



Den Veränderungsmarathon erfolgreich bestreiten

Wie Vorstand und Top Management mit einer Project Governance in unternehmenskritischen Projekten trotzdem ruhig schlafen können

Inhalt

1.	Die wesentlichen Herausforderungen und Veränderungsprozesse in Unternehmen	1
2.	Ausgangssituation: fünf zentrale Handlungsfelder für Projektrisiken	1
3.	Struktureller Ansatz einer Project Governance	2
3.1	Initialbewertung und Risikoprofil	3
3.2	Die Initialisierung der Project Governance Funktion	4
3.3	Einsatz externer Dienstleister im Rahmen einer Project Governance	5
4.	Rollenverständnis und Abgrenzung einer Project Governance	5
5.	Wertbeiträge einer Project Governance	6
6.	Ihre Experten für Project Governance	8

1. Die wesentlichen Herausforderungen und Veränderungsprozesse in Unternehmen

werden heute in der Regel über einmalige, vom Tagesgeschäft abgetrennte und mit eigenen Ressourcen ausgestattete Projekte realisiert.

Sie sind die bestimmende Form der Umsetzung tiefgreifender struktureller, prozessualer oder technischer Änderungen in Organisationen (z.B. Merger, Transformationen oder Erneuerung von IT-Plattformen). Oft kann der Misserfolg oder die starke Verzögerung der Umsetzung von Projekten neben erheblichen Kostenrisiken auch nachhaltige Auswirkungen

auf die Performance des Gesamtunternehmens haben oder gar zur Verletzung von rechtlichen oder regulativen Vorgaben führen, für deren Einhaltung die Unternehmensorgane verantwortlich sind. Im Folgenden soll der strukturelle Ansatz einer Project Governance entwickelt werden, der typischerweise weit über ein klassisches Projektmanagement Office (PMO) oder ein Multiprojektmanagement hinausgeht:

