



GPM Deutsche Gesellschaft
für Projektmanagement e. V.

Beitrag für das 28. Internationale Deutsche PM Forum 2011

:Erfahrungsbericht über ein Change-Projekt:
Wandel im Projektportfoliomanagement (PPM) –
Anforderungen an ein erfolgreiches PPM als
Schlüsselfaktor im Change
(Internationales Bankenumfeld Liechtenstein)"(ID 138)

: Wandel im Projektportfoliomanagement (PPM) – Anforderungen an ein erfolgreiches PPM als Schlüsselfaktor im Change (Internationales Bankenumfeld Liechtenstein)"(ID 138)

Andrea Oberdorfer

Andrea Oberdorfer bewegt sich seit 16 Jahren im Businessumfeld - davon 7 Jahre deutschlandweite Consultingaktivitäten in der Sparkassen-Finanzgruppe u. 5 Jahre Projektportfoliomanagement/Projektleitungsaufgaben (Bankprozesse) in einer international tätigen Privatbank (Liechtenstein). Ihre Schwerpunkte liegen im Projektportfolio-, Projekt- u. Changemanagement sowie im Coaching u. in der systemischen Organisationsberatung. ~~Aktuell arbeitet Andrea Oberdorfer als Senior Consultant in der DEXINA AG.~~

Hinweis: Seit Dezember 2013 arbeitet Andrea Oberdorfer, **perspektivelösung**, als selbständiger Trainer, Berater und Coach.

1 Persönliche Ausgangslage und Zielsetzung

Die Referentin war von 2006 bis Mitte 2011 Angestellte einer Liechtensteiner Privatbank - seit Ende 2007 im Projektportfoliomanagement. Der Beitrag zeigt die Erfahrungen der Referentin beim Ausbau eines gruppenweiten Projektportfoliomanagements (PPM). Hauptthema ist der Wandel der letzten Jahre von einem administrativen Office zu einem unternehmensweit vernetzten Berater für die Geschäftsführung - und mit der Veränderung der Rolle auch die steigenden Möglichkeiten zum aktiven Beitrag zum Unternehmenserfolg. Der Arbeitgeberwechsel im August 2011 zur DEXINA AG wurde als Anlass für eine Bestandsaufnahme genommen.

Der Vortrag ist ein individueller Rückblick auf die vergangenen Jahre und die in einem speziellen Unternehmen gemachten Erfahrungen. Durch die Möglichkeit zur Präsentation vor einem breiteren Publikum sieht die Referentin die Chance zum Austausch und dadurch zur Gewinnung neuer Anregungen aus dem Plenum.

2 Wandel im Projektportfoliomanagement - Überblick über die Jahre 2004 - 2011

Die folgenden Grafiken geben einen Überblick über die Entwicklungsschritte von 2004 - 2011. Dabei werden relevante Rahmenbedingungen und die getroffenen Maßnahmen angeführt.

Kurz zusammengefasst haben sich folgende Veränderungen rund um das Projektportfoliomanagement ergeben:

Schwerpunktverlagerung von rein administrativer Einheit mit dem Hauptfokus auf dem Zusammenführen von Informationen, der Einführung und Einhaltung von geeigneten Projektmanagement-Standards und -Tools zu einer inhaltlich beratenden Einheit. Damit

verbunden war der Ausbau der Stelle von einer administrativen Teilzeitkraft zu einer 100 % Stelle sowie des Wechsels der Funktion in den Verantwortungsbereichs des CEO.

Die Details zur geplanten Weiterentwicklung zum Changeportfolio werden in Kapitel 5 aufgegriffen.

