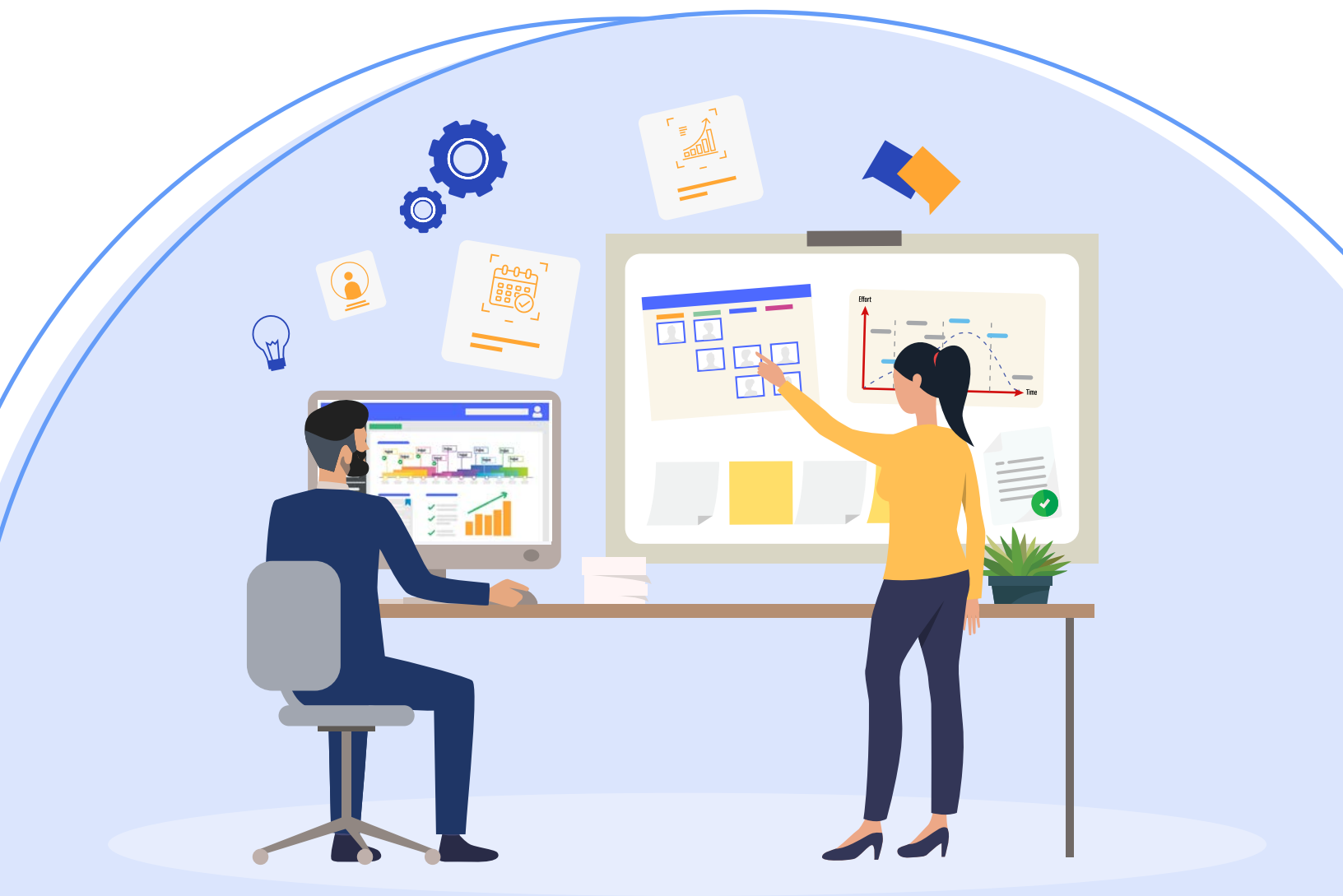


Drei Kernprioritäten für PMOs für wertvollere Projektportfolios



Inhaltsverzeichnis

Projektauswahl	04
Gründe für die mangelnde Ausrichtung von Projekten an der Unternehmensstrategie	05
Ein neuer Ansatz	06
Voraussetzungen für die Lösung des Problems	08
Notwendige Rahmenbedingungen für die Projektauswahl schaffen	09
Projektlaufzeit	11
Gründe für Verzögerungen in Projekten	12
Ein neuer Ansatz	13
Voraussetzungen für die Lösung des Problems	13
Notwendige Rahmenbedingungen zur Vermeidung unproduktiver Projektarbeiten schaffen	16
Produktivität und unproduktive Projektarbeiten	17
Gründe für unproduktive Projektarbeiten	18
Ein neuer Ansatz	19
Voraussetzungen für die Lösung des Problems	20
Notwendige Rahmenbedingungen zur Vermeidung unproduktiver Projektarbeiten schaffen	21
Zusammenfassung	22

Einleitung

Der aktuellen Veröffentlichung *“Pulse of the Profession”* des Project Management Institute (PMI) zufolge haben 68 % aller Unternehmen in den 2020er Jahren erhebliche Veränderungen durchgeführt, um ihre digitale Transformation voranzubringen und sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen auf dem sich ständig verändernden Markt! Diesen klar erkennbaren Trend zur Innovation bestätigt auch eine Studie von McKinsey aus dem Jahr 2020. Danach hat die COVID 19-Krise die digitale Entwicklung extrem beschleunigt. Nordamerika verzeichnete innerhalb weniger Monate ein Wachstum des Angebots an digitalen Produkten, wie es zuvor für einen Zeitraum von sechs Jahren erwartet wurde. Für Europa entsprach das Wachstum sogar einem Zeitraum von sieben Jahren und für die Region Asien – Pazifik mehr als zehn Jahren.

