GPM Deutsche Gesellschaft
für Projektmanagement e. V.

KNOW-HOW

Der Lenkungsausschuss – Grundlage des Projekterfolgs

Fallstudie, Empfehlungen und Informationen
November 2019

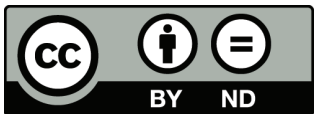
spm.

pma
PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA
member of IPMA

Die Publikation ist ein Ergebnis der D-A-CH-Fachgruppe „PM goes Boardroom“ der Projektmanagement-Communities GPM, spm und pma in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Der Lenkungsausschuss – Grundlage des Projekterfolgs

Fallstudie, Empfehlungen und Informationen
November 2019



Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ **„Namensnennung - Nicht-kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen“** 2.0 Deutschland zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.0/de/ oder wenden Sie sich brieflich an Creative Commons, Postfach 1866, Mountain View, California, 94042, USA.

Version: 1.0 vom 15.11.2019
Copyright: Fachgruppe „PM goes Boardroom“
Autoren: Michael Boxheimer, Prof. Dr. Dorothee Feldmüller, Prof. (FH)
Dr. Gerhard Ortner, Hartmut Wenzler
Partner: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

Hinweis
Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit lediglich in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein.

Über die Autoren

Michael Boxheimer

Projekt- und Prozeß-
Managementsysteme

E-Mail:
mib@ppm4profit.de

Prof. /FH) Dr. Gerhard Ortner

Fachhochschule
des BFI Wien

E-Mail:
gerhard.ortner@fh-vie.ac.at

Prof. Dr. Dorothee Feldmüller

Hochschule Bochum
Campus Velbert/Heiligenhaus

E-Mail:
dorothee.feldmueller@hs-bochum.de

Hartmut Wenzler

KARL STORZ SE
& Co. KG

E-Mail:
hartmut.wenzler@karlstorz.com

Die Broschüre ist aus der Arbeit der Fachgruppe „PM goes Boardroom“ entstanden, die von den PM-Gesellschaften GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., der Schweizer spm und der Österreicher pma getragen wird.

Die Autoren danken allen Mitgliedern der Fachgruppe für die gemeinsame Arbeit und wertvolle Diskussion. Die gesamte Arbeit ist im Ehrenamt erfolgt.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Überblick über Beteiligte und Verantwortlichkeiten an der Projektarbeit	21
Tabelle 1:	Aufgaben – Befugnisse –Verantwortlichkeiten des Projektauftraggebers	22
Tabelle 2:	Aufgaben – Befugnisse –Verantwortlichkeiten des Projekt-Lenkungsausschuss	23
Tabelle 3:	Aufgaben-Befugnisse-Verantwortlichkeiten des Appropriate Governance Body	23
Abbildung 2:	Erwartungen an den und vom Projektauftraggeber bzw. Lenkungsausschuss eines Projekts	24

Bildnachweise

S.1 Titelbild	Foto: EtiAmmos/adobe.stock.com
S. 8	Foto: baran q/adobe.stock.com
S. 12	Foto: baran q/adobe.stock.com
S. 13	Foto: Peter Atkins/adobe.stock.com
S. 14	Foto: michaelheimadobe.stock.com
S. 15	Foto: sepy/adobe.stock.com
S. 16	Foto: missty/adobe.stock.com
S. 17	Foto: opalja/adobe.stock.com
S. 20	Foto: EtiAmmos/adobe.stock.com
S. 20	Foto: baran q/adobe.stock.com

Inhaltsverzeichnis

Über die Autoren 3

Literaturverzeichnis 5

Management Summary 6

Einführung 7

Fallstudie Teil 1: Schlechte Nachrichten für den Vorstand 8

Fallstudie Teil 2: Der Beratungsauftrag 10

Fallstudie Teil 3: Was die Beteiligten dazu sagen 12

Fallstudie Teil 4:
Untersuchungsergebnisse und Empfehlungen 18

Informationen Teil 1:
Überblick über Rollen und Verantwortlichkeiten bei der Projektarbeit 21

Informationen Teil 2:
Aufgaben – Befugnisse – Verantwortlichkeiten
von Projektauftraggeber und Lenkungsausschuss (Checkliste) 22

Informationen Teil 3:
Erwartungen an Projektauftraggeber und Lenkungsausschuss (Checkliste) 24

Informationen Teil 4:
Wichtigste Kompetenzen des Projektauftraggebers und Lenkungsausschuss (Checkliste) 25

Informationen Teil 5:
Studien und Standards zur Bedeutung
von Projektauftraggeber und Lenkungsausschuss 26

Informationen Teil 6:
Hinweise für Projekte mit agilen Ansätzen 27

Management Summary

Ein Projektauftrag wird auf Basis einer Entscheidungsvorlage durch den Projektauftraggeber (eine Person oder ein Gremium) erteilt. Die Entscheidung für ein Projekt basiert auf dem Business Case und kann strategische (z. B. Wettbewerbsfähigkeit steigern) oder operative (z. B. Umsatz mit Kunden) Ziele verfolgen. Das Projektteam realisiert die erforderlichen Ergebnisse, damit die Ziele erreicht werden können. Der Projektauftraggeber hat ein großes Interesse, dass das Projektteam erfolgreich ist und unterstützt es entsprechend.

In zahlreichen Firmen und Organisationen ist der Lenkungsausschuss das oberste Entscheidungsgremium für ein Projekt, das für das Projekt Gesamtverantwortung gegenüber der Unternehmensleitung übernimmt. Der Auftraggeber und wesentliche Stakeholder sind im Lenkungsausschuss vertreten. Zu den zentralen Aufgaben der Mitglieder des Lenkungsausschusses gehört es, den Projektleiter bei der Führung des Projektes zu unterstützen, übergeordnete Aufgaben wahrzunehmen (z. B. Entscheidungen treffen, die außerhalb der Befugnisse des Projektleiters liegen), sowie die Kontrolle & Steuerung und am Ende die Abnahme des Projektes.

Hintergrund und Basis für die Tätigkeit des Auftraggebers und des Lenkungsausschusses ist die von dem Unternehmen/der Organisation erarbeitete Projekt-Governance. Darunter versteht man den Managementrahmen für Projekte, in dem Strukturen, Gremien, Rollen, Verantwortlichkeiten und Abläufe beschrieben sind. Die Projekt-Governance bietet den Rahmen in dem Projektentscheidungen (z. B. Projektstart, Abbruch, Änderungen, Abschluss) getroffen werden. Die Projekt-Governance ist als das projektspezifische Pendant zu den organisatorischen Governance-Vereinbarungen für das Tagesgeschäft zu verstehen.

In dem folgenden Text wird anhand einer Fallstudie beispielhaft aufgezeigt, welche Probleme in einem Projekt entstehen können, die auf eine nicht vorhandene oder wenig diszipliniert genutzte Projekt-Governance durch den Auftraggeber und den Lenkungsausschuss zurückzuführen sind. Die unterschiedlichen Perspektiven der verschiedenen Beteiligten: Projektleiterin, Mitglieder im Lenkungsausschuss, Senior Management werden betrachtet und illustrieren den sehr unterschiedlichen Kenntnisstand der Beteiligten, deren Verständnis und Erwartungen.
Hier einige der Schwierigkeiten:

- Projekt-Governance existiert zwar auf dem Papier, ist in der Realität aber schwach bis gar nicht ausgeprägt.
- Die finale Version des Business Case als verbindliche Entscheidungsgrundlage ist wohl mit zu optimistischen Annahmen (wishful thinking) berechnet worden.
- Zu viele Beteiligte, die alle zu wenig Zeit für das Projekt haben, so dass der Lenkungsausschuss insgesamt nicht handlungsfähig ist.
- Die internen Personalverfügbarkeiten wurden nicht geprüft und stehen nicht in ausreichendem Maß zur Verfügung.

Die Ursachen der Probleme im Projekt und seinem Umfeld werden diskutiert und Lösungsansätze aufgezeigt. Auf dieser Basis gewinnt das Unternehmen Ansätze für Verbesserungen, kann einen Aktionsplan zur Umsetzung entwickeln und die Verbesserungen anwenden.

Einführung

Projektarbeit macht mehr als ein Drittel der Wertschöpfung aus – mit wachsender Tendenz. Mit Projekten wird die Zukunft gestaltet, werden Strategien umgesetzt. Diese Arbeit ist mit größeren Risiken behaftet und Fehlschläge hat jede Organisation schon erlebt.

Wesentlich für den Erfolg von Projektarbeit ist die Unterstützung des Top Managements und die Steuerung durch einen Lenkungsausschuss mit einem engagierten Projekt-Auftraggeber an der Spitze, wie dies zum Beispiel in [1] und [2] beschrieben ist.

Die Fachgruppe „PM goes Boardroom“ der drei deutschsprachigen Projektmanagement-Gesellschaften GPM, pma und spm befasst sich mit dem Erfolgsbeitrag für die Projektarbeit durch das Top-Management. Aus der Arbeit ist diese Publikation entstanden.

Im ersten Teil der Publikation werden an einer konkreten Fallstudie typische Schwierigkeiten, wie sie in der Praxis auftreten, aufgezeigt und mit Empfehlungen zur Lösung versehen.

Es folgt ein kompakter Informationsteil, in dem die Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten von Projektauftraggeber und verwandten Rollen aufgezeigt werden, an sie gerichtete Erwartungen und von ihnen benötigte Kompetenzen. Diese sind in der Arbeit der Fachgruppe zusammengetragen worden.

Es folgen Hinweise auf Studien und Standards in diesem Kontext. Auch die veränderten Anforderungen bei agilen Vorgehensweisen werden kurz beschrieben.

