

Antrittsvortrag

Erfolgsfaktoren eines strategischen Multi-Projekt-Managements (MPM)

Ein revisionsorientierter Ansatz

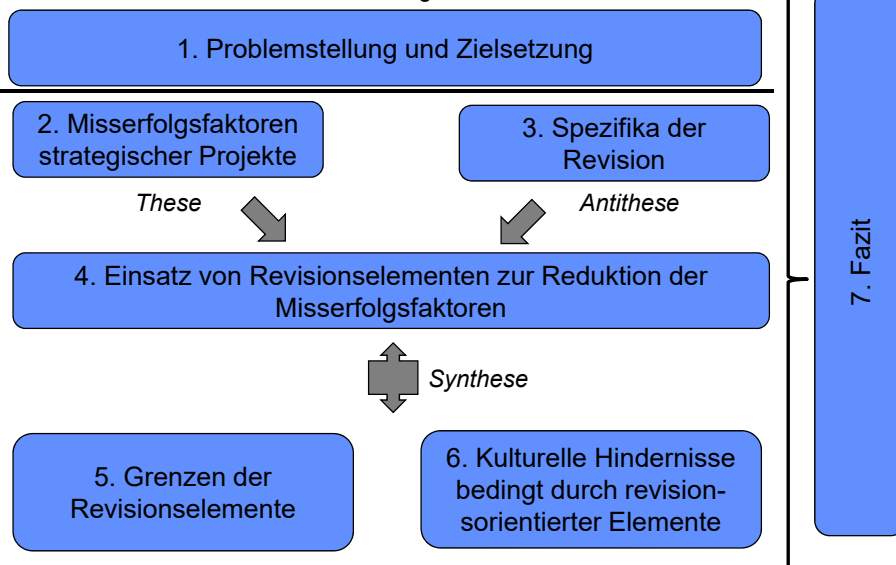
Erscheint in: projektManagement aktuell | AUSGABE 3.2018 | S. 30 - 39 (Juni 2018)

Mannheim, 15. Mai 2018

Prof. Dr. Andreas Jönen (Duale Hochschule Mannheim)