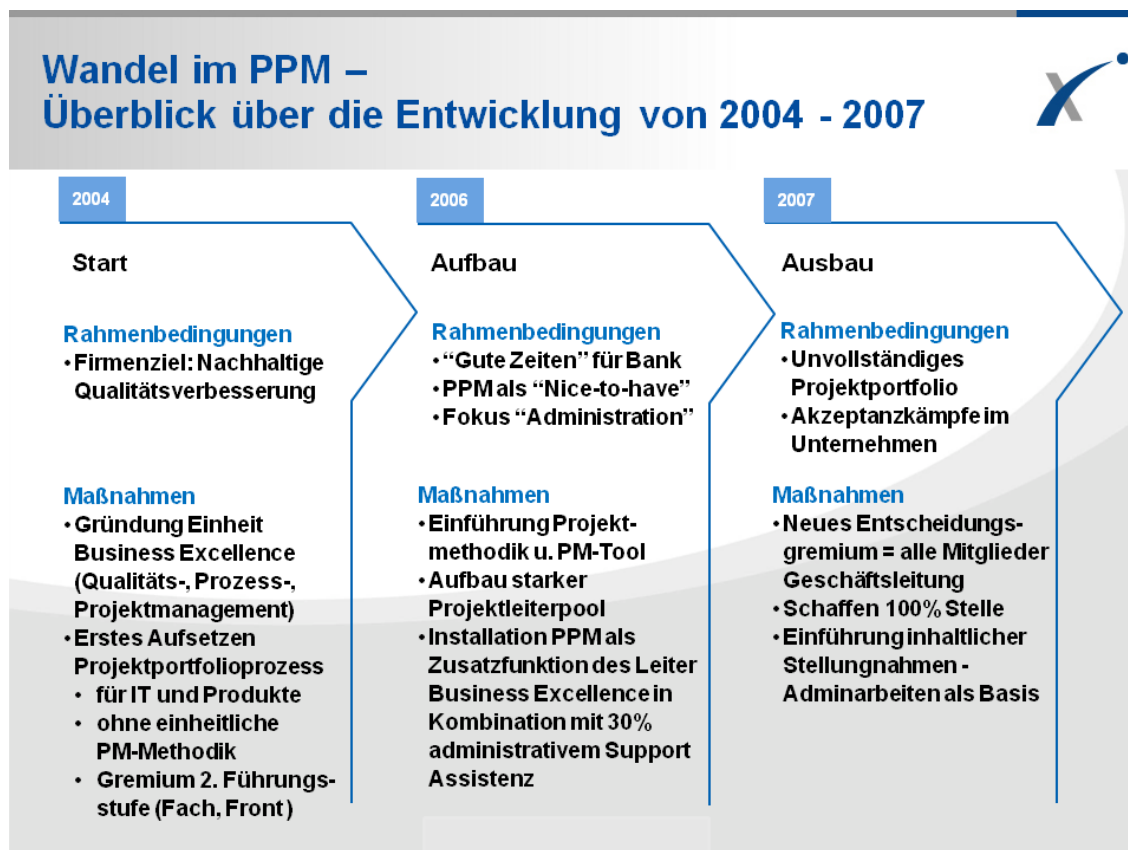


Abb. Kap2_1_Entwicklung_2004-2007

Wandel im PPM – Überblick über die Entwicklung von 2008 - 2011

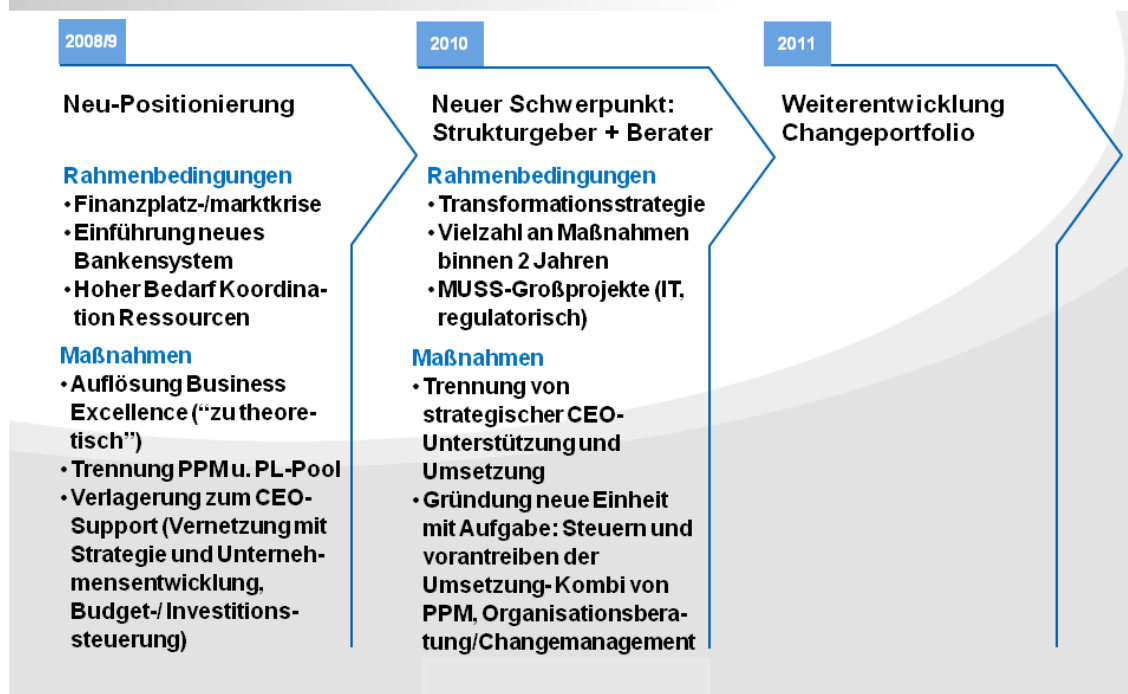


Abb. Kap2_2_Entwicklung_2008-2011

2.1 Herausforderungen auf dem Entwicklungsweg

Die Referentin hat auf dem Entwicklungsweg im Projektportfoliomanagement wiederkehrende Themenstellungen identifiziert, die für den Ausbau eine relevante Rolle spielten. Die Listung ist nicht abschließend, sondern gibt exemplarisch wichtige Diskussionsfelder wieder, die eine Einführung und den Ausbau entscheidend beeinflussen können. Eine Berücksichtigung der Themen und das Treffen geeigneter Maßnahmen ist empfehlenswert.

Transparenz im Unternehmen

Beim Einsetzen eines zentralen Projektportfoliomanagements spielt ein Sachverhalt die entscheidende Rolle: Ist durch die 1. Führungsstufe die für die Arbeit im PPM zwingend erforderliche und auch dadurch entstehende Transparenz wirklich gewollt. Ist dem nicht so, dann führt dies automatisch zu einem unvollständigen Projektportfolio (U-Boot-Themen /Alleingänge) und für den Projektportfoliomanager zu einem dauerhaften "Kampf" um Informationen. Mit einem zentralen PPM geht die „Gefahr“ der Kompetenzeinschränkung für die 1. und in Konsequenz die 2. Führungsstufe einher (Mitsprache bei Entscheidungen). Ein Kennzeichen für die Haltung der Geschäftsleitung ist daher auch der Umgang mit „Top“-Secret-Themen. Mögliche Lösungsansätze liegen vor allem in einem Commitment der Geschäftsleitung zum PPM-Prozess und im aktiven „Vorleben“. Empfehlenswert ist das Abholen der Erwartungen vor bzw. mit dem Aufsetzen des PPM-Prozesses. Für die Arbeit im PPM muss eine einheitliche Definition der Rolle und der Aufgaben geschaffen werden. Der Idealfall ist Einigkeit aller Geschäftsführer. Findet sich keine Einigkeit, dann kann die Funktion nur dann

erfolgreich sein, wenn diese bei einem „mächtigen“ Geschäftsleitungsmitglied angesiedelt ist (CEO oder CFO), der die Einhaltung des Prozesses nachhaltig bei der 1. und 2. Führungsstufe einfordert.

