

## Antrittsvortrag

# Erfolgsfaktoren eines strategischen Multi-Projekt-Managements (MPM)

## Ein revisionsorientierter Ansatz

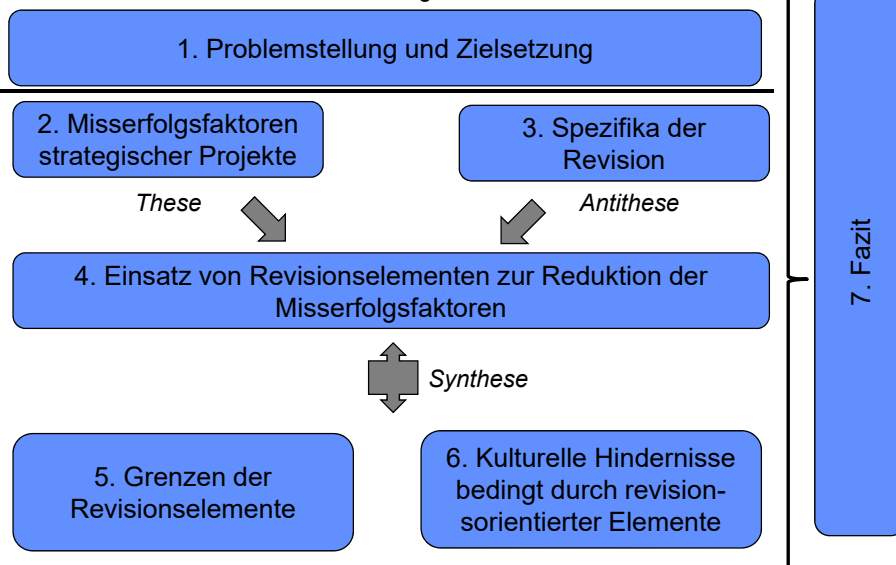
Erscheint in: projektManagement aktuell | AUSGABE 3.2018 | S. 30 - 39 (Juni 2018)

Mannheim, 15. Mai 2018

Prof. Dr. Andreas Jonen (Duale Hochschule Mannheim)