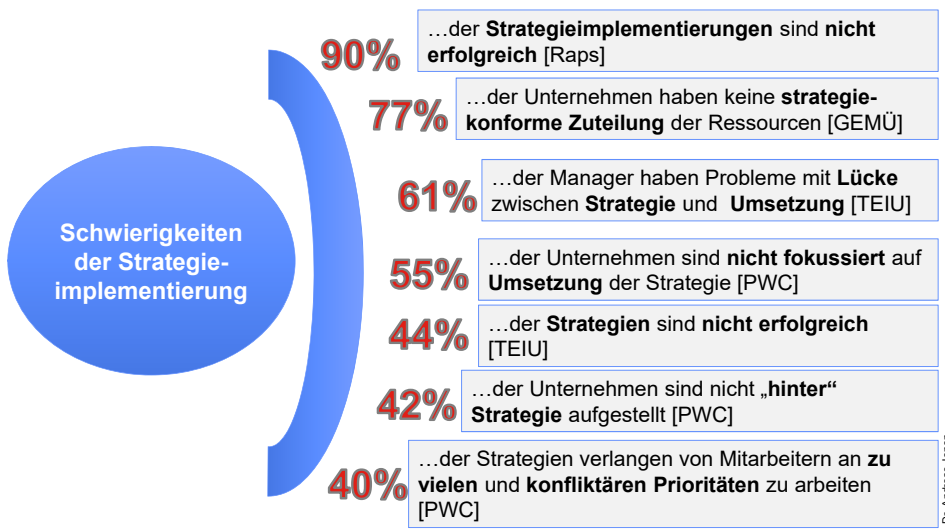
Gliederung

Grundlagen



1. Problemstellung und Zielsetzung

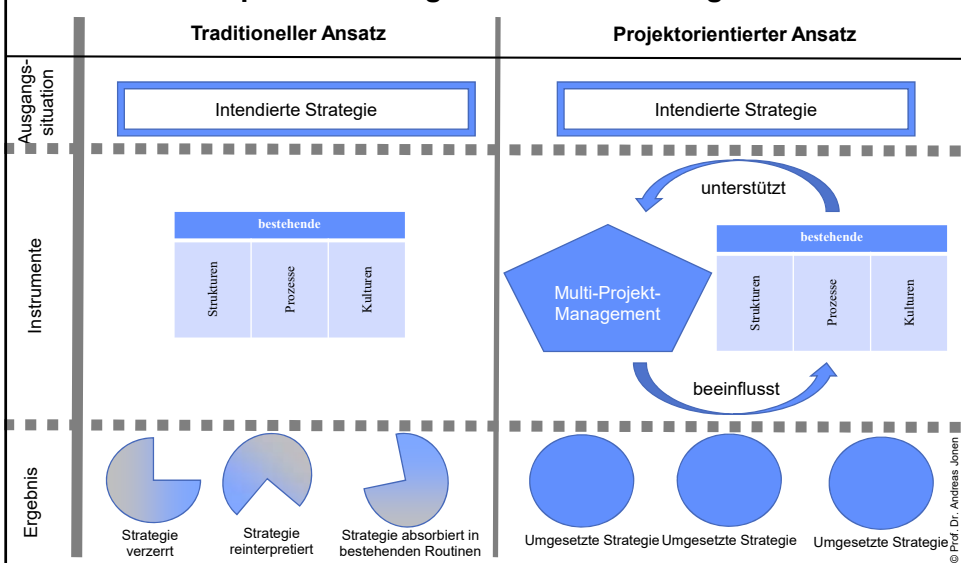
Empirische Problembereiche

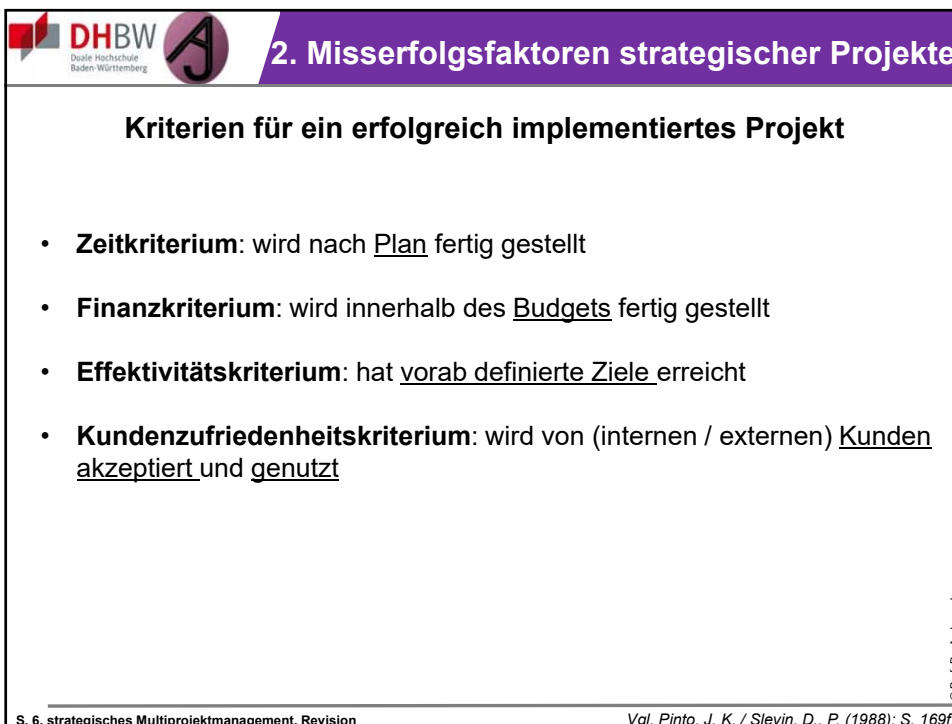