Die Publikation richtet sich an Führungskräfte, die Projekte initieren, beauftragen, beaufsichtigen – in der Rolle eines Projektauftraggebers oder Lenkungsausschuss-Mitglied, oder Top-Führungskräfte, an die diese berichten. Interessierte Projektmanagerinnen und Projektmanager sowie Personalentwickler sind gleichermaßen angesprochen.

Fallstudie Teil 1: Schlechte Nachrichten für den Vorstand

Die Ampel ist rot

Am späten Vormittag trifft Frank L., Vorstandsmitglied eines mittelständischen Unternehmens, in seinem Büro ein. Er hat den ganzen Morgen mit seinem zweiköpfigen Vorstandskollegium über das naheliegende Ende des dritten Geschäftsquartales beraten und die nächste Aufsichtsratssitzung besprochen. Als Frank L. im Büro eintrifft, wird er von seinem Assistenten Peter A. kurz auf den aktuellen Stand der Dinge gebracht. Einige Emails sind zu bearbeiten, zwei kurze Meetings stehen auf dem Kalender und außerdem wird er informiert, dass Ilse P., Projektleiterin des DMS Einführungsprojektes, telefonisch um einen Besprechungstermin gebeten hat. Peter A. meint: „es hat dringend geklungen". Frank L. checkt seinen Terminkalender und weist Peter A. an, Ilse P. doch gleich am nächsten Vormittag einen Termin zu geben.

Der restliche Arbeitstag verläuft wie geplant. Vor der Heimfahrt prüft Frank L. noch schnell seine Emails und findet eine Nachricht von Ilse P., „Betrifft: zur Vorbereitung unserer morgigen Besprechung". Die Nachricht beinhaltet außer der üblichen Grußformel nur ein Attachement „außerordentlicher Statusbericht". Frank L. öffnet schnell das File, eine überraschend große Datei. Frank L. scrollt nur schnell ein, zwei Seiten in das Dokument. Im Summary prangt eine rote Ampel, darunter ein paar Zeilen Text mit der Empfehlung der Projektleiterin das Projekt zu unterbrechen oder vielleicht ganz abzubrechen. Frank L. ist überrascht – aber jetzt ist keine Zeit mehr weiterzulesen. Er schließt seinen Mailreader und macht sich auf den Heimweg.

Frank L. studiert den Projektbericht

Was ist da wieder schiefgegangen?

Später am Abend bereitet sich Frank L. auf den nächsten Arbeitstag vor: fast nur Routine, keine besonderen Herausforderungen. Aber dann ist da noch die Besprechung mit Ilse P. Was ist denn da wohl wieder schiefgegangen? IT Projekte laufen doch meistens unrund, fast könnte man meinen, das sei ein Naturgesetz. Projektabbruch? So extrem kann das doch gar nicht sein.

Erst vor einem halben Jahr wurde das Projekt zur Einführung eines unternehmensweiten Dokumentenmanagementsystem (DMS) aus der Taufe gehoben. Eigentlich recht spät, die meisten anderen Unternehmen benutzen solche Tools schon. Wenn man nicht den Anschluss an die Konkurrenz verlieren möchte, sind Investitionen in eine effiziente Verwaltung und schlanke Prozesse wichtig. Auch der Aufsichtsrat hat seit geraumer Zeit zu mehr Innovation und verbesserten Verwaltungsprozessen gedrängt. Und als vor nicht einmal einem Jahr der Vorstandsvorsitz neu besetzt wurde, hatte Frank L. die Chance beim Schopf gepackt und der neuen Vorstandsvorsitzenden Viktoria K. seine Ideen zum Investment in ein modernes elektronisches Dokumentenmanagementsystem vorgestellt. Seine Argumente fielen bei der neuen Kollegin auf fruchtbaren Boden und Frank L. verlor keine Zeit das Projekt ins Rollen zu bringen.

In nur ein paar Wochen waren die Eckpfeiler zusammengetragen. Vorstand und Aufsichtsrat waren von den Vorteilen solcher Systeme schnell überzeugt. Ein Projektauftrag wurde skizziert und Frank L. konnte Ilse P., eine der erfahrensten Projektleiterinnen im Unternehmen, mit dem Projekt beauftragen. Dabei hatte er Glück, Ilse P. stand gerade im Abschluss ihres Vorprojektes, einem wichtigen Kundenprojekt, und konnte mit fliegenden Fahnen direkt in ihr neues Projekt wechseln. Und auch für den Lenkungsausschuss wurden schnell Mitglieder unter den Abteilungsleitungen gefunden, ein DMS betrifft ohnehin fast jeden in der Firma.

Der Projektbericht

Am nächsten Morgen ist Frank L. früh im Büro und möchte unbedingt noch den Projektbericht lesen, bevor er in das Gespräch mit Ilse P. einsteigt.

Sie berichtet über zunehmende Ressourcenprobleme, die IT Abteilung sei heillos überlastet und habe schon vor Projektstart Probleme signalisiert ihre tagtäglichen Aufgaben zu bewältigen. Durch den Projektauftrag wurden sie gezwungen zusätzlich Personal für das Projekt abzustellen. Die Motivation dieser Leute ist einigermaßen beschränkt. Der gewünschte Zeitplan sei extrem herausfordernd, vor allem die Auswahl des richtigen Anbieters mitsamt von Teststellungen würde deutlich mehr Zeit in Anspruch nehmen. Schon die ersten Meilensteine sind damit keinesfalls zu halten. Der Lenkungsausschuss habe daher Hilfe von Consultants angeregt, die verstünden aber nichts von den wirklichen Abläufen und Prozessen im Unternehmen, außerdem versuchten sie schon von Anbeginn an auf einen bestimmten Anbieter hin zu drängen.

Ilse P.s ungeschönte Meinung

Als Ilse P. einige Zeit später zum Gespräch eintrifft, ist Frank L. beunruhigt. So hat er sich das Projekt nicht vorgestellt, eigentlich wollte er seine Kollegen mit einer schnellen und effizienten Lösung beeindrucken. Er bittet Ilse P., mit der ihn eine gute, langjährige Zusammenarbeit verbindet, ihm ihre ganz persönliche und ungeschönte Meinung zum Projekt zu sagen.

Was er zu hören bekommt, hilft nicht seine Beunruhigung zu lindern. Ilse P. erzählt ihm, dass sie schon zu Beginn Zweifel an der Realisierung innerhalb der ihr gestellten Rahmenbedingungen hatte, damals aber bedingt durch den Abschluss ihres wichtigen Vorprojektes kaum Zeit hatte den Projektauftrag zu analysieren. Im Nachhinein ist klar, dass die Projektziele und -risiken in den ersten Lenkungsausschusssitzungen hätten betrachtet werden müssen. Manche der Ziele kommen ihr jetzt kaum durch das Projekt umsetzbar vor, sie beziehen sich auf die Nutzung der Lösung, die aber erst nach dem Projekt, vielleicht erst in einigen Jahren, wenn alles einmal eingespielt ist, zum Tragen kommen.

Ilse P. beklagt weiter, dass viele Abteilungen im Unternehmen zwar auf dem Papier am Projekt mitarbeiten sollen, teilweise sogar im Lenkungsausschuss vertreten sind, aber bei der Abstellung von Ressourcen blockieren oder verschleppen. Wenn sie Lenkungsausschussmitglieder darauf hinweist, wird das mit einer allgemeinen Ressourcenknappheit und Fokus auf die Kernprozesse entschuldigt. Dadurch, dass der Lenkungsausschuss nur selten komplett war und die Lenkungsausschussmitglieder eher nicht gut vorbereitet waren, ging viel Zeit verloren alle zu informieren. Zu oft konnten die kritischen Themen wie zum Beispiel die Ressourcenverfügbarkeit dann nicht mehr besprochen werden.

Sie sieht auch zunehmend Konflikte mit anderen Projekten bei Zielen, Ressourcen und Verantwortlichkeiten. Diese und die schon im Bericht stehenden Problemfelder führen bei Ilse P. zur Empfehlung, das Projekt zu unterbrechen und zuerst einen unternehmensweiten Nachdenkprozess über das Thema DMS zu beginnen.

Genau das wollte Frank L. aber auf alle Fälle vermeiden, nach seinen Erfahrungen wird dann jahrelang nur um den heißen Brei herumgeredet. Frank L. verspricht Ilse P., sich des Problems anzunehmen und bittet sie um ein paar Tage Geduld. Den ganzen Nachmittag versucht er unterschiedliche Strategien zu entwerfen, findet aber keinen einfachen und schnellen Lösungsweg. Am Ende des Tages entschließt er sich den steinigen Weg zu nehmen und das Problem direkt an die Vorstandsvorsitzende heranzutragen.

Fallstudie Teil 2: Der Beratungsauftrag

Der Vorstand sucht Rat

Schon zwei Tage später hat er Gelegenheit, mit der Vorsitzenden Viktoria K. den Problemfall aus seiner Perspektive zu erörtern. Überrascht stellt er dabei fest, dass anscheinend auch aus anderen Unternehmensteilen schon ähnliche Projektkrisen bis zur Unternehmensspitze eskaliert wurden. In einer recht sachlichen Diskussion wird man sich einig, dass den Ursachen jetzt einmal systematisch auf den Grund gegangen werden soll, um für die Zukunft besser aufgestellt zu sein.