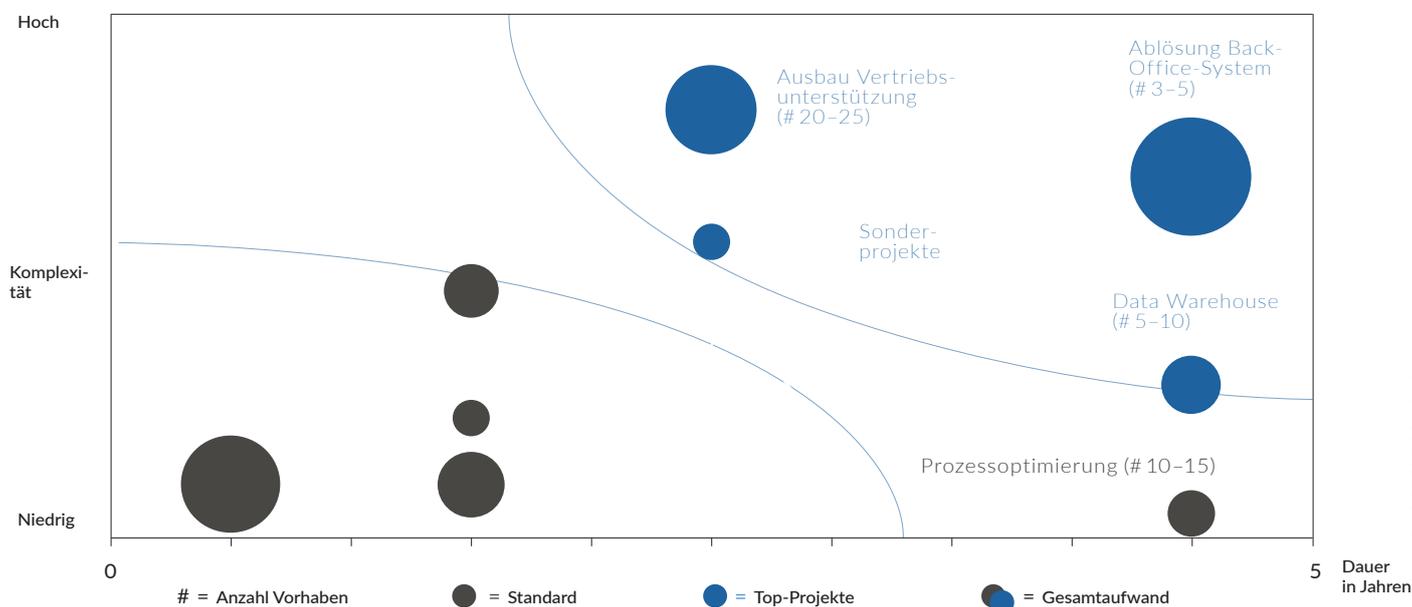


Abbildung 1. Beispielhaftes Projektportfolio und schematische Klassifizierung

2. Ausgangssituation: fünf zentrale Handlungsfelder für Projektrisiken

und der stetig wachsenden Komplexität des Projektportfolios vieler Unternehmen (s. Abb.1) erscheint es auffällig, dass viele Organisationen nur eingeschränkt in der Lage sind kritische Projekte erfolgreich und unter Einhaltung vorgegebener Rahmenbedingungen ins Ziel zu bringen.

Dieser Umstand nimmt mit wachsender Projektgröße immer stärker zu. Die Ursachen hierfür sind vielfältig und lassen sich oft nicht auf ein einzelnes, isolierbares Problem zurückführen. Vielmehr reichen diese von fachlichen Know-How Defiziten über eingeschränkte Erfahrungen mit großen und komplexen Projekten bis hin zu inadäquaten Steuerungs- und Entscheidungsprozessen der Projektgremien im Zusammenspiel mit

der bestehenden Linienorganisation. Sie beinhalten aber ebenso gruppenspezifische oder kulturelle Konflikte wie sie häufig bei der Umsetzung von M&A Transaktionen oder in der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen externen Dienstleistern zu beobachten sind.

Vielen dieser Herausforderungen ist mit vorhandenen organisatorischen Bordmitteln nur schwer und mit großem Aufwand zu begegnen, da die Erfolgsfaktoren von Großprojekten über die Disziplinen des klassischen Projektmanagements mit der Übernahme von inhaltlicher und disziplinärer Verantwortung hinaus gehen.

3. Struktureller Ansatz einer Project Governance

Projekte erfolgreich und unter Einhaltung vorgegebener Rahmenbedingungen ins Ziel zu bringen.

Dieser Umstand nimmt mit wachsender Projektgröße immer stärker zu. Die Ursachen hierfür sind vielfältig und lassen sich oft nicht auf ein einzelnes, isolierbares Problem zurückführen. Vielmehr reichen diese von fachlichen Know-How Defiziten über eingeschränkte Erfahrungen mit großen und komplexen Projekten bis hin zu inadäquaten Steuerungs- und Entscheidungsprozessen der Projektgremien im Zusammenspiel mit der bestehenden Linienorganisation.

Sie beinhalten aber ebenso gruppenspezifische oder kulturelle Konflikte wie sie häufig bei der Umsetzung von M&A Transaktionen oder in der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen externen Dienstleistern zu beobachten sind. Vielen dieser Herausforderungen ist mit vorhandenen organisatorischen Bordmitteln nur schwer und mit großem Aufwand zu begegnen, da die Erfolgsfaktoren von Großprojekten über die Disziplinen des klassischen Projektmanagements mit der Übernahme von inhaltlicher und disziplinärer Verantwortung hinaus gehen.

Dabei kann man viele eingetretene Projektrisiken auf fünf zentrale Handlungsfelder, die sich vor allem auf die organisatorische Aufstellung der Unternehmen fokussieren, zurückführen:

1. Komplexitätsrisiken:

Systematische Unterschätzung der fachlichen Abhängigkeiten, inhaltlichen Herausforderungen und externen Einflüsse auf den Gesamtprojekterfolg

2. Planungsrisiken:

Häufig zu ehrgeizig, nicht detailliert genug und nicht belastbar

3. Organisatorische Risiken:

Fehlende Integration mit der Linie und unklare (Doppel-) Verantwortlichkeiten

4. Prozessrisiken:

nicht ausreichende Steuerungs-/Entscheidungsabläufe und Instrumente, mangelnde Transparenz (z.B. über Projektfortschritt) sowie unzureichende Managementfähigkeiten/-kapazitäten

5. Strategische Risiken:

Fehlende Integration mit der Unternehmens-/Geschäftsstrategie sowie dem unternehmensweiten Gesamtprojektportfoliomanagement

6. Risikomanagement:

Pro-Forma Risikomanagement und fehlende Antizipation außergewöhnlicher Steuerungseingriffe

Erfolgreich Projekte benötigen deshalb zunächst neben einer qualifizierten und kapazitiv belastbaren Organisation auch ein stringentes und pragmatisches Vorgehensmodell, das auch eine permanente Überprüfung des aktuellen Zustandes ermöglicht. Vor allem ist ein übergreifender Entscheidungs- und Steuerungsansatz, der die genannten fünf Handlungsfelder vollumfänglich adressiert und das Top-Management permanent in Informations- und Entscheidungsprozesse einbindet, entscheidend.

