

parameta Anamnese-Report, Teil 1



RAUS AUS DER BÜSSERECKE

Wege zu einem
strategischen IT-Portfoliomanagement



parameta
Projektmanagement

RAUS AUS DER BÜßER-ECKE – PLÄDOYER FÜR EIN NEUES IT-SELBSTVERSTÄNDNIS

Wir sind sehr stolz, Ihnen mit diesem „parameta Anamnese-Report, Teil 1“ erstmals gebündelt Erkenntnisse und Ableitungen aus zehn Jahren Analysen und Beratungen zu präsentieren. Hier sowie in den noch folgenden Reports erfahren Sie mehr über die Ursachen für Erfolg - oder Misserfolg im Projektportfoliomanagement (PPM).

Den Auftakt macht die IT. Weil die IT in vielen Organisationen meist eine Art Vorreiterrolle im PPM spielt.

Ausgangspunkt dieser Analyse war die Frage: „Wie und vor allem wer stellt das IT-Portfolio zusammen?“ Eines, das zum Unternehmen passt und das die Auftraggeber zufrieden stellt? Und vor allem eines, das die IT aus der fortwährenden Rechtfertigungsfalle holt und den Druck auf die Mitarbeiter der IT spürbar mindert? Die Auswertung von 48 parameta PPM-Anamnesen[®] spricht hier eine klare Sprache: Die IT-Verantwortlichen, die ganz konkret keine Verantwortung mehr für das IT-Projektportfolios übernehmen, tragen mehr zum Gesamterfolg ihres Unternehmens bei.

dass Konflikte vorprogrammiert sind, solange IT-Leiter oder CIO selbst das Projektportfolio der IT zusammenstellen oder priorisieren (müssen).

Von Ressourcenkonflikten, Terminverschiebungen, verfehlten Zielerreichungen bis hin zu massiven Kommunikations- und Kulturproblemen mit den Auftraggebern reicht die Bandbreite der Probleme. Im Befund einer PPM-Anamnese sind die Gründe ebenso wie die Wege aus diesem Dilemma gut erkennbar. Am Anfang steht aber die Erkenntnis, dass sich etwas ändern muss – und das „wissen wollen“.

Ich wünsche Ihnen viele Erkenntnisse beim Lesen des vorliegenden Reports. Falls Sie sich über die Fakten und Annahmen austauschen möchten, freue ich mich auf Ihre E-Mail: m.streng@parameta.de.

Herzlichst,


Dr. Michael Streng

Seit bald 12 Jahren steht im Zentrum unseres Beratungsansatzes, das Projekt- und Portfoliomanagement einer Organisation als eine Art lebenden Organismus zu sehen. Wir verstehen Organisation als ein Geflecht offener Systeme, die alle in Wechselwirkung zueinander stehen und sich so erhalten und entwickeln. Wobei letzteres nur als Ganzes möglich ist.

Ursachenforschung, nicht nur ein Pflaster aufs Symptom

In Analogie zur Medizin nennen wir die umfassende, neutrale und strukturierte Bestandsaufnahme der Ist-Situation im Projektmanagement konsequenterweise „PPM-Anamnese[®]“. Ähnlich wie Mediziner, untersuchen wir eine Projektorganisation im Rahmen einer solchen Bestandsaufnahme auf Herz und Nieren. Und im Befund – bei parameta PPM-Anamnese Heatmap[®] genannt – wird deutlich, wo genau die Schmerzen oder Befindlichkeiten im Projekt- und Portfoliomanagement ihren Ursprung haben. Also nicht nur, wo es weh tut, sondern vor allem auch, wo die Schmerzen herkommen. Nur mit diesem Wissen ist eine fundamentale Änderung oder Verbesserung des Ist-Zustands wirklich möglich.

IT-Abteilungen im Mittelstand leiden an einer gemeinsamen „Krankheit“

Zentrales Thema des ersten parameta Anamnese-Reports ist das IT-Projektportfoliomanagement des deutschen Mittelstands. Dafür wurden insgesamt 48 Anamnesen analysiert. Unsere Auswertung zeigt: Weit mehr als die Hälfte der IT-Abteilungen leiden am gleichen Problem, ihre „Krankheit“ heißt: Verantwortung für das IT-Projektportfolio! Die Daten zeigen,

EXAKT WISSEN, WO DIE ORGANISATION STEHT – UND WO SIE ZUKÜNFTIG STEHEN SOLLTE!

Die Basis der vorliegenden Untersuchung bilden die Daten aus knapp 50 parameta PPM-Anamnesen®. Unter dem Titel parameta Anamnese-Report erscheinen in loser Folge zukünftig Analysen und Erkenntnisse zu wichtigen PM- und PPM-Themen. Dafür werten wir Anamnesen der letzten Jahre systematisch aus und präsentieren die anonymisierten Ergebnisse. Unsere Untersuchungen konzentrieren sich auf die drei Dimensionen Mensch, Struktur und Technologie.