Die Vorstandsvorsitzende erwähnt dabei einen Beitrag, den sie vor nicht allzu langer Zeit auf einer Managementkonferenz gehört hat und der sich mit der richtigen Führung von Projekten durch das Management befasst hat. Sie ersucht Frank L., Kontakt mit den Vortragenden aufzunehmen und sie einzuladen, die Unternehmensführung dahingehend zu beraten, wie man das Unternehmen besser auf den Umgang mit wichtigen Projekten vorbereiten kann. Alle Hierarchieebenen sollen dabei schonungslos durchleuchtet werden …

Die Beauftragung

Frank L. beauftragt seinen Assistenten Unterlagen über den genannten Vortrag zu besorgen, Informationen zur Person und Firma zu recherchieren und ihm seine Einschätzung zu erläutern. Peter A. trägt alle Informationen zusammen und Frank L. erteilt den Auftrag nach Abstimmung mit seinen Vorstandskollegen.

Zielsetzung ist, dass die Projektergebnisse des DMS Projektes in effizienter Weise erreicht, die Stakeholder zufriedengestellt werden sowie der Business Case realisiert werden soll. Ferner sollen durch die Beratung die Schwachstellen im Projektmanagementansatz ermittelt und ein Konzept zur kurzfristigen Verbesserung im Projekt DMS sowie darüber hinaus für alle Projekte entwickelt werden.

Der Berater sammelt Unterlagen

Zum Start der Beratung wird der Berater in verschiedenen Meetings vorgestellt. Nach der Erteilung des Auftrages hat Peter A. für den Berater verschiedene Gespräche mit Führungskräften, Mitgliedern des Lenkungsausschusses, der Projektleiterin, zwei weiteren Projektleitern von IT Projekten sowie am Projekt beteiligten Führungskräften und ihren Mitarbeitern vereinbart. Zur Vorbereitung der Gespräche hat sich der Berater von Peter A. eine Liste mit den Projekten der letzten beiden Jahre zusammenstellen lassen, und einen Überblick gewonnen, inwieweit mit diesen Projekten die geplanten Ergebnisse (Liefergegenstände, Kosten, Termine, Business Case) erzielt wurden.

Darüber hinaus wurde nachgefragt, inwieweit zu diesen Projekten Informationen vorliegen, wie zufrieden Auftraggeber und Nutzer (Kunden) mit den Projektergebnissen sowie dem Vorgehen und der Zusammenarbeit im Projekt waren. Unterlagen dazu waren nicht vorhanden, Eindrücke wurden mündlich mitgeteilt. Bei einigen Projekten wurden Lessons Learned Meetings durchgeführt und Ergebnisse festgehalten, Informationen über aufbauende Aktionen zur Verbesserung bzw. den Austausch von Best Practices liegen nicht vor.

Peter A. hat dem Berater zudem das PM-Handbuch und die Richtlinien und Abläufe der PM-Governance gezeigt. Auch die Skizze des Projektauftrages sowie die bisherigen Protokolle der LA Meetings des DMS Projektes konnte der Berater einsehen. Einen Business Case habe es gegeben, jedoch ist er bislang nicht auffindbar.

Der Fragenkatalog

Als Vorbereitung auf die Gespräche mit den unterschiedlichen Stakeholdern erstellt der Berater einen kleinen Themenkatalog, den er mit seinen unterschiedlichen Gesprächspartnern aus deren jeweiliger Perspektive diskutieren möchte:

Fragenkatalog:

1. **Projektidee und Business Case**
   Wie ist die Projektidee entstanden, welches Ergebnis hat der Business Case ergeben (z. B. Amortisierungszeitraum, werden die Kapitalkosten verdient) – auch im Vergleich zu anderen Projektinitiativen, welche anderen Kriterien wurden vor dem Projektstart geprüft, z. B. Risiken, Verfügbarkeit von Ressourcen. Kennen Sie den Business Case? Wer wurde in den Entscheidungsprozess einbezogen?

2. **Projektvoraussetzungen**
   Welche anderen Kriterien wurden für die Entscheidung herangezogen, das Projekt zu starten? Waren alle Voraussetzungen / Informationen / Ressourcen für den Start des Projektes verfügbar?

3. **Projektauftrag**
   Wurde die Skizze des Projektauftrages weiter detailliert, haben Sie daran mitgearbeitet? Kennen Sie den endgültigen Projektauftrag? Welche Ergebnisse sollen in dem Projekt eigentlich erzielt werden?

4. **Rollen der Beteiligten**
   Welche Rolle haben Sie persönlich in dem Projekt, erläutern Sie Ihre wesentlichen Aufgaben im Projekt. Welche Aufgabe hat Ihrer Meinung nach der Auftraggeber, der Kunde, der Lenkungsausschuss, die Projektleiterin?

5. **Lenkungsausschuss**
   Wer (mit Funktion) ist Mitglied im Lenkungsausschuss (LA). Nach welchen Kriterien wurde der LA besetzt? Welche Themen werden im Meeting des LA behandelt, wie häufig finden die Meetings statt, gibt es eine feststehende Agenda? Wie berichtet die Projektleitung über das Projekt?

6. **Projektstatus**
   Hat das Projekt DMS nach Plan Fortschritte gemacht? Gibt es Abweichungen vom Plan? Wenn ja, welcher Art?

7. **Projektmitarbeiter und –mitarbeiterinnen**
   Nach welchen Kriterien wurden die Mitarbeiter im Projekt DMS ausgewählt? Wer hat die MitarbeiterInnen ausgewählt / bestimmt? Wurde geprüft, ob sie die gewünschte / erforderliche Kapazität (Tage/Woche) leisten können? Wer hat die entsprechenden Vereinbarungen getroffen (schriftlich fixiert)?

Fallstudie Teil 3: Was die Beteiligten dazu sagen

Der Vorstand sucht Rat

Die Gespräche mit den Stakeholdern werden an nur einem einzigen Tag unmittelbar hintereinander als Einzelgespräche geführt.

Am Ende des Tages werden die unterschiedlichen Perspektiven, Wahrnehmungen und Einstellungen aus den Notizen zu den Gesprächen sichtbar.

1. **Projektidee und Business Case**
   „… Der BC wird für jedes Projekt in der Firma erstellt – wir wollen schließlich wissen, wofür wir die finanziellen Mittel der Firma sinnvoll einsetzen. Wichtiger Punkt dabei ist es, dass ein Projekt die strategische Ausrichtung unterstützt. Den BC hat der Assistent Peter A. zusammen mit verschiedenen Abteilungsleitern erstellt – mit sehr positivem Ergebnis. Zudem weiß er von Bekannten aus anderen Firmen, dass entsprechende Projekte dort schon vor einiger Zeit durchgeführt wurden. Peter A. hat dann nach seinen Vorgaben eine Entscheidungsvorlage für den Vorstand erstellt, ihr wurde zugestimmt, der Aufsichtsrat wurde informiert…“

2. **Projektvoraussetzungen**
   „… Das Projekt DMS wurde aufgrund des BC gestartet, direkt nach der Entscheidung im Vorstand, fast alle Konkurrenten sind da schon weiter. Ich konnte die erfahrene Ilse P. als Projektleiterin einsetzen, die auch direkt einsteigen konnte. Sie hat dann alles weitere übernommen. Die internen Personalkosten sind sowieso budgetiert, für externe Aufträge gibt es bei mir für die ersten Monate ein kleines Budget, für Anschaffungen wie etwa Software wird Ilse P. ihre Planung in der Budgetrunde für das kommende Jahr einbringen.“

3. **Projektauftrag**
   „…Der Projektauftrag war knapp aber prägnant, sonst wäre die Projektleitung auf mich zu gekommen…“

4. **Projektmitarbeiter und –mitarbeiterinnen**
   „… Die MitarbeiterInnen im Projekt wurden von der PL ausgewählt. In einem Fall hat sie mich eingeschaltet, sonst lief das wohl problemlos. Allerdings hat sich herausgestellt, dass die MitarbeiterInnen doch nicht so viel Zeit erübrigen können wie notwendig…“.

Frank L.
Vorstandsmitglied

Projektauftraggeber DMS-Projekt

Ilse P.
Erfahrene Projektleiterin

Projektleitung DMS-Projekt

1. **Projektvoraussetzungen**
   „… Das Projekt wurde offiziell gestartet, als die Entscheidung des Vorstandes vorlag – das ist bei uns das übliche Vorgehen. Ich war zu der Zeit noch intensiv mit den Abschlussarbeiten meines vorherigen Projektes beschäftigt, und habe soweit ich dazu Zeit frei machen konnte, damit begonnen am Projekt DMS zu arbeiten. Wesentlicher Input waren ein Gespräch mit Frank L., ein Auszug aus der Entscheidungsvorlage an den Vorstand, die Skizze des Projektauftrages und ein Gespräch mit Peter A….“

2. **Projektauftrag**
   „… Es ist mir nicht klar, ob das Projekt das DMS nur einsatzbereit für die Nutzer bereitstellen soll oder inwieweit auch Altdaten in das System eingespielt werden sollen bzw. welche Schnittstellen zum Einspielen bereitgestellt werden müssen. Auch ist unklar, in welcher Reihenfolge die Einführung in den Abteilungen erfolgen soll, ob zum Beispiel mit einer Abteilung gestartet werden kann, um Erfahrungen zu sammeln und einen frühen Nutzen einzufahren oder ob alle auf einmal bedient werden sollen. Diese Fragen haben großen Einfluss auf den Projektauftrag und die Realisierung des angestrebten Nutzen. Je nach Vorgehensweise würde das Projekt in meinen Augen unterschiedliche Ressourcen binden, so ist es kaum abschätzbar…“

3. **Rollen der Beteiligten**
   „… Insgesamt hat das Projektteam zu wenig personelle Kapazität zur Verfügung, um den im Business Case definierten Einsatztermin zu realisieren. Der Auftraggeber sollte mich unterstützen, das Projekt zu realisieren und momentan konkret dafür sorgen, dass ich die notwendigen Kapazitäten der MitarbeiterInnen erhalte. Sehr gut ist, dass er sich sofort Zeit dafür genommen hat, als ich Probleme signalisiert habe…“

