aufgeführten technischen Kompetenzen (IPMA, 2006). Hierzu recherchiert der Mitarbeiter neben der ICB weitere Lite-

ratur zu diesem Thema und präsentiert seinen Kollegen und Kolleginnen unter anderem Best Practices sowie von ihm erkannte Herausforderungen. Durch die Präsentation und aus der gemeinsamen Diskussion über die offenen Fragen zu diesem Thema bilden sich die Mitglieder des Projektpools zum einen fort, zum anderen erkennt das daran teilnehmende Management ggf. weiteren Fortbildungsbedarf.

Vierteljährlich halten wir Halbtages-Workshops ab, bei denen wir uns den in der ICB aufgeführten Verhaltenskompetenzen widmen. Da es hier nicht um Methoden oder Best Practices geht, beschäftigen sich zwei Gruppen unabhängig voneinander mit einer realen Problemstellung zum gewählten Thema und präsentieren sich anschließend gegenseitig ihre Lösungsvorschläge.

Einmal pro Jahr veranstalten wir einen Projektmanagement-Ausflug, bei dem der gesamte Projektpool entweder eine Fachtagung oder ein Best-Practice-Unternehmen besucht. Hier sollen die in der ICB aufgeführten Kontext-Kompetenzen (z.B. Portfolioorientierung) weiterentwickelt werden. Der Projektmanagement-Ausflug dauert zwei Tage und ist mit einer Übernachtung verbunden. Dies fördert die Teamentwicklung und ist zugleich eine Anerkennung für die Mitglieder.

## Projekt des Jahres

Einmal jährlich suchen wir mittels Projektaudits das Projekt des Jahres, das bei der Jahresendfeier des Unternehmens gekürt wird. Das Projektteam erhält eine Medaille und eine Projektpremie, die es zweckgebunden für einen Ausflug und zur Stärkung des Teamgedankens verwenden kann.

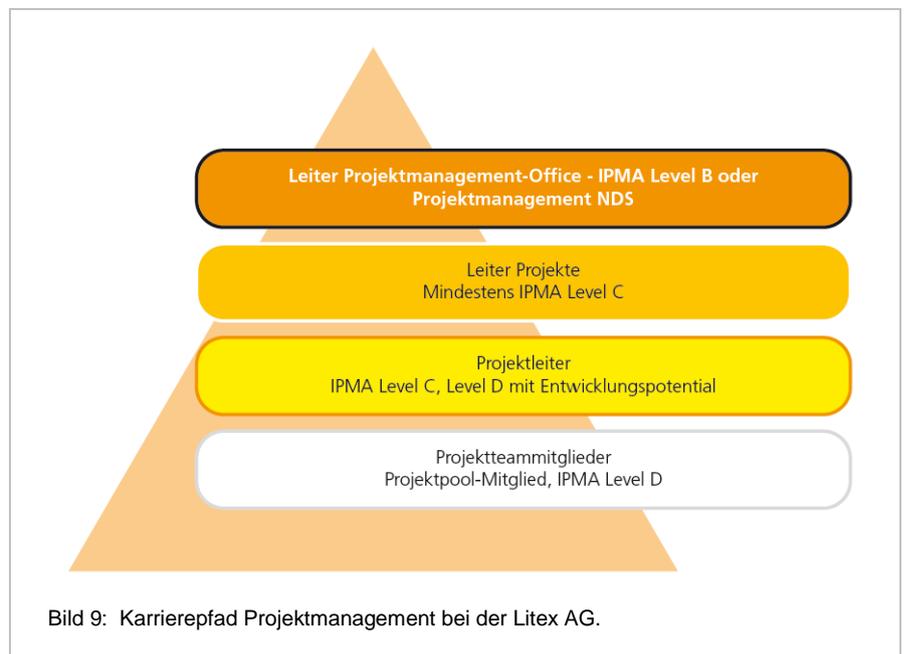


Bild 9: Karrierepfad Projektmanagement bei der Litex AG.

Bild 10 zeigt die Bewertungskriterien für das Projektaudit und ihre Gewichtungen. Mit der erstmaligen Preisverleihung im Jahr 2013 haben wir bereits sehr gute Erfahrungen gemacht. Erstens erfahren die Projektteammitglieder eine persönliche Wertschätzung, zweitens wird Projektmanagement als Kernkompetenz in das richtige Licht gerückt, drittens lernen wir aus jedem Projektaudit (KVP) und viertens hat das Projektteam die Möglichkeit, sich außerhalb des Unternehmens kennen und schätzen zu lernen.

Pkt.	Thema	Bewertung	Gewichtung	Ergebnis
1	Der Projektmanager hat zusammen mit dem Team eine Projektkultur (Werte, Regeln und Normen) erarbeitet und konsequent eingehalten. Das hat eine effiziente, aber vor allem effektive Zusammenarbeit gefördert und Konflikte vorgebeugt.		0,05	0
2	Der Projektteam hat die eigenen Regeln eingehalten und der Projektmanager hat als Vorbild agiert.		0,05	0
3	Projektziele wurden vom Team verstanden und das gesamte Team war damit einverstanden.		0,1	0
4	Der Parameter "Zeit" wurde aktiv gesteuert.		0,1	0
5	Der Parameter "Kosten" wurde aktiv gesteuert.		0,1	0
6	Der Parameter "Qualität" wurde aktiv gesteuert.		0,1	0
7	Die Projektkommunikation wurde gemeinsam mit dem Team definiert und eingehalten.		0,1	0
8	Das Projektcontrolling wurde regelmässig durchgeführt.		0,15	0
9	Der Projektkoordinationsprozess wurde regelmässig mit dem ganzen Team durchgeführt.		0,15	0
10	Das Projekthandbuch wurde permanent am Laufenden gehalten und nach Abschluss des Projekts aktualisiert.		0,05	0
11	Das Projektteam ist sehr zufrieden mit dem Ergebnis des Projekts.		0,05	0
			<b>Summe</b>	<b>0</b>

Bild 10: Bewertungskriterien zum Projekt des Jahres.

## Nutzen fürs Unternehmen

Die einzelnen Maßnahmen, die wir motiviert durch das Assessment ergriffen, entfalten vielfältige Nutzeffekte für das Unternehmen. Alle zielen darauf ab, dass alle Mitarbeiter Projektmanagement nicht als die persönliche Vorliebe des Managements, sondern als essentielle Philosophie für den Unternehmenserfolg wahrnehmen und verinnerlichen.

Die Neugestaltung der Personalentwicklung bewirkt, dass die individuellen Bedürfnisse der unterschiedlichen Personen besser zum Tragen kommen. Durch den Projektpool werden nur noch Personen in Projekten eingesetzt, die dies auch wirklich wollen. Die Fortbildungen – sowohl bei den technischen als auch bei den sozialen Kompetenzen – sind auf die Interessen der Mitarbeiter abgestimmt, so dass jeder Mitarbeiter sich seinen Interessen entsprechend weiterentwickeln kann.

Mit der Projektorientierung und der neuen Aufbauorganisation delegieren wir verstärkt Verantwortung an die Mitarbeiter und fördern den Wir-Gedanken in den Teams. Auch dies stärkt die Motivation der Belegschaft und vor allem die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Dies äußert sich letztlich auch in harten Kennzahlen wie einer geringen Mitarbeiterfluktuation und eines geringen Krankenstands.

Nicht zuletzt schaffen diese Maßnahmen einen Unternehmenswert, der monetär kaum erfasst werden kann, aber für die Strategie der Litex AG unverzichtbar ist: Sowohl das Personalentwicklungskonzept als auch die Auslegung des Projektmanagementsystems bewirken, dass kontinuierlich Wissen durch die Mitarbeiter selbst geschaffen, dokumentiert und verbreitet wird.

## Fazit: IPMA Delta® als Startschuss für die Weiterentwicklung

Die Zertifizierung nach IPMA Delta® brachte uns einen beachtlichen Mehrwert. Voraussetzung dafür war, dass wir die Zertifizierung nicht als Ende des Prozesses, sondern als Anfang für eine Weiterentwicklung betrachten. Der aktuelle Projektmanagement-Reifegrad des Unternehmens spielt dabei eine untergeordnete Rolle, da der Abschlussbericht ohnehin auf die Entwicklungspotentiale aufmerksam macht. Auch wenn das Unternehmen

"nur" mit Stufe "Initial" abschließt, kann das Management eine strategische Road-Map zur Weiterentwicklung des Projektmanagements für sich ableiten.

Zentraler Erfolgsfaktor bei einer Zertifizierung der Organisation ist, dass ihr Management die Verantwortung dafür vollständig übernimmt. Das Management muss die Governance für dieses Vorhaben gewährleisten, die benötigten Ressourcen bereitstellen, die Ablauf- und Aufbauorganisation mitgestalten, bei unterschiedlichen Auffassungen Entscheidungen treffen und Konflikte innerhalb von Projekten oder der Stammorganisation lösen. Das Management kann diese Verantwortung nicht delegieren, da ansonsten die Zertifizierung nutzlos wird.

Die Einführung von Projektmanagement kann in drei Schritte gegliedert werden: Standardisierung, Zentralisierung und Professionalisierung (El Arbi, 2013). Nachdem wir bei der Litex AG mit der Definition der Projektmanagementprozesse und der Rollenbeschreibungen das Projektmanagement standardisierten und durch den Leiter Projektmanagement bzw. das PMO zentralisierten, stehen wir jetzt vor der kontinuierlichen Aufgabe der Professionalisierung. Projektmanagement bleibt deshalb nach wie vor Chefsache.

## Literatur:

- Becker, J. und Meise, V.: Von der Strategie zum Ordnungsrahmen, in: Becker, J.; Kugler, M. und Rosemann, M. (Hrsg.): Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 2. Aufl., Berlin 2000
- El Arbi, F. und Ahlemann, F.: Projektmanagement-Einführung im Überblick, in: Ahlemann, F. und Eckl, Ch.: Strategisches Projektmanagement, Springer Gabler, Heidelberg 2013
- IPMA (International Project Management Association): IPMA Competence Baseline (ICB 3.0), Nijkerk 2006, erhältlich über <http://ipma.ch/resources/ipma-publications/ipma-competence-baseline/>
- IPMA (International Project Management Association): IPMA Organisational Competence Baseline 1.0, Zürich 2013, erhältlich über <http://ipma.ch/resources/ipma-publications/ipma-ocb/>
- Kühn, F.: Projektportfolio-Management einführen, in: Hirzel, M.; Alter, W.; Sedlmayer, M. (Hrsg.): Projektportfolio-Management, 3. Auflage, Wiesbaden 2011
- VZPM (Verein zur Zertifizierung von Personen im Management): Kompetenznachweis für die ganze Organisation. IPMA Delta® - Internationale Zertifizierung im Projektmanagement für Organisationen, Zürich 2013
- Wagner, Reinhard: **Projektmanagement in einer neuen Dimension. Neuer PM-Standard für Organisationen: IPMA Organisational Competence Baseline**, Projekt Magazin 22/2013,

## Best Practices

### Erfahrungsbericht der BRITA Gruppe

# Mit einem PMO zum perfekten PEP

Professionelles und standardisiertes Projektmanagement gilt in großen Unternehmen mittlerweile meist als selbstverständlich, in vielen kleineren und mittleren Betrieben hingegen werden Projekte oft noch "hemdsärmelig" abgewickelt. Spätestens durch die wachsende Anzahl der Projekte und die steigende Komplexität dieser kommen auch mittelständische Betriebe nicht mehr um eine Professionalisierung ihres Projektmanagements herum.

Bei dem vorliegenden Beitrag handelt es sich um einen Erfahrungsbericht aus einem Unternehmen der mittelständischen Wirtschaft. Wir beschreiben, wie wir bei dem Tisch-Wasserfilter-Produzenten BRITA ein PMO etabliert und ein professionelles Projektmanagement eingeführt haben. Damit möchten wir dem Leser konkrete Hinweise und Tipps zum Vorgehen bei solchen Einführungen liefern.

Über die Beschreibung unserer Beweggründe sowie des Nutzens unserer Maßnahmen geben wir Ihnen praktisch erprobte Argumente an die Hand, mit denen Sie Ihre Geschäftsführung von der Sinnhaftigkeit eines professionellen Projektmanagements für KMU überzeugen können. Dabei schildern wir den zeitlichen Ablauf und die einzelnen Phasen der Umsetzung, inklusive der verschiedenen Projekte. Anhand von Praxisbeispielen stellen wir dar, welche Hürden wir überwinden mussten und wie wir Akzeptanz bei allen Beteiligten erreichten.

#### Autor



#### Stefan Hother

Chemie-Ing., verantwortet seit 2006 bei der BRITA GmbH den Bereich

"Produktentwicklung Home Produkte",  
zertifiz. Senior Projektmanager  
(IPMA/GPM, Level B)

Kontakt: [shother@brita.net](mailto:shother@brita.net)



#### Kristina Kissel

Dipl. Wirt.-Ing., im PMO der BRITA GmbH u.a. für  
Mitarbeiterschulung und

Weiterentwicklung der PM-Methodik  
verantwortlich

Kontakt: [kkissel@brita.net](mailto:kkissel@brita.net)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

#### BRITA GmbH

Mit einem Gesamtumsatz von 429 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2015 und 1.480 Mitarbeitern weltweit (davon 785 in Deutschland) ist die BRITA Gruppe eines der führenden Unternehmen in der Trinkwasseroptimierung. Ihre Traditionsmarke BRITA – in vielen Ländern ein Synonym für den Tisch-Wasserfilter – hat eine Spitzenposition im globalen Wasserfiltermarkt. Das Familienunternehmen mit Hauptsitz in Taunusstein bei Wiesbaden ist durch 23 nationale und internationale Tochtergesellschaften bzw. Betriebsstätten sowie Beteiligungen, Vertriebs- und Industriepartner in über 60 Ländern auf allen fünf Kontinenten vertreten. Es betreibt Produktionsstätten in Deutschland, Großbritannien, der Schweiz und Italien. Gegründet 1966, entwickelt, produziert und vertreibt der Erfinder des Tisch-Wasserfilters für den Haushalt heute ein breites Spektrum innovativer Lösungen für die Trinkwasseroptimierung, für den privaten (Tisch-Wasserfilter, leitungsgebundene Systeme sowie die BRITA Integrated Solutions für Elektroklein- und -großgeräte namhafter Hersteller) und den gewerblichen Gebrauch (Lösungen für Hotellerie, Gastronomie, Catering und Vending) sowie leitungsgebundene Wasserspender für Büros, Schulen, die Gastronomie und den hygienesensiblen Care-Bereich (Krankenhäuser, Pflegeheime).

## Erste Professionalisierung des Projektmanagements

Wie in vielen Betrieben, die organisch gewachsen sind, waren unsere ersten Projekte wenig komplex und galten daher als überschaubar. Meistens wickelte eine einzelne Fachabteilung ein Projekt ab, das Vorgehen war "pragmatisch", d.h. es gab wenig Dokumentenvorlagen, die Projektmitarbeiter haben den Prozess größtenteils selbst definiert und die Projektabläufe waren nicht einheitlich.

Mit dem stetigen Wachstum des Unternehmens wuchs auch die Zahl, die Komplexität und die unterschiedlichen Arten an Projekten. Aus diesem Grund führte BRITA Anfang 2000 erste Hilfsmittel zur Projektabwicklung ein.

## Überarbeitung des Produkt-Entstehungs-Prozesses

Dazu wurde u.a. ein Projektteam (PEP-0-Team) gegründet und mit der Überarbeitung des originären Produkt-Entstehungs-Prozesses (PEP) betraut, der als Leitfaden für die Projektabwicklung diente. Seitdem waren im PEP die einzelnen Projektphasen definiert, Phasenübergänge festgelegt und dort war festgeschrieben, dass jedes Projekt im Phasenmodell abgewickelt werden muss.

Produktmanager erhielten die Aufgabe, Produktideen zur Bewertung aufzubereiten und vorzustellen. Das PEP-0-Team führte standardisierte **Projektanträge** ein, die über den Nutzen einer Projektidee für das Unternehmen informierten und von der Geschäftsleitung freigegeben werden mussten.

Ferner wurden Mitarbeiter aus den Fachbereichen, die über erste Erfahrungen im Projektgeschäft verfügten, zu Projektleitern für die Projekte Ihres Bereichs ernannt. Als weiteres Hilfsmittel wurden **Projektpläne** zur Steuerung der Abläufe vorgegeben.

Jedes Projekt (ab dem Ideenstadium) musste regelmäßig beim alle vier Wochen stattfindenden "Produktprojektetag" der Geschäftsleitung präsentiert werden, um mögliche Korrekturen vornehmen zu können, die sich z.B. aus der Überprüfung des Terminplans oder der Projektziele ergeben konnten. Einen Überblick über den überarbeiteten Produkt-Entstehungs-Prozess liefert Bild 1.

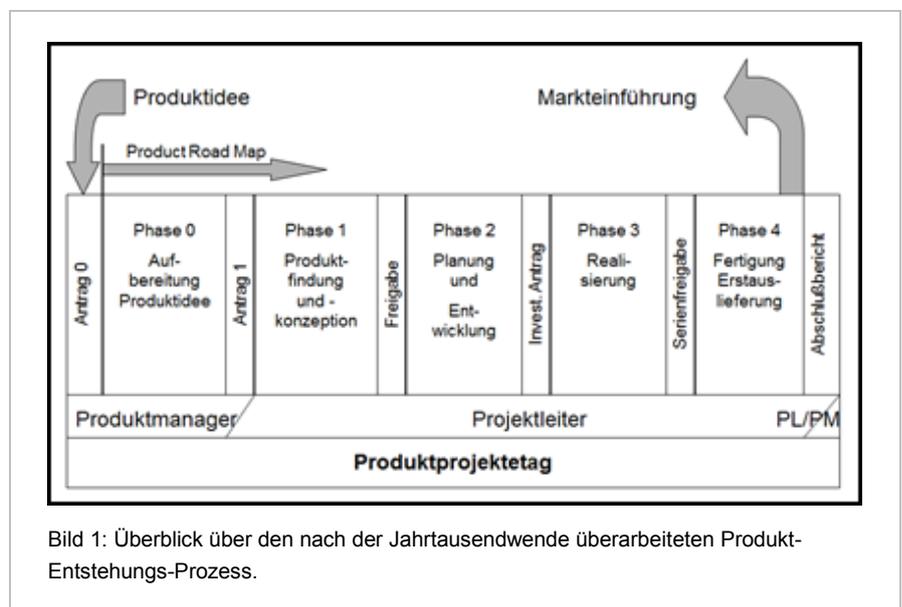


Bild 1: Überblick über den nach der Jahrtausendwende überarbeiteten Produkt-Entstehungs-Prozess.