Vor diesem Hintergrund werden die Unternehmen ihr Tempo bei der digitalen Transformation mit Sicherheit auch in absehbarer Zukunft beibehalten. Ebenso werden Projektmanagementbüros (**PMOs**) weiterhin entscheidend dazu beitragen, dass die digitalen Projekte ihrer Unternehmen eine hohe Rendite erzielen.

Um dies zu erreichen, müssen PMOs die folgenden Prioritäten in den Vordergrund stellen:

- 1 Optimieren der Projektauswahl, womit sie sicherstellen, dass Portfolios im Einklang stehen mit der Strategie des Unternehmens
- 2 Reduzieren der Projektlaufzeiten durch verbessertes Ressourcenmanagement
- 3 Produktivitätssteigerungen durch Eliminierung unproduktiver Projektarbeiten

Lesen Sie im Folgenden mehr über die Bedeutung dieser drei Aufgaben des Projektportfoliomanagements (**PPM**) und erhalten Sie praktische Tipps, wie Sie die Digitalisierung Ihres Unternehmens weiter voranbringen.

Projektauswahl

Eine PMI-Studie ergab, dass „**Unternehmen durchschnittlich 9,9 % ihrer Investitionen vergeuden**“, weil es ihnen nicht gelingt, Projekte erfolgreich zu implementieren und an ihrer Unternehmensstrategie auszurichten. Weiterhin gaben Projektleiter an, dass annähernd ein Drittel aller Projekte ihre Ziele nicht erreichte, 43 % geplante Budgets überzogen und nahezu die Hälfte nicht innerhalb des vorgesehenen Zeitrahmens fertiggestellt wurde.³

Was hatten viele dieser Projekte gemeinsam? Verantwortliche Sponsoren unterstützten sie nicht über die gesamte Projektlaufzeit hinweg.

Da am Beginn eines Projekts immer die Projektauswahl steht, haben PMOs und Projektmanagementexperten in dieser frühen Phase den größten Einfluss darauf, ob ihre Unternehmen maximalen Nutzen aus ihren Projektinvestitionen ziehen können. Mit anderen Worten: Auch eine perfekte Durchführung und Fertigstellung von Projekten nutzt nichts, wenn es die falschen Projekte sind.

Um Klarheit darüber zu gewinnen, in welche Richtung Sie sich bewegen sollten, müssen Sie zunächst verstehen, wo Ihr Ausgangspunkt liegt und wie Sie dorthin gelangt sind. **Im Folgenden befassen wir uns daher mit folgenden Fragen:**

- ▶ Weshalb stellt es für viele Unternehmen eine Herausforderung dar, ihre Portfolios an der Unternehmensstrategie auszurichten?
- ▶ Weshalb ist ein umfassenderer Ansatz bei der Auswahl von Projekten so wichtig?
- ▶ Welche Prozesse und Tools werden für eine bessere Ausrichtung von Portfolios an der Unternehmensstrategie benötigt?
- ▶ Wie werden diese Prozesse und Tools im Arbeitsalltag angewendet?

Gründe für die mangelnde Ausrichtung von Portfolios an der Unternehmensstrategie

Ursachen für Herausforderungen bei der Ausrichtung von Projekten an der Unternehmensstrategie

Ständige Wechsel der Prioritäten von Unternehmen und technologisch Umbrüche

29 % aller Führungskräfte geben an, sie seien „äußerst besorgt“ darüber, wie schnell Technologien sich wandeln und über die Auswirkungen dieses Wandels auf Geschäftsstrategien, Prioritäten, Budgets, Marktbedingungen und das Wettbewerbsumfeld.⁴ Fast die Hälfte von ihnen erwartet, dass ihre Unternehmen in den nächsten drei bis fünf Jahren stark in die technologische Weiterentwicklung investieren werden.⁵

Fehlende Klarheit bezüglich der Ziele der Unternehmens

Im Jahr 2022 konnten nach Angaben von Projektleitern zwischen 28 % und 35 % aller abgeschlossenen Projekte nicht die Ziele oder Erwartungen der jeweiligen Unternehmen erreichen.⁶ Dieser Wert ist nahezu derselbe wie vier Jahre zuvor, als 35 % aller Unternehmen von mangelnder Ausrichtung ihrer Portfolios an ihrer Strategie berichteten.³

Fehler in der Kommunikation mit Beteiligten

84 % der Verantwortlichen glauben, „dass sie die richtigen Prioritäten setzen und die richtigen Initiativen finanzieren“. Dagegen vertreten nur 55 % der PMO-Leiter diese Ansicht. Die Diskrepanz zeigt deutlich, dass Projektleiter und Sponsoren enger zusammenarbeiten müssen.

Da diese Probleme immer häufiger auftreten, setzen Unternehmen immer öfter falsche Prioritäten und ihre Produktivität sinkt. Wir werden das im Folgenden näher erörtern. Daraus können weitere Probleme entstehen, von sinkender Motivation bis hin zu großen finanziellen Verlusten³ (vgl. die folgende Grafik).

\$ wastage, least to most	Region	Amount wasted due to poor project performance*
1	China	7.6% or \$76M per \$1B
2	Canada	7.7% or \$77M per \$1B
3	India	8.1% or \$81M per \$1B
4	Middle East	8.5% or \$85M per \$1B
5	Asia Pacific	8.6% or \$86M per \$1B
6	Latin America	10.2% or \$102M per \$1B
6	U.S.	10.2% or \$102M per \$1B
7	U.K.	10.8% or \$108M per \$1B
8	EMEA (Europe, Middle East and Africa)	11.7% or \$117M per \$1B
9	Brazil	12.2% or \$122M per \$1B
10	Europe	12.7% or \$127M per \$1B
11	Australia	13.9% or \$139M per \$1B

*Figures are U.S. dollar amounts, but represent a percentage that applies to any currency.
Pulse of the Profession 2018³

Ein neuer Ansatz

Wie schnell sich geschäftliche Rahmenbedingungen verändern, liegt nicht in Ihrer Macht. Sie können aber sehr viel tun, um **Unternehmensziele besser zu vermitteln und den Nutzen von Projekten zu steigern**. Damit verbessern Sie die Produktivität, sorgen dafür, dass weniger Initiativen scheitern und erhöhen die Motivation der Projektteams.