4. **Projektstatus**
   „… Das Projekt hat Verzug, da die erforderlichen Kapazitäten nicht zur Verfügung stehen. Es gibt wahrscheinlich sehr unterschiedliche Erwartungen der zukünftigen Nutzer, es wird sehr schwer werden alle unter einen Hut zu bringen. Als PL schlage ich daher vor, das Projekt einzustellen, bis Kapazitäten zur Verfügung stehen und die wirklichen Requirements geklärt sind…“

5. **Projektmitarbeiter und –mitarbeiterinnen**
   „… Das Projekt ist in Form einer Matrixorganisation aufgestellt. Ich habe die Mitglieder des Projektteams auf Grundlage einer Aufgabenanalyse zunächst für die Planungsphase angefordert und Vereinbarungen in Gesprächen mit den zuständigen Abteilungsleitern getroffen, die per eMail bestätigt wurden…“

1. Projektidee und Business Case

„ … Im Vorstand kursiert schon länger das Thema DMS. Ich finde das persönlich auch sinnvoll. Wenn wir in der Vergangenheit in der IT Abteilung ein bisschen Zeit gehabt hätten, hätten wir uns dieses Thema gerne selber angesehen. Bei den Vorbereitungen war meine Abteilung nicht involviert. Der Vorstand konfrontiert uns ohnehin permanent mit neuen Aufgaben, ohne IT würde ja nichts mehr funktionieren …“

2. Projektauftrag

„ … Ilse P. hat mit mir gesprochen, als sie das Projekt übernommen hat. Ich kenne Ilse P. schon lange, sie hat viel Erfahrung, aber ich hab ihr schon damals gesagt, dass wir momentan an so vielen Fronten im Einsatz sind, dass ich ihr da nicht viel helfen kann.“

3. Lenkungsausschuss

„ … Als Mitglied im LA habe ich versucht den anderen Mitgliedern die technische Komplexität bei der Integration in die bestehende IT Landschaft zu erklären.

Die Mitglieder des LA wurden vom Vorstand bestimmt. Einige Abteilungsleiter sind mit von der Partie, den meisten mangelt es leider am technischen Verständnis für so komplexe IT Projekte. Und leider vertreten die meisten – wenn sie überhaupt anwesend sind - nur ihre eigenen Interessen und sind nicht wirklich an dem gemeinsamen Projekterfolg interessiert. Ganz im Gegenteil, sie tragen ihre Machtkämpfe an anderen Schauplätzen mit in die Sitzungen hinein. Neulich haben der Entwicklungsleiter und der Kundendienstleiter mit den Auseinandersetzungen um einen Fall der Produkthaftung die ganze Sitzung blockiert und es konnte nichts mehr entschieden werden.“

4. Projektstatus

„Viel ist bisher noch nicht passiert. Soweit ich weiss, redet man bisher vor allem mit Anbietern und Beratern. Für mich wird es erst richtig interessant, wenn wir zur Implementierung kommen, dann werden wir wahrscheinlich andere Vorhaben stoppen müssen, damit wir Kapazitäten freischaufeln können.“

5. Projektmitarbeiter und –mitarbeiterinnen

„ … Ich habe in meiner Abteilung gefragt, wer gerne im Projekt mitarbeiten möchte. Es hat einige gegeben, die sich dafür interessiert haben. Diejenigen, die nicht an anderen dringenden Projekten arbeiten, habe ich dann Ilse P. genannt.“

Kai I.
Abteilungsleiter IT

Mitglied des Lenkungsausschuss

Betina E.
Abteilungsleiterin Einkauf

Mitglied des Lenkungsausschuss

1. **Projektidee und Business Case**
   „ … In den Entscheidungsablauf war ich nicht wirklich eingebunden, habe jedoch Informationen zu möglichen Einsatzszenarien erstellt und mögliche Nutzenkategorien entwickelt und für den Business Case zusammengestellt. Das Ergebnis des Business Case wurde den Mitgliedern des LA von Frank L. kurz erläutert.“

2. **Projektauftrag**
   „ … Die Skizze des Projektauftrages wurde vor der ersten LA Sitzung verteilt und im Meeting besprochen – nach meiner Kenntnis aber bis jetzt nicht weiter detailliert. Ich habe bei der Gelegenheit und in einem oder zwei anschließenden Gesprächen mit der Projektleitung meine Vorstellungen zu den Einsatzmöglichkeiten des DMS erläutert und bin sehr interessiert daran, das System als eine der ersten Abteilungen nutzen zu können, um einen besseren Zugriff auf die mit Lieferanten geschlossenen Verträge zu haben. Eine Mitarbeiterin war in verschiedenen Meetings mit dem Projektteam präsent und hat die Vorstellungen weiter erläutert. Wegen der Anforderungen aus dem Tagesgeschäft erwarte ich, dass das DMS keine zusätzlichen Aufwände für meine Mitarbeiter erzeugt, sondern Entlastung und Effizienzsteigerung bringt.“

4. **Rolle der Beteiligten**
   „ … Meine Rolle im Projekt ist es, die Sicht meiner Abteilung (Kunde und künftiger Nutzer) im LA einzubringen und das Projektteam durch Mitarbeiter zu unterstützen, die unsere Anforderungen einbringen …“

5. **Projektstatus**
   „ … Das Projekt DMS hat Verzug, Einzelheiten sind dem Bericht von Frau Ilse P. zu entnehmen. Aus meiner Sicht fehlen dem Projekt Mitarbeiter – das könnte aber durch eine Fokussierung kompensiert werden – z. B. hatte der Einkauf vorgeschlagen, die Aufgabenverteilung so zu ändern, dass externe Mitarbeiter beauftragt werden können oder z. B. die Anwendung auf meine Abteilung zu konzentrieren. Das hätte zwar eine längere Laufzeit zur Folge, bringt aber auch ersten Nutzen und Erfahrungen mit dem DMS ein. Für die Ideen hat sich jedoch keine Mehrheit im LA gefunden. Den vorgeschlagenen Stopp des Projektes lehne ich ab. In vielen Projekten gibt es Probleme und Verzögerungen, es kommt jetzt darauf an, eine realisierbare Lösung zu finden.“

1. **Projektidee und Business Case**
   „ … Ein elektronisches DMS ist heutzutage Pflicht für jedes Unternehmen, das für die Zukunft gut aufgestellt sein will. Als Frank L. mit dieser Projektidee an mich herangetreten ist, musste ich nicht lange überlegen. Der Business Case wurde in einer Vorstandssitzung vorgestellt und positiv bewertet. Andere laufende Projekte wurden bei der Projektfreigabe nicht betrachtet. Wäre hier etwas kritisch gewesen, hätten es meine Vorstandskollegen angesprochen.“

2. **Projektvoraussetzungen**
   „ … Der gute Business Case und die Zukunftssicherung waren die wichtigsten Kriterien für die Projektfreigabe. Die erfahrene Projektleiterin Ilse P. war von Beginn an verfügbar und im Vorstand gab es von allen die klare Aussage, dass die nötigen Ressourcen für das Projekt verfügbar sind.“

3. **Projektauftrag**
   „ … Nach der Projektfreigabe gab es keine weiteren Projektpräsentationen für den Vorstand. Von Frank L. wurde mehrmals signalisiert, dass alles wie geplant abläuft.“

4. **Rollen der Beteiligten**
   „Für die einzelnen Rollen im Projekt sind Frank L. und die Projektleiterin zuständig. Als Vorstandsvorsitzende will ich mich nicht in die Details einmischen.“

5. **Projektstatus**
   „Aus den Äußerungen von Frank L. über das Projekt gab es keinen Grund zur Besorgnis. Dass das Projekt nicht fortgeschritten ist wie geplant, ist eine große Überraschung.“

6. **Projektmitartbeiter und –mitarbeiterinnen**
   „Über die Details zu den Auswahlkriterien für die Projektmitarbeiter kann ich keine Auskunft geben. Ich bin jedoch sicher, dass die betroffenen Manager erfahren genug sind, um die richtigen Projektmitarbeiter auszuwählen.“

Viktoria K.
Vorstandsvorsitzende

Hans R.
Abteilungsleiter Rechnungswesen

Mitglied des Lenkungsausschuss

1. **Projektidee und Business Case**
   „Die Projektidee ist innerhalb des Vorstandes entstanden. Ein oberflächlicher Business Case war Bestandteil der Projektidee. Als ich zum ersten Mal offiziell von dem Projekt gehört habe, war es schon genehmigt, davor war es aber natürlich schon Kantinengespräch. Von Ilse P. wurde ich über das Projekt informiert mit der Bitte die Projektmitarbeiter aus meiner Abteilung zur Verfügung zu stellen. Außerdem hat sie mir mitgeteilt, dass ich von Frank L. für den LA ausgewählt wurde. Ich habe Ilse P. schon im ersten Gespräch die angespannte Ressourcensituation in meiner Abteilung beschrieben und die Priorität des Projektes erfragt. Ilse P. konnte dazu keine Antwort geben.“

2. **Projektvoraussetzungen**
   “… der Wunsch des Vorstandes nach einem DMS war der Haupttreiber für das Projekt. Ich war in die Vorphase nicht eingebunden, die Projektinformationen zum Startzeitpunkt waren eher dürftig. Aber wenn ein Vorstand das Projekt unbedingt haben will, wird das in vorauseilendem Gehorsam sowieso schön gerechnet. Aufgrund des Drängens der Projektleiterin habe ich zwei Projektmitarbeiter benannt, ohne zu wissen wie diese die zusätzlichen Aufgaben bewältigen sollen.“

