



DER NARR UND SEIN SPIELZEUG.

Warum die Einführung von PPM-Systemen
in 8 von 10 Fällen schief geht.



parameta
Projektmanagement

DER NARR UND SEIN SPIELZEUG. WARUM DIE EINFÜHRUNG VON PPM-SYSTEMEN IN 8 VON 10 FÄLLEN SCHIEF GEHT.

Für den vorliegenden „parameta Anamnese-Report, Teil 2“ wurden die Status quo-Analysen von 61 Mittelstands-Unternehmen unterschiedlichster Branchen systematisch ausgewertet und um unsere Erfahrungen aus der Beratungspraxis ergänzt. Die zentrale Frage lautete dieses Mal: „Warum scheiterte die Einführung eines Projekt- und Portfoliomanagement-Tools bei uns?“ bzw. „Was können wir tun, damit die Einführung des Tools zur Erfolgsgeschichte wird?“

Die IT spielt bei dieser Fragestellung eine zentrale, aber nicht die alleinige Rolle. Sie wird für Auswahl und Implementierung eines PPM-Tools engagiert. Entweder im Auftrag der Fachabteilungen oder als verantwortliche Abteilung für das gesamte Unternehmen. Wenn die IT neue Wege einschlägt und nicht mehr ausschließlich in Feature-Listen denkt und agiert, stehen die Chancen gut, dass die Einführung des „neuen Spielzeugs“ PPM-Tool nicht schief geht für sie. Sondern das Gegenteil der Fall sein wird.

Bei allen Unternehmen, die für diesen Report untersucht wurden, ging es im Kern darum, Antworten zu finden auf Fragen wie: Was wollen und können wir durch die Einführung eines PPM-Tools wirklich erreichen? Ist ein Tool dafür überhaupt das geeignete Mittel? Oder versuchen wir – wie so häufig – Schwächen in den Prozessen und im Verhalten durch ein Tool auszubügeln? Worum geht es uns wirklich? Die parameta Status quo-Analysen im Projektportfoliomanagement, in Anlehnung an die Medizin „parameta PPM-Anamnesen®“ genannt, liefern binnen kürzester Zeit Antworten auf diese Fragen.

Fachabteilung als Impulsgeber, IT als Ausführender

Um der gestiegenen Zahl an Projekten Herr zu werden, gewann das Projektportfoliomanagement im untersuchten Mittelstand zuletzt stark an Bedeutung und machte es zum strategischen Steuerungsinstrument, in das investiert werden muss: Immerhin 32 Prozent der untersuchten Unternehmen erwarten heuer und im kommenden Jahr stabile oder leicht steigende Investitionen in PPM-Tools. Die Verantwortung für diese Budgets liegt dabei in 2/3 der Fälle in den Fachabteilungen. Sie sind es auch, die den Impuls für Auswahl und Einführung der PPM-Software geben.

Der CIO und seine IT-Abteilung waren in der Vergangenheit Softwarelieferanten oder reine Systembetreiber. Heute wird ihnen zunehmend die Rolle als strategischer Business Partner und Solution Provider zuteil. Hier gilt es, die (hohen) Erwartungen der Fachabteilungen und des Managements zu erfüllen, gerade im Zusammenhang mit Auswahl und Einführung komplexer Projekt- und Portfoliomanagement-Tools!

Gesucht, gekauft, implementiert – und ignoriert!

Dass die Entscheidung für ein PPM-Tool noch lange nicht bedeutet, dass dieses auch von Mitarbeitern genutzt oder zumindest nicht aktiv sabotiert wird, zeigt dieser Report: Von all den Unternehmen, die ein dezidiertes PPM Werkzeug im Einsatz haben (65 Prozent), erreichten nur neun Prozent mit der Einführung die Ziele, die sie sich davon versprochen hatten. Gründe hierfür gibt es einige. Der vorliegende zweite Teil unserer Anamnese-Reportreihe nennt Ross und Reiter. Er zeigt die Ursachen für mangelnden Erfolg, die den parameta Experten bei Einführungsprojekten vor Ort seit Jahren immer wieder begegnen.

Auch dieses Mal wünsche ich Ihnen eine interessante Lektüre – und freue mich auf eine angeregte Diskussion. Einfach und schnell per E-Mail an m.streng@parameta.de. Oder bei einem persönlichen Vier-Augen-Gespräch.

Herzlichst,


Dr. Michael Streng

DAS IDEALE MITTEL GEGEN „PLANLOS & TEUER“ – DIE PARAMETA PPM-ANAMNESE®

Die umfassende, neutrale und strukturierte Bestandsaufnahme der Ist-Situation im Projektmanagement heißt bei parameta nicht ohne Grund „PPM-Anamnese®“: Ähnlich wie ein Gesundheits-Check beim Arzt, untersuchen wir eine Projektorganisation von Kopf bis Fuß. Für diesen Report wurden vom parameta Experten-Team 61 solcher „Befunde“ systematisch ausgewertet und mit vielfältigen Erfahrungen der Beratungspraxis angereichert.