„Wir haben die Risiken unserer strategischen Transformationsvorhaben schlichtweg unter- und die Belastbarkeit unserer Organisation systematisch überschätzt. Die Einführung einer Project Governance für unsere Großprojekte hat die Art wie wir Projekte angehen bzw. steuern nachhaltig verändert und uns geholfen, das erlittene Schleudertrauma in eine positive Erfahrung umzuwandeln.“

CEO, Internationaler Finanzdienstleister
in Kundenfeedback

Struktureller Ansatz einer Project Governance
 Grundlage der Risikominimierung und damit des
 Erfolgs eines unternehmenskritischen Projektes
 bzw. Projektprogramms ist folglich die konsequente

Ausrichtung der übergreifenden Projektsteuerung
 an den Kerndisziplinen einer Project Governance (s.
 Abbildung 1) und die systematische Einschätzung des
 Reifegrades der eigenen Organisation.

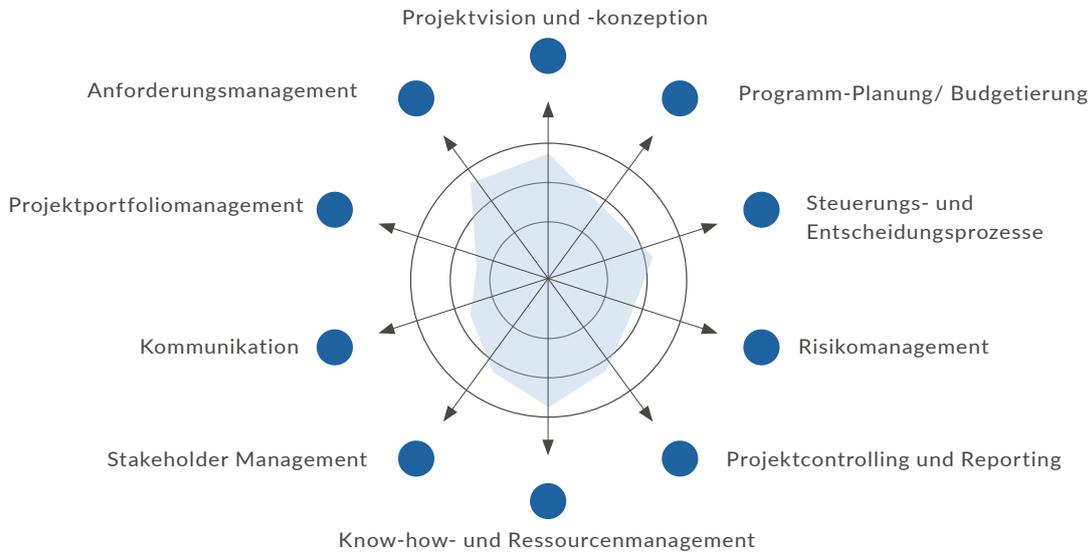


Abbildung 2. Kerndisziplinen der 4C Project Governance © und schematischer Reifegrad

© 4C GROUP AG – All rights reserved

3.1 Initialbewertung und Risikoprofil

Dazu gehört im ersten Schritt eine Initialbewertung
 des aktuellen Zustandes eines Vorhabens – idealer-
 weise vor Projektstart – und dessen Einbettung in
 die Gesamtorganisation sowie der etablierten Steuer-
 ungs- und Entscheidungsprozesse an einem objek-

tiven Reifegradmodell, um die unternehmens- bzw.
 projektspezifischen Handlungsfelder zu identifizie-
 ren und zu priorisieren. Ziel ist neben der Bewertung
 der Kerndisziplinen einer übergreifenden Project
 Governance auch und vor allem die Entwicklung