Akzeptanz der Funktion und Rolle PPM

Mit Einführung der Projektmethodik wurde zeitgleich ein starker Projektleiterpool aufgebaut, das PPM eher als administrative Unterstützung aufgesetzt. Ein zentrales Controlling wurde und wird seitens der Projektleiter nicht unbedingt begrüßt und wird teils als unnötig bzw. als unrechtmäßiger Eingriff in die Projektleiterkompetenz empfunden. Eine ähnliche Einschätzung begegnet einem in der 2. Führungsstufe, da in besagter Bank ein ausgeprägtes Hierarchiedenken herrscht: Auch für die 2. Führungsstufe stellt das PPM (Controlling über Umsetzung und Budget) einen Eingriff in die Kompetenzen dar. In diesem liniengeprägten Umfeld wurde das PPM als reine Beraterfunktion (Fach-, keine Führungsfunktion) aufgesetzt: Die Kompetenzen für PPM sind nicht formal erteilt, ein Agieren auf Augenhöhe muss härter erkämpft werden. Mögliche Lösungsansätze liegen einerseits im PPM-Prozess selbst: Von Anfang an sind die Schwerpunkte auf Formales (Methodik) und inhaltliches Controlling zu legen. Noch wichtiger ist die klare Positionierung und ein „Rücken stärken“ durch die Geschäftsleitung. Dazu gehört auch die Überlegung, welche Hierarchiestufe der PPM im jeweiligen Unternehmen innehaben muss, um mit der 1. und 2. Führungsstufe auf „Augenhöhe“ agieren zu können.

„Bürokratie“-Vorwurf

In den Aufbaujahren tauchte wiederkehrend der Bürokratie-Vorwurf auf. Dieser wurde seitens 1. und 2. Führungsstufe als Grund angeführt, dass der PPM-Prozess und die einheitlichen Projektvorgaben nicht eingesetzt werden könnten. Es ist und bleibt eine der Herausforderungen im PPM, dass ein gewisser Umfang an „Dokumentation“ im Projekt(portfolio)management zwingend erforderlich ist, dieser aber in einem angemessenen Rahmen bleiben sollte und vor allem auch Platz für Kreativität und Flexibilität lassen muss. Diese „angemessene Flexibilität“ muss aber auch durch die beteiligten Fachstellen vorgelebt und gefördert werden (kein striktes formales Einhalten von Vorschriften, sondern Lösungen schaffen). Mögliche Lösungsansätze liegen in Schulungen für Antragsteller u. Projektmitarbeiter sowie in einer zielgruppengerechten Kommunikation (Überzeugen durch Mehrwert). Am wichtigsten erscheint aber das bereits erwähnte Wahrnehmen einer aktiven Beratungsfunktion und Vorleben einer „angemessenen Flexibilität“ im PPM.

Ausgewogenes Verhältnis zwischen den Schwerpunkten Tool/ Methodik/ Automatisierung zu den Inhalten/ Werten

Generell eine große Herausforderung für den Auf- und Ausbau eines erfolgreichen PPM ist der Wandel von einem Methodik- und Tooleinführer zu einem zentralen Ansprechpartner mit inhaltlicher Vernetzung. Basis für den PPM-Prozess ist die einheitliche Methodik und auch eine geeignete Toolunterstützung zur Projekt- und übergreifenden Ressourcenplanung. Zum Zeitpunkt der Einführung liegt der Schwerpunkt auf der Vermittlung und der Einhaltung von Formalem. Auf dem Weg zum „Berater“ werden die Inhalte wichtiger. Dabei ist die Herausforderung, auch die laufende Optimierung im Support (Tool, Methodik) nicht zu vernachlässigen und beiden für das PPM relevanten Schwerpunkten ausreichend Raum zu geben. Mögliche Lösungsansätze liegen im Aufsetzen eines regelmäßigen Reviewprozesses

mit definierten Verantwortlichen für die laufende Optimierung. Dabei sind Nutzer und Empfänger des PPM-Prozesses bereichsübergreifend einzubeziehen. Im Idealfall sollten bereits von Anfang an beide Schwerpunkte "gelebt" werden.

Die größte persönliche Herausforderung für einen erfolgreichen PPM-Prozess sieht die Referentin darin, dass die Geschwindigkeit der Entwicklung zum Zeitpunkt der Einführung und bei allen weiteren Ausbauschritten nie durch den Projektportfoliomanager (und die vorgegebenen idealen Methodiken) nur selbst bestimmt wird, sondern immer den Reifegrad des Unternehmens und der Prozess-Beteiligten berücksichtigen muss.