In der Regel kommuniziert die Unternehmensleitung Ziele und Prioritäten an die Projektteams. Die berücksichtigen diese Informationen bei der Auswahl von Projekten meist in einem formellen und strukturierten oder auch weniger formellen und weniger klar definierten Prozess. Die Ausrichtung der Portfolios an der Unternehmensstrategie erfolgt

aber in beiden Fällen eher von unten nach oben und mit Hilfe einfacher Bewertungstools oder Spreadsheets.

Maximale Produktivität und Projekterfolg, die den Geschäftserfolg unmittelbar steigern, können Unternehmen aber nur mit einem umfassenderen Ansatz erzielen. Dazu gehören auch eine PMO-Governance, eine engere Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen (wie beispielsweise Sponsoren und Champions), die Kommunikation von Projektprioritäten von oben nach unten und der Einsatz von Portfoliomanagement-Tools.

Eine Vision für die optimale Umsetzung der Unternehmensstrategie

Für die meisten Unternehmen ist die Ausrichtung von Projekten an der Unternehmensstrategie ein Bottom-up-Prozess, in dem eine identifizierte Projektidee oder ein Vorschlag in Übereinstimmung mit einer existierenden Strategie gebracht werden.



Dieser Prozess kann als „**Konsolidierung der von Strategien**“ beschrieben werden. Damit wird auch die Frage beantwortet: „**An welcher Strategie wird dieses Projekt ausgerichtet?**“

Im Gegensatz zur Konsolidierung von Strategien ist die „**Umsetzung der Strategie**“ eher ein Top-down-Prozess. Er beantwortet die Frage: **Welche Projekte müssen wir initiieren, um die Strategie umzusetzen?** In Unternehmen mit einem höheren Reifegrad wird ein größerer Anteil der durchgeführten Projekte aus der Strategie abgeleitet.

Der nächste Schritt ist die „**Formulierung einer Strategie**“. Damit wird die Frage beantwortet: „**Welche Strategien sollten wir verfolgen unter Berücksichtigung unserer derzeitigen und künftigen Projektkapazitäten, des verfügbaren Personals, unserer bisherigen Erfahrungen und der aus ähnlichen Initiativen bekannten Risiken?**“ Diese Frage kann nur das PMO beantworten.

Voraussetzungen für die Lösung des Problems

Um sicherzustellen, dass Ihre Projekte der Unternehmensstrategie entsprechen, benötigen Sie einige neue Prozesse und/oder Tools. Diese bezeichnen wir als **die notwendigen Rahmenbedingungen für die Projektauswahl**. Im Folgenden finden Sie eine ausführliche Beschreibung der drei Hauptkomponenten dieser Rahmenbedingungen, die die Umsetzung der Strategie unterstützen:



PMO- oder EPMO-Governance

Die Hälfte der Unternehmen, die über ein PMO verfügen, arbeitet mit einem EPMO (Enterprise-PMO). Jene, die ihr EPMO an der Unternehmensstrategie ausrichten, berichten, dass 38 % mehr ihrer Projekte ihre Ziele und die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen und dass 33 % weniger Projekte als gescheitert bewertet werden. Die meisten Unternehmen (82 %) haben ein formales PMO etabliert. Sollte das bei Ihnen noch nicht der Fall sein, gehören Sie also zu einer schwindenden Minderheit.⁷ Dass PMOs und die Ausrichtung von Projekten an der Strategie untrennbar verbunden sind, ergibt sich aus dem Zweck und den Aufgaben eines typischen PMOs. Dass Erwartungen der Unternehmen erfüllt und Unternehmensziele erreicht werden (und zu diesem Zweck Projekte und Portfolios an der Strategie ausgerichtet werden), hat sich zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Unternehmen entwickelt, gleichbedeutend mit der Fertigstellung von Projekten innerhalb geplanter Fristen und Budgets.



Unterstützung durch Führungskräfte

Unterstützung von aktiv mitarbeitenden Führungskräften bleibt weiterhin der entscheidende Faktor dafür, ob Projekte erfolgreich sind, ob sie ihre gesteckten Ziele erreichen und die Erwartungen des Unternehmens erfüllen. 38 % aller Projekte werden noch immer ohne aktiv mitarbeitende Sponsoren bearbeitet.³ Daher sollten Unternehmen die Unterstützung durch Führungskräfte als wesentliches Entscheidungskriterium in die Projektauswahl einbeziehen.



Automatisierung von Projektauswahl und Portfoliomanagement

PPM-Tools bieten Funktionen für die Bedarfsanalyse. Sie können innerhalb eines standardisierten Bottom-up-Prozesses zur Auswahl und Priorisierung von Projekten genutzt werden, die im Einklang mit der Unternehmensstrategie stehen. Mit Funktionen für das Portfolio- und Programmmanagement lassen sich dagegen strategische Initiativen, Programme und Investitionen eher aus einer von oben nach unten gerichteten Perspektive bewerten und optimieren.

Notwendige Rahmenbedingungen für die Projektauswahl schaffen

Etablieren oder erweitern Sie die Rolle des PMOs

Entwickeln Sie die Ausrichtung an der Unternehmensstrategie zu einer Kernkompetenz und festen Bestandteil der umfassenderen Aufgabe, Kennzahlen für die Bewertung des Erfolgs festzulegen und zu überwachen.