Risikofeld	Beschreibung	niedrig	mittel	hoch
1 Unpräziser Projektumfang/-scope Anforderungsmanagement	- Detaillierung der Ziele und Konzepte - Wahrscheinlich. v. Änderungen aufgrund interner/externer Einflüsse			
2 Komplexität/Größe/ Laufzeit des Projektes	- Beherrschbarkeit der Komplexitätstreiber - Belastbarkeit der Projektstrategie/ des Vorgehensmodells			
3 Fachliche und technologische Neuartigkeit für die Organisation	- Erfahrung mit Umsetzungsprojekten und eingesetzter Technologie - Projekt- und Fehlerkultur des Unternehmens			
4 Breite und Tiefe der benötigten Expertise und Skills (intern/extern)	- Anzahl und Freistellung von Know-how-Träger - Strategie für Personalentw. in betroffenen Feldern/Fachbereichen			
5 Fehlende interne Visionsträger /Sponsoren	- Existenz und Akzeptanz der fachlich-inhaltlichen Visionsträger und Treiber des Projektes			
6 Anforderungen an Projektplanung/ -steuerung bzw. Reporting	- Tools und Methoden der Projektsteuerung - Verlässliche Projektfortschrittskontrolle			
7 Anforderungen an Kommunikation zwischen Projekt/Organisation/Stakeholder	- Außenwirkung und Konsequenzen bei möglichem Misserfolg des Projektes - Einbindungs- und Kommunikationsstrategie			
8 Akzeptanz/Unterstützung aus der Linie/Management	- Grad der Motivation der Key-Player/Linie - Grad der Einbindung/Involvierung der Top-Entscheider			

Abbildung 3. Schematisches Risiko-
 profil eines Großprojektes

© 4C GROUP AG – All rights reserved

3.2 Die Initialisierung der Project Governance Funktion

eines individuellen Risikoprofils des Vorhabens als erste Steuerungsgrundlage und zur Abstimmung notwendiger Maßnahmen mit dem Top Management (s. *Abbildung 2*).

sind die identifizierten organisatorischen, prozessualen und ggf. auch technologischen Handlungsfelder systematisch mit individuellen Maßnahmenplänen zu adressieren und sukzessive an die Anforderungen des Projektes anzupassen. Dabei ist es besonders wichtig, die verantwortlichen Fachbereiche möglichst frühzeitig in Analyse und Umsetzung einzubinden.

Denn sie sind Zulieferer benötigter Ressourcen und ggf. fachlichen Know-How für die Die Initialisierung der Project Governance Funktion kann unmittelbar im Anschluß durch die Etablierung einer entsprechenden projekt- und unternehmensspezifischen Aufbau- und Ablauforganisation, die neben klassischen Gremien wie z.B. Steering und Review Board vor allem einen regelmäßigen Steuerungskreislauf mit den (Teil-) Projektverantwortlichen auf operativer Ebene sicherstellt, erfolgen.

Weiterhin steht in dieser Phase die Aktivierung eines detaillierten Projektcontrolling im Mittelpunkt, das den inhaltlichen Projektfortschritt mit dem Ressourcenverbrauch in auf allen Ebenen verständlichen Key-Performance Indikatoren kombiniert (s. *Abb. 3*) und separate Produktbeschreibung zur Großprojektsteuerung). Weiterhin sind Ziele und Rollenverständnis der Project Governance auszugestalten und im gesamten Projektumfeld zu kommunizieren.

Mit der sukzessiven Etablierung der adaptierten bzw. neuen Prozesse, Instrumente und Gremien wird die Project Governance nach und nach als feste Größe in der Projektablauf- und -aufbauorganisation implementiert. Dies findet in erster Linie durch die Übernahme der Moderation und Steuerung der Projektgremien, der Vorbereitung bzw. Qualitätssicherung von Entscheidungsvorlagen bzw. Projektergebnissen, der Dokumentation und dem Nachhalten der Umsetzung von getroffenen Entscheidungen und Maßnahmen im Projektumfeld statt.