## Die Idee: ein zentrales PMO

Die Einführung eines gelenkten Projektmanagements mit Vorlagedokumenten und Gate-Reviews führte dazu, dass Projekte wesentlich strukturierter und transparenter abgewickelt werden konnten.

Doch schon nach wenigen Jahren stieß BRITA an neue Grenzen: Die Projekte wurden deutlich komplexer, immer häufiger waren im Verlauf eines Projekts unterschiedliche Bereiche des Unternehmens involviert, und die zunehmende Anzahl von Projekten machte eine noch genauere Ressourcenplanung erforderlich.

Daraus entstand bei der Geschäftsleitung die Idee, ein zentrales Project Management Office (PMO) einzurichten; dieses sollte folgende Aufgaben übernehmen:

- Einen Überblick über die aktiven Projekte im Unternehmen schaffen.
- Durch eine Priorisierung der Projekte eine klare Reihenfolge bei der Abarbeitung von Projekten in der BRITA Group festlegen.
- Sicherstellen, dass die vorhandenen Ressourcen sinnvoll auf die einzelnen Projekte verteilt werden.

## Der Plan: ganz oder gar nicht

2009 gab die Geschäftsleitung den Startschuss für die Einführung eines professionellen Projektmanagements und den Aufbau eines PMO, das die Projektarbeit im gesamten Konzern unterstützen und koordinieren sollte. Gestartet wurde mit zwei neu eingestellten internen Mitarbeitern, die mit Hilfe eines externen Beraters dieses Ziel verwirklichen sollten.

Dabei entschied BRITA sich, die gesamten Prozesse anzupassen, ein gesamtverantwortliches PMO einzurichten und "hauptamtliche" Projektleiter einzustellen. Ziel war:

- ein zentrales PMO zur Steuerung der divisionseigenen Projektbüros
- die Entwicklung und Weiterentwicklung der Projektmanagement-Methodik
- Aufbau und Verwaltung eines Projektleiter-Pools, die zwei neu eingestellten Projektleiter sollten in die beiden Divisionen (Consumer / Professional) eingebunden bleiben
- Aufbau eines Multiprojektmanagements (MPM), als organisatorischer und prozessualer Rahmen für das Management mehrerer einzelner Projekte

Um die Praxistauglichkeit der überarbeiteten Projektmanagementprozesse zu testen, wurde das Produktentwicklungsprojekt "Countertop" als Pilotvorhaben ausgewählt.

## Der Start: der Weg zum PMO und MPM

### 2011: "Go-Live" des Programm- & Projektmanagements

Der neue Projektmanagement-Prozess bestand seinen Testlauf: Das Projekt Countertop wurde so erfolgreich durchgeführt, dass die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. es mit dem **Deutschen Project Excellence Award 2011** auszeichnete.

Im Sommer 2011 beschloss die Geschäftsführung die unternehmensweite Einführung des MPM unter Leitung des PMO. Dieses hatte nun die Aufgabe, möglichst schnell und effektiv den Projektmitarbeitern das MPM und den neuen PEP zu veranschaulichen. Hier stellte sich die Frage, wie das am besten gelingen kann.

## Kollegen schulen Kollegen

Die Idee war, Mitarbeiter durch Kollegen zu schulen. Hierfür wurden vier engagierte Kollegen ausgewählt, die eine Projektmanagement-Schulung durchlaufen hatten um wiederum die eigenen Kollegen in kleinen Gruppen von max. zehn Teilnehmern zu schulen. Diese Vorgehensweise führte zu einer hohen Akzeptanz und Glaubwürdigkeit bei der Einführung des neuen MPM.

Parallel zur Mitarbeiterschulung wurden vier Mitarbeiter zum Projektmanagement-Fachmann (GPM) / IPMA Level D ausgebildet und standen nach Bedarf allen Projektmitarbeitern als Coach zur Seite.

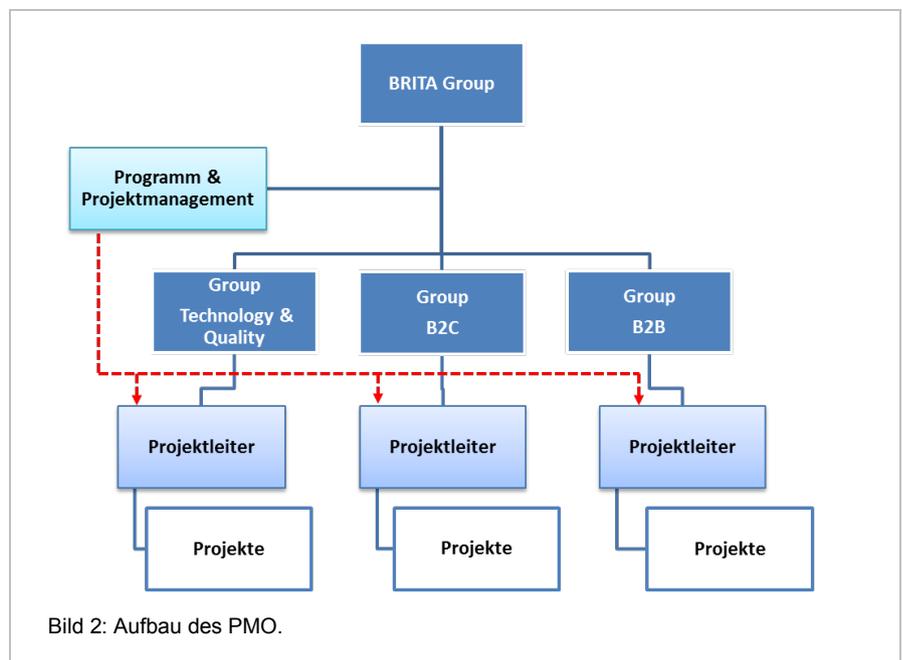
Das damals direkt an die Geschäftsleitung angebundene PMO steuerte die in den Fachabteilungen angehängten Projektleiter und war für die Entwicklung und Durchführung von PM-Trainings für Projektmitarbeiter sowie die Zertifizierung von Projektmitarbeitern verantwortlich (siehe Bild 2).

## Die Erkenntnis: Weniger ist mehr!

Die anfängliche Akzeptanz für die Einführung eines zentralen PMO nahm im Zuge der Umsetzung der angepassten Prozesse in die Praxis schnell ab und es musste bei den Mitarbeitern, die in Projekten arbeiteten, viel Überzeugungsarbeit geleistet werden. Dies lag zum einen daran, dass nun eine zentrale Stelle die Einhaltung der Prozesse einforderte, zum anderen wurden die Abläufe und neuen Prozesse als zu komplex und intransparent wahrgenommen.

Dies lag insbesondere daran, dass der seit 2000 gewachsene Projektmanagement-Prozess nun auch wirklich gelebt werden sollte. Früher

wurden die Prozesse pragmatisch umgesetzt, d.h. jeder Projektverantwortliche entschied selbst, welche Bausteine/Prozesse er in seinem Projekt wirklich nutzen wollte. "Plötzlich" wurden vom PMO Milestones und Gate-Reviews eingefordert, dies führte dazu, dass die neuen Prozesse nur zögerlich angenommen wurden. Die Projektmitarbeiter empfanden die neuen Prozesse als zu formal und fühlten sich bevormundet.

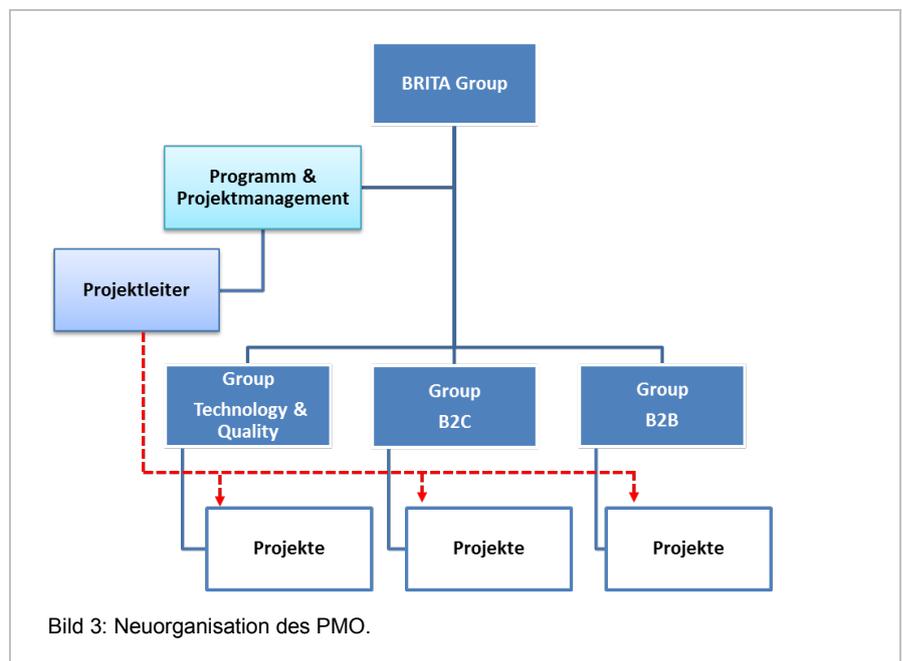


Dies hätte zur Folge haben können, dass die Geschäftsleitung sich von der Institution des PMO trennt. Stattdessen ging Sie in die Offensive und stockte das PMO um zwei neue Mitarbeiter auf. Zusätzlich wurden die hauptamtlichen Projektleiter, die bisher disziplinarisch in die Fachabteilungen integriert waren, fachlich und disziplinarisch an das PMO angehängt (siehe Bild 3).

Dies führte dazu, dass sich die Kommunikation und der Erfahrungsaustausch zwischen den Projektleitern intensivierte. Bei den regelmäßigen Projektleitermeetings hinterfragten diese die Prozesse und passten sie an, mit der Konsequenz, dass diese stärker gelebt wurden. So wurden z.B. Schwierigkeiten beim täglichen Umgang mit den Projektdokumenten besprochen und diese optimiert.

Mit den erhöhten Kapazitäten startete das PMO Anfang 2013 die Projekte "PEP 2.0" und "MPM-Light". Diese hatten zum Ziel, die Akzeptanz für Projektmanagement Prozesse im Unternehmen zu steigern sowie das Multiprojektmanagement auszubauen.

Zweck dieser Projekte war es, die Projektprozesse auf ein Minimum zu reduzieren und anwenderfreundlicher zu gestalten sowie Projektdokumente zu vereinheitlichen und verständlicher zu gestalten. Dazu wurde u.a. ein zentrales Archiv mit allen erforderlichen Dokumentenvorlagen eingerichtet, um sicherzustellen, dass in allen Projekten mit einheitlichen Dokumenten gearbeitet wird. Des Weiteren war es der Geschäftsleitung wichtig, einen Prozess zu etablieren, mit dem bereichsübergreifende Projekte zentral erfasst und priorisiert werden sollten.



## Die Optimierung: Vereinfachung der Prozesse

Die Optimierung fing zunächst bei den Prozessen rund um das PMO an. In den einzelnen Projektphasen wurden Prozesse zusammengefasst bzw. ganz gestrichen, um den Projektablauf zu beschleunigen. Das PMO wird durch die PMO-Koordinatoren, die als Sprachrohr in die einzelnen Unternehmensbereiche dienen, unterstützt. Diese sind in ihrer Linientätigkeit in den unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens tätig und können so direkt die Methoden ins Unternehmen tragen, als auch Feedback zurück an das PMO geben. Um eine regelmäßige Kommunikation sicherzustellen, wurde für die Dauer der Optimierungsphase alle vier Wochen ein Meeting eingerichtet, in dem sich das PMO mit den PMO-Koordinatoren austauschte.

Des Weiteren wurden die vom PMO-Arbeitskreis – bestehend aus PMO-Mitarbeitern und Projektmitarbeitern aus der Linie – erarbeiteten neuen bzw. optimierten Prozesse und Methoden alle zwei bis drei Monate im Executive

Board – bestehend aus der Geschäftsleitung und den Divisionsleitern – vorgestellt und dort verabschiedet. So konnte die Unterstützung und Identifizierung des Top Managements mit dem Themen sichergestellt werden.

Der Fokus bei der Erarbeitung der Prozesse, Methoden und Dokumente wurde dabei stets darauf gelegt, an welcher Stelle der größte Nutzen gestiftet werden kann. Dies wurde anhand der Rückmeldungen von den Projektleitern, den Projektmitarbeitern, den PMO-Koordinatoren und dem Management abgeleitet. Es wurden Checklisten erarbeitet, anhand derer die Projektmitarbeiter durch die einzelnen Phasen geführt werden. Außerdem wurden neue, vereinfachte Dokumentenvorlagen erstellt.

## PEP 2.0: Optimierung des Produkt-Entstehungs-Prozesses

Außer den Prozessen um das PMO herum mussten natürlich auch die Prozesse zum Projektmanagement angepackt werden. Hierzu wurde für den Produkt-Entstehungs-Prozess (PEP) das Projekt PEP 2.0 mit einer Laufzeit von 24 Monaten aufgesetzt, das von einem Projektleiter aus dem PMO durchgeführt wurde.

Nach den Erfahrungen rund um die PMO-Etablierung lag unser Augenmerk hier früh darauf, Akzeptanz für die neuen Prozesse herzustellen. Dazu riefen wir die sogenannte PEP-O-Runde (Produkt-Entstehungs-Prozess-Optimierungsrunde) ins Leben.

### Die Arbeit der PEP-O-Runde

Diese bestand neben Mitarbeitern aus dem PMO auch aus insgesamt drei bis vier Experten aus den einzelnen Fachbereichen. Die Gruppe traf sich wöchentlich für ca. eine Stunde, um die Prozesse und Dokumente zu diskutieren sowie anzupassen. Die Runde existiert weiterhin und dient nun der kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse.

Im ersten Schritt erfasste die PEP-O-Runde alle Dokumente mit den dazugehörigen Prozessen, um den IST-Stand des Projektmanagements transparent aufzuzeigen. Anschließend veranstaltete sie einen Workshop mit Projektmitarbeitern aus den Fachbereichen, welche Dokumente sinnvoll aufeinander aufbauen bzw. voneinander abhängig sind.

Daraus ergaben sich die wichtigsten Dokumente des Produkt-Entstehungs-Prozesses, wie z.B. Projektantrag, Aktivitätenlisten, Freigabedokumente, etc. Diese wurden von der PEP-O-Runde inhaltlich überarbeitet und in ansprechende Vorlagen überführt.

Ziel hierbei war:

- eine klare Reduktion der zu nutzenden Dokumente (um mind. 25%)
- eine klare Definition der Prozesse
- eine stärkere Einbindung der Fachbereiche bei der Erarbeitung

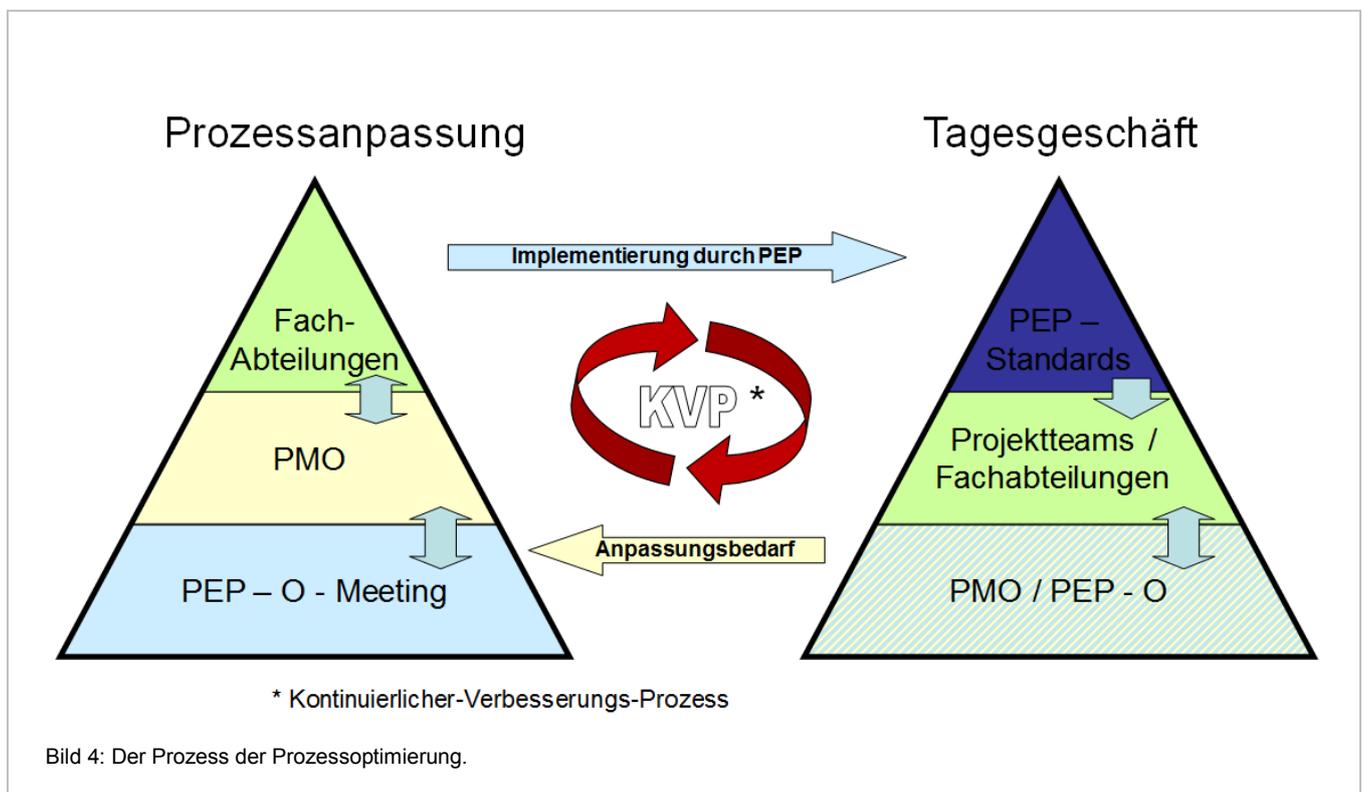
Zweck der Maßnahmen war:

- Reduzierung der Komplexität

- Transparenz bei den Prozessen zu schaffen
- Erhöhung der Akzeptanz in Bezug auf Prozesse und Dokumente bei den Projektmitarbeitern

Alle Prozessanpassungen wurden in das Projekttagesgeschäft überführt und so direkt in der Praxis getestet. Die Zahl der Templates, bzw. Projektdokumente wurde (von anfänglich etwa 180) halbiert. Änderungsvorschläge und -wünsche von Projektleitern und -mitarbeitern wurden über eine neu eingerichtete E-Mail Adresse im PMO gesammelt und zeitnah vom Optimierungsteam geprüft.

