

Erfolgsfaktor Projektmanagement in Zeiten schneller Veränderung

X

|

|

|

CON

Executive Summary

ZIELGRUPPE

Dieses Whitepaper richtet sich an mittelständische Unternehmen, die aufgrund der gestiegenen Komplexität durch die Digitalisierung und die damit einhergehenden Veränderungen im Markt und Umfeld einen Bedarf sehen ihr strategisches Projektmanagement zu verbessern.

Anzeichen für einen solchen Bedarf können sein: Mangelnde Übersicht über die Projektlandschaft, Relevante Abweichungen zwischen Zielerwartung und Zielerreichung, Längere Projektlaufzeiten aufgrund langsamer Fortschritte und häufigem Nachsteuern, etc.

INHALT

Dieses Whitepaper ist in vier Teile aufgeteilt. Im ersten Teil erläutern wir kurz die Veränderungen, die in der Projektlandschaft von Unternehmen durch die Digitalisierung und den dadurch bedingten Wandel auftreten. Im zweiten Teil benennen wir die größten Herausforderungen, die sich durch diesen Wandel ergeben. Im dritten Teil zeigen wir dann kurz mögliche Lösungsansätze zur Überwindung dieser Herausforderungen auf, bevor wir zum Abschluss auf die spezifischen Lösungsansätze der XI-Consulting GmbH eingehen.

EINORDNUNG UND EINSCHRÄNKUNG

Dieses Whitepaper nimmt Bezug auf Projekte, die im Rahmen der Umsetzung oder Unterstützung der Strategie eines Unternehmens notwendig sind und Auswirkungen auf die Zukunftsfähigkeit desselben haben. Beispiele sind: Projekte zur Einführung neuer Geschäftsmodelle, Projekte zur Änderung der Organisation, Projekte zur Anpassung von Wertschöpfungsprozessen, etc.

Auf Projekte die operativ geprägt sind und z.B. im Rahmen von Projektgeschäft anfallen, wird nicht explizit Bezug genommen.

Beispiele sind: Alle Projekte zur Erbringung einer Leistung beim Kunden im Rahmen eines bestehenden Geschäftsmodells, Eventbezogene Projekte, etc.

Inhalt

VERÄNDERUNGEN IN DER PROJEKTLANDSCHAFT	4
HERAUSFORDERUNGEN	6
AUF EINZELPROJEKTEBENE	6
AUF UNTERNEHMENSEBENE	7
LÖSUNGEN	8
AUF EINZELPROJEKTEBENE	8
AUF UNTERNEHMENSEBENE	9
LEISTUNGSANGEBOT DER XI-CONSULTING	11
FÜR EINZELNE PROJEKTE	11
FÜR PROJEKTPORTFOLIOS	12
WIE WIR ARBEITEN	13

Veränderungen in der Projektlandschaft

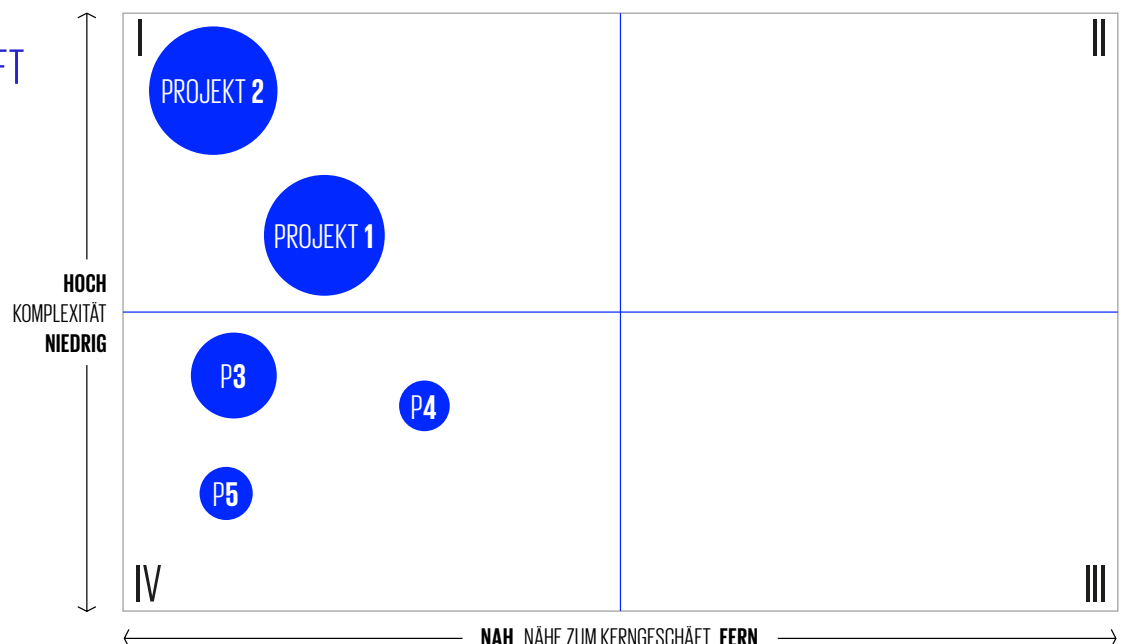
Von überschaubar und kerngeschäftsnahe zu komplex und zunehmend kerngeschäftsfern.