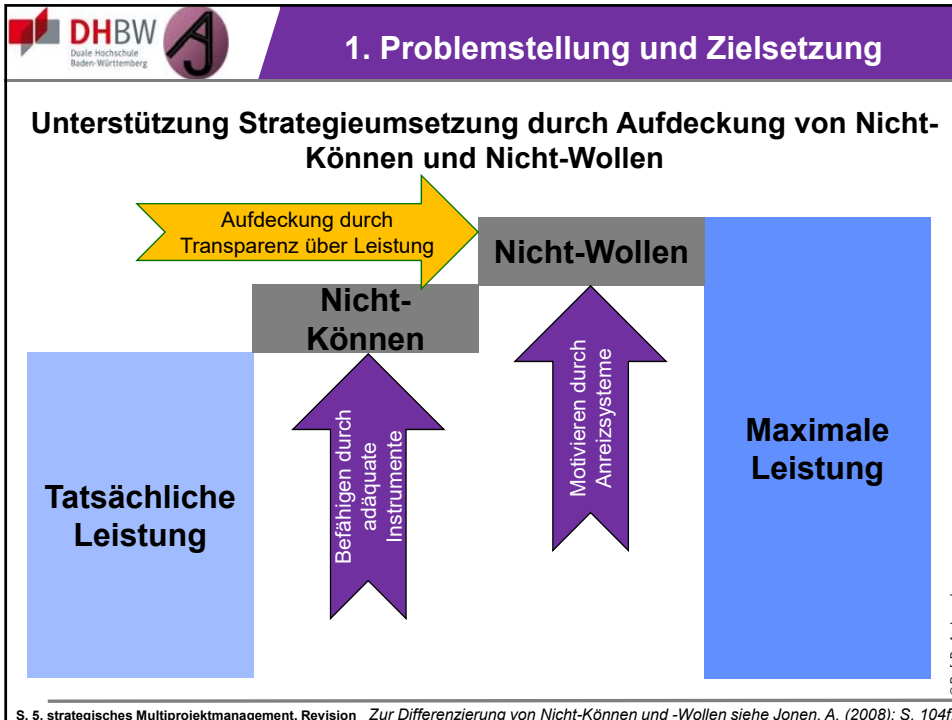


Raps, A. (2004): S. 31, Gemünden, H. G. / Dammer, H. / Jonas, D. (2015): S. 40, The Economist Intelligence Unit (2013): S. 6, 23, PWC (2014): S. 6.