Sie kennen den Begriff Anamnese eher aus der Medizin?

Nun, dieser Bezug ist bewusst gewählt. Denn wie beim Menschen und seinen Beschwerden sind auch die Ursachen für gut oder schlecht laufende Projekte vielfältig und vielschichtig, bisweilen schwer zu isolieren und oft überschneiden und bedingen sie sich. Gerade dieses Zusammenspiel macht es so schwer, objektiv und exakt zu lokalisieren, wo und warum es im Projektmanagement hakt. Um es bildlich auszudrücken: Man spürt, dass der Bauch weh tut, kann aber nicht sagen, an was es liegt. Etwas Falsches gegessen? Stress? Oder doch etwas Ernsteres? Und häufig ist das Standard-Heilmittel einer Organisation „Wir kaufen uns ein Tool“ im besten Falle genauso nutzlos wie das Standard-Schmerzmittel, das in der Medizin verschrieben wird. Im schlechteren Fall werden die Ursachen der Symptome dadurch sogar schlimmer.

Die parameta PPM-Anamnese® zeigt den Verantwortlichen für das Projektmanagement auf einen Blick, unvoreingenommen und sachlich, in welchem Bereich der PPM-Organisation alles zum Besten steht und wo Optimierungsbedarf besteht.

Der Gewinn: Effizient erkennen, was geht

Durch die Berücksichtigung aller für das Projekt- und Portfoliomanagement relevanten organisationsspezifischen Kompetenzen ermöglicht die parameta PPM-Anamnese® eine schnelle, objektive und eindeutige Diagnose einer Organisation. Die völlig vorurteilsfrei und neutral ermittelten Ergebnisse decken die vorhandenen Stärken und Schwächen auf und gelten insbesondere mit dem Abgleich von Benchmarks als „harte Währung“.

Genau wissen, wo man ansetzen muss – bei Mensch, Struktur und Technologie

Für die IT-Abteilung bringt Ursachenforschung mit der parameta PPM-Anamnese® in erster Linie Klarheit und Transparenz. Das, was aufgezeigt wird, muss man natürlich annehmen wollen und können. Der neutrale Blick eines unbeteiligten Dritten ist Fluch und Segen zugleich, denn er zeigt Projekt- und Portfoliomanagementfakten häufig zum ersten Mal in aller Klarheit – ungeschönt, ohne politisches Manövrieren und ohne Furcht vor Konsequenzen der unbequemen Wahrheit.

Den Ergebnissen dieses Reports liegen die Daten aus 48 parameta PPM-Anamnesen® von IT-Organisationen im Mittelstand (mittlere bis große Unternehmen, zwischen 800 und 30.000 Mitarbeiter) zugrunde. Wir haben diese Daten in den Jahren 2009 bis 2014 bei unseren Bestandsaufnahmen erhoben. Sie bilden die Basis der vorliegenden Trends und Aussagen.

MANAGEMENT SUMMARY

DAS ENDE DER RECHTFERTIGUNGEN DER IT!

Die Mehrheit der IT-Abteilungen leidet an der gleichen Malaise wie die Auswertung der 48 parameta PPM-Anamnesen® zeigt: 82 Prozent der untersuchten Mittelstands-IT-Organisationen haben von Anfang an keine Chance, die an sie herangetragenen Vorhaben und Projekte wie vom Auftraggeber gefordert abzuliefern. Die Gründe hierfür? Erstens, die Auftraggeber liefern keine oder nur unklar formulierte Zielangaben. Zweitens, sie übergeben der IT die Verantwortung, die Masse der geplanten Projekte selbst zu priorisieren. Drittens, der Organisation an sich mangelt es an Transparenz.

Die Folge? Die IT steht unter permanentem Rechtfertigungsdruck, warum sie dieses oder jenes Projekt gar nicht annimmt oder erst zu teuer, zu spät bzw. nicht im gewünschten Umfang abliefert. Die Analyse der Anamnesen zeigt jedoch auch Wege aus der Krise.

Herausforderungen im IT-Projektportfoliomanagement.

Die 82 Prozent der IT-Abteilungen mit schlecht funktionierendem Projektportfoliomanagement teilen sich nicht nur viele Symptome – es laufen entweder Projekte aus dem Ruder (73 Prozent), der Termin wird überschritten (81 Prozent), Mitarbeiter sind chronisch überlastet (45 Prozent), es mangelt an Transparenz (39 Prozent) oder der IT-Etat muss (wie jedes Jahr) erhöht werden (37 Prozent). Nein, sie teilen auch die Ursachen. Die Auswertung der Anamnesen zeigt: Die Ursachen für die Probleme im IT-Projektportfoliomanagement liegen in einer ungesunden Mischung mangelhaft ausgeprägter PPM-Kompetenzen in den Bereichen Mensch, Struktur und Technologie.

Zu dieser Gemengelage gesellt sich noch ein weiterer Grund für die Probleme: Sage und schreibe 93 Prozent der von uns analysierten Organisationen setzen nach wie vor auf Excel anstelle einem passendem PPM-Tool, um ihr IT-Projektportfolio zu erstellen und wirkungsvoll zu steuern.