Vor den weitreichenden Veränderungen, die durch die Digitalisierung entstanden sind und weiterhin entstehen, zeichnete sich die Projektlandschaft der meisten mittelständischen Unternehmen durch folgende Charakteristiken aus:

- Überschaubare Anzahl an relevanten Projekten
- Hohe Nähe der Projektinhalte zum Kerngeschäft
- Geringer Abstimmungs- und Steuerungsbedarf aufgrund hoher Expertise im Kerngeschäft und eingespielten Prozessen
- Durchführung der Projekte weitestgehend aus der Linienorganisation heraus möglich

Abb. 1 skizziert diese überschaubare und gut steuerbare Projektlandschaft.

ABB. 1
PROJEKTLANDSCHAFT
VOR DER
DIGITALISIERUNG

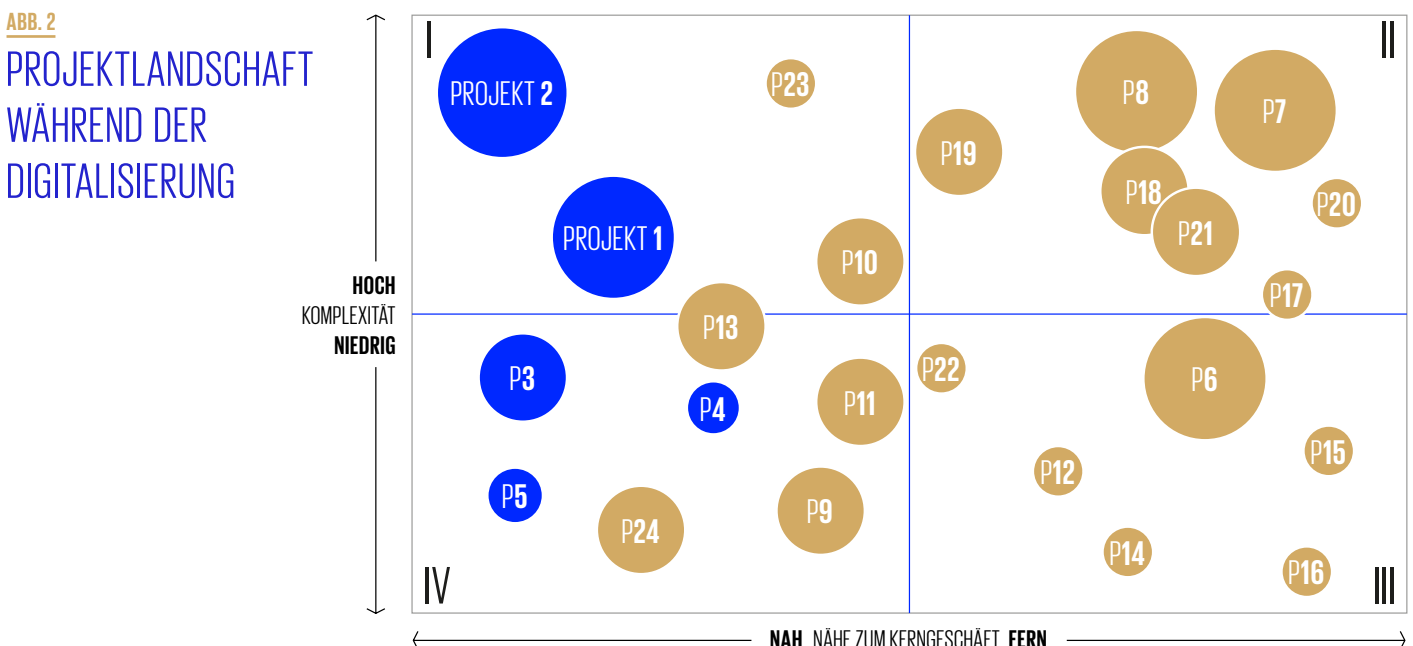


Durch steigenden Veränderungsdruck nimmt die Anzahl der Projekt schnell zu und die Übersichtlichkeit ab!

Durch den Änderungsdruck der Digitalisierung, ist die Summe der Projekte stark gestiegen. Die Projektlandschaft hat folgende Änderungen erfahren:

- Vergrößerung der Projektlandschaft
- Steigerung der Komplexität
- Verringerung der Überschaubarkeit
- Gestiegene Anzahl an Projekten mit wenig oder keiner Verbindung zum Kerngeschäft
- Durchführung der Projekte aus der Linienorganisation heraus schwierig

Abb. 2 macht sichtbar, wie drastisch sich die Projektlandschaft gewandelt hat.



Herausforderungen

Betrachten wir die Herausforderungen und Probleme, die sich durch die Änderung in der Projektlandschaft ergeben haben, so lassen sich diese sowohl auf Einzelprojektebene als auch auf Unternehmensebene erkennen.

A HERAUSFORDERUNGEN AUF EINZELPROJEKTEBENE

Vergrößerung der Projektlandschaft

- Steigende Abhängigkeiten der Projekte untereinander
- Verknappung der zur Verfügung stehenden Ressourcen
- Abnahme der Management-Attention je Projekt

Steigerung der Komplexität

- Erhöhung des Planungsbedarfs im Projekt
- Klassisches Projektmanagement u.U. nicht geeignet