3. **Projektauftrag**
   „Ich habe immer wieder sowohl bei der Projektleiterin als auch im LA darauf gedrängt den Projektauftrag zu detaillieren, Projektarbeit ist für mich nicht neu. Aber zu Beginn musste die Projektleiterin noch ein anderes Projekt abschließen und hat sich auf die Zusammenstellung des Projektteams und die Erstellung des Projektplanes fokussiert. Im LA habe ich bei den anderen überhaupt kein Verständnis dafür gefunden den Projektauftrag weiter auszuarbeiten. Die konkreten Projektergebnisse sind auch heute noch nicht geklärt.“

4. **Rolle der Beteiligten**
   „ … meine Aufgabe im LA ist die Belange meiner Abteilung zu vertreten. Gemeinsam mit den anderen LA-Mitgliedern will ich die Projektleiterin unterstützen und die Verfügbarkeit der Projektmitarbeiter aus den Abteilungen sicherstellen. Vom Auftraggeber erwarte ich, dass es einen dokumentierten Projektauftrag gibt, auf dessen Basis die Projektleiterin das Projekt durchführen kann. Bei Fragen muss der Auftraggeber für die Projektleiterin verfügbar sein. Die Projektleiterin ist dafür verantwortlich das Projekt zu planen und zu steuern. Im LA muss die Projektleiterin den Projektfortschritt, Projektrisiken und Herausforderungen im Projekt präsentieren. Und der LA sollte vollzählig und gut vorbereitet sein, damit kritische Punkte diskutiert und entschieden werden können. Bei uns fehlt es leider an Governance.“

Fallstudie Teil 4: Untersuchungsergebnisse und Empfehlungen

Projekt-Governance (Führung von Projekten im Unternehmen):

Ist: Richtlinien und Abläufe liegen auf einem Server, eine zentral zuständige Stelle ist nicht eingerichtet, die Verantwortung liegt demnach beim Vorstand

Problem: Projekt-Governance existiert zwar auf dem Papier, ist in der Realität aber schwach bis gar nicht ausgeprägt (definierte und v.a. gelebte einheitliche Prozesse fehlen). Insbesondere:

- Beim Vorstandsmitglied Frank L. sind seine Governance-Rolle (Verantwortlichkeit für die Projekt-Governance im Unternehmen) und seine Management-Rolle (Beauftragung und Steuerung eines Projektes) nicht getrennt, so dass es zu Interessenskonflikten kommen kann.
- Transparente Ressourcenplanung und systematisches Portfolio-Management erfolgen nicht, es sieht danach aus, dass zu viele Projekte angestoßen werden.
- Es gibt niemanden im Unternehmen, der gezielt Informationen aus Projekten sammelt und weiter aufbereitet (PMO Agenden [3]).

Empfehlung: Project-Governance und Projektmanagement Know-how aus der Perspektive Projektauftraggeber und Lenkungsausschuss schulen, so dass ein Gesamtverständnis für die Projektbeauftragung und –steuerung erreicht wird und das Senior Management für eine bessere aktive Steuerung befähigt wird. Dann Projekt Governance verbessern: Rollen, Verantwortlichkeiten, Prozesse klären. Weitere Empfehlungen finden sich im Informationsteil.

Projektidee und Business Case

Ist: Einen Business Case hat es gegeben, die finale Version ist derzeit nicht auffindbar.
Gleiches gilt für die damit verbundene Risikoanalyse.

Problem: Die finale Version als verbindliche Entscheidungsgrundlage ist nicht (mehr)auffindbar, mit großer Wahrscheinlichkeit aufgrund zu optimistischer Annahmen (wishful thinking) berechnet.

Empfehlung: Business Case ausarbeiten und im Vergleich zu anderen Projekten priorisieren: daraus folgt die Entscheidung, ob das Projekt fortzusetzen (und andere anzuhalten) oder anzuhalten ist, bis andere Projekte beendet sind und genug Ressourcen für die Bearbeitung zur Verfügung stehen.

Projektvoraussetzungen

Ist: Voraussetzung ist ein Business Case und eine Vorstandsentscheidung, die es gegeben hat. Abhängigkeiten mit anderen Projekten und Ressourcenverfügbarkeiten werden (wie bei anderen Projekten auch) nicht geprüft.

Problem: Die internen Personalverfügbarkeiten wurden nicht geprüft und stehen nicht in ausreichendem Maß zur Verfügung.

Empfehlung: Ressourcenmanagement und Projektpriorisierung konsequent einführen. Eine Stelle, die hier dauerhaft Verantwortung übernimmt (Projekt Management Office [3]) sollte angedacht werden. Aufgrund der Priorisierung der Projekte Ressourcen verteilen und niedriger priorisierte Projekte anhalten, bis dafür genug Ressourcen zur Verfügung stehen.

Projektauftrag

Ist: Skizze mit Nutzungszielen laut Business Case vorhanden, aber keine priorisierten Projektziele.

Problem: Die Ausarbeitung der Projektziele fehlt insbesondere in Bezug auf:

- Anforderungen über die Einsatzbereitschaft des DMS sind nicht klar definiert (für welche Abteilungen bzw. Anwendungsfälle), insbesondere
  - parallele oder sequentielle Einführung in den nutzenden Abteilungen ungeklärt
  - spezielle Anwendungsszenarien je Abteilung sind nicht erhoben bzw. deren Berücksichtigung ungeklärt.
  - in der Produktentwicklung kann alternativ zum DMS auch ein System zum Product Lifecycle Management (PLM) genutzt werden.
- Notwendige Schnittstellen (z. B. zum Einspielen von Daten, Altsystemen) sind nicht vollständig definiert.
- Welche Daten aus Altsystemen übernommen werden sollen/können, ist nicht benannt.

Die fehlende Ausarbeitung wird im Lenkungsausschuss nicht als Mangel empfunden und verfolgt. Die Ausarbeitung wird von der Projektleitung betrieben, stockt aber aufgrund mangelnder Ressourcen in den beteiligten Fachabteilungen. Eine schleichende Funktionserweiterung ist dabei zu befürchten.

Empfehlung: Projektauftrag inkl. Auswirkungen auf den Business Case ausarbeiten.

Rollen der Beteiligten

Ist: Rollen wie Projektauftraggeber, Lenkungsausschuss, Projektleitung, Team sind benannt. Der Projektauftraggeber unterstützt das Projekt engagiert, hat seine Tür offen für die Projektleitung und diese kann offensichtlich angstfrei Probleme ansprechen.

Problem: Der Projektauftraggeber hat kein fundiertes Verständnis von Projektmanagement oder Projektportfoliomanagement, so dass er eher aktionistisches Feuerwehr-Verhalten zeigen kann. Darüber hinaus sind Ansätze zur Gestaltung des organisatorischen Kontextes als Basis für erfolgreiches Projektmanagement nicht erkennbar. Das Senior Management zeigt vor allem Interesse an den übergeordneten Zielen, es geht mehr um die Ergebnisse, die der BC in Aussicht stellt (z. B. Nutzen des Projektes im Rahmen der Digitalisierung, globaler Vergleich zu anderen Firmen) – die Übersetzung dieser Unternehmensziele für das Projekt ist nicht erkennbar. Auch zeigen die Beteiligten ein unterschiedliches Verständnis von Begriffen.

Wesentliche Aufgabe für das Senior Management und den Lenkungsausschuss ist es, Entscheidungen zu treffen und umzusetzen und mit der Projektleiterin das Projekt zum Erfolg zu führen – dieses Zusammenspiel erfolgt nur in geringem Umfang.

Empfehlung: Rollen und Verantwortlichkeiten festlegen und schulen wie oben beschrieben. Ein Glossar zu Begriffen des Projektmanagements erstellen und in den Schulungen nutzen. Workshops mit Vertretern aller Hierarchiestufen durchführen und Ansätze für die Gestaltung eines förderlichen Kontextes für erfolgreiches Projektmanagement entwickeln und umsetzen. Zu diesem Themenkreis gehört auch wie Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden.

Lenkungsausschuss

Ist: Acht benannte stimmberechtigte Mitglieder wie oben beschrieben..

Problem: Zu viele Beteiligte, die alle zu wenig Zeit für das Projekt haben, so dass der LA insgesamt nicht handlungsfähig ist.

- Die LA Mitglieder und ihre Mitarbeiter sind durch das Projekt überlastet und zeigen jeweils nur die Einzelinteressen der von ihnen repräsentierten Stakeholdergruppe.
- Zudem bringen sie ihre Streitigkeiten aufgrund unterschiedlicher Interessen zu ganz anderen Themen in die Lenkungsausschuss-Sitzungen mit ein.
- Einige haben kein fundiertes Verständnis von Projektmanagement, so dass sie nur punktuell reagieren können und eher nicht aktiv an der Beaufsichtigung und Steuerung des Projektes mitwirken.

Wirkliche Unterstützung des Projektes ist so kaum zu erwarten, auch keine Entscheidungen durch den LA als ein schlagkräftiges Team. In dieser Situation ist auch nicht damit zu rechnen, dass die Mitglieder bei Problemen das Projekt positiv nach außen vertreten – vermutlich sind sie sogar froh, wenn das Projekt steht und sie erst einmal „Ruhe“ haben.

Empfehlung: Lenkungsausschuss handlungsfähig machen: verkleinern und betreffende Manager entlasten, die Arbeit im LA regeln und alle für die Arbeit im LA schulen wie oben beschrieben.