Auf diese Weise entstand ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, der dazu führte, dass Prozessanpassungen mindestens eine Optimierungsschleife durchliefen. Wurde ein Änderungsvorschlag vom PEP-0-Team angenommen, wurde dieser auch direkt in der aktuellen Form im Projektmanagementhandbuch als Standard festgeschrieben. Dieser Prozess ist in Bild 4 dargestellt.



## MPM "Light": Implementierung von Portfoliomanagement

Im Anschluss an die Optimierung des PEP prüften wir im Projekt "MPM Light", wie wir das 2011 eingeführte Multiprojektmanagement/Portfoliomanagement bei BRITA vereinfachen könnten. Das Projekt gliederten wir in drei Teilprojekte:

1. Multiprojektmanagement "Light"
2. Weitere Standardisierung des Einzelprojektmanagements (als Voraussetzung für Multiprojektmanagement)
3. Ausbauoptionen des Multiprojektmanagements

Die ersten beiden Teilprojekte wurden innerhalb von MPM Light betrachtet, die Ausbauoptionen sollten in einem eigenen Projekt untersucht werden, dessen Durchführung wir auf einen späteren Zeitpunkt verschoben um uns im ersten Schritt auf die bestehenden Prozesse zu konzentrieren (siehe auch Bild 5).

## Das MPM Light Konzept

Im ersten Teilprojekt, der Erarbeitung des MPM Light Konzepts, erstellte das Projektteam – bestehend aus PMO-Mitarbeitern – zunächst eine zentral geführte Projektliste, um die Transparenz der im Unternehmen laufenden Projekte zu erhöhen. Die Liste liefert Informationen u.a. über die Art des Projekts, den Start- und Endtermin sowie den aktuellen Status. Auf Basis der Liste wurden vom PMO monatliche Reports für die Geschäftsleitung erstellt, mit denen sich das Management über den Fortschritt der einzelnen Projekte informieren konnte.

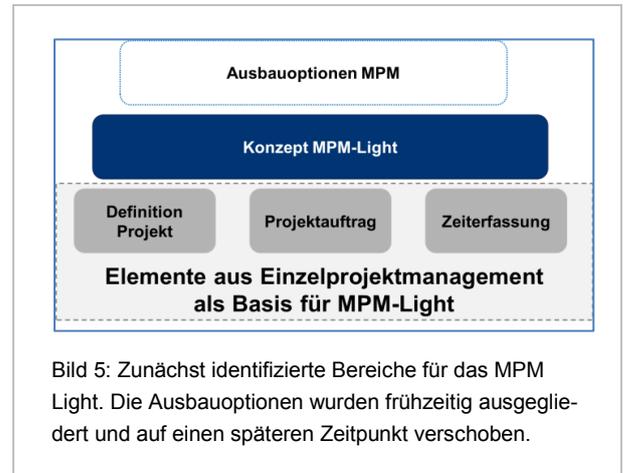


Bild 5: Zunächst identifizierte Bereiche für das MPM Light. Die Ausbauoptionen wurden frühzeitig ausgeglichen und auf einen späteren Zeitpunkt verschoben.

Zudem erarbeitete das Projektteam einen einheitlichen Prozess für den Start von Projekten. Dazu führten wir ein zusätzliches Meeting ein, den **Produkt-Projekte-Tag (PPT)**. Alle vier Wochen können hier die Projektleiter ihre Projektideen vor dem Lenkungsausschuss präsentieren, der die Ideen sogleich bewertet und freigibt oder ablehnt.

Außerdem entwickelte das Team mit der "BRITA Scorecard" ein Werkzeug zur Priorisierung der Projekte innerhalb einer Portfolio-Betrachtung. Damit kann der Lenkungsausschuss die Projekte im Portfolio rasch bewerten und vergleichen (siehe Bild 6).

CRITERIA	IMPACT OF PROJECT				Select Rating from Pull Down	Score
	3	2	1	0		
1. Schedule	Compressed	Moderate	Routine	Discretion	Discretion	0
2. Product Technology	New	Evolution	Minor Upgrade	No Change	No Change	0
3. Manufacturing & Process Technology	New	Major Upgrade	Minor Upgrade	No Change	No Change	0
4. Business Impact	Major	Moderate	Minor	Minimal	Minimal	0
5. Human Resources	Add Unique Skills	Product and Process Technology Training	Product and Process Training	No Training Required	No Training Required	0
6. Product Performance	Potential Effect on Product Safety or Regulatory	Potential Impact on Warranty / Reliability	Impact on Customer Perception	Minimal Impacts	Minimal Impacts	0
7. Risk Assessment	Major	Moderate	Minor	Minimal	Minimal	0
8. Supplier Impact	New Supplier, New Part	Current Supplier, New Product for Supplier	New Supplier and Current Part or Current Supplier and	Current Supplier and Current Part	Current Supplier and Current Part	0
9. Competitive Position	Innovative Lead	Product Line Expansion	Upgrade	Repeat Product	Repeat Product	0
10. Product Sale	Worldwide	Major Countries	Some Countries	No Release required	No Release required	0
					Total Score:	0
					Category:	C

Bild 5: Die BRITA Scorecard.

## Vereinheitlichung der Prozesse für alle Projekte

Auch das zweite Teilprojekt, die Schaffung eines standardisierten Vorgehensmodells für das Einzelprojektmanagement, diente dazu, die Projekte miteinander vergleichen zu können.

Mit dem optimierten Prozess aus PEP 2.0 verfügten wir bereits über ein standardisiertes Vorgehen für das Einzelprojektmanagement – allerdings nur für die produktspezifischen Projekte.

Für alle anderen Projekte, intern Businessprojekte benannt, gab es dies noch nicht. Daher wurde für diese Art von Projekten ein schlankes Vorgehensmodell mit den wichtigsten Dokumenten (z.B. Projektauftrag, Checkliste für Quality Gates) entwickelt, der "Business Stage Gate-Prozess" (BSG).

Elementarer Inhalt des BSG ist der Projektauftrag, der auch für alle PEP-Projekte übernommen wurde. Dieser dient als "schriftlicher, aggregierter Vertrag" zwischen dem Auftraggeber und dem Projektleiter mit dem Ziel:

- das Projektvorhaben zu skizzieren
- das Ziel des Projekts zu beschreiben
- abzugrenzen, was das Projekt nicht adressieren soll
- die am Projekt beteiligte Personen zu definieren
- einen groben Zeitplan aufzustellen
- die benötigten Ressourcen (Budget) zu beziffern
- Kriterien zum Messen des Projekterfolgs zu schaffen

## Q-Net: zentrale digitale Anlaufstelle für alle Templates

Damit alle Templates plus zugehöriger Prozessbeschreibungen zentral für die Mitarbeiter verfügbar sind, erweiterten wir unser Intranet um das sogenannte "Q-Net" (Qualitäts-Net). Dieses konzipierten wir als eine interaktive Schaltfläche, sodass die einzelnen Dokumente hinter Schaubildern liegen, die den Prozess verdeutlichen (siehe Bild 7).

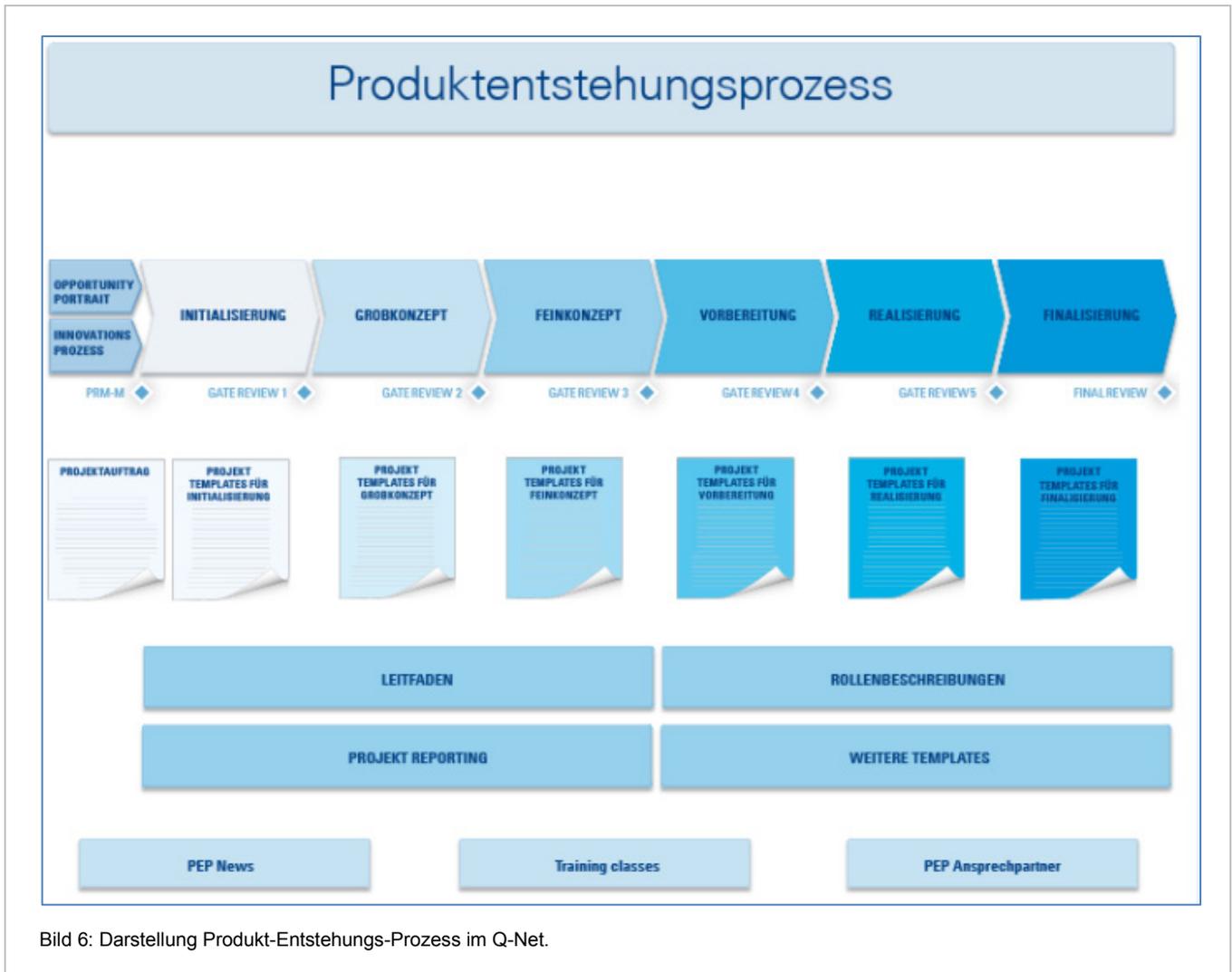


Bild 6: Darstellung Produkt-Entstehungs-Prozess im Q-Net.

Das Q-Net dient nicht nur als Plattform für den Produkt-Entstehungs-Prozess, sondern beinhaltet alle relevanten Prozesse des Unternehmens. Der Anwender kann durch einfaches Anklicken der Phasen durch den Prozess navigieren und findet hier alle erforderlichen Arbeitsanweisungen und Projektdokumente. Damit unterstützt es die Qualitätsstandards, die auch für externe Zertifizierungen (z.B. nach DIN EN ISO 9001) erforderlich sind. Gepflegt wird es von der Qualitätsabteilung, die außer für die Produktqualität auch für die Pflege der Prozesslandschaft verantwortlich ist.

## Erfolgsfaktor Mitarbeiterschulung

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor, damit sich die Prozesse im Projektalltag schnell etablierten, stellte die Schulung der Mitarbeiter dar. Vor allem für die Projektleiter setzte das PMO in Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister ein umfangreiches Schulungsprogramm auf, das Projektmanagement sowohl theoretisch als auch auf einer praktischen Ebene vermittelt, über konkrete Beispiele und Dokumente. Die Schulung ist in drei Module gegliedert, die in Summe zwischen zwei und drei Tagen dauern.

Des Weiteren bieten wir Projektmitarbeitern und Projektentscheidern den Besuch einer Kurzschulung an. Diese dreistündige Schulung basiert auf dem Schulungsprogramm für Projektleiter und unterstützt das gemeinsame Verständnis von Projektmanagement im Unternehmen, z.B. in Bezug auf den Einsatz von Methoden sowie Dokumenten, und das Verständnis von Prozessen.

Alle drei Schulungsangebote werden sehr positiv aufgenommen, was sich an den Fragen und Rückmeldungen der Teilnehmer messen lässt und steigern merklich die Akzeptanz der Projektmanagement-Thematik im Unternehmen. Dies liegt insbesondere daran, dass das Schulungsangebot auf die jeweilige Gruppe abgestimmt wurde (siehe Bild 8). Das Interesse ist so groß, dass jedes Schulungsmodul inzwischen zwei bis drei Mal jährlich für jeweils ca. zehn Teilnehmer angeboten wird.

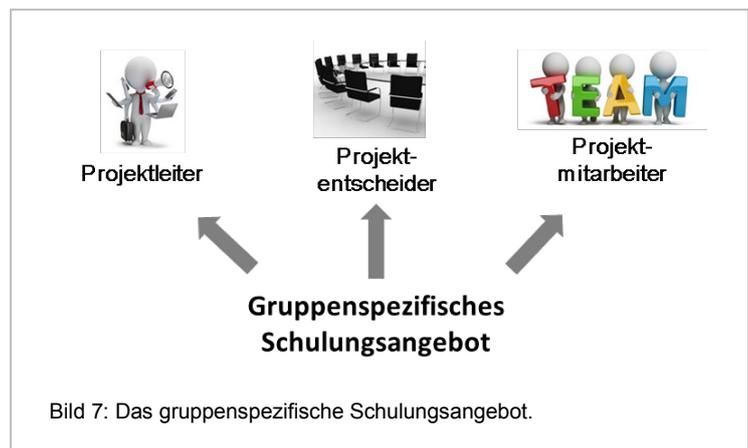


Bild 7: Das gruppenspezifische Schulungsangebot.

## Der Nutzen der Professionalisierung des PM für BRITA

Seit den ersten Schritten zur Einführung des professionalisierten PM bis heute wurden einige Optimierungsschleifen durchlaufen bevor das Projektmanagement und der PEP in seiner heutigen Form zur Anwendung kommen.

Nach einigen Jahren Erfahrung mit den neuen strukturierten Prozessen liegt der Nutzen für das Unternehmen klar auf der Hand:

- Definierte, durchgängige Prozesse ermöglichen eine bessere Steuerung der Projekte.
- Minimierung der Reibungsverluste durch abteilungsübergreifende Steuerung der Projekte.
- Durch übergeordnete Ressourcenplanung besteht bessere Transparenz über die zur Verfügung stehenden Ressourcen und dadurch weniger Konflikte bei der Zuteilung der Ressourcen.
- Portfoliomanagement ermöglicht Vergleiche zwischen einzelnen Projekten und die Gegenüberstellung von deren Nutzen für das Unternehmen.
- Es wurde ein gemeinsames Projektmanagement-Verständnis aufgebaut und eine Sensibilisierung der Projektleiter und Projektmitarbeiter für die Prozesse erreicht.
- Durch Implementierung eines Änderungsmanagements ist eine frühzeitige, klare Kommunikation von Veränderungen sichergestellt.
- Durch klar definiertes Schnittstellenmanagement wird Informationsaustausch sichergestellt.
- Klares Bekenntnis des Topmanagements zum Projekt, klarer Auftrag an das Projektteam und Sicherheit für das Projektteam, bei Bedarf die notwendige Unterstützung zu erhalten.

