

Strategie oder Untergang: Warum sich die Projektdurchführung ändern muss

Der einzige Grund, aus dem heraus Unternehmen in Projekte investieren, ist zur Erzielung geschäftlicher Ergebnisse. Dies wird viel zu häufig vergessen.

Andy Jordan

CA Project and Portfolio Management

Im Grunde hat jedes Unternehmen nur zwei Aktivitätsfelder: den Betrieb und Veränderungen des Betriebs. Unabhängig davon, welcher Branche ein Unternehmen angehört oder ob es im privaten oder öffentlichen Sektor tätig, groß oder klein ist, strebt es stets danach, betriebliche Aspekte zu schützen und zu verbessern. Sei es bei der Einführung eines neuen Produkts oder Service, der Senkung von Kosten, dem Schutz der Infrastruktur vor Ausfällen oder der Verhinderung von Vorschriftenverstößen: Es gibt zahlreiche Bereiche, in denen ein Unternehmen seine betrieblichen Vorgehensweisen verändern möchte. Dafür braucht es Projekte. Sie sind das Mittel, mit dem Veränderungen im Unternehmen umgesetzt werden, und kein Unternehmen kann langfristig überleben, ohne fortlaufend in Projekte zu investieren. Projektinvestitionen sind wichtig, und auch wenn der Erfolg nie garantiert ist, muss ein Unternehmen alles tun, um sicherzustellen, dass die Mehrzahl seiner Projekte die Ergebnisse erzielen, für die sie ins Leben gerufen wurden – und einen Investitionsertrag erbringen, der die Zeit, die Anstrengungen, das Geld und die Risiken rechtfertigt, die sie mit sich bringen. Dies ist jedoch häufig nicht der Fall, und das ist schon sehr lange so.

In der heutigen technologiebasierten, stark wettbewerbsorientierten Welt verlieren Unternehmen, die die angestrebten Geschäftsergebnisse nicht realisieren können, nicht nur Marktanteile an ihre Mitbewerber, sondern sie gefährden ihre eigene Existenz. Kunden sind weit weniger bereit als früher, Fehler zu verzeihen oder zu warten. Diese hohen Erwartungen gelten auch für den öffentlichen Sektor, wo es nicht nur viel mehr Stakeholder gibt, sondern Fehler auch viel stärker sichtbar sein können und die Verantwortung eine schwere Last sein kann. In diesem White Paper wird betrachtet, aus welchen Gründen Projekte so regelmäßig fehlschlagen, und es wird ein nachhaltiger Ansatz für die konsistente Verbesserung der Performance vorgestellt.

Die falschen Projekte führen nie zum Erfolg

Zu Beginn der Betrachtungen dazu, wie die Projektperformance verbessert werden kann, müssen wir uns den Anfang des Prozesses ansehen, an dem Projektvorschläge entwickelt und genehmigt werden. Jedes Unternehmen verfügt über begrenzte Ressourcen. Das Geld und der Arbeitsaufwand, die Projekten zugeordnet werden können, sind begrenzt, und was einmal ausgegeben wurde, kommt nie wieder. Daher ist es unerlässlich, sicherzustellen, dass Entscheidungen zum Wo und Wie dieser Investitionen auf Unternehmensstrategien basieren. Ein Unternehmen muss die Ziele bestimmen, die es sich für den nächsten Betriebszeitraum setzen möchte, und seine Investitionen dann auf Initiativen konzentrieren, die seine Umsetzung dieser Ziele optimal unterstützen.