Integrieren sie neu aufkommende Managementtechniken zur Realisierung des angestrebten Nutzens. Der dafür maßgebliche Leistungsindikator sollte die Umsetzung der Unternehmensstrategie sein.

Konzentrieren Sie Ihr Personalmanagement nicht nur auf technische und Führungsqualitäten sondern auch auf strategische und betriebswirtschaftliche Kompetenz.

Entwickeln Sie Sponsoringfähigkeiten bei Führungskräften

Bieten Sie Training für Sponsoren auf Leitungsebene an, um ihnen zu helfen, ein besseres Verständnis ihrer Rolle während der gesamten Projektlaufzeit zu entwickeln.

Schaffen Sie eine Arbeitsatmosphäre für Projekte, die die Zusammenarbeit zwischen Unternehmens- und Projektteams fördert und auf Transparenz, Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung fußt.

Automatisieren Sie die Projektauswahl und das Portfolio-management

Verankern Sie mit Hilfe von Bedarfsmanagement (Projektauswahl und Genehmigungsverfahren) die Ausrichtung an der Unternehmensstrategie als unabdingbares Kriterium bei der Bewertung und Priorisierung von Projekten.

Organisieren und verwalten Sie Portfolios mit strategischen Initiativen, die die Unternehmensstrategie umsetzen, und nutzen Sie Funktionen zur Optimierung von Investitionen und für Risikoabschätzungen.

Projektlaufzeit

Statistiken zeigen, dass nur 55 % aller Projekte ihre Zeitpläne einhalten.¹ Die Folge sind nicht nur Verzögerungen bei der Markteinführung, sondern auch Einbußen bei Umsatz, Einsparungen, Kundenzufriedenheit und Marktanteil. Angesichts des bereits erwähnten Booms der digitalen Transformation und neuer Produktinnovationen in den letzten Jahren sind dies besonders gravierende Nachteile.

Eine der Hauptursachen dafür, dass Zeitpläne nicht eingehalten werden, ist, dass nicht die richtigen Ressourcen zur richtigen Zeit zur Verfügung stehen. Tatsächlich benennen Projektmanagementspezialisten in den „**State of Project Management**“-Jahresberichten von Wellington seit 2016 jedes Jahr „**schlechtes Ressourcenmanagement**“ als eine der größten Herausforderungen. Es überrascht daher nicht, dass die Verbesserung der Ressourcenplanung und -prognosen weit oben auf der Prioritätenliste der PMOs stehen sollte.

Im Folgenden befassen wir uns mit:

- ▶ häufigen Ursachen für Verzögerungen in Projekten
- ▶ der Bedeutung eines umfassenderen Ansatzes für das Ressourcenmanagement
- ▶ Rahmenbedingungen, bestehend aus Prozessen und Tools, die verlässlichere Markteinführungszeiten ermöglichen
- ▶ der Anwendung dieser Prozesse und Tools in der praktischen Arbeit

Gründe für Verzögerungen in Projekten

Hauptursachen für Verzögerungen in Projekten

Ständige Veränderungen der geschäftlichen Prioritäten und Bedingungen

Dazu zählen häufige Anpassungen an Strategien und Prioritäten, Budgets, Marktbedingungen, das Wettbewerbsumfeld und Ihr verfügbares Personal. Das alles kann sich auf den Projekterfolg und Projektlaufzeiten auswirken.

Arbeiten in Datensilos

Die starke Verbreitung von Datensilos behindert Arbeitsabläufe, die Transparenz bei Projektdaten und Datenzugriffe in Echtzeit voraussetzen. Mit (z. B. in einem Cloud-Repository) zentralisierten Daten lassen sich Projekte in kürzestmöglicher Zeit bearbeiten und maximale Datentransparenz gewährleisten. Die Zentralisierung ermöglicht die Integration und Automatisierung von Arbeitsabläufen über funktionale Silos hinweg.

Unfähigkeit, Ressourcen effizient zu nutzen

Ressourcenmanagement stellt die meisten Organisationen vor Herausforderungen, und kein Unternehmen wird behaupten, es habe diesen Prozess perfektioniert. Tatsächlich sehen Projektleiter in der Einführung eines effektiven Ressourcenmanagements ihre zweit schwierigste Aufgabe.⁷

Es ist klar erkennbar, wie die Zunahme dieser Art von Problemen die Fähigkeit der Projektteams beeinträchtigt, ihre Aufgaben zu erfüllen und Zeitpläne einzuhalten. Und falls Sie noch nicht überzeugt sind: In einer kürzlich durchgeführten Umfrage gaben weniger als die Hälfte (45 %) der Projektmanagement-Spezialisten an, dass ihr Unternehmen eine „Erfolgsbilanz für Projekte“ vorweisen kann.⁷

Ein neuer Ansatz

Projekte sind der Motor des Wandels in Unternehmen. Ohne ein Programm, das eine Reihe von Projekten mit wechselseitigen Abhängigkeiten zusammenfasst, können Sie keine strategische Initiative umsetzen, keine neue, interne Dienstleistung erbringen und kein neues Produkt auf den Markt bringen.

Eine Verkürzung der Projektlaufzeit um 10 - 15 % multipliziert den Nutzen aller Projekte, die auf eine Senkung der Betriebskosten oder Einnahmesteigerungen abzielen. Mit anderen Worten: Dank verkürzter Zykluszeiten beginnt jedes Projekt in der Pipeline früher, und es wird früher beendet. Die erzielten, finanziellen Vorteile fallen früher an und summieren sich.

Ein Ansatz, der auf mehr Transparenz bei Ressourcen, auf eine bessere Ressourcenzuteilung und eine bessere Nutzung zielt, wird am ehesten geeignet sein, Strategien zur Minimierung der Projektzykluszeiten umzusetzen.