## Ausblick: Praxisnahes Multiprojektmanagement

Obwohl wir bereits einiges bewegt haben, arbeiten wir weiter an der Weiterentwicklung des Projektmanagements bei BRITA. Für die Zukunft haben wir uns eine Reihe weiterer Ziele gesteckt:

- einen einheitlichen Priorisierungsprozess über alle Projekte und Bereiche hinweg etablieren (Momentan ist dies nur innerhalb einer Portfolio-Betrachtung gegeben.)
- Weiterentwicklung vom Multiprojektmanagement und Projektmanagement durch den Kontinuierlichen-Verbesserungs-Prozess
- Weiterentwicklung der Vorlagen und Methoden
- weitere Vereinfachung der PEP Prozesse durch Fortsetzung des PEP 2.0 Projekts
- kontinuierliche Harmonisierung der zwei vorhandenen Projektmanagement Prozesse PEP und BSG, durch weitere Vereinheitlichung von Prozessen, Methoden und Dokumenten

## Zusammenfassung

2009: Start der Einführung von professionellem Projektmanagement und Aufbau des PMO

2011: Unternehmensweiter Start des Multiprojektmanagements und Einführung eines neuen PEP

2012: Sammeln der ersten Erkenntnisse bei der Einführung des MPM und der Umsetzung der angepassten Prozesse

2013: Start der Projekte "PEP 2.0" und "MPM Light"

2015: Transparente, vereinfachte Projektmanagement-Prozesse finden Akzeptanz bei den Projektmitarbeitern.

2016: Neues Projekt zur weiteren Vereinfachung der Prozesslandschaft (neuerliche Überprüfung der Prozesse)

In den verschiedenen Abschnitten der Einführung eines professionellen Projektmanagements sowie eines Multiprojektmanagements wurde uns klar, dass es essentiell ist, die späteren Anwender aktiv einzubinden. Innerhalb der Prozesse wurde verstärkt auf das Motto gesetzt: **Weniger ist mehr**. Dies hat unseres Erachtens wesentlich zum heutigen Erfolg der etablierten Prozesse beigetragen.

## Fachbeitrag

Praxisbeispiel BAUER Maschinen GmbH

# Einen Produktentstehungsprozess (PEP) im Maschinenbau entwickeln und einführen

Im Maschinen- und Anlagenbau stehen kundenspezifische Produktentwicklungen stets unter hohem Zeit- und Kostendruck. Bei Standardprodukten wächst zudem der Konkurrenzdruck auf den europäischen Kernmärkten insbesondere durch chinesische Anbieter. Um Sonderentwicklungen termin- und kostengerecht durchführen zu können und um die Time-to-Market für neue Standardprodukte zu verkürzen, muss deshalb der Produktentstehungsprozess (PEP) auf die jeweiligen spezifischen Rahmenbedingungen des Unternehmens angepasst und optimiert werden.

Im Folgenden schildere ich zum einen die Entwicklung und Einführung eines Produktentstehungsprozesses bei der BAUER Maschinen GmbH und beschreibe zum anderen das auf die individuellen Anforderungen dieses Unternehmens angepasste PEP-Phasenmodell.

### Autor



#### Christoph Pfister

Mag. (FH) und MBA, berät als Senior Consultant der SPOL AG Zug / Bern Konzerne und KMUs in der DACH-Region zu Projektmanagement, Projektcontrolling und Projektportfoliomanagement

Kontakt: [cpfister@spol.ch](mailto:cpfister@spol.ch)

Mehr Informationen unter:  
> [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

## Die BAUER Maschinen GmbH – Großgeräte für den Spezialtiefbau

Die BAUER Maschinen GmbH (BMA) (<http://www.bauer.de/de/bma/>) ist einer der weltweit führenden Anbieter der gesamten Maschinenpalette für den Spezialtiefbau. Mit der Konstruktion von Großbohrgeräten und Fräsen hat BAUER maßgeblich die Entwicklung des modernen Grundbaus mitbestimmt. Mit ihrem Stammsitz in Schrobenhausen und vielen internationalen Niederlassungen, u.a. in China, Russland und den USA, zählt die BMA zu den "Hidden Champions" der deutschen Wirtschaft.

Eine aktuelle Neuentwicklung der BMA, das Bohrgerät 42 (BG 42), zeichnet sich dadurch aus, dass es sich trotz seiner hohen Leistung leicht transportieren lässt und geringe Schall- sowie Abgasemissionen aufweist. Das BG 42 wurde deshalb 2013 bei der Untertunnelung des Luise-Kiesselbach-Platzes in München eingesetzt (s. Bild 1). Die Entwicklung des BG 42 diente 2012 als eines der Pilotprojekte, die den hier vorgestellten Produktentstehungsprozess erfolgreich validierten. Einen lebendigen Eindruck vermittelt das Präsentationsvideo zu dieser Maschine auf Youtube: [http://www.youtube.com/watch?v=0LH\\_J2sXCoM](http://www.youtube.com/watch?v=0LH_J2sXCoM)

In der Abteilung Entwicklung & Konstruktion (EK) der BMA in Schrobenhausen arbeiten ca. 160 fest angestellte Mitarbeiter und langfristige Leiharbeiter von Ingenieurbüros. In meiner damaligen Funktion als kaufmännischer Manager der Abteilung EK leitete ich das PEP-Einführungsprojekt und führte das neu eingerichtete Project Management Office.

## Ausgangslage und Motivation für die Einführung des PEP

Die BAUER Maschinen GmbH hatte vor der Einführung des PEP eine traditionelle, hierarchisch geprägte Organisation, bei der die einzelnen Abteilungen sehr eigenständig handelten. Die Entwicklung erfolgte technologiegetrieben in einem sehr schlanken Managementprozess und war geprägt durch minimalen administrativen Aufwand.

Der Nachteil war allerdings, dass es dadurch z.B. keine vollständigen Projektübersichten sowie detaillierte Projektpläne gab und es für die Geschäftsführung nicht erkennbar war, welche personellen Ressourcen (z.B. Konstrukteure und technische Zeichner) für welche Projekte tätig waren. Es waren zwar bereits zwei Versuche unternommen worden, sich zu einer mehr prozessorientierten Unternehmensorganisation zu entwickeln, die Projekt- bzw. Prozessbeteiligten lebten dies jedoch noch nicht, so dass nur unzureichende Erfolge erzielt worden waren.



Bild 1: Das Bohrgerät 42 bei seinem Einsatz auf dem Luise-Kieselbach-Platz.

## Projektauftrag durch die Geschäftsführung

In dieser Situation erhielt ich von der Geschäftsführung den Auftrag, einen erneuten Anlauf zur Einführung eines PEP zu unternehmen. Das Hauptanliegen der Geschäftsführung war, künftig zuverlässige Antworten insbesondere auf folgende Fragen zu erhalten:

- Welcher Geschäftsbereich erhält welche Ressourcen von der Abteilung EK für welche Projektvorhaben?
- Ist unsere Programm- und Produktpolitik in sich konsistent?
- Welche Projekte sind neben den parallel laufenden strategischen Projekten in Sinne des zukünftigen Unternehmenserfolgs zu priorisieren?
- Wie können wir eine höhere Planungssicherheit (Kosten, Termine, Produkteigenschaften) erreichen?

Da ich bereits Erfahrung mit der Einführung eines PEP hatte, wurde ich zum Leiter des internen, abteilungsübergreifenden Projektteams (s.u.) ernannt. Ein international tätiges Beratungsunternehmen unterstützte uns bei der Konzeption, Einführung und Validierung des PEP. Dabei arbeitete ich eng mit dem externen Projektleiter zusammen.

## Die Vorprojektphase: Bereit zum Ändern?

Die Einführung eines PEP stellt ein umfangreiches Organisationsentwicklungsprojekt dar, da sämtliche funktionalen Unternehmensbereiche in den PEP-Prozess zu integrieren sind und der Wandel von einer hierarchischen in eine zunehmend prozessorientierte Organisation ein anspruchsvoller Change-Prozess ist. Zudem führen die damit verbundenen Änderungen der Zuständigkeiten, Befugnisse und Verhaltensweisen bei den Beteiligten anfangs oft zu Widerständen.

## Befragung der betroffenen Führungskräfte

Um die Beteiligten möglichst früh einzubeziehen, führten der externe Projektleiter und ich im Vorfeld des Projekts eine Befragung durch. Neben den Führungskräften der Funktionsbereiche (Vertrieb, Marketing, Produktmanagement, Programmmanagement, Beschaffung, Produktion, Qualitätsmanagement und Kundenservice) wurden insbesondere die Gruppenleiter der Abteilung EK und die Mitglieder der Geschäftsführung nach Verbesserungsmöglichkeiten befragt. Außerdem fragten wir die Qualität der Beziehung zwischen den einzelnen Funktionsbereichen ab. Als Spannungsfeld identifizierten wir hierbei insbesondere das Dreiecksverhältnis zwischen Produktmanagement, Entwicklung & Konstruktion und Fertigung.

## Konsequenzen für die Anpassung des PEP

Kristallisationspunkt des genannten Spannungsfelds ist die Umsetzung des Lastenhefts in das Pflichtenheft, bei dem Produktmanager, Entwickler und Fertiger mitunter nicht immer die "gleiche Sprache" sprechen.

Für den PEP wurde als Konsequenz aus dieser Erfahrung für die Abstimmung von Lastenheft und Pflichtenheft eine eigene Phase (Phase 3: Entwicklung, s.u.) ausführlich definiert, in der alle beteiligten Abteilungen unter Leitung eines erfahrenen Moderators zusammenarbeiten.

## Projektmanagement-Knowhow / Steigerung des Reifegrads

Ein weiteres Ergebnis der Befragung war, dass der PM-Reifegrad der BMA erhöht werden musste, um standardisierte PM-Prozesse reibungsfrei durchführen zu können. Die Projekte der BAUER Maschinen GmbH lebten bisher von der hohen PM-Kompetenz der einzelnen Projektleiter, was für die Einführung eines standardisierten, abteilungsübergreifenden PEP nicht ausreichend war.

Als klare Konsequenz ergab sich damit für das PEP-Einführungsprojekt, dass alle Beteiligten in angemessener Intensität auch in Projektmanagement geschult werden mussten.

## Aufbau der Projektorganisation für das PEP-Einführungsprojekt

Vor dem Projektstart mussten zunächst die organisatorischen Voraussetzungen für das Projekt "Konzeption und Einführung des Produktentstehungsprozesses" geschaffen werden. Um das hierfür erforderliche professionelle Projektmanagement zu gewährleisten, bildeten wir folgende Teams bzw. Organisationseinheiten:

- Projektteam PEP
- Lenkungsausschuss
- Project Management Office (PMO)

### Projektteam PEP

Das Projektteam setzte sich abteilungs- und funktionsübergreifend zusammen, um alle Stakeholder frühzeitig einzubeziehen und um alle Aspekte angemessen zu berücksichtigen. Insbesondere waren Vertreter aus den Bereichen EK,

Sales/Produktmanagement, Beschaffung und Fertigung im Team vertreten. Die Bereiche Qualitätssicherung und Customer Service kamen nach ca. einem halben Jahr dazu. Ferner definierten wir die Rollen des internen und des externen Projektleiters, um die Zusammenarbeit zwischen BMA und Beratungsunternehmen effizient zu gestalten.

## Lenkungsausschuss

Der Lenkungsausschuss des Projekts setzte sich zusammen aus drei (von insgesamt vier) Geschäftsführern, mir als internem Projektleiter, zwei Vertretern des Beratungsunternehmens und den Bereichsleitern Fertigung, Konstruktion und Beschaffung. Entscheidungsfähig war das Gremium bei Anwesenheit von mindestens zwei Geschäftsführern. Bei Bedarf wurden Geschäftsbereichsleiter hinzugezogen, wenn konkret Programme/Produkte aus deren Verantwortungsbereichen besprochen wurden.

## Project Management Office (PMO)

Es galt, parallel zur bestehenden "hierarchischen Kultur" eine "Projektkultur" aufzubauen, die nicht nur die Einführung des PEP, sondern vor allem seine dauerhafte Anwendung ermöglicht. Hierfür benötigten wir ein Project Management Office als eigene Organisationseinheit.

Zusätzlich zu den üblichen Aufgaben eines PMO hatte das neue PMO für die PEP-Einführung folgende Leistungen zu erbringen:

- Durchführung von zielgruppenspezifischen Schulungen über Projektmanagement sowohl für Projektleiter und Teilprojektleiter als auch für Linienmanager
- Durchführung von zielgruppenspezifischen Schulungen über den PEP
- Übertragung der laufenden Projekte in die neu eingeführte, zentrale Projektmanagement-Software

Das PMO hatte eine Personalkapazität von insgesamt fünf Vollzeitstellen: drei Projektleiter (Vollzeit), ein Leiter PMO (50%-Stelle), ein Assistent (50%-Stelle) und ein Administrator für die Projektmanagement-Software (Vollzeit).

## Das PEP-Einführungsprojekt

Die Entwicklung und Einführung des Produktentstehungsprozesses lief in fünf sich überschneidenden Phasen ab (vgl. Bild 2):

1. Entwicklung des PEP
2. Test, Optimierung und Validierung mit Pilotprojekten
3. Training und Übernahme in das Tagesgeschäft
4. Einführung einer PM-Software und Aufbau der Ressourcenplanung
5. Komplette Übernahme des PEP auf alle Projekte

## Entwicklung des PEP

Das Projektteam entwickelte auf Basis von Interviews, den Anforderungen des Managements sowie im Benchmark mit PEP-Modellen vergleichbarer Unternehmen einen für die BMA spezifischen Produktentstehungsprozess (s.u.). Vor allem die Analyse bestehender PEP-Phasenmodelle half uns sehr, dabei unseren eigenen Weg zu finden.

## Klassifizierung von Projekten in drei Kategorien

Um Projektcluster bilden zu können, analysierten wir das Zahlenmaterial der Entwicklungsprojekte über die letzten drei Jahre. Dabei identifizierten wir als Projektmerkmale Größe, Komplexität, strategische Bedeutung und Charakter. Das Merkmal Charakter beschreibt, ob es sich um ein strategisches Projekt, einen Kundenauftrag oder eine Produktänderung im Rahmen der Produktpflege handelt.

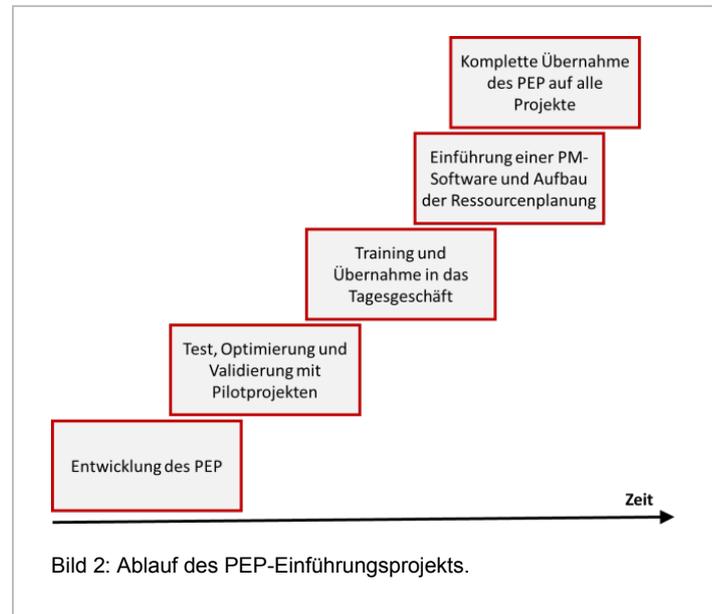
Letztlich bildeten wir die in Tabelle 1 dargestellten drei Projektkategorien. Hauptkriterium für die Zuordnung zu einer dieser drei Kategorien ist der für das spezifische Projekt notwendige Entwicklungsaufwand in Euro. Dabei kann ein PEP-2-Projekt auf Grund seiner Komplexität (z.B.: es sind verschiedene Fertigungs- und Entwicklungsstandorte beteiligt) zu einem PEP-1-Projekt höhergestuft werden.

Die Kategorisierung der Projekte dient dazu, den PEP flexibel an die Anforderungen des Projekts anpassen zu können und gleichzeitig einen einheitlichen Standard zu setzen. So gilt z.B. für PEP-3-Projekte ein vereinfachtes Phasenmodell (s.u.).

## Test und Optimierung mit Pilotprojekten

Parallel zur Entwicklung testeten wir in verschiedenen Anwendungsfällen den PEP und nutzten die jeweiligen Erfahrungen, um ihn an die dabei erkannten Anforderungen anzupassen. Bei der Auswahl der Pilotprojekte achteten wir darauf, dass alle Phasen des PEP abgedeckt wurden. Deshalb wählten wir je ein Projekt in der Anfangsphase, in einer mittleren Phase und in der Endphase aus. Dies war unter anderem wichtig, um die Prozessbeschreibungen vollständig erstellen zu können.

Ebenso berücksichtigten wir die oben definierten Projekttypen. Als PEP-1-Projekte dienten uns die Neu- und Weiterentwicklung eines strategischen Großdrehbohrgeräts und ein Projekt im kundenspezifischen Anlagenbau. Als typi-



F&E Aufwand	Projektkategorie
mehr als 100.000 Euro	PEP-1-Projekt
mehr als 10.000 Euro	PEP-2-Projekt
mehr als 1.680 Euro	PEP-3-Projekt
unter 1.680 Euro	Kleinprojekt

Tabelle 1: Projektkategorien.

sches PEP-2-Projekt wählten wir eine kundenspezifische Mastverlängerung zur Erzielung von größeren Bohrtiefen bei einem Standardgerät. Auch für das vereinfachte PEP-3-Phasenmodell wählten wir mehrere Pilotprojekte aus.

## Validierung des PEP im Großprojekt BG 42 / BG 46

Nachdem der PEP vollständig definiert worden war, galt es, ihn in der Praxis mit vollständigen Projekten zu evaluieren. Hierfür wurde unter anderem die Entwicklung des oben erwähnten Bohrgeräts (BG 42 / BG 46) als Pilotprojekt ausgewählt. Als Gesamtprojektleiter dieses strategisch bedeutenden Projekts war es meine Aufgabe, den PEP-Prozess anzuwenden und die PM-Methodik vorzuleben.