2.2 Einflussfaktoren auf den Wandel

Der Wandel in der Wertigkeit des PPM für die Geschäftsleitung der besagten liechtensteinischen Privatbank hat sich aufgrund gewichtiger Einflussfaktoren ergeben. Vor allem zwingende Gründe aus den Marktbedingungen machten eine strikte Steuerung von Investitionen und Vorhaben erforderlich. Angeführt werden muss die **Finanzplatzkrise** für Liechtenstein (Februar 2008) sowie in der Folge die globale **Finanzmarktkrise** (Herbst 2008). PPM wurde in dieser Zeit als zentrale Steuerungsfunktion durch den CEO „entdeckt“. In der Folge wechselte das Thema in den Verantwortungsbereich des CEO.

In 2010 erfolgte die Bekanntgabe einer **Transformationsstrategie** als Zusammenfassung aller Maßnahmen als Reaktion auf die Finanzplatz-/marktkrise mit dem Anstoß einer Vielzahl von Aktivitäten gruppenweit (Fokus: Wachstum und Effizienz). Dies festigte die Rolle des PPM im Unternehmen. PPM gibt der Geschäftsleitung Sicherheit durch Transparenz, Steuerung, Priorisierung, Synergien. PPM wird als Hebelfunktion gebraucht.

Entscheidend waren aber auch weitere interne Rahmenbedingungen für den angeführten Entwicklungsweg: Mit dem Wegfall eingefahrener Rahmenbedingungen konnte PPM mit neuen "Verbündeten" Schritte in die unternehmensübergreifende Unterstützungsfunktion gehen. Dazu gehört u. a. das Auflösen der als zu theoretisch angesehenen Business Excellence Einheit oder aber neue Vertreter in der 1. und 2. Führungsstufe ohne das ausgeprägte Hierarchie und Liniendenken. Einer der wichtigsten internen Einflussfaktoren liegt aber auch im Selbstverständnis der Einheit PPM: Seit Ende 2007 wird PPM als Controlling- und Steuerungsfunktion genutzt, aber mit Dienstleistungsmentalität nach allen Seiten (Beratung). Die Akzeptanz kann nicht nur aus der Positionierung in der Hierarchie kommen, sondern Geschäftsleitung wie Antragsteller müssen einen Nutzen/Mehrwert für sich durch den Einbezug von PPM sehen. Dazu trägt auch die persönliche Haltung des PPM bei → kein Politisieren, Networker, Neutralität.

3 Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Projektportfoliomanagement