Kommentar:

„ … Ich gebe zu, ich hätte es wissen müssen, dass meine Rolle als Vorstandsmitglied und Projektauftraggeber gleichzeitig mit Interessenskonflikten behaftet ist und besonders sorgfältiger Kontrolle bedarf. Ich gebe zu, ich hätte auch erkennen müssen, dass der Business Case und die Risikoanalyse schöngefärbt waren. Welcher Mitarbeiter hat so viel Rückgrat, seinem Vorstand in der Situation entgegenzutreten und diese unangenehme Wahrheit vorzutragen? Das hat so nicht funktionieren können – und das passiert uns leider so schon zum wiederholten Mal! Wir wissen, wie es laufen sollte und setzen es nicht um, weil wir menschlich verstrickt sind und betriebsblind für diese Gefahren.

Ab sofort suchen wir nach einer kompetenten außenstehenden Person, die uns dabei unterstützt solche Gefahren zu erkennen!“

„ … und ich hätte auch erkennen sollen, dass wir im Lenkungsausschuss nicht als Team agieren, sondern jeder unsere Einzelinteressen verfolgen, zu Lasten des großen Ganzen, das wir eigentlich erreichen wollen. Darauf werde ich in Zukunft stärker achten.“

Frank L.
Vorstandsmitglied

Projektauftraggeber DMS-Projekt

Informationen Teil 1:
Überblick über Rollen und Verantwortlichkeiten bei der Projektarbeit

Grundlage für die Projektarbeit im Unternehmen sind Regeln für den Ablauf und definierte Verantwortlichkeiten von der Projektidee über die Beauftragung eines Projektes bis zum Abschluss. Diesen Umgang mit Projekten nennt man Project Governance, er ist von der Unternehmensleitung zu regeln.

Ausgangspunkt für jedes Projekt ist das strategiekonforme Nutzenversprechen des Projektauftraggebers in Absprache mit einem Appropriate Governance Body. So ein übergeordnetes Governance Gremium – das Senior Management selbst oder ein von diesem eingesetzte/s Gremium bzw. Gremien - ist verantwortlich für die Steuerung aller Projekte auf Basis eines Regelwerks und der Strategie der Organisation. Der Begriff Appropriate Governance Body geht zurück auf die PM² Methodology der Europäischen Kommission [4].

Der Projektauftraggeber übernimmt die Gesamtverantwortung für das Projekt zusammen mit einem Lenkungsausschuss. Diese erteilen den Auftrag, überwachen und steuern das Projekt und sind insgesamt insbesondere verantwortlich, dass das Projekt auch Nutzen erzeugt. Die Projektleitung verantwortet das Projektmanagement auf Basis eines Projektauftrags bis zur Auslieferung. Ein regelmäßiger Austausch zwischen dem Auftraggeber bzw. dem Lenkungsausschuss mit der Projektleitung ist unabdingbar für die regelmäßige Überprüfung des Nutzenversprechens und einer guten Projektabwicklung.

Nach Ende des Projektes hat der Projektauftraggeber die Aufgabe den Nutzen (wirklich) sicherzustellen. In Abbildung 1 sind die Verantwortlichkeiten im Überblick dargestellt.

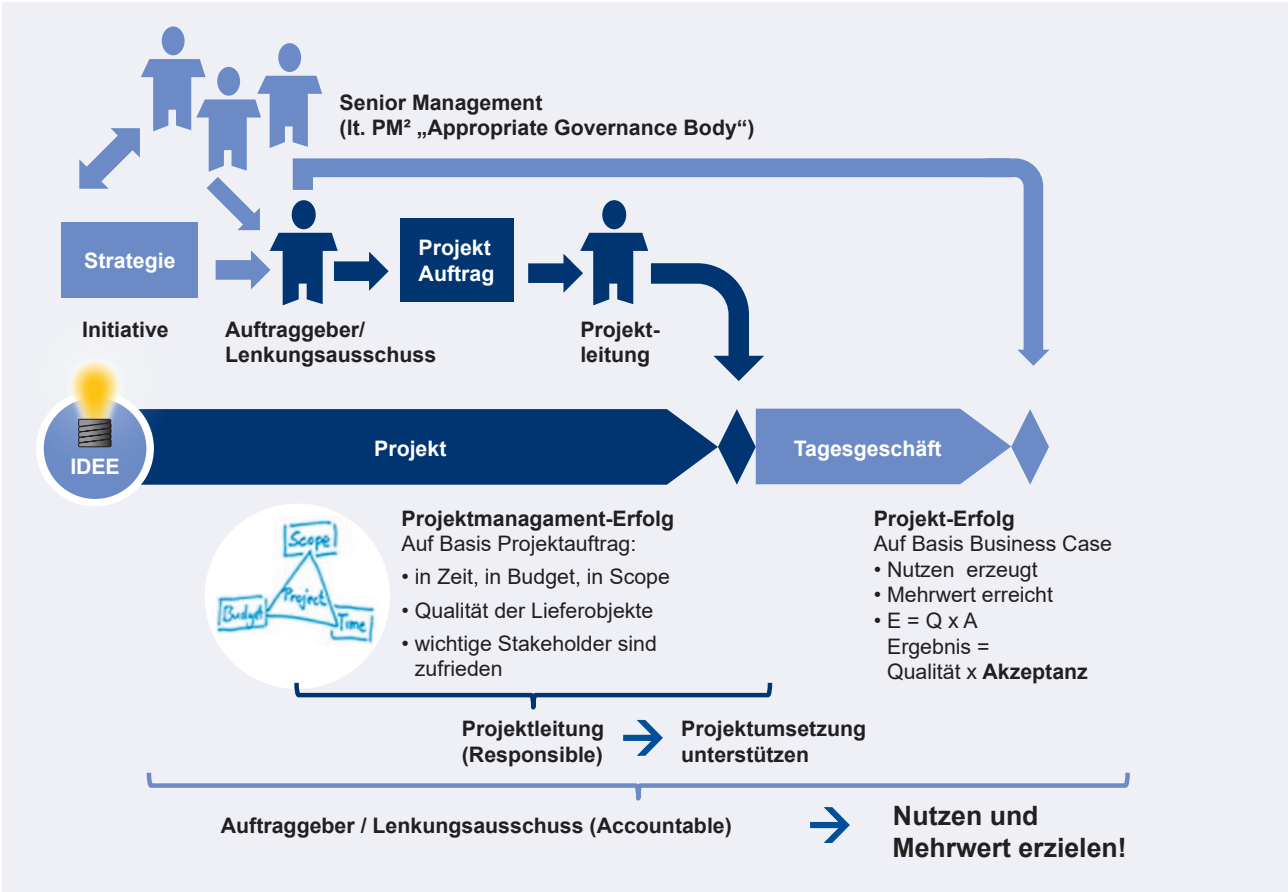


Abbildung 1: Überblick über Beteiligte und Verantwortlichkeiten an der Projektarbeit

Informationen Teil 2:
Aufgaben – Befugnisse – Verantwortlichkeiten von Projektauftraggeber und Lenkungsausschuss (Checkliste)

Wie vorher beschrieben sind die verschiedenen Rollen mit unterschiedlichen Aufgaben, Befugnissen und Verantwortlichkeiten in den Phasen von der Projektidee bis zur vollständigen Nutzenrealisierung nach Abschluss des Projekts gefordert.

Die Rolle des Auftraggebers beinhaltet dabei die Gesamtverantwortung für das Projekt. Damit sind die in der folgenden Tabelle 1 dargestellten Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten verbunden:

Aufgaben	Befugnisse	Verantwortlichkeiten
▌ sorgt gemeinsam mit Appropriate Governance Body für priorisierte (strategische) Projektziele inkl. transparenten Nutzungszielen ▌ ernennt, mandatiert (Rechte & Pflichten) die Projektleitung passend ▌ sorgt für den Projektauftrag ▌ sorgt gemeinsam mit Appropriate Governance Body für handlungsfähigen Handlungsausschuss ▌ sorgt für Ausstattung des Projekts mit Ressourcen ▌ führt Entscheidungen über alle projektrelevanten Angelegenheiten herbei inkl. Abnahme von wesentlichen Meilensteinen & Projektergebnissen ▌ proaktive Beaufsichtigung & Steuerung des Projekts ▌ partnerschaftliche Führung der Projektleitung (regelmäßige Besprechung etc.) ▌ Mediation & Entscheidungen im Fall von Konflikten zwischen Projekt und Linienfunktionen ▌ stellt Abhängigkeiten zu anderen verbundenen Projekten transparent dar ▌ sorgt für Erreichen der Nutzungsziele nach Projektabschluss **NICHT:** operatives Projektmanagement	▌ Entscheidungen im Rahmen des Business Cases treffen ▌ startet und beendet das Projekt ▌ Einberufung des Lenkungsausschuss ▌ ruft Projektkrise aus und beendet diese ▌ Einblick in verbundene Projekte	▌ für die Umsetzung des definierten Business Cases und für die Generierung des erwarteten Nutzens ▌ proaktive Information des Appropriate Governance Body im Falle von Abweichungen ▌ Gesamtverantwortung für das Projekt ▌ ist auf dem aktuellen Stand über den Projekt Status, aktuelle Probleme und Risiken ▌ Befähigung der Projektorganisation und Gestaltung der Rahmenbedingungen, damit diese ihre Rolle erfüllen kann ▌ vertritt und rechtfertigt das Projekt nach außen

Tabelle 1: Aufgaben – Befugnisse –Verantwortlichkeiten des Projektauftraggebers

Zusätzlich ist der Auftraggeber (in den meisten Fällen) Mitglied im Lenkungsausschuss.

Jedes Mitglied des Projekt-Lenkungsausschuss ist ebenso für den Projekterfolg verantwortlich mit einer definierten Teilverantwortung. Ferner vertritt jedes Mitglied wichtige Stakeholder des Projektes und vertritt umgekehrt das Projekt diesen gegenüber, wie in Tabelle 2 dargestellt.