### Abgleich von Lastenheft und Pflichtenheft

Für die als besonders kritisch erkannte Phase der Umsetzung des Lastenhefts in das Pflichtenheft übernahm ich beim Pilotprojekt BG 42 / 46 die Moderation, um diesen erfolgsentscheidenden Prozess mit den praktischen Erfahrungen zu optimieren. Ein zentraler Punkt bei diesem Projekt war die Abstimmung zwischen den Konstruktionen des Oberwagens und Unterwagens. Ein Drehbohrgerät besteht u.a. aus einem Unterwagen mit Kettenantrieb und einem Oberwagen, die durch einen Drehkranz miteinander verbunden sind. Im Lauf der Abstimmung zwischen Entwicklung, Fertigung und Produktmanagement wurde klar, dass die favorisierte Lösung, der Einsatz einer bestehenden Unterwagenkonstruktion, nicht für die verschiedenen Anforderungen geeignet war. In diesem Fall gab es zwei Varianten: die normale Ausführung bis maximal 200 t und eine Heavy-Duty-Ausführung von über 200 t, die hauptsächlich vom US-amerikanischen Markt verlangt wurde. Die Lösung war, dass in diesem Projekt zwei neue Unterwagentypen entwickelt wurden, um einerseits das leichtere Gerät nicht unnötig zu verteuern und andererseits auch für die hohen Anforderungen ein uneingeschränkt funktionsfähiges Gerät liefern zu können. Durch die vom PEP vorgeschriebene vollständige Abstimmung von Lastenheft und Pflichtenheft konnte somit frühzeitig eine Einigung aller Parteien auf den zielführenden Lösungsansatz erzielt werden. Die mittlerweile erzielten Verkäufe erwiesen diese Entscheidung dann auch als völlig korrekt.

### Hürden und Erfolgsfaktoren bei der Einführung des PEP am Pilotprojekt BG 42 / BG 46

Die größte Hürde bestand für mich darin, die Akzeptanz für den neuen Prozess bei den Schlüsselpersonen herbeizuführen. Der PEP brachte insbesondere mit den Quality Gates neue Entscheidungswege mit sich, für die ich gemeinsam mit der Geschäftsführung starke Überzeugungsarbeit leisten musste.

Ein weiterer wichtiger Punkt war, junge und noch unerfahrene Projektleiter zu coachen, damit diese nicht "verheizt" wurden. Auch hier mussten wir mit einzelnen Führungskräften intensive Einzelgespräche führen.

Bei diesen Herausforderungen bei der Organisationsentwicklung war der entscheidende Erfolgsfaktor, dass die Geschäftsführung der BAUER Maschinen GmbH stets zu 100% hinter dem Projekt und mir stand und an den Konfliktklärungsgesprächen teilnahm.

## Training und Übernahme in das Tagesgeschäft

Parallel zur Validierung im Pilotprojekt wurde das Training vorangetrieben und die Übernahme in das Tagesgeschäft vorbereitet. Alle Mitarbeiter der beteiligten Funktionsbereiche wurden im PEP geschult. Die Projektleiter und Teilprojektleiter erhielten eine Basisschulung über Projektmanagement inklusive einer PEP-Sonderschulung über die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten eines PEP-Projektleiters bzw. eines PEP-Teilprojektleiters. Dabei sorgten wir bewusst dafür, dass die Schulungsgruppen gemischt aus den Funktionsbereichen zusammengesetzt waren, um übergreifende Diskussionen anzuregen. Schulungsinhalte waren einerseits Methodenkenntnisse des Projektmanagements wie z.B. die Erstellung eines Projektstrukturplans und eines Terminplans mit Meilensteinen, andererseits das PEP-Phasenmodell mit den Quality Gates und die drei Projektvarianten PEP 1, 2 und 3.

PEP-1-Projekte werden mit einem internen Gesamtprojektleiter sowie mit jeweils einem Teilprojektleiter Entwicklung und einem Teilprojektleiter Fertigung besetzt. PEP-2-Projekte werden über die Projektleiter im PMO mit jeweils einem Teilprojektleiter Entwicklung und einem Teilprojektleiter Fertigung koordiniert. PEP-3-Projekte werden von EK-Gruppenleitern bzw. von ausgewählten Mitarbeitern im Bereich Fertigung koordiniert.

## Einführung einer Projektmanagement-Software und Ressourcenplanung

Für die professionelle Steuerung des Projektportfolios der BMA ist die Unterstützung durch eine entsprechend leistungsfähige Projektmanagement-Software (PM-Software) unverzichtbar. Nur so können eine langfristige Ressourcenplanung durchgeführt und die eingangs erwähnten Fragen zuverlässig beantwortet werden. Parallel zum PEP-Einführungsprojekt lief deshalb ein mehrere Monate dauerndes Projekt zur Auswahl und Einführung einer PM-Software.

## Übernahme des PEP auf alle Projekte und Bereiche

Nachdem alle Mitarbeiter geschult waren und die PM-Software zur Kapazitätsplanung eingeführt worden war, konnte der PEP konsequent in allen Projekten umgesetzt werden. Dies erfolgte schrittweise gemäß einer Priorisierung der bestehenden Projekte. Als erstes wurden die Großprojekte und eine Auswahl von mittelgroßen Projekten in die PM-Software eingegeben bzw. ihre Daten aus vorhandenen, mit Einzelplatzsoftware erstellten Plänen überspielt. Danach folgten sukzessiv die weiteren Projekte, so dass nun eine vollständige Kapazitätsplanung und damit auch eine genauere Terminplanung möglich sind.

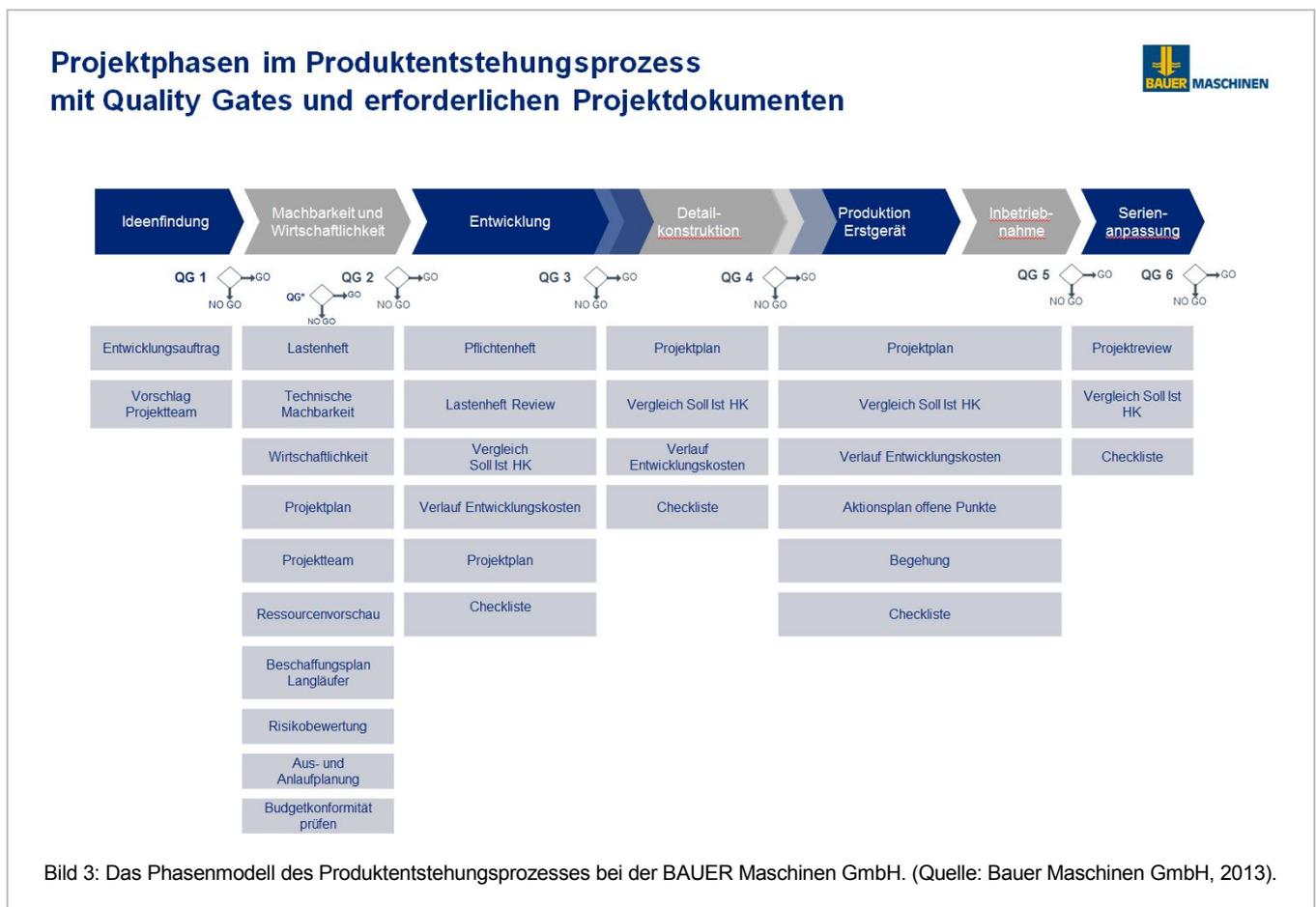
## Ergebnis: Das validierte PEP-Phasenmodell bei BMA

Große und mittlere Produktentwicklungen, d.h. PEP-1- und PEP-2-Projekte durchlaufen sieben Phasen und sechs Quality Gates:

- Phase 1: Ideenphase
- Quality Gate 1: Freigabe Entwicklungsauftrag
- Phase 2: Machbarkeits- und Wirtschaftlichkeitsanalyse
- Quality Gate 2: Freigabe Lastenheft

- Phase 3: Entwicklung
- Quality Gate 3: Freigabe Pflichtenheft
- Phase 4: Detailkonstruktion
- Quality Gate 4: Freigabe Produktion Erstgerät
- Phase 5: Produktion Erstgerät
- Phase 6: Inbetriebnahme
- Quality Gate 5: Freigabe Serie
- Phase 7 Serienanpassung
- Quality Gate 6: Projektabschluss

Bild 3 zeigt das PEP-Phasenmodell mit den dazugehörigen Projektdokumenten, die zum Passieren des jeweiligen Quality Gates notwendig sind.



## Phase 1: Ideenphase

Aus unterschiedlichen Impulsen entstehen Ideen für die erste PEP-Phase, z.B. durch eine Anfrage oder Anregung eines Kunden, eine Ausschreibung, eine Problemstellung auf einer Baustelle, eine Neuentwicklung bei der Konkurrenz oder durch einen internen Vorschlag. Startschuss für die Ideenphase kann z.B. die Projektskizze einer Baustelle sein: Der Kunde hat den Sonderwunsch, dass der Bohrmast weit über den normalen Arbeitsbereich hinaus geneigt werden kann, da die "Pfähle" unter einem extremen Winkel in den Grund gesetzt werden müssen.

Die Ideen werden im wöchentlichen Geschäftsbereichsmeeting unter Anwesenheit des Geschäftsbereichsleiters, des Produktmanagements und des zuständigen Hauptkonstruktors diskutiert. Wenn möglich, sollte bei diesen Erstgesprächen auch schon der Projektleiter anwesend sein, was aber leider in der Praxis nicht immer realisiert werden kann. In einem Ideenbewertungsprozess bewertet das genannte Team jede dieser Ideen hinsichtlich ihres Marktpotenzials und verfolgt es bei positivem Ergebnis weiter.

### Von der Idee zum Projektantrag

Die Ideenphase endet damit, dass bei einem PEP-1-Projekt der budgetverantwortliche Geschäftsbereichsleiter in Zusammenarbeit mit dem fachlich verantwortlichen Gruppenleiter Entwicklung dem Lenkungsausschuss (in diesem Gremium ist insbesondere auch die Geschäftsleitung vertreten), bei einem PEP-2-Projekt der Gruppenleiter Entwicklung dem Geschäftsbereichsleiter einen ausformulierten Entwicklungsauftrag vorlegt. Dieser Entwicklungsauftrag muss unter anderem auch die Ressourcen definieren, die für die technische und wirtschaftliche Machbarkeitsanalyse erforderlich sind. In der Sprache des Projektmanagements stellt die Vorlage des Entwicklungsauftrags beim zuständigen Entscheidungsgremium einen Projektantrag dar.

Die Entscheidungsträger beurteilen diesen Projektantrag im Quality Gate 1 "Freigabe Entwicklungsauftrag". Falls sie ihn bewilligen, geben sie das Budget für die nächste PEP-Phase frei, die Machbarkeits- und Wirtschaftlichkeitsanalyse. Damit ist noch keine Entscheidung über das Projekt selbst getroffen.

## Phase 2: Machbarkeits- und Wirtschaftlichkeitsanalyse

In dieser Phase fällt der größte Aufwand für das Projektmanagement an, da in ihr die Projektpläne erstellt werden. Für ein strategisches PEP-1-Produktentwicklungsprojekt kann sich bereits die Projektplanung über ein bis zwei Monate erstrecken und einen Personalaufwand von fünf oder mehr Mann-Monaten verursachen.

Der Gesamtprojektleiter (bei PEP-1-Projekten) oder der Teilprojektleiter Konstruktion (bei PEP-2-Projekten) erstellt den Projektstrukturplan, den Terminplan mit Meilensteinen und kritischem Weg, den Kostenplan, die Risikobetrachtung und einen Ressourcenplan für das Projekt. Die Mitarbeiter des PMO unterstützen die Projektleiter bei diesen planerischen Tätigkeiten. Der Projektleiter und der Geschäftsbereichsleiter prüfen zudem, ob der Kostenplan konform mit dem zur Verfügung stehenden Entwicklungsbudget des Geschäftsbereichs ist. Das Produktmanagement erstellt in Zusammenarbeit mit dem Vertrieb das Lastenheft. Dieses ist der schriftliche Auftrag an die Entwicklungsabteilung.

Zusätzlich muss sich der Projektleiter in Zusammenarbeit mit dem Geschäftsbereichsleiter, dem verantwortlichen Einkäufer und dem Produktmanagement in dieser Phase bereits Gedanken über die Auslaufplanung des Altprodukts und

Anlaufplanung des Neuproduktes machen. Zumeist bestehen langfristige Rahmenverträge mit Lieferanten, die bei Zeiten gekündigt werden müssen. Auch die Lagerbestände von "Altprodukten" müssen entsprechend zurückgefahren werden. Umgekehrt sind die für das neue Produkt benötigten Langläufer, darunter sind Baugruppen bzw. Bauteile mit langen Lieferfristen zu verstehen, rechtzeitig zu bestellen. Ein Oberwagen hat z.B. eine Lieferzeit von mehr als einem halben Jahr. Der Lieferant seinerseits hat auch Langläufer, wie z.B. den Oberwagenrahmen, den er rechtzeitig in Auftrag geben muss. Der zuständige Geschäftsbereichsleiter muss deshalb bereits in dieser PEP-Phase Grundsatzentscheidungen treffen. Die jeweiligen Baugruppen und Komponenten sind in Form einer Langläuferliste unter Angabe der Herstellungskosten/Beschaffungskosten der Geschäftsleitung vorzulegen. Diese vergibt, bei Bedarf im Rahmen von Sondermeetings, vorgezogene Teilbudgets, um einen möglichst frühen Markteintrittstermin zu ermöglichen.

## **Vorausschauende Kostenschätzung reduziert wirtschaftliche Risiken**

Um das Risiko explodierender Herstellungskosten zu minimieren, holt der Projektleiter bei Kaufteilen in Zusammenarbeit mit der Beschaffungsabteilung zudem Richtangebote für die wichtigsten Baugruppen und Komponenten ein. Bei Komponenten aus der Eigenfertigung fordert er eine Kostenschätzung von der Produktion an. Hier empfiehlt es sich nach dem Pareto-Prinzip vorzugehen und nur diejenigen Komponenten zu berücksichtigen, die den größten Anteil an den Produktionskosten haben.

Zur Kostenplanung wird das Gesamtgerät in seine Hauptbaugruppen und Hauptkomponenten zerlegt. Für sämtliche Baugruppen und Komponenten plant der Projektleiter in Zusammenarbeit mit der Abteilung Konstruktion und der Arbeitsvorbereitung (AV) die Zielherstellungskosten für den Prototyp und für die spätere Serie. Die AV erhebt zudem die Planstunden für die Fertigung und Montage. Damit sind zumeist mehr als 90% der Zielherstellungskosten planerisch berücksichtigt.

Bei der Wirtschaftlichkeitsanalyse werden Key Performance Indicators (KPIs) wie z.B. Zielherstellungskosten oder Amortisationszeit sowie ein Kapitalwert (Net Present Value) berechnet. Diese Kennzahlen sind auch Basis für das zukünftige Projekt- und Produktcontrolling.

Am Ende der Machbarkeits- und Wirtschaftlichkeitsphase entscheidet der Geschäftsbereichsleiter bzw. der Projektleitungsausschuss bei Quality Gate 2 "Freigabe Lastenheft" darüber, ob die nächste PEP-Phase freigegeben wird. Ein positiver Kapitalwert, der eine Mindestverzinsung des Eigen- und Fremdkapitals sicherstellt, ist hierfür eine Voraussetzung. Der Break-Even muss nach weniger als fünf Jahren gemäß Amortisationsrechnung erreicht sein. Zentraler Inhalt der Freigabe ist das Lastenheft, das an die Entwicklungsabteilung übergeben wird.