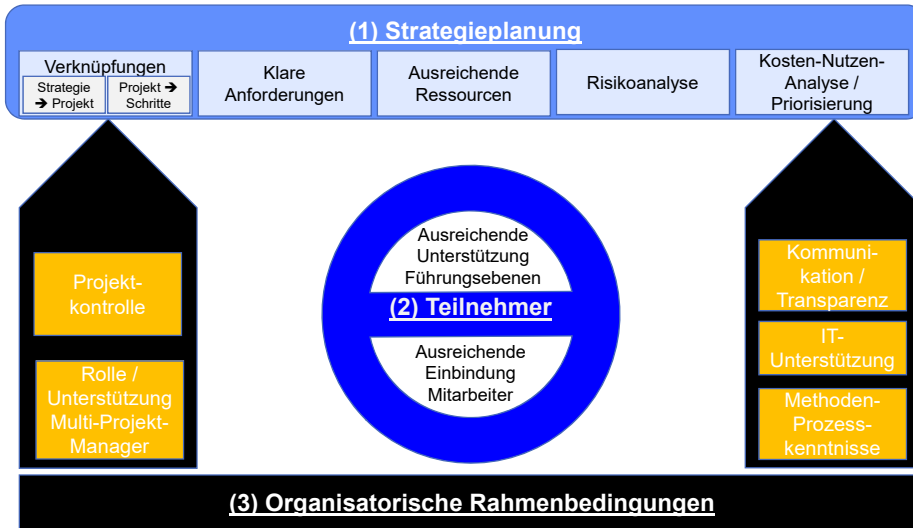
1. Problemstellung und Zielsetzung

Implementierungsansätze für Strategien

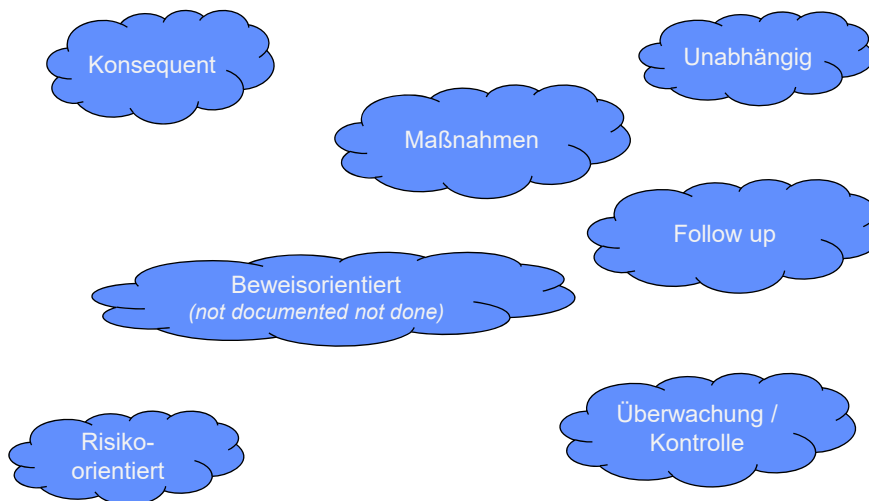




Systematik der Erfolgsfaktoren



Brainstorming zum Revisionsbegriff



Ausgestaltung der institutionellen, funktionalen und instrumentellen Ebenen der Revision (I/II)

Ebene	Ausgestaltung
Institutionell	Berichtslinie: Geschäftsführung unterstellt
	Ausgestaltung als eigene Abteilung / Stabsstelle
	Überwachungsfunktion durch Aufsichtsrat / Prüfungsausschuss
Funktional	Einbezug des Wirtschaftlichkeitsprinzips bei der Auswahl der Prüfobjekte und der Selektion der Maßnahmen
	Keine Übernahme operativer Aufgaben und damit Unterstützung einer unabhängigen Position
	Einfordern von Dokumentation (Aufgaben / Abarbeitung von Maßnahmen) als Beweis
	Schriftliche Niederlegung der abzuarbeitenden Maßnahmen inklusive Verantwortlichkeit und Fertigstellungsdatum
	Follow-up-Prozess , in dem Maßnahmenabarbeitung überwacht wird

Ausgestaltung der institutionellen, funktionalen und instrumentellen Ebenen der Revision (II/II)

Ebene	Ausgestaltung
Instru- mentell	Revisionssoftware insb. mit Follow-up Datenbank
	Installation von Anreizsystemen für regelkonformes Verhalten
	Risikoanalyse (Identifikation und Bewertung)
	Aufdeckung von Interdependenzen bezüglich Risiken , Internem Kontrollsystem [IKS] , Maßnahmen und Geschäftseinheiten, sowie zur externen Revision
	Dokumentation
	Lessons-Learned als Prüfelement und zur eigenen Verbesserung

Revisionsbausteine und deren Rolle beim Multiprojektmanagement: **Institutionalisierung**