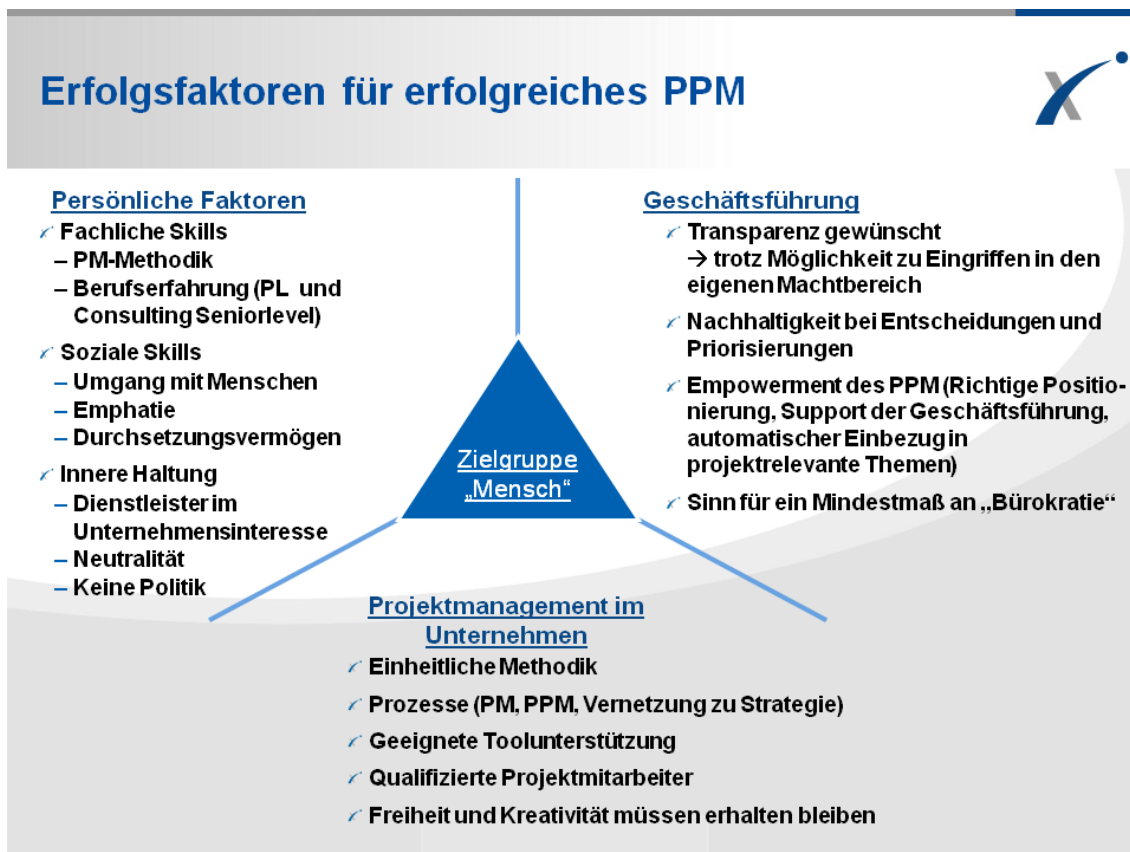


Abb Kap3_1_Erfolgsfaktoren

4 Besonderheiten im internationalen Kontext

Im internationalen Kontext sind Mentalitätsunterschiede immer besonders zu berücksichtigen. Bei den weltweiten Standorten ist dies jedem ersichtlich, aber bereits am Standort Liechtenstein, an dem Liechtensteiner, Schweizer, Österreicher und Deutsche zusammen arbeiten, oder an anderen europäischen Standorten (wie z. B. Luxemburg) ist dies entscheidend. Folgende Punkte sind für den Prozess zu beachten:

- Art der Kommunikation („direkt“, diplomatisch, Striktheit der Vorgaben)
- Stärke des vorherrschenden Selbstbestimmungsbedürfnisses
- Strategischer Beschluss über die Ausgestaltung des gruppenweiten PPM: In der Gruppe sollte zumindest Transparenz über die laufenden Vorhaben und Projekte herrschen. Je nach Entscheidungsstruktur in der Gruppe sind Vorgaben zu treffen, unter welchen Bedingungen der Standort eigenverantwortliche Entscheide trifft oder aber ein zentraler Entscheid der Gruppenleitung eingeholt werden muss.

Daneben ist eine Vielzahl von Sachbelangen vor allem auch in Hinblick auf die Prozess- und Toolunterstützung zu bedenken. Diese Überlegungen über einen gruppenweiten Einsatz sollten zum Zeitpunkt der Einführung bereits vorgenommen werden:

- Technische Belange (Infrastruktur, gruppenweiter Zugriff)
- Sprachliche Belange (einheitliche Gruppensprache, Mehrsprachigkeit)
- Regulatorische Unterschiede zu Datenhaltung und Einsatz von PM-Tools (Zeiterfassung)

5 Ausblick: Changeportfolio als mögliche Weiterentwicklung

Prämissen

- In den Unternehmen werden immer mehr Projekte und Aktivitäten parallel erforderlich. → Äußere Anpassungszwänge wie Markt, Technologie, Gesetzgebung und dadurch Auswirkungen auf Produkte, Prozesse und Organisationsstrukturen
- Neben den offiziell als Projekte deklarierten Vorhaben gibt es eine Vielzahl von weiteren Aktivitäten, die Auswirkungen auf Ressourcen, Kosten, Investitionen haben.
- Eine Vielzahl an Mitarbeitern muss die Zusatzprojekte neben der „normalen“ Tagesarbeit stemmen → Projekte werden ambivalent gesehen. Die eigene Projektarbeit eher negativ und als Belastung – das Aufsetzen eines Projektes als Möglichkeit, eigene Verantwortung oder Aufgaben abzugeben.
- Neben dem limitierenden Faktor „Geld“ und dem Erfordernis, diesen Faktor gezielt zu steuern, gibt es den viel bedeutenderen Faktor Mensch. → Der Mensch muss als wichtigster Erfolgsfaktor bei allen Entscheidungen im Mittelpunkt stehen.
- Generell gilt: Nur so viel Change, wie das Unternehmen und seine Mitarbeiter zeitgleich verarbeiten können.