## **Externer Auftrag: Spezifische Kundenanfrage**

Bei einer spezifischen Kundenanfrage stellt die Zeitspanne zwischen Anfrage und Abgabe des Angebots eine kritische Prozessgröße dar. Um die Chancen für einen Zuschlag zu erhöhen, muss das Angebot so schnell wie möglich erstellt werden. Dabei bestehen aber die Risiken, dass die technische oder wirtschaftliche Machbarkeit nicht ausreichend überprüft wurde oder ein zu optimistischer Liefertermin genannt wird. Um diese Risiken zu vermeiden ist auch bei einer Kundenanfrage nach dem PEP-Phasenmodell vorzugehen. Insbesondere bei Anfragen, die Auswirkungen auf die Statik des Geräts haben, muss auf jeden Fall eine technische Machbarkeitsanalyse, eine Statikberechnung, eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und ein grober Projektplan vorliegen, bevor ge-

genüber dem Kunden ein Angebotspreis und eine Lieferzeit kommuniziert werden kann. Im Rahmen des Change Managements wurde auch der Vertrieb intensiv hinsichtlich dieser PEP-Phasen geschult.

## Phase 3: Entwicklung

Das Lastenheft stellt den schriftlich fixierten Auftrag an die Entwicklungsabteilung dar. Der Gruppenleiter Entwicklung und der verantwortliche Hauptkonstrukteur sind dafür verantwortlich, dass das Lastenheft in das Pflichtenheft übersetzt wird. Dabei handelt es sich nicht mehr um eine reine Planungsaufgabe, da bereits für alle Bauteile Konstruktionszeichnungen angefertigt werden, allerdings noch ohne Fertigungstoleranzen, die erst in der Detailkonstruktion festgelegt werden. Auch die Statik des Drehbohrgeräts, insbes. für den Mast, wird hier bereits mit Simulationsmodellen durchgerechnet.

Unter Leitung eines erfahrenen Moderators, im Idealfall ist dies der Gesamtprojektleiter selbst, gleichen die Projektteammitglieder aus Produktmanagement, Vertrieb, Forschung und Entwicklung und gegebenenfalls Fertigung das Pflichtenheft mit dem Lastenheft ab. Dieser Abgleich stellt sicher, dass die Produkthanforderungen/Prozessanforderungen der Kunden mit den zu entwickelnden Funktionalitäten, technischen Zielwerten und geplanten Zielherstellungskosten in Einklang stehen. Hier sind insbesondere sprungfixe Kosten zu berücksichtigen, d.h. Fixkosten, die bei Überschreiten bestimmter Schwellenwerte sprunghaft anwachsen. Z.B. steigen die Preise für die Komponenten des Unterwagens jeweils sprunghaft an, wenn die Gesamtbelastung bestimmte Stufen überschreitet.

Am Ende der Entwicklungsphase steht ein von Projektleiter, Gruppenleiter Entwicklung, Hauptkonstrukteur, Produktmanager und Geschäftsbereichsleiter unterschriebenes Pflichtenheft, das für das Passieren von Quality Gate 3 "Freigabe Pflichtenheft" unabdingbar ist. Voraussetzungen dafür sind die Einhaltung der Zielherstellungskosten, die Gewährleistung der technischen Funktionalität des Geräts, die Erfüllung der Kunden- und Prozessanforderungen gemäß Lastenheft, sowie die Einhaltung der adaptierten Projektzeitplanung. Die Geschäftsbereichsleitung, in Zusammenarbeit mit Projektleitung, Hauptkonstrukteur und Produktmanagement entscheidet endgültig über das erfolgreiche Durchschreiten des Quality Gates.

### Sonderfall Langläuferteile: Vorgezogene Freigaben

Da für Langläuferteile, wie z.B. Hydraulikzylinder, die Beschaffungszeiten ca. ein halbes Jahr betragen, müssen deren Detailkonstruktionen bereits in dieser Phase angefertigt werden. Die Konstrukteure richten sich dabei nach einem Montageplan der AV, welcher die logische Reihenfolge der zu beschaffenden oder zu fertigenden Komponenten festlegt. Sobald der Hauptkonstrukteur eine Baugruppe im ERP-System freigegeben hat, wird diese an die AV zur Produktion des Prototypen übermittelt. Die dafür erforderlichen Teilbudgets wurden z.T. bereits in der vorherigen Phase für den gesamten Prozess bis zum Prototypenstatus freigegeben. In der Phase Entwicklung erfolgen nach und nach die logischen Freigaben der Bauteile zur Detailkonstruktion gemäß Montageplanung.

Dieser Simultaneous Engineering Ansatz verkürzt einerseits die Entwicklungszeiten, andererseits erhöht er das Restrisiko einer Fehlbestellung, da die endgültige Statik des gesamten Geräts erst nach Phase 4 feststeht. Die Phasen Entwicklung, Detailkonstruktion und Prototypenbau sind somit eng miteinander verzahnt. Der Projektleiter hat die herausfordernde Aufgabe, diese Prozesse zentral zu koordinieren.

## Phase 4: Detailkonstruktion

Auf Basis des Pflichtenhefts kann die Entwicklungsabteilung nun mit der Detailkonstruktion beginnen. Der Übergang von der Phase Entwicklung zur Phase Detailkonstruktion erfolgt gleitend, da die Langläufer so früh wie möglich bis ins Detail durchkonstruiert werden. Die hausinterne Beschaffung benötigt bereits für die Bestellung bei internen und externen Lieferanten alle fertigungsrelevanten Informationen, wie z.B. Detailzeichnungen der Ankerhalterungen für den Transport des Geräts oder der Kabelhalterungen.

Sobald alle Fertigungszeichnungen abgenommen vorliegen, kann das Quality Gate 4 "Freigabe Produktion Erstgerät" durchschritten werden. Hierüber entscheidet dasselbe Gremium wie bei QG 3, erweitert um den zuständigen AV-Vertreter. Auch Verbesserungsvorschläge sollen in diesem Kreis diskutiert werden.

## Phase 5: Prototyp/Produktion Erstgerät

Auch der Übergang von der Phase Detailkonstruktion zur Phase Prototyp/Produktion Erstgerät erfolgt gleitend. Bei Baugruppen, die eine gewisse Vormontagezeit benötigen, müssen sämtliche kritischen Einzelteile/Bauteile vollständig vorhanden sein, damit die Baugruppe endgefertigt und endmontiert werden kann. Ein in sich abgestimmtes Logistikkonzept ist hierfür der entscheidende Erfolgsfaktor. Im Sinne einer Reduzierung von Kapitalbindungskosten sollten A-Teile, d.h. die kostenintensivsten Teile, just in time angeliefert werden.

Aus Marketing- und Vertriebsgründen kann es sinnvoll sein, mehrere Prototypen anzufertigen, sofern diese z.B. fast gleichzeitig auf unterschiedlichen Messen weltweit verteilt der Öffentlichkeit präsentiert werden sollen. Die Anzahl der Prototypen und der Übergang zur Serienfertigung muss im Vorfeld (bereits zum Zeitpunkt Quality Gate 2 im Rahmen der Auslauf- und Anlaufplanung) bestimmt werden.

Zwischen der Produktion des Erstgeräts und der Inbetriebnahme beim Kunden ist kein Quality Gate, da es sich hier um rein technisch begründete Phasen handelt und das Management keine Entscheidung treffen muss. Innerhalb der Phase "Produktion Erstgerät" werden u.a. Hydraulik, Elektronik und Fahrverhalten des Prototyps auf dem Werksgelände bei BAUER zunächst intern getestet. Erst wenn diese Tests erfolgreich waren, erfolgen die Tests unter Realbedingungen beim Kunden.

## Phase 6: Inbetriebnahme

Die Inbetriebnahme des Prototypen erfolgt vor Ort beim Kunden, da auch der Prototyp stets verkauft wird und Dauerbelastungstests nur unter Realbedingungen auf der Baustelle durchgeführt werden können. Ziel dieses Dauertests mit dem ersten Prototyp ist es, Muss-Änderungen möglichst früh zu erkennen, die bei späteren Prototypen bzw. Vorserien eingearbeitet werden müssen.

Der Kunde wird beim Ersteinsatz des Prototypen durch ein Serviceteam bedarfsgerecht betreut. Dabei sammelt das Serviceteam die auftretenden Fehler und Verbesserungsvorschläge und berichtet sie an die Projektleitung. Über gravierende Mängel beim Prototyp müssen die Projektleitung und nachgelagert die Vertreter der gesamten Wertschöpfungskette inklusive Lieferanten sofort informiert werden. Kritische Mängel sind hier z.B. notwendige Anpassungen beim Stahlrahmen des Oberwagens. Dies bedingt unter Umständen Änderungen bei den Vorliefe-

ranten des Lieferanten der Baugruppe Oberwagen. Bei solch gravierenden Mängeln ist die Geschäftsleitung seitens des Projektleiters unverzüglich zu informieren und es wird eine Sondersitzung einberufen, da der Markteintrittstermin des neuen Produkts akut gefährdet sein könnte.

Die Geschäftsführung entscheidet beim Quality Gate 5 "Freigabe der Serienanpassung" darüber, welche Kann-Änderungen ebenfalls noch in der Serienanpassung berücksichtigt werden sollten. Bei Muss-Änderungen gibt es keine Kompromisse. Um bessere und fundierte Entscheidungen treffen zu können, werden dabei auch Behagungen durchgeführt.

## Phase 7: Serienanpassung

Insbesondere bei strategischen Projekten und bei großen Anlagebauprojekten muss der Prototyp im Testgelände und/oder beim Kunden ein bis zwei Monate getestet werden. Die Verbesserungspotenziale müssen so frühzeitig wie möglich vom Serviceteam vor Ort dem Projektleiter kommuniziert werden, damit diese bereits beim zweiten produzierten Gerät und bei Folgegeräten eingearbeitet werden können.

Hier hat sich in der Praxis herausgestellt, dass auf Grund der langen Vorlaufzeiten bei Langläufern nach wie vor zu hohe Änderungskosten in Höhe von rund 5% bis 10% bezogen auf die Gesamtherstellungskosten anfallen. Ein Wert unter 5 % wäre hier anzustreben.

### Änderungsmanagement: Must- oder Nice-to-Have?

Für das Änderungsmanagement ist ein spezieller Prozess bei der BAUER Maschinen GmbH definiert. Bedeutende Änderungen müssen während des Projekts in Form eines Project Change Requests vom Projektleiter bei der Geschäftsleitung (bei PEP-1-Projekten) und beim Geschäftsbereichsleiter (bei PEP-2-Projekten) eingereicht werden. Beispiele für bedeutende Änderungen sind z.B. die Verstärkung von Hydraulik- oder Nackenzylindern, eine wesentliche Verstärkung des Mastunterteils bzw. eine zusätzliche Mastverlängerung

Wir unterscheiden hier zwischen Muss-Änderungen und Kann-Änderungen (Nice-to-Haves). Bei Muss-Änderungen wie z.B. zur Vermeidung von Personengefährdung oder statischen Problemen gibt es keine Kompromisse. Unter Umständen muss die Produktion weiterer Prototypen bzw. der Vorserie sogar gestoppt werden bis diese Änderungen umgesetzt sind.

Bei Kann-Änderungen müssen die Änderungskosten mit dem Umsatzverlust in Folge des dadurch bedingten späteren Markteintritts gegengerechnet werden. Wenn der Kunde ab Lager kaufen möchte und keine Geräte verfügbar sind, führt dies zum Verlust von Aufträgen.

### Projektreview: Ziel erreicht?

Einige Monate nach erfolgtem Markteintritt führt der Projektleiter bzw. der Controller im Rahmen des Quality Gate 6 "Projektabschluss" ein Projektreview (Lessons Learnt) durch. Dabei prüft er, ob sämtliche Projektziele (Zeit, Qualität, Kosten, Herstellungskosten der Serie, Deckungsbeitrag 1) erfüllt wurden, ob die damals prognostizierten Verkaufszahlen realisiert wurden und wie die Zusammenarbeit im Projektteam funktioniert hat.

Die Wahrscheinlichkeit, dass es nach der Serienanpassung zu einer Einstellung der Produktion kommt, ist auf Grund der geforderten analytischen und systematischen Vorgehensweise gemäß PEP-Phasenmodell sehr niedrig. Plausible Gründe wären ein Einbruch auf der Nachfrageseite oder eine Innovation eines Mitbewerbers, welche nicht während des internen Entwicklungsprojekts prognostizierbar war.

## Phasenübergreifende Themen

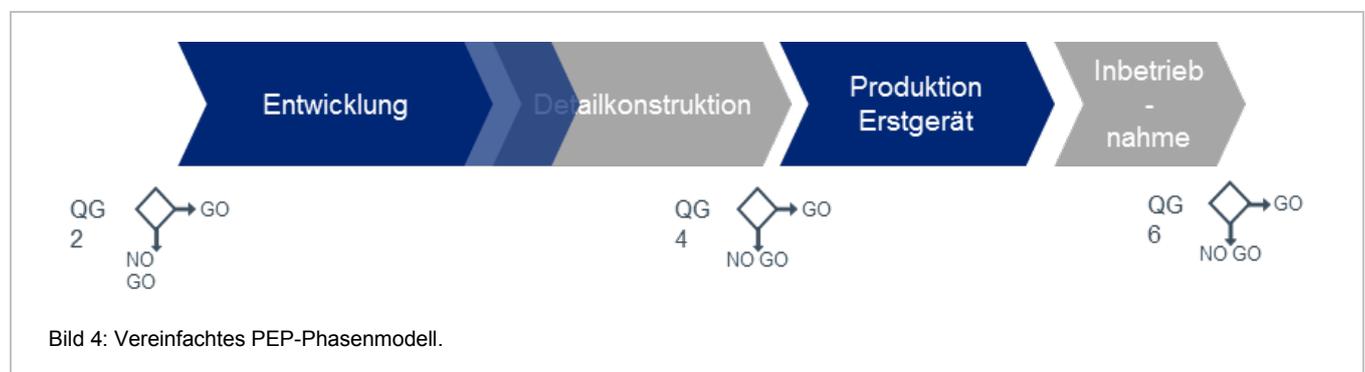
Mit der Unterzeichnung des Projektauftrags und mit Abgabe der Berechnung des Return on Investment sowie den dazugehörigen KPIs wird auch der Plan für das fortlaufende Controlling festgesetzt.

In den nachfolgenden PEP-Phasen hat der Projektleiter beständig die Projekt- und Produktparameter (insbesondere der Herstellungskosten) zu überwachen. Er muss Projektpläne anpassen und jeweils mit dem Basisplan vergleichen, damit die Abweichungen von der ursprünglichen Planung sichtbar gemacht werden können. Die bei Quality Gate 2 festgelegten Zielherstellungskosten für den/die Prototypen und die Serie müssen ebenfalls kontinuierlich überwacht werden. Besonderes Augenmerk muss der Projektleiter dabei auf die Entwicklungsphase legen, da dort die Chancen am größten sind, die Kosten noch zu steuern.

Im Sinne eines strategischen Frühwarnsystems sollten während der Entwicklungsphase permanent die Entwicklungen der Konkurrenten am Markt beobachtet werden, damit auf Technologiesprünge oder technologische Änderungen rasch reagiert werden kann. So sind z.B. Trends nach Hybridmotoren und nach lärmarmen Drehbohrgeräten erkennbar. Es ist die Aufgabe des Geschäftsleiters Entwicklung & Konstruktion und des technischen Leiters Konstruktion, solche Trends zu erkennen.

## Vereinfachtes Phasenmodell für PEP-3-Projekte

Bei PEP-3-Projekten kommt ein vereinfachtes Phasenmodell zur Anwendung (s. Bild 4). Die Phasen Entwicklung und Detailkonstruktion sind dabei sehr eng miteinander verknüpft. Nach Vorlage der Fertigungszeichnung kann dann z.B. die neue Komponente sogleich gefertigt werden und nach einem Inbetriebnahmetest in die Serie überführt werden. Die Ideenphase, die Machbarkeits- und Wirtschaftlichkeitsanalyse werden ad hoc durchschritten und werden daher nicht als gesonderte Phasen aufgeführt. Zudem entfällt die Phase Serienanpassung.



Bei einem PEP-3-Projekt müssen demzufolge nur noch drei Quality Gates durchlaufen werden:

- QG 2: Freigabe Entwicklungsauftrag PEP-3-Projekte
- QG 4: Freigabe Produktion Erstgerät
- QG 6: Projektabschluss

## Ergebnisse der PEP-Einführung

Die Einführung des PEP initiierte einen Wandel der Unternehmenskultur bei der BAUER Maschinen GmbH. Die Funktionsbereiche begannen nachhaltig den Teamgedanken zu entwickeln und prozessorientiert zusammenzuarbeiten. Die Einführung von Target Costing und eines Tools für die Wirtschaftlichkeitsberechnung schärfte das Kostenbewusstsein bei der Geschäftsführung, den Linienverantwortlichen und den Projektleitern. Das Wechselspiel der manchmal widersprüchlichen Projektziele (Termin, Kosten, Leistung) wurde von allen Beteiligten nun besser verstanden und sie konnten so lernen, Zielkonflikte konstruktiv ausdiskutieren.

Auch bei den harten Fakten konnten nachweisbare Erfolge erzielt werden:

### Senkung der Herstellungskosten um ca. 10%

Es besteht nun ein effizientes Kostencontrolling durch die klaren Zielvorgaben für die Herstellungskosten und durch das beständige Überprüfen der prognostizierten Herstellungskosten für die Serienproduktion beim Passieren der Quality Gates.

Die kostentechnische Strukturierung des zu entwickelnden Produkts auf Basis des Pareto-Prinzips in Baugruppen und A-Komponenten erlaubt es, gezielt Kosteneinsparungen zu realisieren. So können z.B. bei besonders kostenintensiven Bauteilen mit Finite-Elemente-Berechnungen kostengünstigere Konstruktionen gesucht werden oder auch rechtzeitig Produktionsverlagerungen zur Kostensenkung veranlasst werden. Bei einigen Bauteilen wurden auf diese Weise beim Pilotprojekt BG 42 die Herstellungskosten um 50% gesenkt.