- Wachsende Abweichungen in der Zielerreichung
- Steigende Anforderungen an die Projektmanagementkompetenz

Gestiegene Anzahl an Projekten mit wenig oder keiner Verbindung zum Kerngeschäft

- Ziele sind unzureichend beschrieben
- Ziele sind unrealistisch
- Klassisches Projektmanagement u.U. nicht geeignet
- Benötigte Fachkompetenzen u.U. intern nicht verfügbar
- Vorhandene Projektmanagementkompetenz u.U. zu gering

—————> **DIES FÜHRT IN SUMME ZU EINER VERRINGERUNG ODER DEM VERLUST DER UMSETZUNGSFÄHIGKEIT DER PROJEKT- LANDSCHAFT**

Probleme in mehreren Einzelprojekten können in Summe zu einem Umsetzungsstau auf Unternehmensebene führen!

B HERAUSFORDERUNGEN AUF UNTERNEHMENSEBENE

Gestiegene Anzahl an Projekten mit wenig oder keiner Verbindung zum Kerngeschäft (Kompetenz-Defizit)

- Priorisierung erschwert, da der Wert einzelner Projekte unklar ist
- Fehlerhafte Einschätzung des Zielbeitrags von Projekten zur Strategie/ den verfolgten Gesamtzielen
- Hoher Aufwand durch die Einbindung Dritter

Steigerung der Komplexität

- Zusammenhänge und Wechselwirkungen der Projekte untereinander nicht ausreichend ersichtlich
- Erschwerte Identifizierung von Zielkonflikten

Vergrößerung der Projektlandschaft

- Steigende Anforderungen an die Kompetenzen im Multiprojekt/- Projektportfoliomanagement
- Gefahr der Überfrachtung und Ressourcenüberlastung
- Verringerung der Überschaubarkeit

—————> **DIES FÜHRT IN SUMME ZU EINER VERRINGERUNG ODER DEM VERLUST DER STEUERUNGSFÄHIGKEIT DER PROJEKT-LANDSCHAFT**

Lösungen

Wenn wir uns die Herausforderungen auf beiden Ebenen anschauen, erkennen wir zwei Ziele und drei Handlungsfelder. Auf Einzelprojektebene müssen wir die Umsetzungsfähigkeit erhöhen und auf Unternehmensebene die Steuerungsfähigkeit. Die drei Handlungsfelder, die wir adressieren werden, sind Kompetenz, Komplexität und Größe.