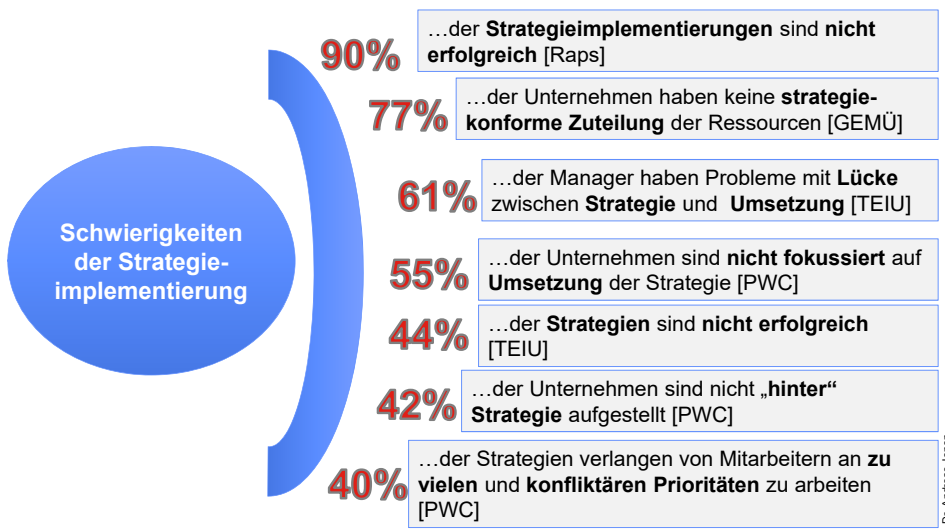
## Gliederung

### Grundlagen



# 1. Problemstellung und Zielsetzung

## Empirische Problembereiche

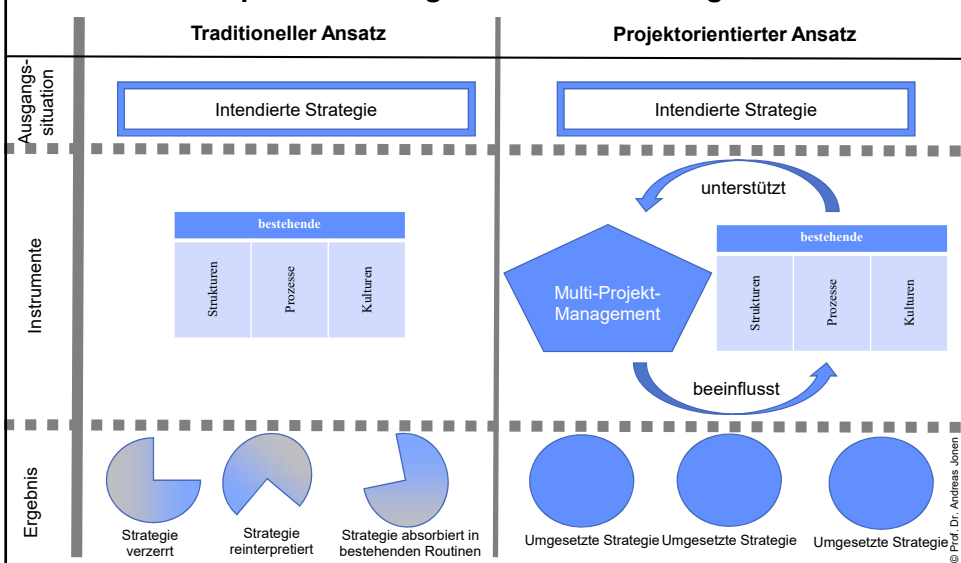


Raps, A. (2004): S. 31, Gemünden, H. G. / Dammer, H. / Jonas, D. (2015): S. 40, The Economist Intelligence Unit (2013): S. 6, 23, PWC (2014): S. 6.