Aufgaben	Befugnisse	Verantwortlichkeiten
▌ vertreten das Interesse der von ihnen repräsentierten Stakeholdergruppe und verlieren das Gesamtinteresse im Sinne des Projektauftrags nicht aus dem Auge ▌ unterstützen Ausstattung des Projekts mit Ressourcen ▌ unterstützen bei Entscheidungen & Abnahmen, z. B. Planungsdokumente, Meilensteine & Ergebnisse ▌ aktives Mitwirken bei der Beaufsichtigung und Steuerung des Projekts ▌ unterstützen und coachen der Projektleitung auf deren Aufforderung ▌ Mediationen und Entscheidungen im Fall von Konflikten zwischen Projekt und Linienfunktionen ▌ stellt Abhängigkeiten zu anderen verbundenen Projekten im Kontext seiner Stakeholdergruppe transparent dar **NICHT:** operatives Projektmanagement	▌ die Konsequenzen von Entscheidungen transparent machen ▌ können den Stopp des Projektes vorschlagen ▌ Recht, das Mandat (LA) zurückzugeben ▌ Einblicke in verbundene Projekte	▌ Vertretung wichtiger Stakeholder und Vertretung des Projektes gegenüber diesen Stakeholdern ▌ ist auf dem aktuellen Stand über den Projektstatus, aktuelle Probleme und Risiken ▌ vertritt und rechtfertigt Projektentscheidungen des Lenkungsausschusses nach außen

Tabelle 2: Aufgaben – Befugnisse –Verantwortlichkeiten des Projekt-Lenkungsausschuss

Ein übergeordneter Appropriate Governance Body ist verantwortlich für die Steuerung aller Projekte auf Basis eines Regelwerks und der Strategie der Organisation. Über das Regelwerk ist er indirekt immer da, bei sehr großen Projekten ist er direkt beteiligt. Er trägt die Verantwortung für das Fördern der Nutzenrealisierung eines Projektes, wie in Tabelle 3 dargestellt.

Aufgaben	Befugnisse	Verantwortlichkeiten
▌ Initiiert den Projektnutzen (Business Case) inkl. Chancen & Risiken ▌ stellt die Verbindung zur Strategie sicher ▌ sichert die adäquate Nominierung & Mandatierung des Projektauftraggebers & des Lenkungsausschuss ▌ hilft bei der Ressourcen- und Budgetbereitstellung ▌ optional: stellt außerplanmäßig/spezial Budgets zur Verfügung **NICHT:** ▌ Projektpriorisierung im Portfolio inkl. Ressourcen-/Budgetplanung (➔ Rolle des Portfoliomanagement) ▌ operationales Projektmanagement inkl. Steuerung (➔ Rolle des Lenkungsausschusses und des Projektauftraggebers)	▌ veränderen des Projektauftraggebers ▌ stellt den Projektgrund & erwarteten Nutzen basierend auf (einer sich ändernden) Strategie in Frage ▌ kann das Projekt aus wichtigen strategisschen Gründen stoppen ▌ Einblick in die Projekte	▌ adäquate Delegation der Projektrollen (z. B. Projektauftraggeber) inkl. Empowerment ▌ Fördert die Nutzenrealisierung nach dem Projektende, inkl. erleichtert die Reintegration des Projekts in die Linie

Tabelle 3: Aufgaben-Befugnisse-Verantwortlichkeiten des Appropriate Governance Body (Senior Management oder von diesem eingesetzt)

Informationen Teil 3:
Erwartungen an Projektauftraggeber und Lenkungsausschuss (Checkliste)

Sowohl das Appropriated Governance Gremium als auch das Projektteam haben Erwartungen an den Lenkungsausschuss eines Projektes, umgekehrt hat dieser Erwartungen an diese Partner über die Zusammenarbeit, wie in der Abbildung 2 dargestellt:

Es wird sichtbar, dass die unterschiedlichen Rollenträger wechselseitig viele verschiedene Erwartungen an die jeweils anderen Rollen haben. Um Projekte über den ganzen Projekt- und Nutzenzyklus erfolgreich zu machen, braucht es daher eine konstruktive Zusammenarbeit aller beteiligten Rollen bzw. Rollenträger.

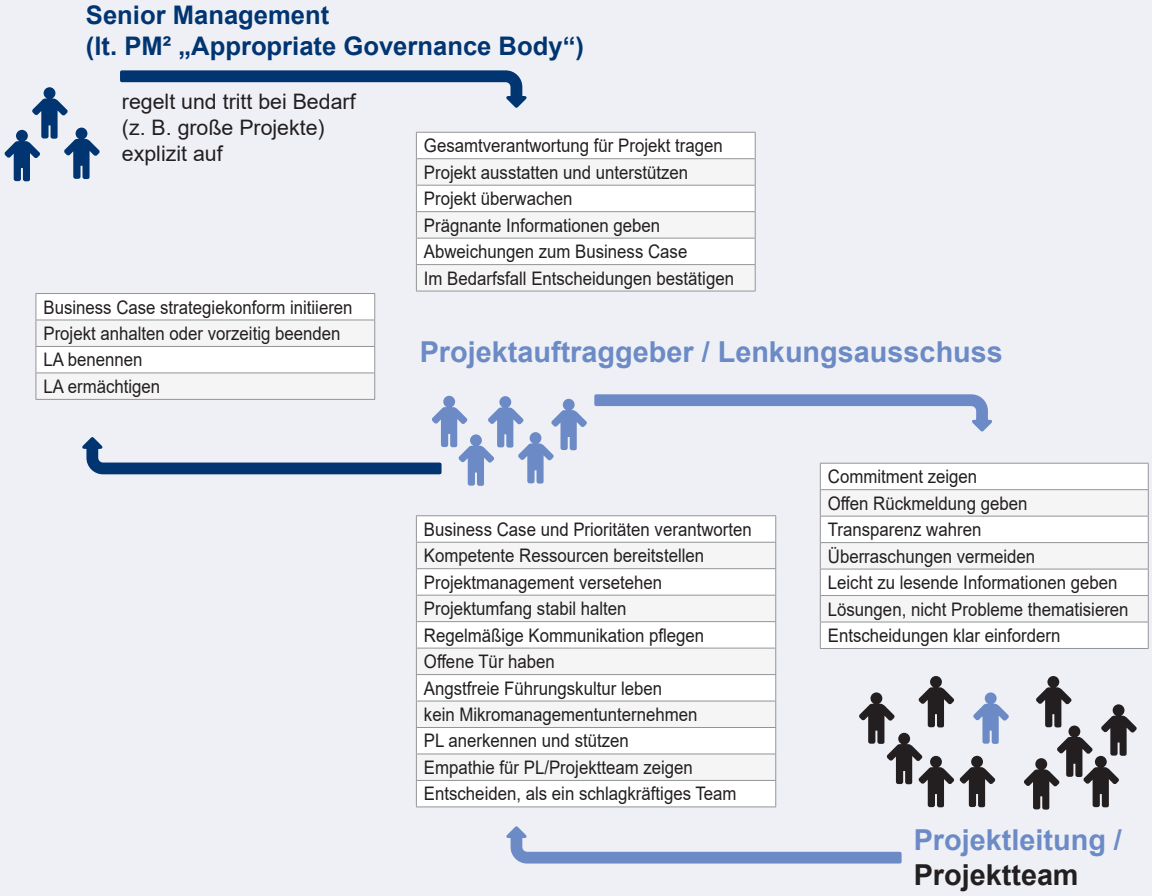


Abbildung 2: Erwartungen an den und vom Projektauftraggeber bzw. Lenkungsausschuss eines Projekts

Informationen Teil 4:
Wichtigste Kompetenzen des Projektauftraggebers und Lenkungsausschuss (Checkliste)

Die Kompetenzen werden abgeleitet aus den Kompetenzbereichen und Kompetenzelementen der International Competence Baseline Version 4.0 (ICB4, [5]) wie im Folgenden beschrieben:

Kontext (Perspective)

Die Kompetenz „Strategie“ (1.01) ist relevant, damit das LA-Mitglied seinen „Kompass“ bei allen Entscheidungen in die angestrebte Richtung ausrichten kann.

Die Kompetenz „Governance, Strukturen, Prozesse“ (1.02) ist wichtig, damit das LA-Mitglied das Aufbau- und Ablauforganisatorische Umfeld des Projektes kennt und weiß wie die verschiedenen Strukturen (u. a. Projektportfoliomanagement, Programm Management und Einzelprojektmanagement) zusammenhängen.

Die Kompetenz „Macht und Interessen“ (1.04) ist wesentlich, damit das LA-Mitglied stets Einzelinteressen von Gesamtinteressen des Unternehmens unterscheiden kann.

Menschen (People)

Die Kompetenz „Persönliche Integrität und Verlässlichkeit“ (2.02) ist essenziell, damit das LA-Mitglied Verantwortung übernimmt und das „Steuer“ fest in der Hand halten kann, auch bei „rauer See“.

Die Kompetenz „Beziehungen und Engagement“ (2.04) ist zentral, damit das LA-Mitglied den PL supporten kann und sein Netzwerk zum Wohle des Projektes einsetzen wird.

Die Kompetenz „Ergebnisorientierung“ (2.10) ist unverzichtbar, damit das LA-Mitglied stets das Wichtige vom weniger Wichtigen unterscheiden kann und das Projekt so unterstützt Wert zu schaffen.

Praktiken (Practice)

Die Kompetenz „Projektdesign“ (3.01) erlaubt zu beurteilen, ob der gewählte Projektansatz geeignet ist, alle kontextuellen Bedürfnisse, Wünsche und Einflüsse der Organisation zu berücksichtigen.