Um Projektlaufzeiten

Um Projektlaufzeiten zu minimieren, benötigen Sie einige neue Prozesse und/oder Tools. Die Kombination der beiden bezeichnen wir als **notwendige Rahmenbedingungen für kürzere Projektlaufzeiten**.

Es gibt drei Hauptkomponenten:



Projektauswahl

Die Bedeutung der Projektauswahl für die Festlegung der benötigten Projektlaufzeit darf nicht unterschätzt werden. Neben dem Nutzen für das Unternehmen sollte auch das mit der Durchführung eines Projektes verbundene Risiko (also die Risiken und Folgen von Verzögerungen beim Projektabschluss oder einer Überschreitung des Budgets) eine wichtige Rolle spielen bei der Entscheidung, welche Projekte verfolgt werden sollen. Die Risikoabschätzung sollte fester Bestandteil des Bedarfsmanagementprozesses und des Priorisierungsmodells für Projekte sein. Glücklicherweise sind die meisten Unternehmen im Risikomanagement kompetent und nehmen es ernst. Tatsächlich geben 64 % der Projektmanager an, dass sie meist oder immer Risikomanagement betreiben.⁷



Ressourcenmanagement

Dies ist der wichtigste Bereich, auf den Sie sich konzentrieren sollten, um Ihre Initiative zur Verbesserung der Projektlaufzeit voranzubringen. Hier besteht das größte Verbesserungspotenzial. Im Jahr 2021 berichtete das PPM- und PMO-Beratungsunternehmen Wellingtone, dass nur 34 % der Unternehmen **„Projekte meistens oder immer pünktlich abschließen“**, während gleichzeitig 62 % der Ansicht sind, dass sie in Zukunft noch mehr Projektarbeit leisten werden.⁷ Diese Kombination aus unbefriedigenden Projektlaufzeiten und steigender Arbeitsbelastung kann nicht nachhaltig sein.

Eine Umfrage des PMI aus demselben Jahr bestätigt diesen Zusammenhang und zeigt, dass fast 10 % der Unternehmensressourcen durch schlecht laufende Projekte verschwendet werden. Stellen Sie sich vor, wie 10 % mehr Ressourcen die Projektlaufzeiten verkürzen könnten.¹

Zusammenfassend lässt sich sagen: Wenn Sie nicht über die richtigen Ressourcen mit den richtigen Fähigkeiten für Ihre wertvollsten Projekte verfügen und diese nicht mit der maximal erreichbaren Auslastung arbeiten, werden auch die anderen Stellschrauben für die Projektlaufzeit (wie beispielsweise die im nächsten Absatz angesprochene Workflow-Optimierung) keine Wirkung zeigen.



Workflow-Optimierung

Im Mittelpunkt Ihrer Strategie zur Optimierung der Arbeitsabläufe sollte eine zentrale Wissensbasis mit Best Practices, Tools, Templates und Erfahrungen stehen. Glücklicherweise automatisieren viele auf dem Markt erhältliche Projektmanagement-Tools die strukturierten Kernprozesse des Projektmanagements. Damit stellen sie sicher, dass diese Prozesse effizient und wiederholbar ausgeführt werden.

Diese Tools bieten Möglichkeiten zur Standardisierung und effizienten Bearbeitung von Vorschlägen, Genehmigungen und Projektabläufen, zur schnellen Erstellung und gemeinsamen Nutzung von Dashboards und Berichten auf Führungsebene sowie zum Einstellen und Empfangen automatischer Warnungen und Benachrichtigungen. Darüber hinaus sind in vielen dieser Tools Werkzeuge für die unkomplizierte Kommunikation und den Informationsaustausch integriert (beispielsweise kontextsensitive Diskussionsforen und Chats).

Notwendige Rahmenbedingungen für kürzere Projektlaufzeiten schaffen

Wie bereits erwähnt, sollten im Fokus dieser Initiative Ihr Ressourcenmanagementprozess und Ihre Tool-Strategie stehen. Anschließend können Sie sich auf die Anbindung des Prozesses an vorgelagerte Prozesse für das Bedarfsmanagement und nachgelagerte für die Projektdurchführung konzentrieren. Im Folgenden finden Sie die wichtigsten Schritte zur Umsetzung dieser Lösung.

Schritt
1

Bewerten Sie den Reifegrad Ihres Ressourcenmanagements. Auf dieser Grundlage können Sie festlegen, wie hochentwickelt Ihr Prozess sein soll und was Sie in Ihrer Unternehmenskultur erreichen können.

Schritt
2

Behandeln Sie diese Initiative wie jedes andere strategische Projekt. (Wählen Sie also einen „Champion“ aus, legen Sie Kennzahlen für den Grad der Zielerreichung und den Projekterfolg fest, identifizieren und gewinnen Sie Beteiligte etc.)

Schritt
3

Erstellen Sie einen realisierbaren Ausführungsplan, der Wert auf Quick-Wins legt, um den Wert des Projekts darzustellen und den nötigen Schwung zu gewinnen. Die meisten Unternehmen verschaffen sich zunächst einen grundlegenden Überblick über ihre Ressourcen (Wer sind sie? Wo sind sie? Was können sie? Woran arbeiten sie momentan?). So gewinnen sie schnell erste, hilfreiche Informationen.

Schritt
4

Behalten Sie das große Ganze im Auge. Ihre Strategie für das Ressourcenmanagement sollte nicht nur kurzfristig nutzbare Kennzahlen für die termingerechte Fertigstellung von Projekten festlegen. Sie sollte auch den fortlaufenden Bedarf an flexiblen Arbeitskräften und Talenten berücksichtigen, damit Sie schnell und angemessen auf immer neue Veränderungen der Prioritäten Ihres Unternehmens und der Marktbedingungen reagieren können. Es ist entscheidend, dass Sie Ihren künftigen Ressourcen- und Kapazitätsbedarf möglichst genau prognostizieren können.