Gerade in komplexe und langlaufenden Großpro-

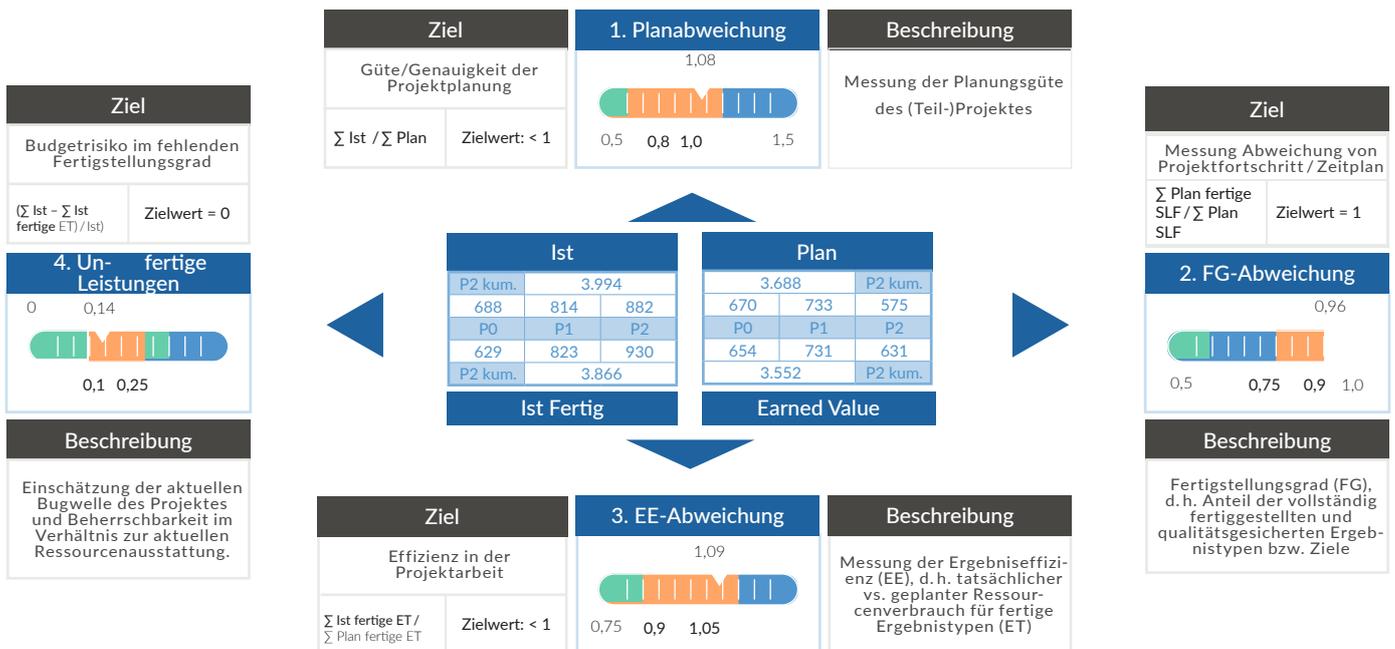


Abbildung 4. Beispielhafte Key-Performance-Indikatoren der Projektsteuerung

3.3 Einsatz externer Dienstleister im Rahmen einer Project Governance

Projekten übersteigend die damit verbundenen Herausforderungen, die internen Ressourcen und das in der Organisation vorhandene Know-How bzw. die Erfahrungen. In solchen Situationen kann es hilfreich sein auf ein eingespieltes Team mit entsprechenden Erfahrungen eines externen Dienstleisters zuzugreifen, der gemeinsam mit den internen Projektverantwortlichen das skizzierte Konzept einer unabhängigen Project Governance Funktion entwickelt und auf die individuellen Anforderungen des jeweiligen Unternehmens zuschneidet.

Vor allem bei der Erstbewertung kann ein externer Blick eine schnelle, präzise und vor allem objektive - anhand definierter Kriterien - Einschätzung, die auch die übergreifende Projektsteuerung und das gesamte Projektumfeld mit einbeziehen muss. Idealerweise mündet dies in eine detaillierte Einschätzung über

den Initialstatus des Projektes und den Reifegrad der Organisation im Kontext des Projektumfeldes.

Dies sollte dann als Entscheidungsgrundlage für das Management herangezogen werden. In der Initialisierungs- und Implementierungsphase können externe Dienstleister neben Methoden und Instrumenten auch vereinzelte Ressourcenengpässe eines Unternehmens abfedern und somit die Linienorganisation entlasten. In jedem Fall muss sich ein externer Dienstleister, der sich auf die Project Governance Funktion konzentriert, klar und eindeutig von ggf. zusätzlich eingesetzten Implementierungsspezialisten abgrenzen. Ein Fehler, der allzu häufig gemacht wird, vor allem wenn große Implementierungspartner ein Projekt Management Office mit in ihr Leistungsangebot integrieren.