Um Investitionen erfolgreich auszuwählen, müssen drei unterschiedliche Faktoren kombiniert werden:

- Identifizierung von Chancen, die genutzt werden können, und von Herausforderungen, die gelöst werden müssen, um erforderliche Ergebnisse zu erreichen
- Entwicklung realistischer Schätzungen für die Kosten (Projektkosten und fortlaufende Kosten) und den Nutzen (Betrag, Zeit und Dauer) jeder vorgeschlagenen Initiative
- Entscheidungsfindung, die ein Gleichgewicht zwischen Performance und Risiken schafft, um ein nachhaltiges Portfolio genehmigter Projekte umzusetzen

Wenn einer dieser Faktoren ungeeignet gemanagt wird, hat das Unternehmen Mühe, Ergebnisse zu erzielen, und dies ist häufig der Fall. Die meisten Unternehmen sind überzeugt, dass sie über die Fähigkeit verfügen, ihre Chancen und Herausforderungen zu identifizieren, und verbringen wenig Zeit damit, sich auf den ersten Faktor zu konzentrieren. Dies ist aus mehreren Gründen ein Fehler. Erstens haben die meisten Unternehmen keine Ahnung, ob sie 1 % der potenziellen Chancen identifiziert haben oder 99 %; sie wissen nur, dass es mehr sind, als sie innerhalb eines Jahres nutzen können, und sehen sich daher nicht nach neuen Projekten um. Dies lässt ein Potenzial gänzlich unbekannter Größe ungenutzt, und es ist gut möglich, dass die vorteilhaftesten Chancen ignoriert werden, bevor die Arbeit auch nur beginnt.

Das zweite wichtige Problem bei der Identifizierung von Chancen ist die Konzentration auf die Symptome statt auf die Ursache. Viele Unternehmen identifizieren anhand ihres vorhandenen Betriebs notwendige Arbeiten: Ein Beispiel sind Tickets des IT-Help-Desks, die zu kleinen Projekten innerhalb der IT werden. Diese Aufgaben werden niemals bis in die strategischen Ebenen des Unternehmens gelangen, und viel Zeit und Geld werden dafür verwendet, Einzelprobleme zu behandeln, wenn sie auftreten. Ähnliche Situationen gibt es auch in anderen Bereichen des Unternehmens. Einige dieser Arbeiten sind unvermeidbar, aber mehr Bewusstsein für Strategie ermöglicht einen Überblick über die Herausforderungen und eine Entwicklung von Lösungen für die zugrunde liegenden Probleme – veraltete Systeme, ineffiziente Prozesse usw. – statt für die einzelnen auftretenden Schwierigkeiten.

Im Gegensatz zu ihrer Wahrnehmung, dass sie im Allgemeinen ziemlich gut im Identifizieren von Chancen sind, erkennen die meisten Unternehmen, dass sie Schwierigkeiten bei der Planung haben, aber sie scheinen dagegen machtlos zu sein. Business Cases oder Vorschläge werden unweigerlich mit Schätzungen auf hoher Abstraktionsebene entwickelt – deshalb heißen sie ja auch Planungsschätzungen. Diese Schätzungen werden jedoch selten später noch einmal angesehen und angepasst. Stattdessen werden die Kostenschätzungen als das Budget „festgenagelt“, das das Projekt einhalten muss, während Nutzenschätzungen häufig vollständig ignoriert werden. Kosten, die nach dem Projekt anfallen, werden häufig gar nicht berücksichtigt – die Finanzmittel und Ressourcen, die notwendig sind, um das Projektergebnis nach seiner Bereitstellung zu unterstützen – und die Nutzenprognosen beziehen sich im Allgemeinen nur auf die ersten ein bis drei Jahre. Es kann sehr schwierig sein, Nutzenprognosen so weit in die Zukunft zu entwickeln, vor allem für Projekte, die eher schlecht messbare Vorteile erbringen. Dies sollte jedoch vorab identifiziert und bei der Entscheidung berücksichtigt werden, ob das Projekt genehmigt werden soll. Außerdem werden Schätzungen für verschiedene Projekte nicht konsistent entwickelt. Dies führt zu Business Cases, die häufig mehr nach Verkaufspräsentationen für die Lieblingsprojekte jeder Abteilung klingen als nach einer objektiven Bewertung der Initiativen, die die Ziele am besten erreichen werden.