Bereich	Interne Revision	Strategisches Multi-Projekt Management
Institutionalisierung	<u>Berichtslinie</u> : Stellen der Internen Revision mit direkter Berichtslinie an Geschäftsleitung	<u>Berichtslinie</u> : Stelle des Multi-Projekt Managers mit direkter Berichtslinie an Geschäftsführung [GF] !
	<u>Struktur</u> : Installation als eigene Abteilung / Stabsstelle	<u>Struktur</u> : Installation des Multi-Projekt-Managers als eigene Abteilung / Stabsstelle
	<u>Überwachungsgremium</u> : Audit Committee / Prüfungsausschuss	<u>Übergeordnetes Überwachungs- und Entscheidungsgremium</u> : Strategic Steering Committee

© Prof. Dr. Andreas Jönen

Revisionsbausteine und deren Rolle beim Multiprojektmanagement: **Funktion**

Bereich	Interne Revision	Strategisches Multi-Projekt Management
Funktion	<u>Auswahl nach Wirtschaftlichkeitsprinzip</u> : Maßnahmenauswahl auf Basis der größten wirtschaftlichen Auswirkung	<u>Definition von Aufwand und Ertrag / Priorisierung der Projekte</u> : Bestimmung von Wirtschaftlichkeitsgrößen der Projekte und Priorisierung auf Basis dieser Berechnungen
	<u>Maßnahmendefinition</u> : Definition jeder Maßnahme inklusive Aufgabe, Verantwortlichkeit und Abschlussdatum	<u>Schrittdefinition</u> : Definition jedes Schrittes mit Inhalt, Verantwortlichkeit und Fertigstellungsdatum
	<u>Unabhängige Erfolgsfeststellung</u> : Ermittlung des Erfolges durch eine unabhängige Institution	<u>Unabhängige Erfolgsmessung</u> : Messung der Schrittbarkeit und des Projekterfolges durch eine unabhängige Institution !
	<u>Follow up</u> : Kontrolle , in wie weit Maßnahmen umgesetzt wurden	<u>Schrittbarkeit</u> : Prüfung der Dokumente (Beweis) zum Abschluss eines Schrittes !

© Prof. Dr. Andreas Jönen

Revisionsbausteine und deren Rolle beim MPM: Instrumente

Bereich	Interne Revision	Strategisches Multi-Projekt Management
Instrumente	<u>Revisionssoftware</u> : automatisierte Verwaltung der Maßnahmen und deren Abarbeitung über Software	<u>Projektmanagementsoftware</u> : Management der Projekte, Schritte und deren Abarbeitung
	<u>Anreizsysteme</u> : Installation zur Förderung von regelkonformen Verhalten	<u>Anreizsysteme</u> : Installation zur Förderung der Unterstützung der Projekte !
	<u>Risikoanalyse</u> : Identifikation und Bewertung der Risiken zur Auswahl Prüfungsobjekte und Definition der wesentlichen Maßnahmen	<u>Risikoanalyse</u> : Identifikation und Bewertung der Projektrisiken zur Initiierung von mitigierenden Maßnahmen und Integration in Reporting !
	<u>Interdependenzen</u> : Aufdeckung bei Risiken, IKS, Maßnahmen und Geschäftseinheiten	<u>Interdependenzen</u> : Identifikation und Integration der Interdependenzen zwischen Projekten innerhalb des Portfolios
	<u>Dokumentation</u> : Darstellung der Ergebnisse der Prüfungen und des Follow-up	<u>Dokumentation</u> : Reporting zur Abarbeitung der Schritte, den Wirkungen und den Risiken
	<u>Lessons Learned</u> : als Prüfelement und zur eigenen Verbesserung	<u>Lessons Learned</u> : Als Standardschritt nach Abschluss eines Projekts

S. 13, strategisches Multiprojektmanagement, Revision

© Prof. Dr. Andreas Jönen

Gegenüberstellung Problembereiche / Lösungen (Auswahl)