A

AUF EINZELPROJEKT- EBENE

Wir verfolgen das Ziel die Umsetzungsfähigkeit jedes einzelnen Projektes zu erhöhen, um somit einen positiven Gesamteffekt zu erreichen. Dazu adressieren wir vorrangig die Handlungsfelder Kompetenz und Komplexität.

KOMPETENZERHÖHUNG MAL 2

Im ersten Schritt sollte das Ziel die Erhöhung der Kompetenz sein. Dies ist in zweierlei Hinsicht notwendig. Zum einen ist es sinnvoll die Projektmanagement-Kompetenz zu erhöhen mit dem Ziel Fehler in der Planung und Durchführung der Projekte zu vermeiden. Zum anderen ist es bei Projekten bei denen Teile der benötigten Expertise fehlen (z.B. bei den meisten bei kerngeschäftsfernen Projekten) ratsam spezifische Fachkompetenzen zu erhöhen, mit dem Ziel Fehler bei der Einschätzung und Umsetzung von Fachthemen zu vermeiden. Es ist sinnvoll beide Kompetenzfelder zu adressieren, denn auch der/ die beste Projektmanager*in muss sich auf die Fachleute im Team verlassen können und umgekehrt. →

Das Handlungsfeld Kompetenz leitet sich insbesondere aus dem Kompetenzbedarf in den kerngeschäftsfernen Projekten ab.

—→ Wenn wir die zeitliche Komponente bei diesem Lösungsansatz betrachten, wird schnell klar, dass es auf kurze Frist Einschränkungen hinsichtlich des unternehmensinternen Handlungsspielraums gibt. Es ist schwer möglich von heute auf morgen die Projektmanagement- und benötigte Fachkompetenz im Unternehmen zu erhöhen. Für viele Fachkompetenzen gilt zudem, dass es überhaupt nicht notwendig ist diese im Unternehmen aufzubauen. Somit bleibt kurzfristig nur der Erwerb der Kompetenzen über den Markt. Entweder über Neueinstellungen oder über die Beauftragung Externer.

Langfristig empfiehlt es sich in jedem Fall an einem Auf- oder Ausbau der Projektmanagementkompetenzen zu arbeiten und zudem ausgewählte, wiederholt oder ständig benötigte, Fachkompetenzen aufzubauen.

KOMPLEXITÄT WIRD DURCH KOMPETENZ BEHERRSCHBAR

Durch die Erhöhung der Kompetenzen wird automatisch im zweiten Schritt eine bessere Beherrschbarkeit der Komplexität erreicht. Vor allem eine saubere Projektvorbereitung legt den Grundstein für eine realistische Erwartungshaltung an das Projektergebnis unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen und zeigt zudem auf welcher Projektmanagement-Ansatz der geeignete ist (klassisch/agil/hybrid).

B AUF UNTERNEHMENS- EBENE

Um die Qualität auf Unternehmensebene, sprich die Qualität der Projektlandschaft, zu steigern, verfolgen wir das Ziel die Steuerungsfähigkeit derselben erhöhen. Die Projektlandschaft meint hierbei alle Projekte die im Zuge der Umsetzung einer Strategie aufgesetzt werden und einen wesentlichen Einfluss auf deren Erfolg haben. Wir adressieren die Handlungsfelder Kompetenz, Komplexität und Größe.

Auf- und Ausbau eines Projektportfoliomanagements als Steuerungsinstrument.