Die Ergebnisse der PPM-Anamnese zeigen einer Organisation schnell und übersichtlich, wo welche Schwächen im Projekt- und Projektportfoliomanagement liegen, welches Potenzial insgesamt vorhanden ist und welche Bereiche schon gut oder gar optimal aufgestellt sind.

Beispielsweise erkennen PM-Verantwortliche, Abteilungsleiter, Geschäftsführung oder Vorstand durch einen Blick auf die farbkodierte Heatmap, ob Auswahl und Einführung eines neuen PPM-Tools in einer Fachabteilung oder unternehmensweit zu einem insgesamt professionelleren, effizienteren Projekt- und Portfoliomanagement führen würde. Oder ob nicht erst ganz andere PM-Themen angegangen und bearbeitet werden müssten. Die Heatmap zeigt auch eindeutig und neutral, welche Themen das sind.

Schlimmeres vermeiden mit einer Status quo-Analyse

Nach einer parameta Status quo-Analyse wissen Unternehmen oder Fachabteilungen sehr kurzfristig, welche Erfolgsaussichten im PPM bestehen und ob die Organisation überhaupt schon bereit ist für die Einführung eines Tools.

Gebündelte Antworten auf eine ganze Reihe von Fragen aus den Bereichen Mensch/Kultur, Struktur/Methode oder Technologie stehen nach Auftragserteilung einer PPM-Anamnese binnen kürzester Zeit zur Verfügung. In der Regel genügen wenige Arbeitstage und ein Workshop, um fundierte Antworten zu erhalten. Und eine Einschätzung, welche Maßnahmen oder Hebel beispielsweise die Auswahl und Einführung des PPM-Tools zum Erfolg werden lassen.

Daher lautet das erste Fazit: Die – vergleichsweise moderate – Investition in eine Rundumbetrachtung, eine Status quo-Analyse wie die parameta PPM-Anamnese, schützt vor einer ganzen Reihe sicherer Enttäuschungen und finanzieller Belastungen, die der Auswahl und Einführung eines PPM-Tools in 8 von 10 Fällen nachfolgen.

MANAGEMENT SUMMARY

WARUM DIE EINFÜHRUNG VON PPM-SYSTEMEN IN 8 VON 10 FÄLLEN SCHIEF GEHT.

Projektportfoliomanagement und die dazu gehörenden Strukturen und Tools gehören in Konzernen schon länger zu den wichtigsten Steuerungsinstrumenten des Managements. Neu ist, dass der Mittelstand diese Auffassung zunehmend teilt. In den vergangenen sechs Jahren wurde bereits kräftig in PPM-Tools investiert oder es steht in naher Zukunft im Plan.

Insgesamt wurden von den 61 untersuchten Mittelständlern im Schnitt 650.000 Euro für die Auswahl und Einführung von Tool und Methode bereitgestellt. In einzelnen Fällen lag die Investitionssumme mit zwei Millionen Euro deutlich darüber. Die Einführungszeiten variierten stark: Von drei Monaten bis zu vier Jahren war alles dabei.

Gründe, die der erfolgreichen Einführung oder Nutzung eines neuen PPM-Tools im Weg stehen, gibt es einige. Warum ist es aber so schwierig, die bekannten Klippen erfolgreich zu umschiffen? Der vorliegende Report will Antworten geben, Diskussionen anregen und so helfen, neue Wege zu beschreiten.

„Das Problem ist nicht, dass die Tools nichts leisten. Das Problem ist die Hoffnung, ein Tool würde Probleme im Projektmanagement lösen – das ist schlicht nicht erfüllbar! Wenn überhaupt kann ein Tool Transparenz schaffen. Probleme lösen konnten PPM-Tools aber noch nie. So bekannt, so oft missachtet.“

**Dr. Michael Streng,
Gründer und Geschäftsführer
parameta Projektmanagement**

nicht beschreiben. Die anderen – die CIOs und ihre IT – sind nicht immer in der Lage, über Feature-Listen und Funktionen hinaus zu denken. Kurz: viele unterschiedliche Erwartungen müssen unter einen Hut gebracht werden. Übersetzungsleistungen sind gefragt.

Je länger es dauert, desto wahrscheinlicher das Scheitern.

In der Analyse bestätigte sich der langjährige Eindruck aus der Beratungspraxis: Je länger sich Auswahl und Einführung in einer Organisation hinziehen, desto größer ist die Gefahr, dass das gesamte Projekt scheitert.