Lösungen		Institutionalisierung		Funktionen				Instrumente		
		Direkte Berichtslinie an GF	MPM eigene Abteilung	Definition Aufwand/Ertrag/Priorisierung	Schrittdefinition	Unabh. Erfolgsmessung	PM-Software	Anreizsysteme	Risikoanalyse	Lessons Learned
Mängel Strategieplanung	Input	✓		✓						✓
	Ressourcen		✓	✓	✓					✓
	Risikoanalyse		✓							✓
Zu geringe Einbindung Teilnehmer	Mitarbeiter		✓					✓		
	Management	✓	✓	✓				✓		✓
Organisatorische Rahmenbedingungen	Rolle Multi-Projektmanager nicht definiert		✓							✓
	Projektkontrolle					✓	✓	✓	✓	✓
	Anreizsysteme							✓	✓	✓

S. 14, strategisches Multiprojektmanagement, Revision

© Prof. Dr. Andreas Jönen

5. Grenzen der Revisionselemente

Situationspezifische Ausgestaltung von Projekt-Kontrollsystemen

Kontrollsystem	Detaillierte Kostenplanung	Detaillierte Zeitplanung	Einsatz Methoden Aufgabenplanung (z.B.: PERT, CPM)	Einsatz Methoden Aufgabendarstellung (z.B. Gantt Chart)	Detaillierte Schnittstellenplanung	Periodische Kosten- und Zeit-Reports	Druck bei Kostenüberwachung	Druck bei Zeitplanüberwachung	Management Reviews
Situation									
Hohe Priorität des Projektes						↗			
Steigerung Verantwortlichkeit Projektmanager	↘	↘				↘	↘		
Projektmanager ist technischer Experte			↑	↑					
Projektmanager ist kompetenter Projekt-Administrator	↗		↗	↘				→	
Projektteam hoch motiviert	↘								
Intensive Kommunikation in involviertem Bereich	↘								
Intensive Kommunikation	↘				↘		→		↘
Hohe Risiken / Unsicherheit					↗	→			

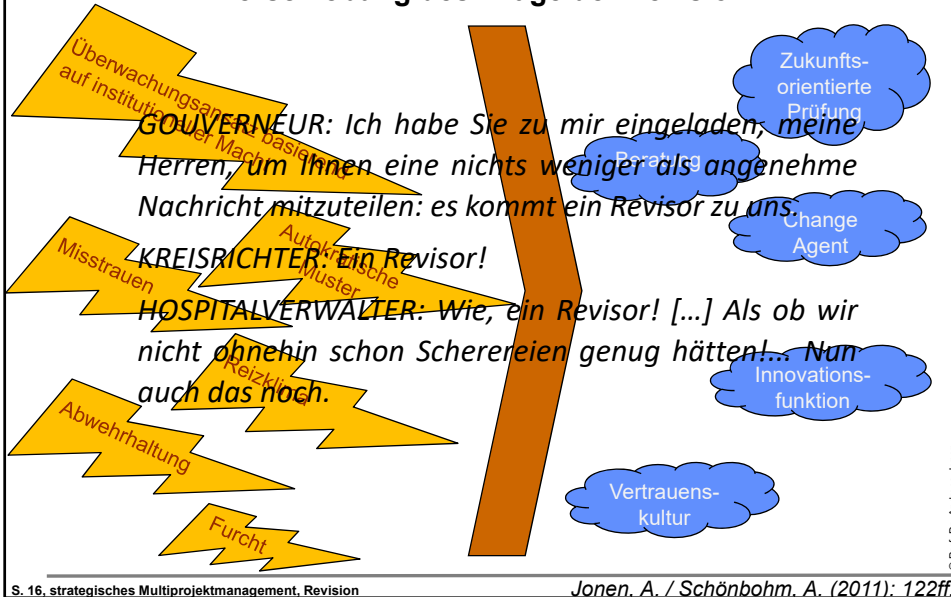
↓: Kontrollsystem wirkt in dieser Situation kontraproduktiv | ↗: Kontrollsystem steigert in dieser Situation Erfolg