LÖSUNGSANSÄTZE

Maßnahmen auf Einzelprojektebene nehmen vor allem Einfluss auf die Umsetzungsfähigkeit der Projektlandschaft. Um die Projektlandschaft als Ganzes zu verbessern, muss deren Steuerungsfähigkeit erhöht werden. Dies wird am besten erreicht durch:

ETABLIERUNG VON PROJEKTPORTFOLIOS

Ein Projektportfolio ist ein gewichteter Überblick über die relevante Projektlandschaft. Es kann Programme (ein Programm umfasst i.d.R. eine Anzahl von Projekten, die einem gemeinsamen Ziel dienen und aus einer Hand gesteuert werden (z.B. Kosteneinsparungsprogramm)) und Projekte beinhalten und zeigt auf, welche Projekte am meisten zu den Unternehmenszielen beitragen, wie verschiedene Projekte sich gegenseitig beeinflussen und wie deren jeweiliges Kosten-/Nutzenverhältnis sich entwickelt. Dies ermöglicht zu jedem Zeitpunkt eine schnelle Ermittlung von Wert und Zustand aller im Portfolio befindlichen Programme und Projekte.

AUF-/ ODER AUSBAU DER PROJEKTSTEUERUNGSSTRUKTUREN

Gerade wegen der Komplexität der Projektlandschaft ist es wichtig klare Steuerungsstrukturen zur Verfügung zu stellen und den betroffenen Projektleiter*innen transparente und nachvollziehbare Entscheidungen zu kommunizieren. Damit wird verhindert, dass Entscheidungen als willkürlich wahrgenommen werden.

ORGANISATIONALE VERANKERUNG DES PROJEKTPORTFOLIO-MANAGEMENTS

Die Etablierung eines Projektportfolios ist mit Aufwand verbunden. Aufwand der sich lohnt, der aber auch erbracht werden muss. Um dauerhafte Erfolge zu erzielen empfiehlt es sich das Portfolio-Management in der Organisation zu verankern. Dabei ist es wichtig ist, dass die Verantwortlichen des Portfolio-Managements sowohl von denjenigen die das Projekt beauftragen und steuern als auch von denjenigen die es planen und umsetzen als Kompetenz-Center und Partner wahrgenommen werden.

Leistungsangebot der XI-Consulting

A FÜR EINZELNE PROJEKTE

Wir unterstützen Sie bei der Erhöhung der benötigten Kompetenzen und der Reduktion von Komplexität. Ob kurzfristig bei Engpässen / einmaligen Anlässen, oder langfristig beim Aufbau von Projektmanagementkompetenzen. Dabei setzen wir auf einfache interaktive Tools, die Ihnen schnell und unkompliziert einen Überblick über die wesentlichen Projektbestandteile geben.

Unterstützung bei der Projektstrukturierung

Diese Leistung bietet sich an, wenn Sie keinen rechten Zugang zu einem Projekt finden oder die vorhandene Planung nochmals prüfen wollen.

Ermittlung des benötigten Kompetenzbedarfs und Vermittlung spezifischer Fachkompetenzen

Diese Leistung bietet sich an, wenn Sie ein Kompetenzdefizit erkennen. Wir ermitteln für Sie die benötigten Kompetenzen und vermitteln auf Wunsch aus unserem weitreichenden Netzwerk geeignete Partner.

Durchführung von Einzelprojekten

Diese Leistung bietet sich an, wenn Sie knappe oder fehlende Ressourcen und oder Kompetenzen für die Durchführung eines Projektes haben. Wir ermitteln in diesem Fall den Business-Case des Projektes für Sie und zeigen Ihnen Kosten, Nutzen und Voraussetzungen auf. Danach entscheiden Sie, ob das Projekt durchgeführt werden soll oder nicht.

Durchführung von Projektmanagement-Schulungen

Diese Leistung bietet sich an, wenn Sie die Projektmanagementkompetenz in Ihrem Unternehmen dauerhaft erhöhen wollen. Wir bieten auf Ihre konkreten Bedürfnisse zugeschnittene Projektmanagementschulungen an.

Fortschritt, Wert und Ausblick
für jedes wichtige Projekt auf einen Blick.

B FÜR PROJEKT- PORTFOLIOS

Analyse Ihrer Projektlandschaft

Diese Leistung bietet sich an, wenn Sie einen klaren Überblick über Ihre Projektlandschaft benötigen und wissen wollen, wo Sie Verbesserungspotentiale haben.