Ausblick: Changeportfoliomanagement als mögliche Weiterentwicklung im PPM

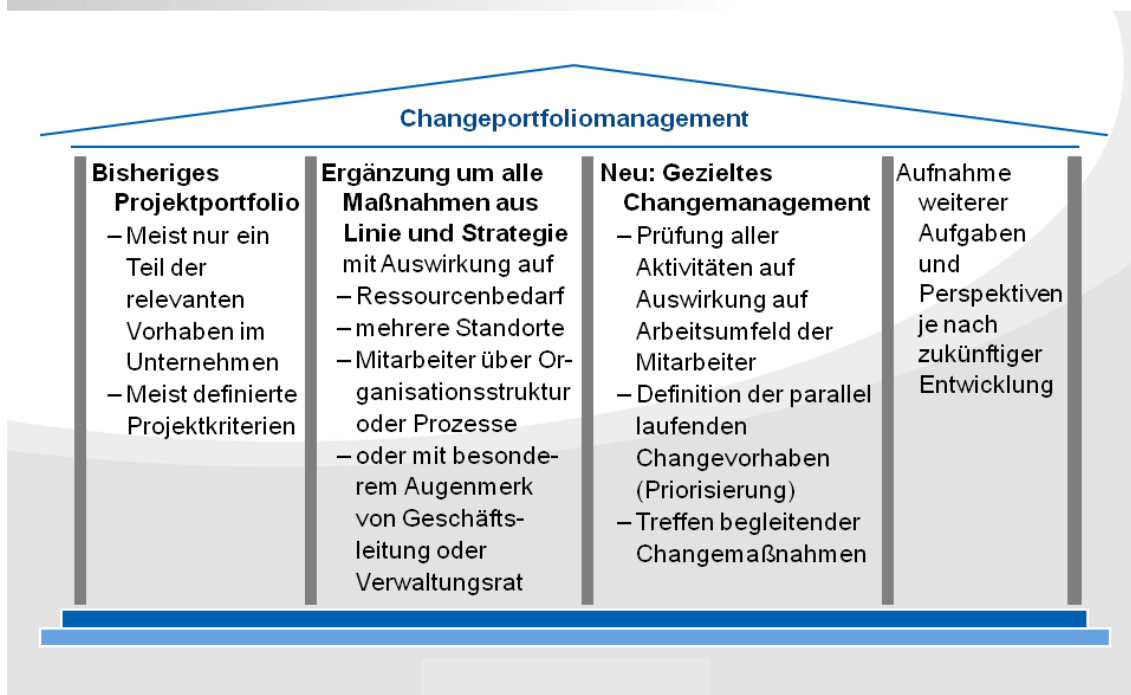


Abb Kap5_1_ChangeportfolioalsWeiterentwicklung

6 Persönliches Resümee

Projektportfoliomanagement ...

- ist eine der zentralen Steuerungsfunktionen im Unternehmen
- ist durch die Vernetzung äußerst spannend → „am Puls des Unternehmens“
- bietet gerade auch für langjährige Projektleiter neue Einblicke → „nahe an den Entscheidern“
- lebt vom „richtigen“ Zusammenspiel zwischen Formalem und Inhaltlichem.
- lebt von den mitwirkenden Menschen → „Faktor Mensch im Mittelpunkt“
- bietet die Gewissheit, dass sich das Thema und damit die in ihm agierenden Personen immer weiterentwickeln müssen
- kann nur mit der Akzeptanz der Tatsache gelebt werden, dass „mein“ Prozess in „meinem“ Unternehmen nicht perfekt ist (=den idealen Methodiken entspricht) und sich auch nur in dem Maße und in der Geschwindigkeit weiterentwickeln wird, wie es die Nutzer des Prozesses zulassen.

*Erfahrungsbericht von Andrea Oberdorfer, **perspektivelösung**,
Oktober 2011 im Rahmen des PM-Forums*