### Erhöhung der Qualität von Produkt und Projekt

Die moderierten Workshops von Produktmanagement, der Abteilung EK und der Fertigung gewährleisteten, dass Pflichtenheft und Lastenheft optimal aufeinander abgestimmt sind. Die Projektleiter und Teilprojektleiter sorgen als Koordinationsdrehscheiben für eine deutlich verbesserte Kommunikation zwischen den einzelnen Abteilungen und Funktionsbereichen, so dass die Projekte wesentlich effizienter gesteuert werden.

### Verbesserung der Time-to-Market

Für den Prototyp selbst konnte die Time-to-Market nicht reduziert werden. Da durch die systematische Gestaltung des PEP vor dem Markteintritt mehr Zeit in die technische Optimierung des Prototyps investiert wird, konnte jedoch der Anteil an Nacharbeitszeit bei den nachfolgenden Geräten erheblich reduziert werden, so dass diese nun wesentlich schneller ausgeliefert werden können.

## Lessons Learned: Eine PEP-Einführung betrifft das ganze Unternehmen

Die Entwicklung und Einführung eines branchen- und unternehmensspezifischen Produktentstehungsprozesses darf nicht verstanden werden als eine schlichte Umstellung einer Methode oder gar als Einführung eines lästigen Overheads. Zweck des PEP ist es, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens im Wettbewerb zu stärken, z.B. indem bereits bei der technischen Konstruktion die wirtschaftlichen Kennzahlen berücksichtigt werden. Dies bedeutet, dass insbesondere folgende Punkte bei einer PEP-Einführung unbedingt zu beachten sind:

- Ein Produktentstehungsprozess soll im Einklang mit der Professionalisierung des Projektmanagements eingeführt werden.
- Eine klare strategische Ausrichtung des Produktportfolios und eine finanzielle Bewertung der Projekte in Verbindung mit einem schlüssigen Kennzahlensystem sind Voraussetzungen für Planung, Steuerung und Controlling des Produktentstehungsprozesses.
- Da die Einführung des Produktentstehungsprozesses mit Strukturveränderungen verbunden ist, sind ein begleitendes Change Management und eine nachhaltige Unterstützung durch die Geschäftsführung wichtige Erfolgsfaktoren.
- Die erfolgreiche Einführung des Produktentstehungsprozesses und ein erfolgreiches Projektmanagement hängen auch von der Fach-, Führungs- und Sozialkompetenz des PEP-/PMO-Managers und der verantwortlichen Projektleiter ab.

## Fachbeitrag

Länderübergreifend vernetzt

# Zentrales PMO und regionale PMOs bei Daimler Trucks

Da Daimler Trucks Projekte auch länderübergreifend durchführt, wurde für das Unternehmen vor einigen Jahren die Notwendigkeit deutlich, Projektmanagementstandards nicht nur in nationalen Projekten zu etablieren, sondern auch unternehmensweit auf internationaler Ebene das Projektmanagement zu vereinheitlichen.

Diese Vereinheitlichung ist eine der Aufgaben des zentralen Project Management Office (PMO) bei Daimler Trucks. Es nimmt diese Aufgabe gemeinsam mit den regionalen PMOs wahr, die zur Betreuung der Produktprojekte in verschiedenen Ländern eingerichtet wurden. Regionale PMOs gibt es u.a. in Japan, USA, Brasilien, Türkei, Indien und Russland.

Produktprojekte sind Entwicklungsprojekte, die z.B. eine neue Generation von Motoren oder sogar von kompletten Lastkraftwagen zum Ziel haben.

Diese Projekte beinhalten sowohl die Konzeption, die eigentliche Produktentwicklung, Planung und Umsetzung der Produktionsprozesse, den Beginn der Serienproduktion sowie Vermarktungsaktivitäten. Der Umfang dieser Produktprojekte variiert sehr stark. Bei vollkommen neuen Produktplattformen, wie z.B. einer neuen Produktgeneration eines Lastkraftwagens, bei der mehrere tausend Bauteile entwickelt werden und auch entsprechende Änderungen in den Produktionsprozessen erforderlich sind, kann das Projektbudget 1 Milliarde Euro überschreiten. Bei geringfügigen Produktänderungen, wie z.B. der Änderung von fünf Bauteilen eines Getriebes, um dieses in einem anderen Fahrzeug zu verwenden, können aber auch wenige Millionen Euro Projektbudget ausreichen.

Das zentrale PMO konzentriert sich darauf, für die ca. 50 größten Produktprojekte Projektmanagementstandards zu entwickeln und zu etablieren. Dieser Erfahrungsbericht beschreibt, wie bei Daimler Trucks das zentrale PMO in Deutschland und die regionalen PMOs international vernetzt zusammenarbeiten. Dabei werden auch die Gremien und etablierten Abstimmungsprozesse vorgestellt, welche die PMOs bei dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterstützen.

## Das Unternehmen und seine PMOs

Daimler Trucks ist der größte weltweit aufgestellte Hersteller von Lastkraftwagen über sechs Tonnen. 2011 waren in diesem Geschäftsfeld der Daimler AG ungefähr 77.000 Mitarbeiter beschäftigt. Insgesamt wurden im Jahr 2011 425.800 Fahrzeuge verkauft. Die Verkäufe verteilen sich auf sieben eigenständige Marken: 1. Mercedes-Benz (Europa/Lateinamerika), 2. Freightliner (USA), 3. Mitsubishi Fuso (Japan), 4. Western Star (USA), 5. Thomas Built

### Autor



#### Dr. Martin Haberstroh

Dipl.-Wing., seit 2007 PM-Berater f. strategische Produktprojekte, PMO

Daimler Trucks, Daimler AG, Senior Projektmanager (Level B/IPMA), PMP (PMI)

Kontakt:

[martin.haberstroh@daimler.com](mailto:martin.haberstroh@daimler.com)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

Buses (USA), 6. BharatBenz (Indien) und 7. Detroit Diesel (USA). Zudem bestehen auch internationale Kooperationen, z.B. mit Kamaz (Russland) und Foton (China).

Seit 2005 wird die strategische Ausrichtung von Daimler Trucks maßgeblich durch das Programm "Global Excellence" geprägt. Ziele sind die Steigerung der Effizienz und die Generierung von Größenvorteilen. Diese Ziele sollen mit folgenden vier Initiativen erreicht werden: 1. Management von Marktzyklen, 2. Operational Excellence, 3. Wachstum und Marktausschöpfung und 4. Zukünftige Produktgenerationen und Technologien.

Im Fokus der Initiative "Operational Excellence" stehen die konsequente Senkung von Material- und Fixkosten, die Optimierung und Vereinheitlichung der weltweiten Prozesse sowie eine weitere Flexibilisierung in den Produktionswerken. Die "Operational Excellence" soll durch adäquates international einheitliches Projektmanagement bei den Produktprojekten erreicht werden, z.B. durch ein einheitliches Vorgehen beim Management der Termine, beim Erarbeiten des Lasten-/Pflichtenhefts, der Durchführung des Risikomanagements und des Erstellens von Reports.

Zur Unterstützung der "Operational Excellence" wurde ein Stabsbereich etabliert, dessen Aufgabe die kontinuierliche Weiterentwicklung und Umsetzung des Managementsystems "Truck Operating System" ist. Dieses basiert auf der Lean-Management-Philosophie, kommt in allen Fachbereichen zum Einsatz und ist auch für alle Regionen gültig. Dabei werden Methoden aus der Produktion auf die Verwaltung übertragen. Durch das "Truck Operating System" sollen schlanke Prozesse gestaltet werden, die leibar sind und kontinuierlich verbessert werden. Dabei versteht man unter "schlank" solche Prozesse, in denen die Kundenanforderungen mit dem geringstmöglichen Einsatz an Ressourcen optimal erfüllt werden können.

In diesem Stabsbereich, der die Dachorganisation für das Lean Management bei Daimler Trucks darstellt, ist das zentrale PMO Daimler Trucks als Abteilung mit ca. 30 Mitarbeitern angesiedelt. Gegenüber den regionalen PMOs hat es keine Weisungsbefugnis.

Die Entscheidungen, welche Projektmanagementstandards verbindlich eingesetzt werden sollen, trifft das Project Management Board (siehe Abschnitt "Das internationale Entscheidungsgremium: Project Management Board"), in das Vertreter der verschiedenen Regionen, d.h. Projektleiter der großen Projekte, PMO- bzw. PO-Mitarbeiter, eingebunden sind. Das zentrale PMO setzt die Gremiumsentscheidungen im Netzwerk der regionalen PMOs um.

## Entstehung des zentralen PMO von Daimler Trucks

Anfang 2009 wurde das zentrale PMO offiziell gegründet. Seit der Gründung sind dort ca. 30 Personen beschäftigt. Zu dieser Zeit gab es einige sehr wichtige Produktplattformen, die durch umfangreiche Projekte entwickelt werden mussten. Bestärkt durch interne und externe Analysen dieser Projekte fasste die Geschäftsführung den Entschluss, ein zentrales Projektmanagement für die Produktprojekte zu implementieren. So sollten z.B. die positiven Erfahrungen, die durch diese großen Produktprojekte gewonnenen worden waren, auch künftigen Produktprojekten zur Verfügung stehen und das Vorgehen gegebenenfalls übernommen bzw. angepasst werden.

Zudem war es den Geschäftsführern der einzelnen Regionen sehr wichtig, dass ihre Regionen bei der Entwicklung und Umsetzung der PM-Standards von Anfang an involviert waren. Daher wurden in einem weiteren Schritt sukzessive sechs regionale PMOs geschaffen, die international vernetzt zusammenarbeiten.

Mit der offiziellen Gründung dieses zentralen PMO wurde auch entsprechendes Budget zur Erarbeitung und Umsetzung der PM-Standardisierung bereitgestellt. Kurz darauf wurde auch eine Gremienlandschaft beschlossen, die dem zentralen PMO mit dem "Projektleiterforum" ein fachliches Austausch- und Entscheidungsvorbereitungsgremium sowie mit dem "Project Management Board" (PM Board) ein Entscheidungs- und Steuerungsgremium zur Seite stellte (Bild 1).

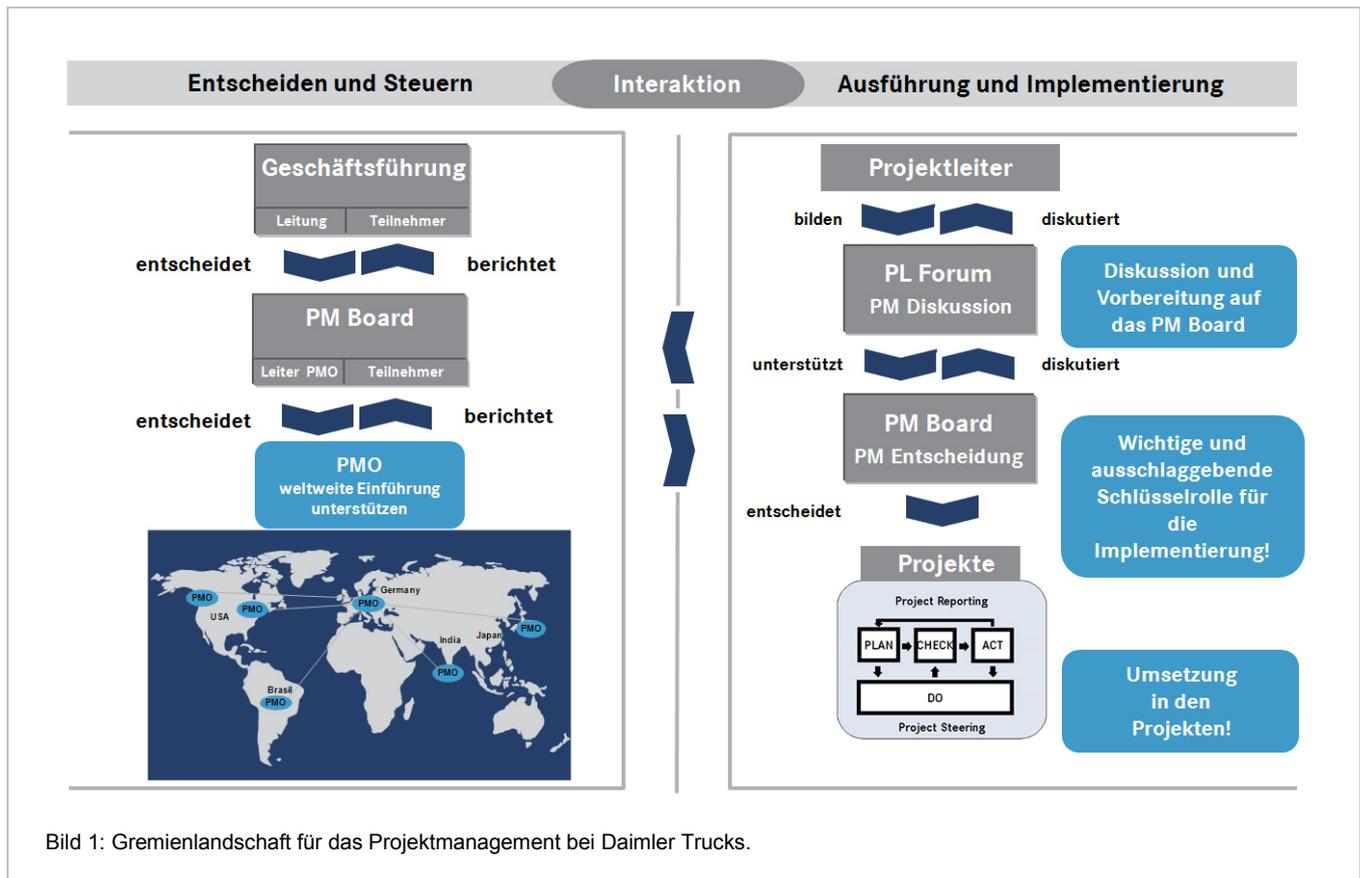


Bild 1: Gremienlandschaft für das Projektmanagement bei Daimler Trucks.

## Hauptaufgaben des zentralen PMO und der regionalen PMOs

Die fünf Hauptaufgaben des zentralen PMO bei Daimler Trucks sind:

1. **Optimierung des Projektmanagements:** Entwicklung und kontinuierliche Verbesserung von Projektmanagementstandards, vorrangig zur Unterstützung der erfolgreichen Durchführung von Produktprojekten. Multiprojektmanagement (Projektportfoliomanagement) rückt immer mehr in den Fokus des Aufgabenbereichs.
2. **Projektunterstützung:** Bereitstellung von Projektpersonal (Projektkoordinatoren) zur effizienten und nachhaltigen Umsetzung der PM-Standards und Anwendung der PM-Tools in den Projekten. Hierfür werden die Projektkoordinatoren den Projektleitern zur Seite gestellt und in die Produktprojekte entsandt, um dort nahezu in Vollzeit PM-Aufgaben wahrzunehmen, wie z.B. Terminplanung, Bauteiländerungsmanagement oder Lastenhefterstellung. In der verbleibenden Arbeitszeit nehmen sie Aufgaben des zentralen PMO wahr, wie z.B. die Erarbeitung von PM-Standards.

- 3. Qualifikation:** Kompetenzentwicklung beim Projektpersonal gemäß den Projektmanagementstandards von Daimler Trucks und der Competence Baseline der GPM/IPMA. Regelmäßig angeboten werden eintägige Schulungen über den Produktentstehungsprozess, dreitägige Schulungen zu allen Projektmanagementstandards von Daimler Trucks sowie Zertifizierungsvorbereitung zum Projektleiter IPMA Level D der GPM Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

Mit Ausnahme der Zertifizierung zum Projektleiter IPMA Level D werden alle Schulungen von internen Mitarbeitern des PMOs durchgeführt. Aktuell werden jährlich ungefähr hundert Personen zum Produktentstehungsprozess geschult, dreitägige Schulungen zu allen Projektmanagementstandards absolvieren ca. 50 Projekt- und Teilprojektleiter sowie 20 Projektkoordinatoren. Im Durchschnitt nehmen jährlich 15 Personen an einer Zertifizierungsvorbereitung zum Projektleiter IPMA Level D teil.

- 4. Beratung:** Beratung von Projektleitern entlang des gesamten Produktentstehungsprozesses. Hierbei liegt der Fokus auf der projektspezifischen Anpassung der Projektmanagementstandards, besonders des Terminplans, vor allem während der Initialisierungsphase der Produktprojekte.

Aber auch die Erarbeitung von Empfehlungen für das Top-Management, welche Projektmanagementthemen einer weiteren Standardisierung bedürfen, z.B. für eine inhaltliche Erweiterung der Berichte an die Geschäftsführung, gehört zu diesen Beratungsaufgaben. In Abhängigkeit von der fachlichen Kompetenz und zeitlichen Verfügbarkeit wird die Beratung von allen Mitarbeitern des PMO geleistet.

- 5. Netzwerk:** Ermöglichung von Wissenstransfer und -austausch zwischen den Projektmitarbeitern, den für die Produktprojekte relevanten Entscheidungsgremium, d.h. dem PM Board, und externen Berufsfachverbänden und Hochschulinstituten. Das zentrale PMO ist auch Mitglied bei der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. Über Lehraufträge einiger Mitarbeiter und Doktoranden wird Kontakt zu Hochschulinstituten gehalten.

So wurde ein PM-Netzwerk aufgebaut, in das die regionalen PMOs integriert sind. Die kleineren PMOs, wie z.B. die in Russland und Indien, verfügen jedoch nicht über Vollzeitpersonal für die Entwicklung und Umsetzung von Projektmanagementstandards. Die Personen, die in Teilzeit die Aufgaben eines PMO wahrnehmen, arbeiten meist direkt operativ für ein Produktprojekt. Alle regionalen PMOs haben die Umsetzung der Projektmanagementstandards im Fokus, die international gültig sind, wie z.B. den Standard zum Produktentstehungsprozess.