Bis vor einigen Jahren waren Inhaber oder Geschäftsführer im Mittelstand in Sachen Projekt- und Portfoliomanagement primär daran interessiert, ob Projekte termin- und budgetgerecht abgeschlossen werden. Mittlerweile wurde diese Sicht-

weise durch eine differenziertere, feiner strukturierte Betrachtungsweise abgelöst. Heute interessiert sich das Top-Management auch dafür, welches Projektportfolio verfügbare Mitarbeiter und finanzielle Ressourcen am nachhaltigsten nutzt und so langfristiges Wachstum für das Gesamtunternehmen ermöglicht.

IT: Beraten? Ja! Entscheiden? Nein!

Für die IT-Abteilung ist diese Entwicklung ein erster, wichtiger Schritt. Denn eine genauere und transparentere Bewertung aller Vorhaben birgt das Potenzial, dass sich tatsächlich nur solche Projektvorhaben im IT-Portfolio finden, die mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit die strategischen Unternehmensziele unterstützen. Die IT sollte im eigenen Interesse hier eine aktiv beratende und unterstützende Rolle übernehmen. Aber die Verantwortung für die IT-Projektportfolio Entscheidungen liegt gerade NICHT in der IT: Hier sind zuallererst einmal die Fachbereiche und die Unternehmensleitung gefordert. Sie müssen klar formulierte Ziele setzen und danach anhand objektiver Bewertungskriterien entscheiden, ob der errechnete Beitrag zur Zielerreichung auf Ebene des Gesamtunternehmens so entscheidend ist, dass dieses Projekt in der IT beauftragt wird.*

Die Top 5 - Herausforderungen im IT-Projektmanagement



*Zum Thema Bewertungskriterien und -methoden für das Portfoliomanagement erschien 2012 die parameta Studie „Würfeln oder Werten?“. Auf Wunsch erhalten Sie von uns das Studien-PDF, Anfragen bitte an service@parameta.de

TOP 10 – URSACHEN EINES MANGELHAFTEN IT-PROJEKTPORTFOLIOMANAGEMENTS

93%

Portfolio-Bewertung

Es existieren keine geeigneten Tools, die die Portfolio-Bewertung unterstützen und zum Beispiel Szenarien und Simulationen abbilden können.

93%

Ressourcen-Steuerung

Die Planung und Steuerung des Ressourcen-Einsatzes auf Basis einer zentralen Datenhaltung ist nicht möglich, die IT-Tools hierfür fehlen.

86%

Gremien

Gremien, die über die Durchführung und Priorisierung der Projekte entscheiden sollen, sind entweder gar nicht vorhanden oder treffen sich zu unregelmäßig. Die Anwesenden sind häufig nicht entscheidungsbefugt, nicht in der Organisation anerkannt.

76%

Konsequenz

Folgen des Handelns sind unklar, deren Eintreten wird nicht als verlässlich empfunden.

72%

Verbindlichkeit

Auf Zusagen (schriftlich wie mündlich) ist kein oder nur wenig Verlass. Dieses Verständnis zieht sich durch die Organisation

67%

Strategie- und Zielprozess

Systematische und einheitliche Prozesse zur Ableitung der Ziele und Strategien aus der Organisations-Vision und -Mission fehlen ganz oder zum großen Teil.

61%

Nutzen-Inkasso

Prozesse zur Ex-post Betrachtung der Portfolio-Entscheidung auf der Basis des erreichten Projekt-Nutzen im Verhältnis zu dem im Vorfeld versprochenen Projekt-Nutzen sind nicht vorhanden.

58%

Stringenz

Entscheidungen und Prozesse sind nicht nachvollziehbar, nicht einheitlich verstanden. Einmal getroffene Entscheidungen werden bisweilen ohne Grund revidiert oder negiert, die Gründe nicht kommuniziert.

29%

Selbstreflexion

Mitarbeiter sind nicht bereit, die eigenen Entscheidungen selbst kritisch zu hinterfragen und hinterfragen zu lassen.

45%

Wertung & Priorisierung

Methoden und Strukturen für die Bewertung und das Priorisieren von Projektvorschlägen nach bestimmten (fixen oder variablen) Kriterien fehlen bzw. sind nicht verankert und werden daher nicht gelebt.

Methode der Untersuchung

Wir haben insgesamt 48 Anamnesen, PPM-Bestandsaufnahmen bei Kunden, der letzten fünf Jahre (2010 bis 2014) mit den im Desktop Research üblichen Methoden analysiert und anonymisiert aufbereitet.



parameta Projektmanagement GmbH

Am Mühlgraben 6 • 85435 Erding
Tel.: +49 (0)8122 89 20 39 0 • Fax: +49 (0)8122 89 20 39 39
service@parameta.de • www.parameta.de

Version 3.0 vom Dezember 2016