S. 15, strategisches Multiprojektmanagement, Revision In Anlehnung an Might, R. (1984): S. 132.

© Prof. Dr. Andreas Jönen

6. Kulturelle Hindernisse bedingt durch revisionsorientierter Elemente

Verschiebung des Image der Revision



© Prof. Dr. Andreas Jönen

Erkenntnisse für die Praxis

- Bei der Strategieimplementierung ist es sinnvoll einige **Revision-Elemente** in die institutionelle, funktionale und instrumentelle Ebene des MPM zu übertragen:
 - Direkte Anbindung der Verantwortlichen an **Geschäftsführung**
 - **Prüfbare Festlegung** von Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Daten
 - Einbindung der Zielerreichung in das **Anreizsystem** des Unternehmens
 - Einforderung von **Dokumentationen** für den Abschluss von Schritten und Projekten
 - Durchführung einer **Risikoanalyse** unter Einbezug der **Interdependenzen**
 - **Unabhängigkeit** bei Kontrolle der Erfolgserreichung: Revision bzw. MPM nicht in operative Aufgaben involviert
- Im Zuge der Einbringung der entsprechenden **Mechanismen**, insb. hinsichtlich der **Kontrollen** sollte darauf geachtet werden eine **situationsspezifische Ausgestaltung** der Intensität vorzunehmen
- Die **negativen Verknüpfungen**, die mit **Revision** und damit auch den Vorgehensweisen verbunden sind dürften durch einen Wandel der Revision in den vergangenen Jahren zumindest **deutlich abgeschwächt** sein

Ausblick

- revisionsorientierten Ansatz wird sehr **formalistische** und **administrativ** geprägte Vorgehensweise in Verbindung gebracht
- Schlussfolgerung: **Kreativität behindert**
 - (1) *tieferer Analyse, wie stark Kreativität bzw. Inspiration den Projekterfolg beeinflusst und ob eine intensive Formalisierung tatsächlich zu deutlichen Einbußen in diesen Bereichen führt*
- **Erfolgsfaktoren:** Forschungsarbeiten höchstens auf Einzelaspekte konzentriert und nicht auf multivariate Zusammenhänge
 - (2) *empirische Evaluation der hier aufgestellten Erfolgsfaktoren, d.h. abzugleichen, wie stark aufgestellte Faktoren bei erfolgreichen Projekten ausgeprägt waren*
- Feld für **Fortentwicklungen:** Anpassung Projektstruktur auf Eigenschaft nicht genauer Planbarkeit von Strategien / strategischen Projekten
 - (3) *Feld agiler Projektmanagementmethoden, Ansätze für übergeordnetes Management der Projekte noch nicht in dem Ausmaß entwickelt, wie dies bereits auf der Einzelprojektebene erfolgt ist*

- Gemünden, H. G. / Dammer, H. / Jonas, D. (2015): Die Zusammenarbeit der Akteure im Multiprojektmanagement: Empirische Untersuchungsergebnisse. In: Steinle / Eigenberg, (Hrsg.): Handbuch Multiprojektmanagement und -controlling – Projekte erfolgreich strukturieren und steuern, Berlin 2015, S. 33 – 50.*
- Jonen, A. (2008): Kognitionsorientiertes Risikocontrolling, Lohmar, 2008.*
- Jonen, A. / Schönbohm, A. (2011): Interne Revision im Wandel der Zeit - Historie der Revision und zukünftige Entwicklungen. In: Zeitschrift für Interne Revision, Nr. 3, 2011, S. 122-130.*
- Kundinger, P.(2009): Die Interne Revision als Change Agent – Veränderungen anstoßen und erfolgreich umsetzen, Berlin 2009.*
- Kunz, C. (2007): Strategisches Multiprojektmanagement – Konzeption, Methoden und Strukturen, 2. Aufl., Wiesbaden 2007.*
- Lappe, M. (2005): Motivation und leistungsbezogene Vergütung für Projektteams. In: Schott, E. / Campana, C. (Hrsg.): Strategisches Projektmanagement, Berlin et al., S. 29 – 43.*