Die Kompetenz „Anforderungen und Ziele“ (3.02) versetzt den Einzelnen in die Lage das „warum, wie, was, wann, wer, wo und für wen ...“ zu verstehen und die bei notwendigen Entscheidungen einfließen zu lassen. Dies ist nach Innen und nach Außen zu vertreten.

Die Kompetenz „Planung und Steuerung“ (3.10) ist von Bedeutung, um beurteilen zu können, ob diese geeignet sind, den Projektstand realistisch aufzuzeigen und um den tatsächlichen Projektstatus ermessen zu können.

Die Kompetenz „Chancen und Risiken“ (3.11) erlaubt dem einzelnen LA-Mitglied diesbezüglich die Projektsituation und die Güte der eingeleiteten Maßnahmen bewerten zu können.

Informationen Teil 5:
Studien und Standards zur Bedeutung von Projektauftraggeber und Lenkungsausschuss

In den folgenden Studien aus den letzten Jahren wird der Lenkungsausschuss und der Projektauftraggeber als Erfolgsfaktor für die Projektarbeit untersucht:

CHAOS Report der Standish Group

Im CHAOS Report der Standish Group: Dort wird seit vielen Jahren der „Executive Management Support" als einer der Top Erfolgsfaktoren genannt, in 2012 ist er der Erfolgsfaktor Nr. 1, über mehrere Jahre insgesamt die Nr. 2 aller Erfolgsfaktoren. Folgende Aussagen finden sich im CHAOS Manifesto 2012 der Standish Group [6]:

- Gute Unterstützung aus dem Senior Management macht „den" Unterschied für den Projekterfolg aus.
- Der Auftraggeber-Typ „Kapitän" ist am besten geeignet: er ist aktiv und engagiert, aber nicht zu aktiv. Gar nicht geeignete Auftraggeber-Typen sind der „Faulpelz" (der das Projekt ignoriert) oder die „Glucke" (die sich zuviel kümmert), weniger geeignete Auftraggeber-Typen sind auch der „Bummler" und der „Erbsenzähler".
- Nur 33% der Auftraggeber von IT-Projekten sind gute Auftraggeber im Sinne eines „Kapitän".
- Gute Auftraggeber sind nicht dafür geboren, sondern dies sind entwickelte Fähigkeiten.
- Nach Einschätzung der Standish Group beruht knapp die Hälfte des Projekterfolgs auf dem Beitrag eines guten Auftraggebers.

Evidenzbasierte Erfolgsfaktoren

Die Studie zu evidenzbasierten Erfolgsfaktoren (Komus/Heupel 2015, [7]) weist ebenso auf entscheidende Erfolgsbeiträge des Senior Management zum Projekterfolg hin.

Misserfolgsfaktoren in der Projektarbeit

Die Studie zu Misserfolgsfaktoren in der Projektarbeit (Rietiker/Scheurer/Wald 2013, [8]) zeigt folgende Beiträge des Senior Management zum (Miss-)Erfolg in der Projektarbeit auf:

- Die Verbindung zwischen Strategie und Projekt durch das Senior Management ist am häufigsten problematisch in der Projektarbeit und auch am schwierigsten zu lösen.
- Rahmenbedingungen wie Entscheidungsbefugnisse und Stellenwert der Projektarbeit sind Aufgaben des Senior Management – und gehören ebenfalls zu den am schwierigsten zu lösenden Problemen.

Pulse of the profession

Auch das Project Management Institute (PMI) kommt in seinen Untersuchungen auf die Bedeutung von professionellem Projekt- und Portfolio-Management durch die Organisation und ihre Führungskräfte. Es geht darum, Verschwendungen in spürbarer Höhe zu vermeiden [9].

Standards und Normen

Internationale Standards und Normen zu Aufgaben des Projektauftraggeber und des Lenkungsausschuss sind mittlerweile veröffentlicht:

- DIN ISO 21505, Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Leitlinien zu Governance (ISO 21505:2017), siehe [10].
- GAPPS Global Alliance for Project Performance Standards: A Guiding Framework for Project Sponsors (2015), siehe [11].
- PM² Project Management Methodology Guide der Europäischen Kommission, entwickelt seit 2007, in 2018 in Version 3.0 erschienen [4].

Informationen Teil 6:
Hinweise für Projekte mit agilen Ansätzen

Bei den folgenden Hinweisen gehen wir davon aus, dass Projekte in den organisatorischen Kontext einer oder mehrerer Organisationen eingebettet sind. In diesem Kontext ist sicherzustellen, dass Projekte der Strategie der Organisation entsprechen und ihrem Nutzen zufolge priorisiert werden, um die knappen Ressourcen optimal einzusetzen.

Daher fordern wir, dass unabhängig von der Vorgehensweise – klassisch, agil oder hybrid – für ein Projekt immer eine Person als Auftraggeber benannt wird, die für den angestrebten Nutzen und für die Bereitstellung von Ressourcen verantwortlich ist. Auftraggeber und ein dazu definierter Lenkungsausschuss sollen unterstützend und steuernd wirken. Ein „agiler" Auftraggeber hat damit zunächst die gleichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten wie ein klassischer („planorientierter").

Zusätzlich sehen wir im Zeitalter agiler Ansätze die folgenden weiteren Herausforderungen für Projektauftraggeber und Lenkungsausschuss-Mitglieder:

- Sie müssen neben einem fundierten Verständnis von Projektmanagement und Projektportfolio-Management auch ein fundiertes Verständnis von agilen Ansätzen mitbringen. Neben vielen Erfolgsgeschichten mit agilen Ansätzen gibt es auch durchwachsene Erfahrungen damit. Nach wie vor gibt es Projekte, in denen planorientiertes Vorgehen ohne Iteration angesagt ist, wie die Organisation von Veranstaltungen, Expeditionen oder Bauprojekte. Die Kompetenz von Projektauftraggeber und Lenkungsausschuss zu beurteilen, welcher Projektansatz in der aktuellen Situation für eine Organisation am besten geeignet ist, wächst an Bedeutung. Sie wird in der neuen International Competence Baseline mit „Projektdesign" bezeichnet (vgl. Anhang Teil 4).
- Besonders herauszuheben ist die Tatsache, dass in agilen Ansätzen einem Vertreter der Kundeninteressen besondere Bedeutung zukommt, in der Scrum-Methode mit „Product Owner" bezeichnet. Die Besetzung und Unterstützung der Rolle des „Product Owner" mit einer Person, die kompetent und schnell eine Entscheidung zum Produkt für das Entwicklungsteam im Projekt treffen kann, ist in dieser Situation von entscheidender Bedeutung für den Projekterfolg. Auch dies ist Verantwortung von Projektauftraggeber und Lenkungsausschuss.

Literaturverzeichnis

[1] Nieto-Rodriguez, A.: Das Geheimnis erfolgreicher Projekte. In: Harvard Business Manager, Ausgabe 10/2018. https://www.harvardbusinessmanager.de/extra/artikel/projektmanagement-a-1227875.html.

[2] James, V.; Rosenhead, R.; Taylor, P.: Strategies for Project Sponsorship, Management Concepts Press, Tysons Corner 2013.

[3] Ortner G., Stur B.: Das Projektmanagement- Office – Einführung und Nutzen. Springer-Gabler Verlag, Berlin, 2019

[4] PM² Project Management Methodology Guide 3.0, European Commission, Brussels / Luxembourg, 2018.

[5] International Project Management Association: Individual Competence Baseline for Project. Programme & Portfolio Management Version 4.0 (ICB4), Zürich, Schweiz, 2015.

[6] The Standish Group: Chaos Manifesto 2012: The Year of the Executive Sponsor. The Standish Group, 2012.

[7] Komus, A.; Heupel, T.: Ergebnisbericht: Erfolgsfaktoren im Projektmanagement - eine evidenzbasierte Studie. Erhältlich unter: www.erfolgsfaktoren-projektmanagement.de, Koblenz 2015.

[8] Rietiker, S.; Scheurer, S.; Wald, A.: Mal andersherum gefragt: Ergebnisse einer Studie zu Misserfolgsfaktoren in der Projektarbeit. In: Projektmanagement aktuell 4/2013, Nürnberg 2013, S. 33-39.

[9] PMI: Pulse of the profession 2019, Project Management Institute, Inc., 2019.

[10] DIN ISO 21505, Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement – Leitlinien zu Governance (ISO 21505:2017), Deutsche Übersetzung in 2018.

[11] GAPPS Global Alliance for Project Performance Standards: A Guiding Framework for Project Sponsors, GAPPS, 2015, www.globalpmstandards.org

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.
Die GPM ist ein gemeinnütziger Fachverband für Projektmanagement. 1979 gegründet bildet die GPM heute ein weitreichendes Netzwerk für Projektmanagement-Experten aus allen Bereichen der Wirtschaft, der Hochschulen und der öffentlichen Institutionen. Der Fachverband trägt wesentlich zur Professionalisierung und Weiterentwicklung des Projektmanagements in Deutschland bei und bietet umfangreiche Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung sowie zur Zertifizierung im Projektmanagement. Über den Dachverband International Project Management Association (IPMA) ist die GPM weltweit vernetzt und bringt auch auf internationaler Ebene die Arbeit an Normen und Standards voran.

Mehr dazu unter **www.gpm-ipma.de**

GPM Deutsche Gesellschaft
für Projektmanagement e. V.

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

info@gpm-ipma.de
www.gpm-ipma.de

Hauptgeschäftsstelle Nürnberg
Am Tullnaupark 15
90402 Nürnberg

Tel.: +49 911 433369-0
Fax: +49 911 433369-9

Hauptstadtrepräsentanz Berlin
Hausvogteiplatz 12
10117 Berlin

Tel.: +49 30 36403399-0
Fax: +49 30 36403399-5

07_12 Nov 19