S. 3, strategisches Multiprojektmanagement, Revision

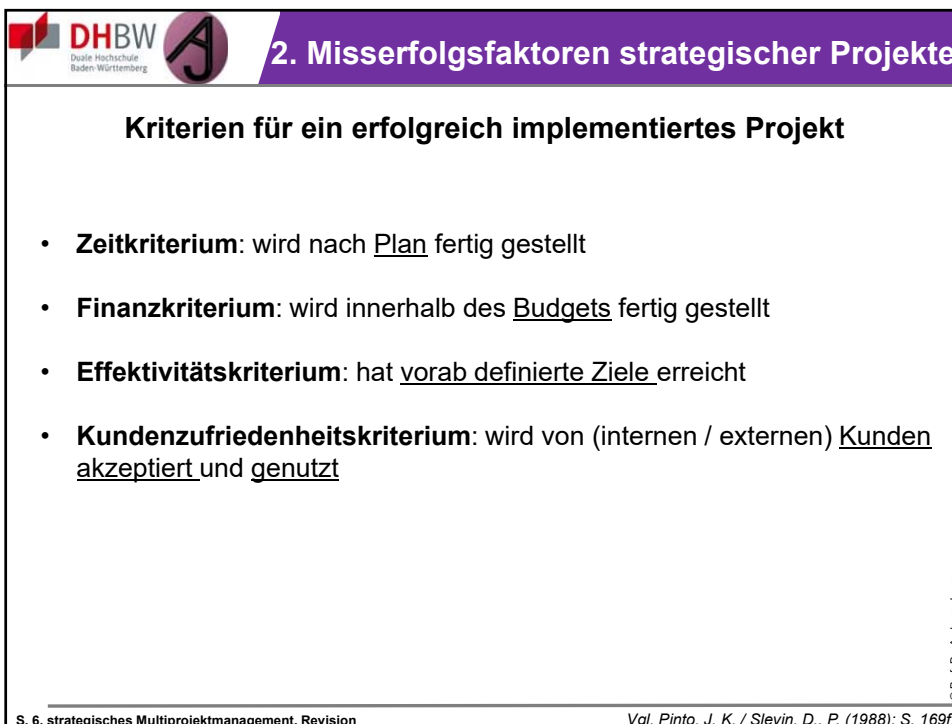
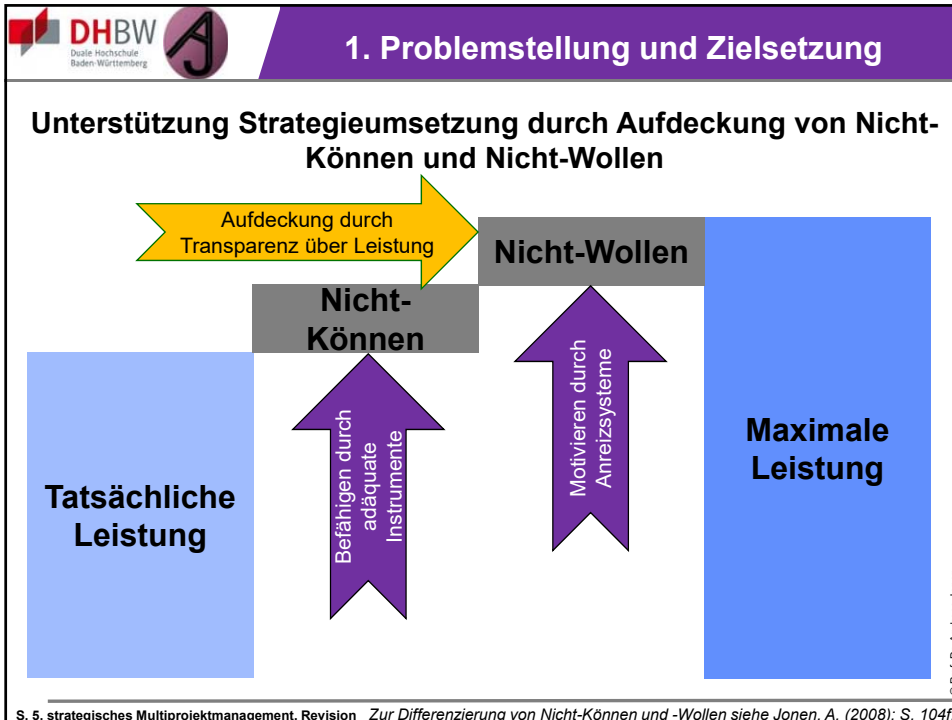
# 1. Problemstellung und Zielsetzung

## Implementierungsansätze für Strategien



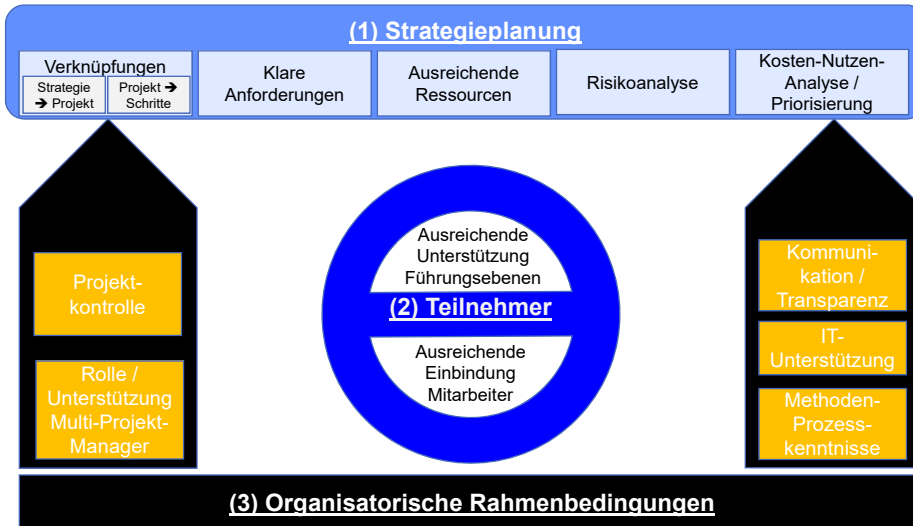
S. 4, strategisches Multiprojektmanagement, Revision

In Anlehnung an Pellearinelli, S. / Bowman, C. (1994): S. 126f.