Der letzte Aspekt, der dazu führt, dass die falschen Projekte ausgewählt werden, ist der Entscheidungsprozess selbst. Aufbauend auf dem Konzept von Business Cases, die für die Präferenzen von Abteilungsleitern werben sollen, ist der Auswahlprozess für wichtige Unternehmensinitiativen häufig nicht mehr als eine Abstimmung in der Unternehmensleitung. Dies führt dazu, dass die beliebtesten Projekte ausgewählt werden, nicht unbedingt die am besten geeigneten. Falls die bevorzugten Projekte analysiert werden, ist dies oft nicht mehr als eine Überlegung dazu, ob genug Ressourcen zur Verfügung stehen, die den Projekten zugewiesen werden können, und ob zusätzliche Ressourcen zum Projektressourcenpool hinzugefügt werden müssen.

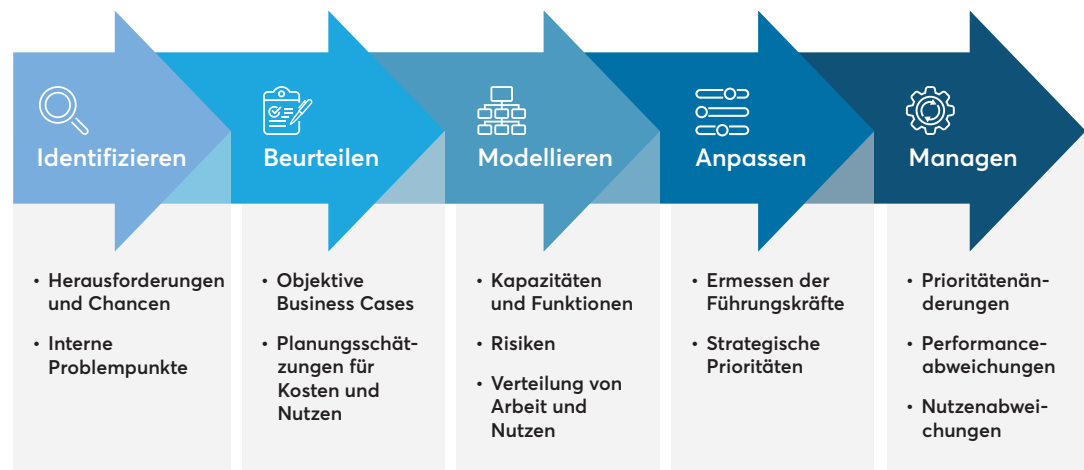
Wenn diese unterschiedlichen Elemente kombiniert werden, ist es nicht erstaunlich, dass Unternehmen keine konsistente Performance im Hinblick auf ihre Ziele erbringen. Viele haben eine Situation geschaffen, in der das Erreichen von Zielen unmöglich ist, auch wenn sie das genehmigte Portfolio perfekt umsetzen.

Um ihre Erfolgchancen zu maximieren, müssen Unternehmen den folgenden strategisch motivierten Ansatz verfolgen:

1. **Identifizierung aller Chancen und Herausforderungen für das Unternehmen:** Hierfür muss die praktische Durchführung in jedem Unternehmensbereich betrachtet werden, um nicht nur zu verstehen, was dort geschieht (oder nicht geschieht), sondern auch, warum dies so ist. Nur dann können die bestmöglichen Projektkandidaten identifiziert werden, und sie können anhand ihres Beitrags, ihrer Durchführbarkeit und ihrer Koordination konsolidiert und mit Prioritäten versehen werden.
2. **Entwicklung objektiver Business Cases für die besten potenziellen Kandidaten:** Business Cases müssen einen realistischen Vergleich zwischen den Vorschlägen ermöglichen, um sicherzustellen, dass die besten Initiativen in die abschließende Auswahlliste aufgenommen werden.
3. **Durchführung umfassenden Portfolio-Modelings:** Die Projekte, die als eigenständige Initiativen den besten Investitionsertrag versprechen, ergeben selten die beste Kombination von Projekten, die als Portfolio genehmigt werden kann. Die optimale Mischung findet Kompromisse hinsichtlich Beiträgen zu unterschiedlichen Zielen, der Verteilung von Arbeit auf die Unternehmensbereiche, sofortigem und langfristigem Nutzen, Kapazitäten und Funktionen für die Umsetzung, Risiken und der Fähigkeit zum Risikomanagement usw. Nur wenn alle diese Faktoren identifiziert und bewertet werden, kann die richtige Produktportfoliomischung eingerichtet werden.
4. **Berücksichtigen subjektiver Kriterien bei den abschließenden Genehmigungen:** Leitende Führungskräfte haben ihre Positionen inne, weil sie kompetent und erfahren sind. Diese Eigenschaften müssen sie nutzen, um sicherzustellen, dass ein Teil des Portfolios aus Projekten besteht, die über die objektiven Kriterien hinausgehen und die Chance bieten, innovative Lösungen zu entwickeln, die im Endeffekt mehr Nutzen bringen, als jeder Business Case vorhersagen konnte.
5. **Managen des Portfolios als ein lebendiges System:** Unabhängig davon, wie gut das Investitionsportfolio geplant wird, sind die genehmigten Initiativen nur zum Zeitpunkt ihrer Genehmigung die richtigen. Während des Umsetzungszeitraums entwickeln sich die Prioritäten des Unternehmens weiter, tatsächliche Kosten und Nutzen weichen vom Plan ab, und zahllose andere Faktoren beeinflussen die Umsetzung. Projekte, die noch auf ihren Beginn warten, müssen als fortlaufendes Backlog verwaltet werden, in dem die Prioritäten kontinuierlich neu vergeben werden, und die Durchführbarkeit aktiver Initiativen muss immer wieder neu eingeschätzt werden.

Dieser fünfte Punkt bringt uns zu unserer nächsten Überlegung für das strategische Projektmanagement in der Durchführungsphase.

ABBILDUNG 1.
Fünfschrittiger Prozess
für die strategische
Projektauswahl



„Was“ ist weit weniger wichtig als „warum“

Eines der größten Probleme mit Projekten besteht darin, dass sie meist auf das angestrebte Ziel fokussiert sind. Die herkömmliche dreifache Einschränkung durch Budget, Zeitplan und Projektumfang ist ein hervorragendes Beispiel. Projekte werden als erfolgreich angesehen, wenn sie alle definierten Anforderungen im vorgegebenen Zeitrahmen und mit dem Arbeits- und/oder Kostenaufwand erfüllen, der zu Anfang festgelegt wurde. Dies ist weiterhin der fast exklusive Fokus der weiter oben betrachteten Projekte, die die Symptome behandeln, die in der IT und in anderen Unternehmensbereichen identifiziert wurden. Die einfache Wahrheit ist jedoch, dass diese Messungen ungenau und irreführend sind. Zu Beginn dieses White Papers haben wir festgestellt, dass Projekte durchgeführt werden, um einen oder mehrere Aspekte des Betriebs zu verbessern, und so müssen sie auch gemanagt werden. Das Unternehmen profitiert nicht von einem Projekt, das termin-, umfangs- und budgetgerecht umgesetzt wird, aber nicht den erwarteten Beitrag zu den Zielen leistet. Hingegen ist ein Projekt mit geringer Funktionalität, einiger Verspätung und höheren Kosten, das dem Unternehmen hilft, seine Ziele zu erreichen, auf jeden Fall ein Erfolg.