Produktivität und unproduktive Projektarbeiten

2019 schrieb der Forschungs- und Wirtschaftsautor Paul A. Akers in seinem Buch *"2 Second Lean"*, dass 90 % der gesamten Büroarbeit als unproduktiv betrachtet werden.⁸ Sie fragen sich vielleicht, wie das sein kann. Dazu muss man zunächst verstehen, was **„unproduktive Projektarbeiten“** und im Gegensatz dazu **„wertschöpfende Arbeit“** sind.

Die *Lean Project Management Foundation* definiert unproduktive Projektarbeiten als **„Aktivitäten und Schritte, deren Kosten ihren Nutzen übersteigen“**. Sie können in der Bearbeitung von Projekten auf allen Ebenen vorkommen.⁹ Folglich bezeichnet das PMI jede Arbeit als unproduktiv, **„die nicht zur Fertigstellung eines Lieferobjektes beiträgt“**.¹⁰ Unproduktive Projektarbeiten gehen ganz offensichtlich mit schlechtem Ressourcenmanagement und schlechten Entscheidungen bei der Projektauswahl einher und sind in den meisten Unternehmen weit verbreitet.

Im Folgenden befassen wir uns mit:

- ▶ häufigen Gründen für unproduktive Projektarbeiten
- ▶ der Bedeutung einer umfassenderen Betrachtung von wertschöpfender Arbeit
- ▶ mittels Prozessen und Tools geschaffenen Rahmenbedingungen für eine höhere Produktivität
- ▶ Möglichkeiten, diese Rahmenbedingungen in der praktischen Arbeit zu nutzen

Gründe für unproduktive Projektarbeiten

Hauptursachen für unproduktive Projektarbeiten

Fehlen einer formellen/zentralisierten Erfassung projektbezogener Informationen

Ihre Projektmanager und Teammitglieder verbringen einen Tag oder mehr pro Monat mit der Erstellung von Berichten aus manuell erfassten, aggregierten, formatierten und verteilten Daten. Ebenso geben etwa 50 % der Projektmanager an, dass sie „**keinen Zugang zu in Echtzeit verfügbaren, projektbezogenen KPIs haben.**“⁷

Offline Berichtsprozesse

Dazu zählen die manuelle Erfassung, der Abgleich und die Formatierung von Daten für verschiedene Berichte und Projektreviews. Diese verteilten Prozesse erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass Daten fehlen oder ungenau, redundant, nicht verfügbar, unbekannt und/oder veraltet sind.

Fehlende Automatisierung einfacher, oft wiederkehrender Aufgaben

Dies betrifft beispielsweise die Verwaltung der Zeiterfassung, die Kommunikation von Aufgabenzuteilungen oder die Nachverfolgung abgeschlossener Projektaktivitäten.

Wie jedes PMO weiß, werden diese Probleme nicht über Nacht verschwinden. Häufig werden das Fehlen einer zentralen Quelle für Projektinformationen, mangelnde Automatisierung, verlorene Projektarbeitszeit oder Kostenüberschreitungen als die größten Herausforderungen genannt, die zum Kauf einer Projektmanagement-Software führen.

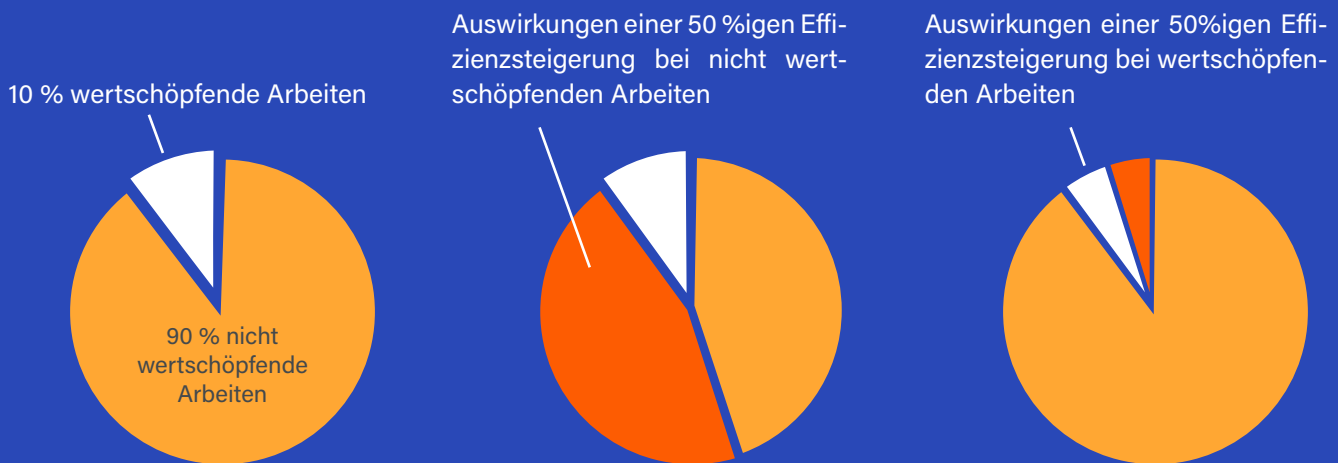
Ohne Werkzeuge zur Durchführung grundlegender Projektaktivitäten und -aufgaben, die keinen oder nur geringen Mehrwert generieren, sinkt die Motivation der Teams. Und da sich weltweit nur 20 % der Mitarbeiter:innen tatsächlich für ihre Arbeit engagieren,¹¹ können Unternehmen das Risiko einer weiter sinkenden Arbeitsmoral nicht eingehen.