Aufbau eines Projektportfolio-Managements

Diese Leistung bietet sich an, wenn Sie über eine komplexe Projektlandschaft verfügen und diese besser steuern und umsetzen wollen. Die Leistung beinhaltet das Aufsetzen eines Portfolios, welches die Projekte in Verbindung zu ihren Unternehmenszielen/ ihrer Strategie setzt. Darauf aufbauend ermitteln wir die Verbindungen zwischen den einzelnen Projekten und empfehlen Ihnen Maßnahmen zur Portfolio-Optimierung (Bereinigung, Auflösen von Zielkonflikten,

Verbesserung des Ressourceneinsatzes, Identifikation von Projektchancen). Nach Erbringung der Leistung haben Sie die Tools und das Wissen das Portfolio-Management selbstständig durchzuführen.

Aufbau eines Projekt-Management-Office (PMO)

Diese Leistung bietet sich an, wenn Sie ein dezidiertes Projektmanagement-Kompetenz-Center aufbauen wollen. Dieses Kompetenz-Center arbeitet an der Schnittstelle zwischen Projektsteuerung und Projektplanung und -umsetzung. Es erbringt Leistungen auf Einzelprojektebene und auf Unternehmensebene. Wir bringen dabei unsere Expertise im Aufbau von PMO ein. Sie teilen uns Ihre spezifischen Anforderungen und die Besonderheiten Ihres Unternehmens mit. Gemeinsam bauen wir so ein PMO auf, das exakt zu Ihren Bedürfnissen passt.



C

WIE WIR ARBEITEN

Der Erfolg eines Projektes hängt zum größten Teil davon ab wie man es beginnt.

Daher liegt unser Fokus auf dem Beginn. Wir setzen dabei das von uns entwickelte 3-Schritte-Verfahren ein, bei dem wir mit einem Projekt-Canvas arbeiten, welches uns in einem kurzen Workshop mit Ihnen ermöglicht alle relevanten Projektinhalte einfach und strukturiert zu erfassen.

SCHRITT 1

Klärung der Erwartungshaltung an das Projekt

- Gleiches Verständnis über das angestrebte Ergebnis bei allen Parteien
- Ambitionierte, aber realistische Einschätzung über Ergebnis, benötigte Ressourcen und Projektdauer unter Berücksichtigung der internen und externen Rahmenbedingungen

SCHRITT 2

Identifikation der benötigten Kompetenzen

- Festlegung der für das Projekt benötigten Kompetenzen
- Klärung welche Kompetenzen unternehmensintern zur Verfügung gestellt werden
- Sourcing der zusätzlich benötigten Kompetenzen aus dem Netzwerk der XI-Consulting GmbH



SCHRITT 3

Wahl des geeigneten Projektmanagement-Ansatzes

- Bei hoher Komplexität und geringer Planbarkeit eignet sich ein agiler Ansatz
- Bis zu einer mittleren Komplexität und ausreichender Planbarkeit empfiehlt sich ein klassischer Ansatz
- Bei abgrenzbaren Teilprojekten unterschiedlicher Komplexität kann auch eine Mischform angewandt werden

Neben dem Einsatz bei der Planung neuer Projekte, setzen wir das Canvas auch bei der Analyse einzelner Projekte oder einer ganzen Projektlandschaft ein. Dies garantiert einen schnellen Überblick und eine gute Vergleichbarkeit.



JOCHEN WEBER

Geschäftsführer

Kernexpertise: Projektportfoliomanagement,
Aufbau von Projekt Management Offices, Strukturierung und
Moderation herausfordernden Einzel-Projekte

✉ j.weber@xi-consulting.de



DR. ING DIETMAR FISCHER

Partner Technologiemanagement

Kernexpertise: Strukturierung und Durchführung
von Technologieprojekten nach Industriestandards

✉ d.fischer@xi-consulting.de



RUWEN REINHARD

Partner agile Projekte

Kernexpertise: Set-Up & Durchführung
agiler Kollaborationsprojekte in den Bereichen Digitalisierung & itera-
tive Entwicklung von Produkt/ Geschäftsmodell-Ideen.

✉ r.reinhard@xi-consulting.de

IMPRESSUM

XI-Consulting GmbH

Jurastraße 27/1

72072 Tübingen

+49 7071 / 539 10 19

www.xi-consulting.de

Design: Capitale Berlin, www.capitale.berlin

Fotos: Joachim Riederer

Inhaltlich verantwortlich: Jochen Weber

CROSS | INDUSTRY | CONSULTING