## Wesentliche Bausteine des internationalen Netzwerks der PMOs bei Daimler Trucks

Im Folgenden werden die wesentlichen Bausteine zur Gestaltung der konkreten Zusammenarbeit der regionalen PMOs vorgestellt, die das internationale Netzwerk der regionalen PMOs begründen. Hierbei werden auch die wesentlichen aktuellen Aktivitäten skizziert.

### Das Gremium zur Entscheidungsvorbereitung: das Projektleiterforum

Eines der Gremien zur Flankierung des PMO ist das Projektleiterforum. Es findet vor den Treffen des Management Boards statt, um Entscheidungen zur (Weiter-)Entwicklung und Umsetzung von Projektmanagementstandards vorzubereiten. Vertreten sind hier Personen aus den ca. zehn wichtigsten Produktprojekten.

## Das internationale Entscheidungsgremium: Project Management Board

Ein zweites Gremium ist das PM Board. Das PM Board ist von der Geschäftsführung Daimler Trucks beauftragt, über Vorschläge zur Veränderung von Projektmanagementstandards, welche aus dem Projektleiterforum kommen, zu entscheiden.

Im PM Board sind sowohl je ein Vertreter der Linienbereiche, die auch in der Geschäftsführung vertreten sind, z.B. Finanzen und Produktentwicklung, als auch die Projektleiter der großen Produktprojekte stimmberechtigte Mitglieder. Zudem sind als nicht stimmberechtigte Gäste Vertreter anderer Linienbereiche, z.B. "Personal" und "IT", die für das Projektmanagement von Bedeutung sind, eingeladen.

Bei ungefähr der Hälfte der stattfindenden Treffen nehmen auch die Projektleiter der großen außereuropäischen Produktprojekte teil sowie je ein Vertreter aus den verschiedenen Regionen. Hier werden dann die Entscheidungen hinsichtlich der international gültigen Projektmanagementstandards getroffen.

In Fällen, in denen die Anpassung der Projektmanagementstandards die Geschäftsführung von Daimler Trucks unmittelbar betrifft, z.B. wenn es um die Berichterstattung oder den Produktentstehungsprozess an sich geht, entscheidet die Geschäftsführung auch direkt. Im Übrigen ist die Geschäftsführung auch als Eskalationsgremium vorgesehen, wenn sich die Mitglieder des PM Board nicht auf eine Entscheidung einigen können.

Das Projektleiterforum und das PM Board tagen mehrmals jährlich. Die Dauer der Treffen beträgt ungefähr zwei Stunden.

## Der internationale Treffpunkt: Projektleitertage

Zudem findet jährlich ein Projektleitertag mit Beteiligung der Geschäftsführung statt, der jeweils von 100-150 Projekt- und Teilprojektleitern sowie weiteren zentralen PM-Verantwortlichen besucht wird. Es nehmen die Projektleiter der ca. 50 größten Produktprojekte teil sowie wichtige Teilprojektleiter aus den Bereichen "Entwicklung" und "Produktion" und Vertreter aus dem zentralen und den regionalen PMOs. Die großen Linienbereiche, wie z.B. Finanzen und Produktentwicklung, nominieren weitere Teilnehmer.

Der erste Projektleitertag bei Daimler Trucks bot den Projektleitern der unterschiedlichen Produktprojekte Gelegenheit, sich untereinander, aber auch mit dem Top-Management, auszutauschen. Zudem wurden vom zentralen PMO die vorhandenen Projektmanagementstandards vorgestellt und unter den Teilnehmern deren Weiterentwicklung diskutiert. Beim nächsten Projektleitertag stand die globale Ausrichtung von Daimler Trucks, die Bedeutung der internationalen Produktprojekte und des erforderlichen internationalen Projektmanagements im Mittelpunkt der Diskussionen. Die nachhaltige Implementierung von Projektmanagementstandards sowie deren Anpassung an Produktprojekte unterschiedlicher Größe waren die zentralen Themen beim Projektleitertag 2012.

Ergänzend hierzu werden zwei Mal jährlich internationale Workshops durchgeführt. Bei diesem persönlichen Treffen werden über einen Zeitraum von ca. drei Tagen internationale Standardisierungsthemen diskutiert und Entscheidungen für das internationale PM Board vorbereitet. Bei diesen internationalen Workshops nehmen ca. 15 Mitarbeiter aus den regionalen PMOs teil.

## Globale Videokonferenzen für den regelmäßigen Wissenstransfer

Seit Anfang 2011 werden ca. alle zwei Monate globale Videokonferenzen durchgeführt. Aufgrund der unterschiedlichen Zeitzonen werden jeweils zwei Termine angesetzt: Bei den Vormittagsterminen finden z.B. die Besprechungen mit Japan und Indien statt. Abends finden die Videokonferenzen z.B. mit den USA und Brasilien statt. Eingeladen sind hierbei die Vertreter der jeweiligen regionalen PMOs.

Hierbei findet ein Austausch über die aktuellen Projektmanagementstandardisierungsaktivitäten statt, um einen Wissenstransfer herzustellen, da in den meisten regionalen PMOs die PM-Standardisierung noch nicht so weit fortgeschritten ist. Zudem werden Möglichkeiten evaluiert, in welcher Ausprägung gemeinsame Standards etabliert werden können, um einen Mehrwert für die Produktprojekte in der jeweiligen Region und auch für die länderübergreifenden Projekte zu stiften.

## Arbeitsgruppen zur internationalen Harmonisierung

Falls es für bestimmte internationale Themen einen intensiveren Austausch bzw. Zusammenarbeit bedarf, werden internationale Arbeitsgruppen gegründet. Es gibt internationale Arbeitsgruppen, u.a. unter zu den Themen "Risikomanagement", "Qualifizierung" und "Handbuchharmonisierung" und "IT-Kollaborationsplattform (MS Sharepoint 2010)". Die international besetzten Arbeitsgruppen berichten den Status in den globalen Videokonferenzen und treiben den Harmonisierungsprozess über die Landesgrenzen hinweg voran.

## Key Contacts – internationale Vermittler von PM-Standards

Zentral für die internationale Vermittlung von Projektmanagementstandards sind auch sog. internationale "Key Contacts" (Schlüsselpersonen), die es z.B. für Japan, Nordamerika, Indien und Brasilien gibt. Diese Mitarbeiter unterstützen speziell das Thema "Produktentstehungsprozess", bei Bedarf aber auch alle anderen PM-Standardisierungsbemühungen des zentralen PMO.

Ein Key Contact ist ein Mitarbeiter des zentralen PMO, der zusätzlich zu seinen übrigen Aufgaben intensive persönliche Kontakte mit den Mitarbeitern der regionalen PMOs pflegt, die er betreut. Dies umfasst z.B. die regelmäßige Kommunikation über Videokonferenzen, E-Mail und Telefon mit den regionalen Ansprechpartnern, die Durchführung von Informationsveranstaltungen und Schulungen. Der Key Contact muss die regionenspezifischen Anforderungen bei den Projektmanagementstandards berücksichtigen und die neuen Produktprojekte beim Aufsatz des Projektmanagements beraten.

Bei den großen Regionen Japan, Nordamerika und Indien benötigt der Key Contact 50-70% seiner Gesamtarbeitszeit für die Regionen und verbringt ungefähr zwei Monate pro Jahr vor Ort. Darüber hinaus pflegt er persönliche Kontakte mit deutschen Führungskräften, die befristet in den Regionen leben (Expatriates), da dies bei der Entwicklung und Umsetzung von internationalen Projektmanagementstandards hilfreich ist.

## Geschäftsfeldübergreifender Austausch

Ein geschäftsfeldübergreifender Austausch innerhalb der Daimler AG findet regelmäßig mit Vertretern aus den Bereichen Daimler Trucks, Mercedes-Benz Cars, Daimler Buses und der MB Bank 2- bis 3-Mal pro Jahr statt. Durch den Blick über den Tellerrand innerhalb des Daimler-Konzerns wird ein optimaler Austausch des Wissens rund um das Projektmanagement möglich. In diesem Rahmen werden vor allem Best Practices vorgestellt und finden gegebenenfalls "Weiterverwendung" in anderen Geschäftsfeldern. So werden z.B. gemeinsam IPMA-Level-D-Schulungen organisiert, IT-Tools genutzt (z.B. Software für Produktentstehungsprozess, zukünftig MS Sharepoint 2010).

## Vorgehen bei der internationalen Projektmanagementstandardisierung

### Generelle inhaltliche Struktur der Projektmanagementstandardisierung

Um das Thema "Projektmanagement" für Produktprojekte "greifbar" zu machen, wurden zwölf Projektmanagementmodule definiert: 1. Ziele, 2. Organisation, 3. Risikomanagement, 4. Projektstruktur, 5. Terminplanung, 6. Ressourcen, 7. Kosten, 8. Kommunikation, 9. Reifegradmanagement, 10. Änderung/Konfiguration, 11. Projektmarketing und 12. Führung. Alle Mitarbeiter des zentralen PMOs sind IPMA Level D zertifiziert, wodurch dieser generelle Projektmanagementstandard auch einen Einfluss auf die Ausgestaltung der zwölf Projektmanagementmodule hat. Die konkrete Ausprägung der Projektmanagementmodule ist jedoch sehr stark an die Produktprojektbedürfnisse von Daimler Trucks angepasst. Die wesentlichen Inhalte dieser zwölf Projektmanagementmodule sind in den Produktentstehungsprozess integriert. In diesem ist festgelegt, zwischen welchen Hauptmeilensteinen (Quality Gates) welche Projektmanagementaktivitäten durchgeführt werden sollen.

Die internationale Projektmanagementstandardisierung umfasst vorerst nicht alle zwölf Projektmanagementmodule. Im Fokus stehen folgende aktuell ausgewählte Themen: 1. Zeit (Produktentstehungsprozess), 2. Risikomanagement (Methode und Vorlagen), 3. Reifegrad (Indikatoren, Steuerung und Reporting), 4. Ziele (Prozesse zur Erstellung des Lasten-/ Pflichtenhefts), 5. Kommunikation (MS Sharepoint 2010 für Produktprojekte). Hierbei sind die länderspezifischen Besonderheiten und jeweiligen Neuproduktprojekte zu berücksichtigen. Aber auch die kulturellen Besonderheiten und der aktuelle "Reifegrad" des Projektmanagements in den einzelnen Regionen sind von Bedeutung. Generelle "Problemfelder" bei dieser internationalen Projektmanagementstandardisierung zu identifizieren, ist deshalb sehr schwierig. Vielmehr sind für jedes Thema die spezifischen Probleme zu identifizieren und zu lösen. Hierfür werden die bereits beschriebenen einzelnen Bausteine des internationalen Netzwerks eingesetzt.

Generell wird bei der internationalen Projektmanagementstandardisierung die Etablierung von "Common Principles" angestrebt. Den Regionen soll kein einheitliches Projektmanagement von dem zentralen PMO übergestülpt werden. Jedoch sollen die Methoden, soweit möglich, vereinheitlicht werden, die für ein gutes Funktionieren der internationalen Zusammenarbeit in dem global aufgestellten Geschäftsfeld Daimler Trucks erforderlich sind. Die genaue Ausgestaltung wird durch das internationale PM Board festgelegt.

Zum Beispiel beim Thema "Risikomanagement" haben sich die Mitglieder des PM Board auf verpflichtende sowie projekt- und regionenspezifische Bestandteile geeinigt. Verpflichtend sind der generelle Prozess und das zu verwendende RM-Template. Bestandteile, wie z.B. die Berichtskaskade für das Risikoreporting, das zu verwendende

IT-Tool oder die exakte Häufigkeit der Risikoidentifikation/-bewertung können projekt- und regionenspezifisch ausgestaltet werden. Im Unterschied hierzu sind jedoch bei dem Thema "Report für die Geschäftsführung Daimler Trucks" keinerlei regionale Abweichungen möglich.

## Genereller Prozess der internationalen Projektmanagementstandardisierung

Der Anstoß für eine internationale Projektmanagementstandardisierung kann von jedem der im Abschnitt "Wesentliche Bausteine des internationalen Netzwerks der PMOs bei Daimler Trucks" genannten Gremien ausgehen. Bei umfangreicheren Themen erfolgt, wie bereits erwähnt, der Aufsatz einer internationalen Arbeitsgruppe. Diese organisiert sich im Wesentlichen selbst und hat einen Gruppensprecher. Die Ergebnisse der internationalen Arbeitsgruppe werden in globalen Videokonferenzen zwischen allen regionalen PMOs ausgetauscht.

Die Einhaltung der Projektmanagementstandards wird durch unterschiedliche Vorgehensweisen erreicht:

- Alle grundlegenden Entscheidungen trifft das internationale PM Board. Generell sind die Entscheidungen des internationalen PM Boards (bzw. der Geschäftsführung von Daimler Trucks) hinsichtlich der Projektmanagementstandards bindend für alle Produktprojekte.
- Zudem versucht das zentrale PMO, wie bereits erwähnt, frühzeitig beratend bei der Umsetzung der Projektmanagementstandards in den Produktprojekten behilflich zu sein und somit eine breite internationale Akzeptanz zu erreichen.
- Bei Projektmanagementstandards, die mit IT-Tools unterstützt werden, z.B. der Terminplanung, ist die Nutzung verpflichtend. Eine sehr starke Kontrolle gibt es aktuell ausschließlich beim Report für die Geschäftsführung, da keine abweichenden Präsentationen von den Produktprojektleitern akzeptiert werden.

Spezielle Projektmanagementaudits oder Projektmanagement-Assessments hinsichtlich der internationalen Projektmanagementstandards werden nicht durchgeführt.

## Fazit

Der Hauptnutzen, der durch den Aufbau international vernetzter PMOs angestrebt wird, ist ein hinreichend standardisiertes Projektmanagement, speziell für die international ausgerichteten Produktprojekte, welche die globale Strategie von Daimler Trucks unterstützen.

Zudem soll der Reifegrad des Projektmanagements in den Regionen, die sich bisher nicht intensiv mit systematischem Projektmanagement beschäftigt haben, erhöht werden. Die zukünftigen Produktprojekte sollen einen standardisierten "Projektmanagement-Werkzeugkasten" vorfinden, aus dem die Projektleiter sich bei Projektstart schnell bedienen können. Die Etablierung des zentralen PMO sowie die Entwicklung und Umsetzung der Projektmanagementstandards in den Produktprojekten standen in den letzten Jahren im Vordergrund.

## Erfolgsfaktoren

Im Jahr 2012 liegt der Fokus auf der nachhaltigen Implementierung der Projektmanagementstandards in den sehr unterschiedlichen Produktprojekten. Aus der aktuellen Sicht können ergänzend zu den bisherigen Ausführungen die Erfahrungen mit dem Aufbau von international vernetzten PMOs in folgenden zentralen Erfolgsfaktoren zusammengefasst werden:

- **Zentrales PMO als Promotor der Standardisierung:** Das zentrale PMO ist als Promotor für den Aufbau eines internationalen Netzwerks zur Projektmanagementstandardisierung erforderlich. Die regionalen PMOs haben in der Regel wesentlich weniger Kapazität, um solche Aktivitäten voranzutreiben, da sie entsprechend der geringeren Größe der regionalen Tochterunternehmen über weniger Personal verfügen.
- **Unterstützung durch das Top-Management:** Für ein zentrales PMO bedeutet dies einen sehr hohen Organisations- und Kommunikationsaufwand. Daher müssen der Aufbau eines internationalen Netzwerks und die internationale Projektmanagementstandardisierung von der Unternehmensführung strategisch gewollt sein und dann auch mit den entsprechenden Ressourcen ausgestattet werden.
- **Rolle zwischen "Ordner" und "Vermittler":** Ein zentrales PMO befindet sich hierbei permanent im Wechselspiel der Rollen zwischen "Ordner" und "Vermittler". Das Aufbringen des nötigen Feingefühls für kulturelle Unterschiede und für die Interessen der verschiedenen Firmenbereiche ist dabei eine Grundbedingung. Generell ist hierbei das aktive Einbeziehen aller Beteiligten von der Konzeption, über die Qualifikation bis hin zur gemeinsamen Festlegung des globalen Roll-out-Plans erforderlich.
- **Gratwanderung zwischen Standardisierungsvorteil und Lokalisierungsnutzen (Anpassbarkeit der Projektmanagementstandards):** Eine klare Festlegung ist erforderlich, welche Projektmanagementaspekte international standardisiert werden sollen und welche lediglich empfohlen werden. Bei kontroversen Themen sollte sich mindestens auf "Common Principles" geeinigt werden. Eine vollständige Vereinheitlichung des Projektmanagements wird nicht als notwendig angesehen und würde auch einen sehr hohen Ressourcenbedarf erfordern. Generell muss die Anpassbarkeit der Projektmanagementstandards an die Erfordernisse der sehr unterschiedlichen Projektgrößen und -bedarfe gegeben sein.
- **Management-/Entscheidungsgremium für internationale Entscheidungen erforderlich:** Neben den "operativen" Bausteinen eines länderübergreifenden Netzwerks von regionalen PMOs ist die Rückendeckung durch ein internationales Managementgremium (z.B. PM Board) sehr wichtig, um zu international gültigen Entscheidungen zu kommen.
- **International leistungsfähige IT-Tools:** Bei der Nutzung von Projektmanagementstandards, die mit speziellen IT-Tools unterstützt werden, sind mögliche regionale Leistungsunterschiede dieser Tools zu beachten. Z.B. können lange Wartezeiten beim Aufruf und der Übertragung von Daten die Akzeptanz dieser Projektmanagementstandards erheblich beeinträchtigen. Eine genaue Identifikation, warum es zu Verzögerungen bei der Datenübertragung kommt, kann eine große Herausforderung sein.