Ein neuer Ansatz

Für nicht wertschöpfende Arbeiten wird ein viel größerer Anteil der für ein Projekt genutzten Ressourcen eingesetzt als für wertschöpfende Arbeiten. Daher wirkt sich eine Verbesserung der Produktivität bei nicht wertschöpfenden Aufgaben im Vergleich zu wertschöpfenden Aufgaben sehr viel deutlicher auf die Gesamtprojektproduktivität aus.

Das folgende Diagramm veranschaulicht die relativen Auswirkungen einer 50%igen Produktivitätssteigerung bei nicht wertschöpfender Arbeit gegenüber einer 50%igen Steigerung bei wertschöpfender Arbeit. In diesem Szenario wird 90 % der Projektarbeit für nicht wertschöpfende Aufgaben geleistet. Eine einfache Rechnung zeigt, dass Sie Produktivitätsverbesserungen lediglich im einstelligen Prozentbereich erreichen können, wenn Sie nur die 10 % wertschöpfende Arbeit betrachten.

Eine Verbesserung bei nicht wertschöpfenden Arbeiten („unproduktive Projektarbeiten“) kann die Gesamteffizienz bei der Projektbearbeitung steigern



Hinweis: Für diese Analyse wurden Ressourcen, die für letztlich als Misserfolg zu wertende Projekte aufgewendet wurden, nicht als „unproduktive Projektarbeiten“ betrachtet. Verbesserungen zur Beseitigung dieser kritischen Verschwendung müssen im Projektauswahlprozess vorgenommen werden. Der Aufwand für die Projektauswahl wird der Kategorie „wertschöpfende Arbeiten“ zugeordnet.

Voraussetzungen für die Lösung des Problems

Zur Minimierung unproduktiver Projektarbeiten benötigen Sie einige neue Prozesse und/oder Tools. Bezeichnen wir die in ihrer Gesamtheit als **Rahmenbedingungen zur Eliminierung unproduktiver Projektarbeiten**.

Es gibt drei Hauptkomponenten:



Eine zentralisierte Daten-Und Wissensbasis

Dabei handelt es sich um eine zentrale Ablage und die sprichwörtliche **“Single Source of Truth”** sowie ein Aufzeichnungssystem für Projektdaten und -dokumente (einschließlich Best Practices, Templates und Reports). Es ersetzt lokal gespeicherte Excel-Tabellen und andere Desktop-Anwendungen und gewährleistet Datentransparenz und -integrität bei und für alle Beteiligten. Die Speicherung aller Informationen an einem Ort eliminiert die unproduktive Arbeit der Suche nach Informationen nahezu vollständig.



Zentralisierte Reports & Dashboards

Sobald Sie Ihre Daten zentralisiert haben, können Sie relativ einfach Standardberichte und Dashboards definieren und erstellen und sie sicher mit entsprechenden Interessengruppen teilen. Berichte werden vertrauenswürdig, da der Zugriff auf das System kontrolliert wird, die Informationen direkt eingegeben werden und Daten-Rollups/Aggregationen vom System berechnet werden. Die Berichte werden so in einem standardisierten Format erstellt und können leichter aufgenommen und für die Entscheidungsfindung genutzt werden.



Automatisierung einfacher Aufgaben und Arbeitsabläufe

Die von den meisten Tools bereitgestellten, grundlegenden Funktionen zur Projektverfolgung automatisieren gängige, nicht wertschöpfende Aufgaben wie die Verwaltung der Zeiterfassung, die Kommunikation von Aufgabenzuteilungen, die Nachverfolgung und Freigabe fertiggestellter Arbeiten und darauf bezogene Warnmeldungen und Benachrichtigungen.

Notwendige Rahmenbedingungen zur Vermeidung unproduktiver Projektarbeiten schaffen

Bauen Sie Ihre zentralisierte Ablage auf und nehmen Sie sie in Betrieb

Richten Sie eine zentral verwaltete Projektdaten- und Wissensdatenbank in der Cloud als Aufzeichnungssystem ein und eliminieren Sie nicht handhabbare Offline-Datensilos.

Definieren Sie sämtliche Informationstypen (strukturiert, unstrukturiert) und Kategorien (Ressourcen, Finanzen, Projekte, Programme, Portfolios), die Sie zur Durchführung Ihrer Projekte benötigen.

Erstellen Sie Reports und klären Sie, wer für die Erfassung und Eingabe von Informationen in das System zuständig ist. Dazu gehört auch, welche Daten manuell eingegeben werden, und welche per Automatisierung/Integration.

Definieren Sie Standardberichte und Dashboards

Bewerten Sie die von Softwaretools zur Projektverfolgung standardmäßig erstellten Berichte und entscheiden Sie, ob sie Ihre Anforderungen für formale Projekt-Reviews, Status-Reports etc. erfüllen.

Konfigurieren oder erstellen Sie bei Bedarf benutzerdefinierte Berichte.

Identifizieren Sie zur Automatisierung geeignete Arbeitsabläufe

Identifizieren und dokumentieren Sie Ihre derzeitigen Arbeitsabläufe und definieren Sie mögliche Verbesserungen.

Setzen Sie wenn möglich Best Practices in Ihren Arbeits- und Genehmigungsprozessen und den zugehörigen Templates um.

Zusammenfassung

Mit ihrem Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens sind Projekte Mittel zur Umsetzung der Strategie. Sie müssen daher als Investitionen betrachtet werden. Angesichts der raschen Veränderungen und Innovationen in allen Branchen weltweit ist es von entscheidender Bedeutung, dass sich diese Investitionen auszahlen.