Mit der Agile-Methode beginnen Unternehmen, diesen Weg zu gehen, statt sich auf Einschränkungen zu konzentrieren, aber viele agile Initiativen konzentrieren sich immer noch auf das „Was“ statt auf das „Wie“. Sie bemühen sich, eine Reihe von Leistungsmerkmalen und Funktionen bereitzustellen, die zu den Erwartungen der Kunden passen – statt derjenigen, die die Fähigkeit zum Erreichen der Unternehmensziele maximieren. Die Kunden oder ihre Vertreter müssen einen Teil der Verantwortung hierfür innehaben, sowohl im Agile- als auch im Wasserfallmodell der Umsetzung. Die treibende Kraft der Initiative ist jedoch das Projektteam. Es sollte sicherstellen, dass der Fokus stets auf der Optimierung der Fähigkeit liegt, die langfristigen Unternehmensziele zu erreichen.

Dies kann durchaus bedeuten, dass sich das Projekt während seiner Umsetzung wesentlich verändert und dass sich Zeitplanung, Kosten und spezifische Zielvorgaben weiterentwickeln, um den Beitrag der Initiative zu den Unternehmenszielen zu schützen. Es kann auch bedeuten, dass das Projekt abgebrochen wird und Ressourcen anderweitig eingesetzt werden, wenn diese Ziele – das „Warum“, dessentwegen das Projekt genehmigt wurde – nicht mehr erreichbar sind. Diese Entscheidungen können nur während der Projektdurchführung getroffen werden, und sie erfordern eine strategische Sicht auf die Projektumsetzung. Projektmanager müssen nicht nur verstehen, was sie umsetzen, sondern auch, wie diese Zielvorgaben die Ziele des Unternehmens unterstützen – sie müssen sozusagen im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele managen.

Damit dies möglich ist, müssen Unternehmen in eine PMO-Infrastruktur investieren, die Führung und Strategie mit den Projektteams verbindet. Projektmanager müssen sich darauf verlassen können, dass das PMO sie bei ihren sich weiterentwickelnden Zielen führt und sie bei ihren Entscheidungen auf Projektebene unterstützt, um die Koordination mit diesen Zielen zu optimieren. Diese Art der Infrastruktur für die strategische Umsetzung kann nur erfolgreich sein, wenn sie durch die Unternehmensführung unterstützt wird. Dabei muss anerkannt werden, dass einzelne Projekte als Teilelemente des Portfolios gemanagt werden müssen. Sie müssen zusammen Teil eines integrierten Ökosystems von Projekten sein, die die Erreichung der Unternehmensziele und die Vergrößerung des Potenzials des Unternehmens ermöglichen, denn dies war der Grund, aus dem überhaupt in die Projekte investiert wurde. Diese Konzentration auf die Projektumsetzung im Hinblick auf Unternehmensergebnisse ist wichtig, aber sie allein ist nicht genug. Dies bringt uns zum letzten Element des strategischen Projektmanagements.

Verantwortung für die Ergebniserzielung

Wie bereits angemerkt, werden Nutzenschätzungen in Business Cases nach der Genehmigung des Projekts häufig ignoriert. Diese Schätzungen werden unweigerlich auf hoher Ebene angestellt, und in vielen Fällen kann der erzielbare Nutzen nicht genau gemessen werden. Dies ist völlig logisch, aber dennoch muss sichergestellt werden, dass dieser Nutzen erzielt wird. Im Business Case gilt: Falls ein Nutzenaspekt schwierig zu messen ist, sollte dies mitgeteilt werden. Außerdem sollte jede Nutzenerwartung im Business Case während und nach der Projektumsetzung erneut betrachtet und nach Bedarf angepasst werden. Nachdem das Projekt abgeschlossen ist und seine Ergebnisse der Kundengruppe übergeben wurden, muss die Verantwortlichkeit für die Nutzenerzielung bestehen bleiben.