Untersucht man die Wirkung von PPM-Tools in einer Organisation, ist der zeitliche Horizont wiederum deutlich länger: In der Regel ist eine messbare Wirkung erst nach sechs bis acht Jahren zu beobachten! Für die meisten mittelständischen Unternehmen sind solche Zeiträume viel zu langfristig. Das Thema „erfolgreiche Auswahl und Einführung“ gerät so im Lauf der Zeit häufig unter die Räder und stirbt einen leisen Tod! Die Ursache? Eine fatale Mischung aus schlecht gewähltem Tool, unpassender Methode und fehlender oder mangelhafter Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter im Unternehmen.

Die Lösung:

Schneller ist besser als perfekt. Wer die 100 Prozent-Lösung anstrebt, erreicht damit unter Umständen das genaue Gegenteil. Ein in kleine, „verdaubare“ Häppchen aufgeteiltes Auswahl- oder Einführungsprojekt ist für viele Organisationen im Mittelstand machbar. Mega-Projekte eher nicht. Agiles Vorgehen kann hier als gutes Beispiel dienen.

Was, bitteschön, wollen wir eigentlich mit dem Tool?

In nahezu allen untersuchten Unternehmen kam der Impuls für die Einführung oder Nutzung eines PPM-Tools aus einer Fachabteilung. Die Aufgabe umgesetzt hat jedoch immer die IT. Aber, beide Abteilungen sprechen komplett unterschiedliche Sprachen. Die einen – die Fachabteilungen – können häufig nicht oder nicht präzise genug sagen, was sie eigentlich haben wollen, wofür oder wie sie ein Tool einsetzen möchten. Sie kennen sich mit dem Thema Projekt- und Portfoliomanagement meist schlecht aus und können ihre Anforderungen daher

Die Lösung:

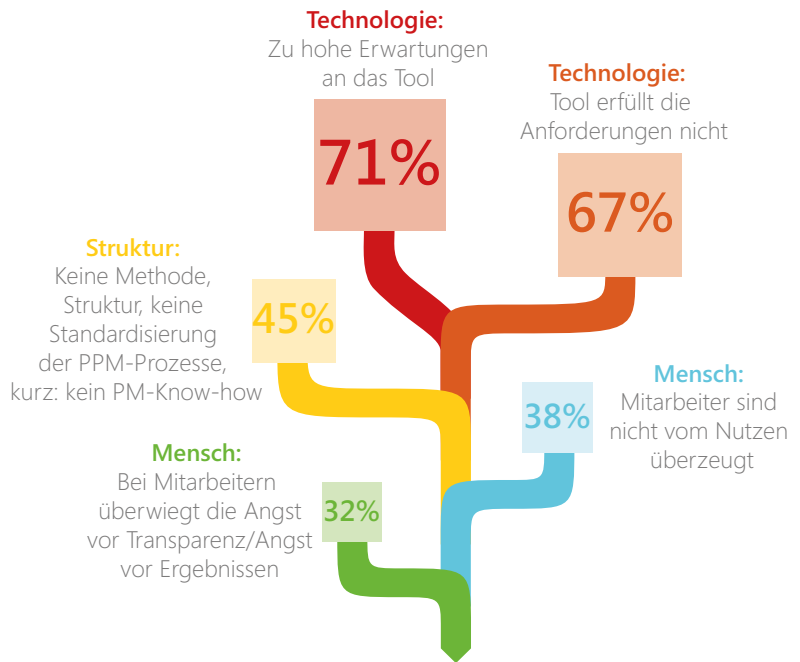
Professionelles Erwartungsmanagement hilft, die Wünsche und Anforderungen mit dem Funktionsumfang des Tools abzugleichen. Das beste Mittel hierfür sind Workshops, in denen User Stories, also Geschichten und Prozesse rund um das Projektmanagement, im Vordergrund stehen. Solche Anwendungsfälle werden mit den Beteiligten diskutiert, nicht endlos lange Feature-Listen mit 600 und mehr Items, die kein Mensch mehr versteht.