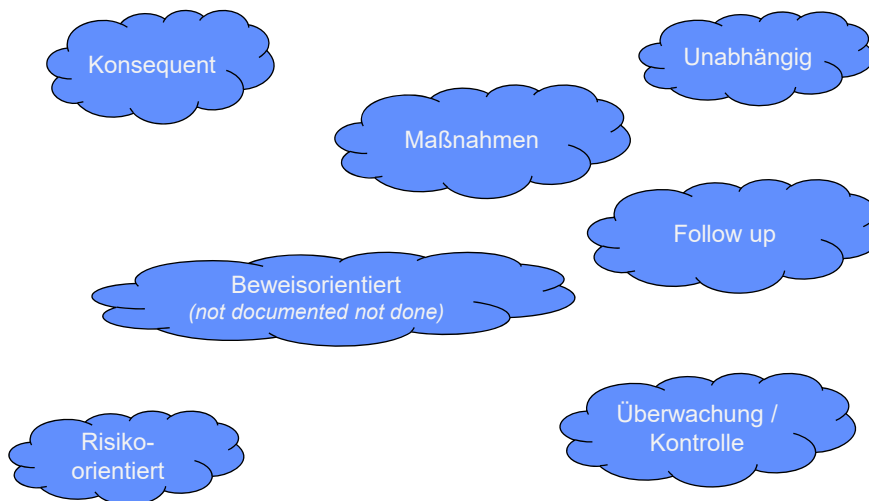
## 2. Misserfolgskfaktoren strategischer Projekte

### Systematik der Erfolgsfaktoren



## 3. Spezifika der Revision

### Brainstorming zum Revisionsbegriff



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

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

© Prof. Dr. Andreas Jönen

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

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

© Prof. Dr. Andreas Jönen

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

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

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

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

### Revisionsbausteine und deren Rolle beim MPM: Instrumente

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

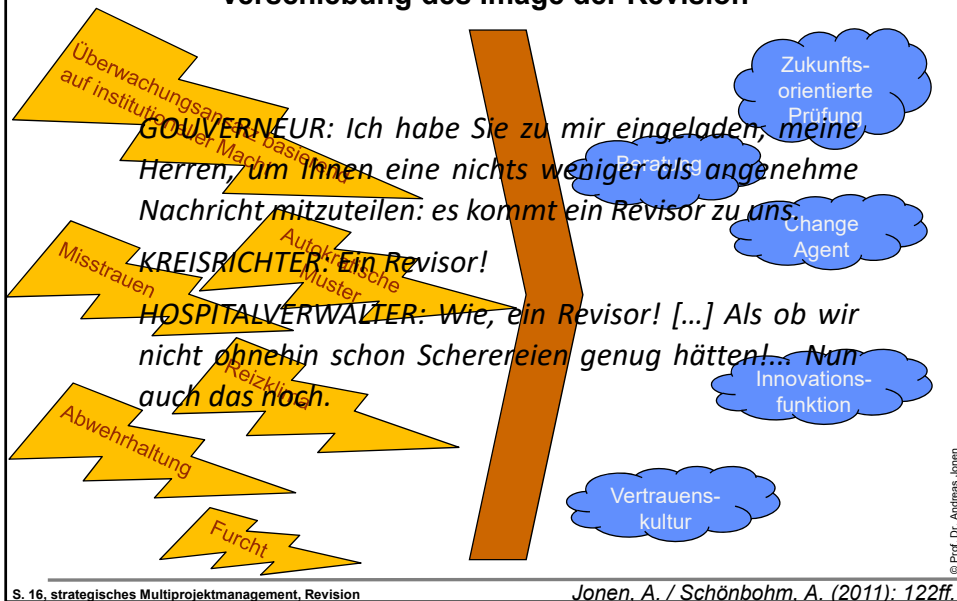
S. 16, strategisches Multiprojektmanagement, Revision

In Anlehnung an Might, R. (1984): S. 132.

© Prof. Dr. Andreas Jönen

## 6. Kulturelle Hindernisse bedingt durch revisionsorientierter Elemente

### Verschiebung des Image der Revision





### 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](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](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