Die gesamte bisher beschriebene Arbeit wird verschwendet, falls die den Kundengruppen bereitgestellten Lösungen – die Produkte, Services, Systeme, Prozesserweiterungen usw. – nicht genutzt werden, um die erforderlichen Verbesserungen für das Unternehmen zu erzielen. Gemäß der Weisheit, dass wir managen, was wir messen, müssen die Verantwortlichen dieser Ergebnisse dafür sorgen, dass der Nutzen erreicht wird, den sie im Business Case versprochen haben. Dass dies geschieht, muss die Unternehmensführung sicherstellen. Es ist inakzeptabel, zu behaupten, dass eine Reihe neuer Leistungsmerkmale in einem vorhandenen Produkt eine Million US-Dollar netto an Neuumsatz einbringen wird, und dann nach der Bereitstellung zu behaupten, dass es unmöglich ist, Umsatz spezifisch diesen Leistungsmerkmalen zuzuschreiben. Einfach gesagt: Wenn es nach der Bereitstellung unmöglich ist, war es vor der Genehmigung des Projekts auch schon unmöglich.

Das strategische Projektmanagement muss eine effektive und effiziente Messung der Performance und eine detaillierte Verfolgung einzelner Leistungsmerkmale ermöglichen, damit identifiziert werden kann, ob der erzielte finanzielle Nutzen die Nutzung der Ressourcen rechtfertigt. Bei der Genehmigung eines Projekts sollte der behauptete Umsatzanstieg einfach in das Umsatzgrundverhalten für das Produkt aufgenommen werden: die Umsatzzahl für das Folgejahr wird um den behaupteten Nutzen von einer Million US-Dollar erhöht, bevor andere, zusätzliche Verbesserungserwartungen hinzukommen. Ebenso kann mit Kosteneinsparungen und Effizienzsteigerungen umgegangen werden.

Verantwortlichkeit bedeutet, dass es Konsequenzen gibt, falls Ziele nicht erreicht werden, und die Unternehmensführung muss diese Umgebung einrichten und managen. Falls das Unternehmen als Ganzes seine Ziele nicht erreicht, leidet sein Börsenkurs oder Wert, die Führungskräfte werden zur Verantwortung gezogen, und im Endeffekt finden Veränderungen statt. Die Unternehmensleitung kann nur dann den Erfolg vorantreiben, wenn die einzelnen Projektverantwortlichen ihre Erfolge vorantreiben, und das ist in vielen Unternehmen einfach nicht häufig genug der Fall.

Fazit

Die Erreichung von Unternehmenszielen ist der primäre Existenzzweck eines Unternehmens. Im privaten Sektor definiert sie die Erfolgsmessung. Im öffentlichen Sektor optimiert sie die Möglichkeit, den Bürgern Nutzen für ihr Geld zu bieten. Im Nonprofit-Bereich stellt sie sicher, dass der gute Zweck möglichst intensiv unterstützt werden kann. Während betriebliche Bereiche eines Unternehmens allmähliche, evolutionäre Verbesserungen erreichen können, entstehen die großen Schritte zur Zielerreichung immer nur, wenn dieser Betrieb mehr oder weniger verändert wird. Dies wird erreicht, indem die richtigen Projekte zur richtigen Zeit durchgeführt werden und indem sichergestellt wird, dass sie die erwarteten Ergebnisse erreichen. Dies wiederum ist nur möglich, wenn die Projektdurchführung realistisch gesehen wird: als eine strategische Disziplin, die sich auf Unternehmensergebnisse konzentriert.