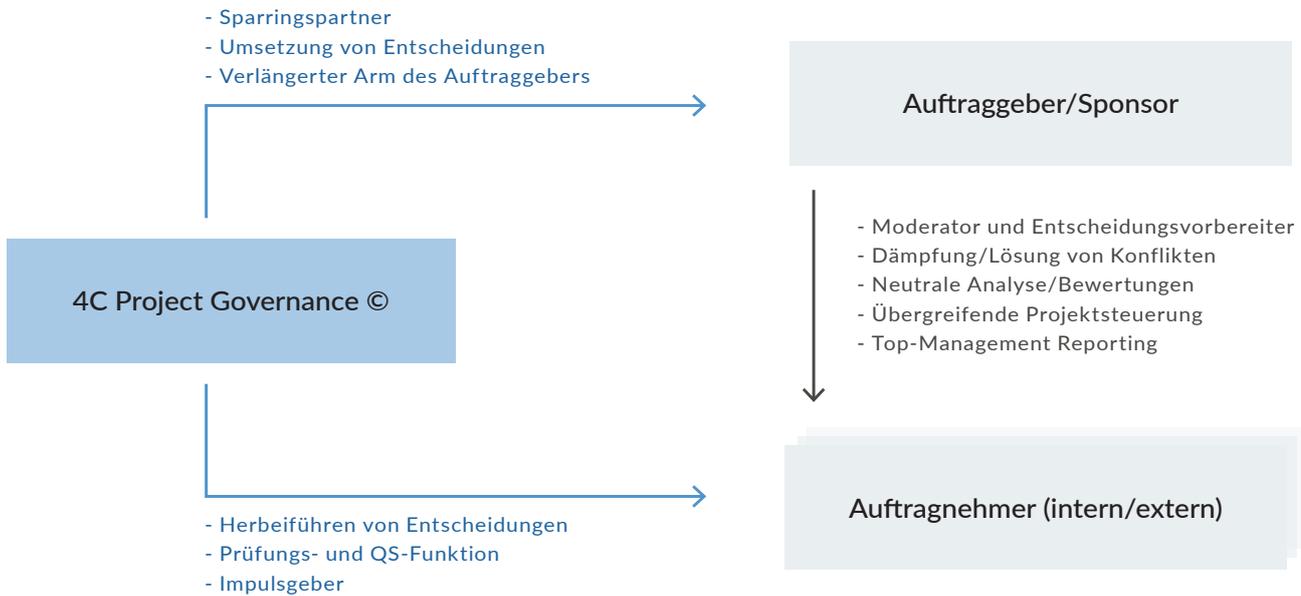


Abbildung 5. Rollenverständnis innerhalb des 4C Project Governance Ansatzes ©

© 4C GROUP AG - All rights reserved

4. Rollenverständnis und Abgrenzung einer Project Governance

Im Projektverlauf unterscheidet sich das Rollenverständnis einer Project Governance (s. Abb. 4) wesentlich von den bekannten Projektmanagement-Office (PMO) Ansätzen. Die ausführenden Mitarbeiter einer Project Governance müssen über eine ausgeprägte Expertise in der übergreifenden Steuerung großer

Projekte und Transformationsvorhaben verfügen und darüber hinaus über Managementfähigkeiten, die es erlauben, zum einen dem Top Management in Entscheidungsprozessen und kritischen Situationen auf Augenhöhe zu begegnen und daneben ein echter Sparringspartner zu sein. Dies trägt in Summe zu einer echten Entlastung des Top-Managements in der

operativen Wahrnehmung der Auftraggeber-Rolle bei. Unabdingbar ist dabei auch die Wahrnehmung einer übergreifenden Qualitätssicherungs-funktion und die aktive Einnahme der Treiberrolle in projektkritischen Entscheidungs- und Risikomanagementprozessen.

Aufgrund der umfangreichen und komplexen Inhalte von großen und komplexen Projekten muss die Governance dauerhaft und mit direktem Zugriff auf die Projektorganisation installiert werden. Kernerfolgskriterium hierbei ist die unmittelbare Anbindung an das zuständige Top-Management, um die notwendige Durchschlagskraft sicherzustellen.

Inhaltlich gilt es, im Rahmen des Projekt-Setup die Planung zu validieren, deren optimale Ausprägung zwischen sicherheitsorientierter Ressourcenverschwendung und deutlich zu ambitionierter Ergebnisrealisierung liegt.