Für PMOs und Projektleiter bedeutet dies, dass sie der Projektauswahl, der Projektlaufzeit und der Produktivität Priorität einräumen müssen. Dazu müssen sie sich an der Strategie orientieren, Ressourcen besser verwalten und unproduktive Projektarbeiten vermeiden. Wir haben Rahmenbedingungen für Verbesserungen in allen drei Bereichen beschrieben. Werden sie geschaffen, wirken sie sich auf die folgende Weise Tag für Tag positiv auf Ziele der Unternehmensleitung wie beispielsweise profitables Wachstum aus:

- 1 Strategische Initiativen, die erforderliche Veränderungen in Unternehmen mit Hilfe von Projekten umsetzen, sind erfolgreich.
- 2 Führungskräfte vertrauen der Fähigkeit ihrer Unternehmen, ihre Aufgaben heute zu erfüllen und ihre Wettbewerbsfähigkeit auch in absehbarer Zukunft zu sichern. Daraus entsteht eine positive Dynamik für ihr Engagement für künftige Projekte.
- 3 Beteiligte in Unternehmen und PMO-Leiter treffen auf der Grundlage zuverlässigerer Daten deutlich sicherere, projektbezogene Entscheidungen.
- 4 Projektleiter und Teammitglieder haben mehr Zeit zur Bearbeitung wertschöpfender Aufgaben.
- 5 Die Arbeitsmoral der Teams ist besser denn je, da Ressourcen effizient genutzt und durch wirkungsvolle Prozesse und Tools unterstützt werden. Dank der verbesserten Übersicht über die Auslastung und der Minimierung von Routinearbeiten werden mögliche „**Burnouts**“ frühzeitig erkannt und vermieden.

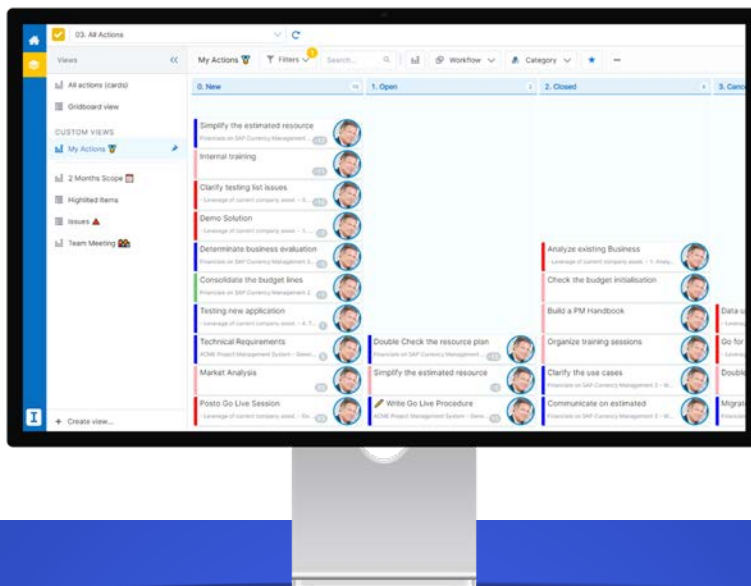
Quellen

1. Project Management Institute. (2021). Beyond Agility: Flex to the Future. *Pulse of the Profession*. https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmi_pulse_2021.pdf
2. McKinsey. (2020). "How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point-and transformed business forever." McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>
3. Project Management Institute. (2018). Next Practices: Maximizing the Benefits of Disruptive Technologies on Projects. *Pulse of the Profession*. <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/maximize-benefits-disruptive-technologies-projects.pdf>
4. PricewaterhouseCoopers. (2020). 23rd Annual Global CEO Survey: Navigating the rising tide of uncertainty. <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2020/reports/pwc-23rd-global-ceo-survey.pdf>
5. Project Management Institute. (2020). Ahead of the Curve: Forging a Future-Focused Culture. *Pulse of the Profession*. <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmi-pulse-2020-final.pdf>
6. Project Management Institute. (2023). Power Skills, Redefining Project Success. *Pulse of the Profession*. <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf>
7. Wellington. (2021). The State of Project Management Report. <https://wellington.co.uk/wp-content/uploads/2021/03/The-State-of-PM-2021.pdf>
8. Akers, P. (2019). 2 Second Lean. <https://paulakers.net/books>
9. Lean Project Management Foundation. (2022). Project Waste. <https://leanpm.org/lean-project-management-project-waste/>
10. MacAdam, T. (2009). Lean Project Management: Slashing Waste to Reduce Project Costs and Timelines. Paper presented at PMI® Global Congress 2009—North America, Orlando, FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/lean-project-management-reduce-factors-6745>
11. Harter, J. (2023). "U.S. employee engagement data hold steady in first half of 2021." Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/352949/employee-engagement-holds-steady-first-half-2021.aspx>.

Sciforma ist eine anpassungsfähige PMO-Enterprise-Software-Lösung, entwickelt mit der Erfahrung aus mehr als 30 Jahren. Sie findet heute Anwendung in mittleren und großen Unternehmen in 20 Ländern.

Die im gesamten Unternehmen einsetzbare Lösung von Sciforma bietet Funktionen für das Management, das Reporting und die Realisierung strategischer Initiativen. ePMOs, Führungskräfte und funktionale Arbeitsteams können damit Strategien und Programme besser umsetzen, Transparenz und Verantwortlichkeiten entsprechend den Prioritäten ihres Unternehmens gewährleisten und Ressourcen in allen Portfolios optimal nutzen.

Sciforma zeichnet sich aus durch eine optimale Balance zwischen Anwenderfreundlichkeit und robusten Funktionen und bietet Lösungen für sämtliche Herausforderungen in der strategischen Kommunikation, Planung, Überwachung, Umsetzung und in weiteren Bereichen.



Möchten Sie mehr über unsere Lösung erfahren?

Kontaktieren Sie unser Team!

info@sciforma.com

sciforma.com/de