So gut wie alle Unternehmen sind in der Lage, einzelne Projekte umzusetzen und die Einschränkungen dieser Projekte in ausreichendem Maße einzuhalten. Was fehlt, ist der strategische rote Faden, der alle diese Projekte zu einem zusammenhängenden Ökosystem von Initiativen für geschäftliche Verbesserungen macht. Um dies zu ändern, muss die Denkweise stärker verändert werden als die formalen Abläufe. Unternehmen müssen hierfür wie folgt vorgehen:

- Sie müssen ein Rückgrat für das strategische Projektmanagement aufbauen, das die Planung mit der Umsetzung und dem Management des Nutzens verbindet. Dieses Rückgrat muss die Führung auf Unternehmens- und Abteilungsebene, das PMO, die Projektteams und die Verantwortlichen für die Projektergebnisse miteinander verbinden.
- Sie müssen Entscheidungen zur Projektgenehmigung auf Unternehmensebene konsolidieren und damit sicherstellen, dass der Fokus stets auf den eigentlichen Ursachen statt auf Symptomen liegt und dass Lösungen strategisch statt nur taktisch sind. Zusätzlich zu den strategischen Projekten werden immer auch Initiativen auf Abteilungsebene notwendig sein, aber sie sollten erst finanziert werden, nachdem für die wichtigen Unternehmensziele gesorgt ist. Zuzulassen, dass Arbeit zuerst auf der Ebene einer einzelnen Abteilung definiert wird, bedeutet, dass „der Schwanz mit dem Hund wedelt“, und führt niemals zu konsistentem Erfolg.

- Sie müssen Ziele und Projektinvestitionen aktiv managen, um sicherzustellen, dass der Fokus stets auf der Erfüllung der aktuellen Unternehmensanforderungen liegt, nicht auf den Zielen, die das Unternehmen vor einem Dreivierteljahr hatte. Dies ist ein weiterer Grund, aus dem abteilungsgesteuerte Projekte statt strategischer Projekte eine schlechte Idee sind – Abteilungen besitzen nicht die erforderliche unternehmensweite Perspektive.
- Sie müssen jedes Element der Projektdurchführung managen, von der Ideensammlung bis zur Nutzenerzielung. Dabei müssen sie sich strikt darauf konzentrieren, warum die Arbeit durchgeführt wird, und sich bewusst sein, dass Projektziele nur ein Mittel zur Nutzenerreichung sind.

Diese Veränderungen zu erreichen, ist vielleicht nicht leicht, aber es ist einfach, und das ist das Einzige, was ein Unternehmen verlangen sollte: einen klaren Zukunftsweg, um die Performance im Hinblick auf die Ziele zu verbessern. Vielleicht sollte dies eines der Ziele im nächsten Jahr sein.

Informationen zum Autor

Andy Jordan ist Leiter von Roffensian Consulting Inc., einem Beratungsunternehmen mit Schwerpunkt auf der organisatorischen Transformation, dem Portfoliomanagement und PMOs. Er blickt zurück auf eine lange Erfolgsgeschichte im Management unternehmenskritischer Projekte, Programme und Portfolios in Europa und Nordamerika in ganz unterschiedlichen Branchen wie dem Investmentbanking, der Softwareentwicklung, Callcentern, der Telekommunikation und Unternehmensschulungen.

Weitere Informationen zur Unterstützung des Finanzmanagements mit CA Project and Portfolio Management finden Sie unter ca.com/PPM

Kontaktieren Sie CA Technologies



CA Technologies (NASDAQ: CA) bietet Lösungen für das IT-Management, mit denen Kunden komplexe IT-Umgebungen verwalten und sichern können, um agile Business Services zu unterstützen. Unternehmen nutzen Software und SaaS-Lösungen von CA Technologies, um Innovationen zu beschleunigen, ihre Infrastruktur zu transformieren und Daten und Identitäten vom Rechenzentrum bis zur Cloud zu schützen. Wir haben es uns zum Ziel gesetzt, dass durch Einsatz der Produkte von CA Technologies alle unsere Kunden ihre gewünschten Geschäftsergebnisse erreichen und den erwarteten geschäftlichen Nutzen erzielen. Weitere Informationen zu unseren Customer-Success-Programmen finden Sie unter ca.com/customer-success. Weitere Informationen zu CA Technologies finden Sie unter ca.com/de.