Für die Aufbauorganisation muss die Ressourcenverfügbarkeit sichergestellt sowie ein funktionierendes Rollenmodell erarbeitet sein, das sich entsprechend in den Steuerungsprozessen wiederfindet und diese unterstützt. Um Strategiekonformität und Zielkongruenz zwischen dem jeweiligen Vorhaben und dem Gesamtportfolio herzustellen, bedarf es eines Ab-

gleichs ausformulierter und abgestimmter Projektziele und der Auflösung möglicher Widersprüche. Da es zu strategischen Zielkonflikten kommen kann, ist auch hier eine enge und unmittelbare Einbindung des Top-Managements unabdingbar.

Nach Schaffung der strukturellen Voraussetzungen ist für die operative Projektarbeit insbesondere ein adäquates und kontinuierliches Risikomanagement zu konzipieren und zu operationalisieren. Um die entsprechenden Ergebnisse umfassend abzusichern sind sie einerseits anhand vorhandener Unterlagen zu validieren und andererseits in detaillierten Interviews mit den Verantwortlichen zu sichern.

„Der herausragende Wert einer Project Governance besteht darin, dem Top-Management jederzeit einen unverbauten und realistischen Blick auf das Vorhaben und den Projektfortschritt liefern zu können. Richtungsentscheidungen werden dadurch nicht nur schneller, sondern auch einfach besser.“

Hans-Martin Schneider,
Vorstand und Partner der 4C GROUP

5. Wertbeiträge einer Project Governance

Der Aufbau einer Project Governance sorgt für die Schaffung der notwendigen Erfolgsvoraussetzungen, bzw. für deren permanente Überprüfung und Einhaltung und stellt damit die Versicherung für das Top-Management für eine erfolgreiche Durchführung des jeweiligen Vorhabens dar. Im Rahmen

dieser dauerhaften Begleitung werden folgende spezifische Wertbeiträge generiert:

Start und Zieleinlauf eines Projektes gehören zu den Königsdisziplinen des Projektgeschäfts. Wer von Anfang an gegen unrealistische wirtschaftliche und

Wertbeiträge der 4C Project Governance ©



Abbildung 6. Überblick zentrale Wertbeiträge der 4C Project Governance ©

zeitliche Ziele arbeitet, verliert oft den Blick für das wesentliche: die inhaltliche Arbeit im Projekt. Die Absicherung der Verbindlichkeit und Validität der Planung hilft typische suboptimale Verhaltensweisen der Beteiligten frühzeitig zu vermeiden. Dazu gehören:

- Herausarbeiten und Hinterfragen von Top-Planungsprämissen
- Bewertung der Komplexität und inhaltlicher sowie ggf. technischer Realisierbarkeit
- Bewertung des vorgeschlagenen Umsetzungsszenarios bzw. Entwicklung von risiko-reduzierenden Alternativen
- Validierung der Kostenschätzungen und Nutzenpotenziale

Auffällig ist oftmals gerade der schnelle und unvorbereitete Einstieg in größere und komplexere Vorhaben, häufig ohne vorher wesentliche Prämissen und Anforderungen komplexer Steuerungsprozesse über Unternehmenseinheiten und -grenzen hinweg transparent gemacht und einvernehmlich geregelt zu haben.

Nichts kostet mehr und nichts lähmt Projekte mehr als fehlende Entscheidungen. Somit kommt der Sicherstellung der Handlungs- und verbindlichen Entscheidungsfähigkeit zentrale Bedeutung zu:

- Überprüfung und Anpassung des Setup für Entscheidungsabläufe und Entscheidungsgremien
- Nachjustierung der Projektorganisation und der Projektstrukturen
- Bewertung, Beschleunigung und Nachverfolgung notwendiger Entscheidungen
- Aufbereitung / Validierung von Entscheidungsbedarf und -alternativen für Gremien
- Moderation zwischen Auftraggeber und Projekt bzw. externen Auftragnehmern

Die hohe Verlässlichkeit und Genauigkeit von wenigen durchgängig implementierten und auch genutzten Instrumenten sind die Voraussetzung für eine effektive Projektsteuerung vor allem länger laufender Vor-

haben. Die Validierung der Gesamtprojektsteuerung und Etablierung eines wirksamen Frühwarnsystems ist zentrale Aufgabe der Project Governance und schafft zusätzliche Sicherheit:

- Bewertung und Optimierung der Steuerungsinstrumente und des Reporting
- Validierung der Reportinginhalte und Bewertung der Steuerungsmaßnahmen
- Verfolgung / Bewertung der Maßnahmenwirkung und Initiierung „Lessons Learned“
- Validierung Projektfortschrittsbewertung
- Sicherstellung von Transparenz über den tatsächlichen Projektzustand und -fortschritt

Rahmenbedingungen (z.B. Wettbewerb oder Regulierung) für Unternehmen ändern sich laufend. Nicht nur die Unternehmen selbst, sondern auch bereits auf den Weg gebrachte Veränderungsinitiativen müssen sich immer wieder neu kalibrieren und ggf. Ihrer Ziele und Prioritäten adjustieren. Voraussetzung ist eine Verlinkung mit der Unternehmens- /Bereichsstrategie und dem unternehmensweiten Projektportfoliomanagement, die ebenfalls durch eine Project Governance sichergestellt werden können:

- Identifizierung, Kanalisierung und Reduzierung der projekt-externen Einflüsse
- Transparenz über und Tracking von inhaltlichen Abhängigkeiten mit dem unternehmensweiten Projektportfolio
- Sicherstellung Abstimmung der Anforderungen mit strategischer und operativer Mehrjahresplanung und Rückkopplung zu Strategieprozessen

Die Kenntnis von und detaillierte Auseinandersetzung mit inhaltlichen und steuerungsbezogenen Abläufen befähigt eine Project Governance zur unabhängigen Etablierung eines übergreifenden, aktiven und flexiblen Risikomanagements, das ad-hoc realistische Bewertungen des Projektes und seiner Ergebnisse vornimmt und frühzeitig Handlungsoptionen eröffnet:

- Ausrichtung des Projekt-Risikoprofils an der Belastbarkeit der Organisation
- Validierung der Belastbarkeit und Vollständigkeit des Risikomanagements
- Entwicklung und Bewertung von Ausstiegsoptionen bzw. Backup-Szenarien

Unternehmen sind heute mehr denn je gezwungen, Ihre strategischen Zielsetzungen verlässlich umzusetzen. Der Wertbeitrag der oftmals daraus resultierenden Großprojekte ist nachhaltig zu steigern und

die Risiken sind konsequent zu reduzieren. Gleichzeitig stehen dem Management oft nicht im ausreichenden Maße entsprechende Ressourcen zur Verfügung, um diesen Herausforderungen zu begegnen.

Der Wertbeitrag einer externen Project Governance, die vor allem das Management entlasten kann, bemisst sich dennoch nicht nur an kurzfristigen Effizienzsteigerungen oder Kosteneinsparungen, sondern an der nachhaltigen Verbesserung der Leistung und Qualität der Projektergebnisse gemäß unseres Leistungsversprechens – **Enforcing Performance**.

6. Ihre Experten für Project Governance

Gerne unterstützen wir Sie zum Thema Project Governance



Hans-Martin Schneider
Senior Partner
Mobil +49 173 346 58 12
hans-martin.schneider@4cgroup.com



Uwe Dorst
Partner
Mobil +49 173 346 58 16
uwe.dorst@4cgroup.com

„Der herausragende Wert einer Project Governance besteht darin, dem Top-Management jederzeit einen unverbauten und realistischen Blick auf das Vorhaben und den Projektfortschritt liefern zu können. Richtungsentscheidungen werden dadurch nicht nur schneller, sondern auch einfach besser.“

„Die für kritische Vorhaben so essentielle Sparrings-/Coaching und Kontrollfunktion basiert auf einer flexiblen Anpassung von Distanz und Nähe der Project Governance. Nur erfahrene Beraterteams schaffen im vertrauensvollem Umgang mit den Mitarbeitern und dem notwendigen Expertenwissen einen nachhaltigen Wertbeitrag.“

Office München
Elsenheimerstraße 55a
D-80687 München
Telefon +49 89 599 882-0

Office Berlin
Französische Straße 8
D-10117 Berlin
Telefon +49 30 747 82 98-0

Office Frankfurt
MesseTurm
D-60308 Frankfurt
Telefon +49 69 269 249-0

Office Düsseldorf
Sky Office
Kennedydamm 24
D-40476 Düsseldorf