- Lück, W. (2000): Die Zukunft der Internen Revision – Entwicklungstendenzen der unternehmensinternen Überwachung, Berlin 2000.*
- Might (1984): An Evaluation of the Effectiveness of Project Control Systems. In: IEEE Transactions on Engineering Management, Bd. 31, H. 3 (1984), S. 1 27 – 137.*
- Morgan, M. / Levitt, R. E. / Malek, W. (2007): Executing your Strategy – How to break it down & get it done, Boston 2007.*
- Pellegrinelli, S. / Bowman, C. (1994): Implementing Strategy through Projects. In Long Range Planning, Bd. 27, H. 4 (1994), S. 125 – 132.*
- Pinto, J. K. / Slevin, D., P. (1988): Critical Success Factors in Effective Project Implementation. In: Cleland, D. I. (Hrsg.): Project Management Handbook, New York et al, S. 479 – 512.*
- Platje, A / Seidel, H. / Wadman, S. (1994): Project and portfolio planning cycle – Project-based management for the multiproject challenge. In: International Journal of project management, Bd. 12, H. 2 (1994), S. 100 – 106.*

PWC (2014): Strategy Execution Surveys – Key Findings. Online im Internet:
http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Slide-Pack-Strategy-execution-survey.pdf, Abruf: 2018-05-07.

Raps, A. (2004): Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung, 2. Aufl., Wiesbaden 2004.

The Economist Intelligence Unit (2013): Why good strategies fail – Lessons for the C-Suite. Online im Internet:
http://www.pmi.org/~media/PDF/Publications/WhyGoodStrategiesFail_Report_EIU_PMI.ashx, Abruf: 2018-05-07.

Definition strategisches Projekt

Ein **Projekt** ist charakterisiert über folgende Sachverhalte:

- einen definierten Beginn und ein Ende (spezifizierten Zeitrahmen zur Fertigstellung)
- eine vorbestimmte Zielsetzung oder ein Konglomerat von Zielsetzungen
- Interdependenzen zwischen den Aktivitäten
- ein limitiertes Budget

Strategische Projekte:

- **Wirtschaftliche Bedeutung:** groß bzw. sehr groß
- **Budgetumfang:** relativ hoher bis sehr hoch
- **Zeitdruck:** mittel bis hoch
- **Projektdauer:** eher langfristig angelegt
- **Interdisziplinarität:** unterschiedliche Fähigkeiten und fachliche Vorgehensweisen notwendig
- **Komplexität:** mittel bis hoch
- **Risiko:** Wandelnde Einflussfaktoren bestimmen in hohem Ausmaß das Projektergebnis

Darstellung von Projekt-Interdependenzen

		IT-Projekt-Portfolio					F&E-Projekt-Portfolio				...-Projekt-Portfolio					
		Projekt IT 1	Projekt IT 2	Projekt IT 3	Projekt IT 4	Projekt IT n	Projekt F&E 1	Projekt F&E 2	Projekt F&E 3	Projekt F&E 4	Projekt F&E n	Projekt ... 1	Projekt ... 2	Projekt ... 3	Projekt ... 4	Projekt ... n
IT-Projekt-Portfolio	Projekt IT 1															
	Projekt IT 2				+							-				
	Projekt IT 3															
	Projekt IT 4															
	Projekt IT n	-														
F&E-Projekt-Portfolio	Projekt F&E 1														+	
	Projekt F&E 2															
	Projekt F&E 3															
	Projekt F&E 4			--				-								
	Projekt F&E n															
...-Projekt-Portfolio	Projekt ... 1															-
	Projekt ... 2										++					
	Projekt ... 3			++												
	Projekt ... 4															
	Projekt ... n	-														

+	mäßig synergetisch	-	mäßig konfliktär
++	stark synergetisch	--	stark konfliktär

Dimensionen eines projektorientierten Anreizsystems