Mit PMO klappt es besser

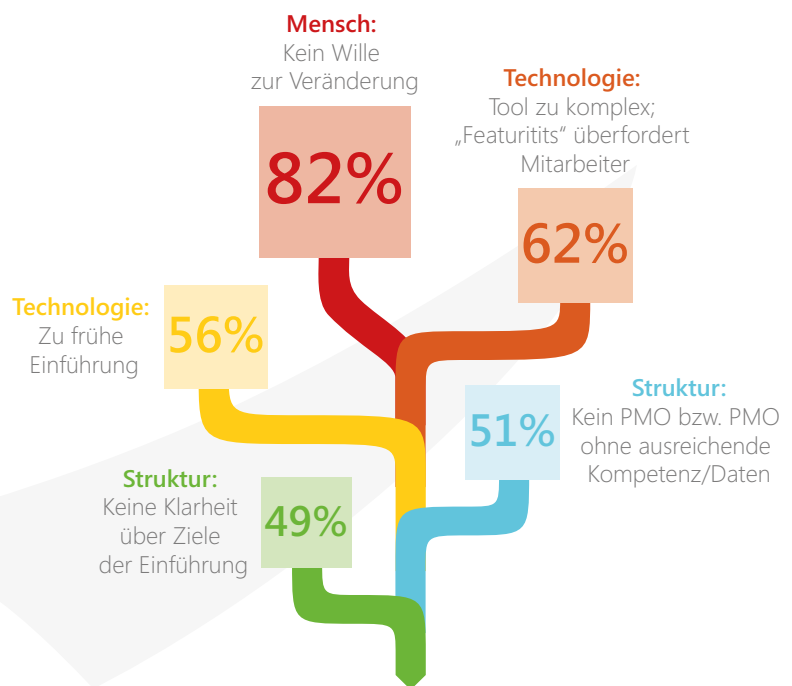
In der Analyse zeigte sich: Lediglich knapp die Hälfte aller Unternehmen (49 Prozent) nutzt bereits für die Einführung eines neuen PPM-Tools die Dienstleistungen und Kompetenzen eines Project Management Office, kurz PMO. Dabei schont gerade ein PMO die anderen Ressourcen, denn die PMO-Mitarbeiter konzentrieren sich bei der Einführung eines Tools nur auf diese Aufgabe und übernehmen auch den „Kleinkram“. Sie haben normalerweise keine Interessens- und Terminkonflikte mit anderen Aufgaben in Projekt oder Linie! Und in ihren Aufgabenbereich fallen oft als lästig empfundene Aufgaben wie Dateneingabe oder -pflege.

Die Lösung:

PMO-Mitarbeiter bringen großes Know-how mit. Sie halten den Projektmitarbeitern in vielem den Rücken frei. Damit entlasten sie ihre Kollegen spürbar und sorgen so für mehr Akzeptanz und eine höhere Bereitschaft, ein neues Tool auch wirklich zu nutzen.



Top 5 Probleme bei der Nutzung von PPM-Tools



Top 5 Gründe für das Scheitern der Tool-Einführung bzw. Tool-Nutzung

ERFOLGREICH PPM-TOOLS AUSWÄHLEN UND EINFÜHREN

Häufig wird der gefühlte Engpass an Ressourcen als Aufhänger für eine Tool-Einführung genommen. Das erscheint auf den ersten Blick einfacher als rigoroses Portfoliomanagement. Methoden, Menschen – alles nebensächlich in diesem Moment. Hauptsache, die Software kann alles. Oder zumindest das meiste.

„Folgte man den Anforderungen von Fachabteilungen, Vorstand und der Projektteams, käme dabei die Eiermilchle-gende Wollmilchsau-PPM-Software heraus.“

**Raimund P.,
IT-Leiter,
Familienunternehmen Consumer Electronics**

„Think BIG“ bei der Auswahl – Geburtsfehler für PPM-Tools

In den Auswertungen der 61 Mittelständler hatten 71 Prozent zu hohe Erwartungen an das Tool bzw. das gewählte PPM-Tool erfüllte die Anforderungen nicht (67 Prozent). Wie das? Fachabteilungen als Auftraggeber und IT als Auftragsnehmer sprechen einfach nicht die gleiche Sprache.

Deutlich wird dies bereits bei der Suche nach dem passenden Tool: Die IT präsentiert selbst erstellte oder von Beratern aufgebaute Anforderungs-Listen mit 600 und mehr Items, mit Prioritäten versehen. Je größer, desto (scheinbar) besser. Die Fachabteilung hingegen spricht eine gänzlich andere Sprache. Sie denkt in Anwendungsfällen – was werden wir mit dem Tool machen können? Wie werden wir zusammen arbeiten, wie unsere Daten austauschen, wo speichern wir die Planung ab, wer kann was sehen, ändern oder freigeben?

Statt sich also möglichst alle Optionen offen zu halten, muss bereits in der Auswahlphase bzw. im Requirementsprozess konsequent jede Funktion abgewertet (mit einem Malus bewertet) werden, die nicht gebraucht wird. Und anstelle die Anwender Software-Features bewerten zu lassen, sollte sich die IT als Berater, Enabler verstehen und die User Stories in Funktionen übersetzen. So und nur so findet man auch jene kleinen, feinen PPM-Systeme. Sie sind in der Regel schnell und unkompliziert eingeführt, geschult und führen so sehr schnell zu einer spür- und messbaren Verbesserung. Große Systeme dagegen sind oft wenig intuitiv, eine schnell akzeptierte Nutzung durch die Anwender schwierig. Kein Wunder also, dass bei 62 Prozent der Unternehmen die grassierende „Featuritis“ Mitarbeiter überfordert.

Der frühe Vogel ... ist zum Scheitern verurteilt!

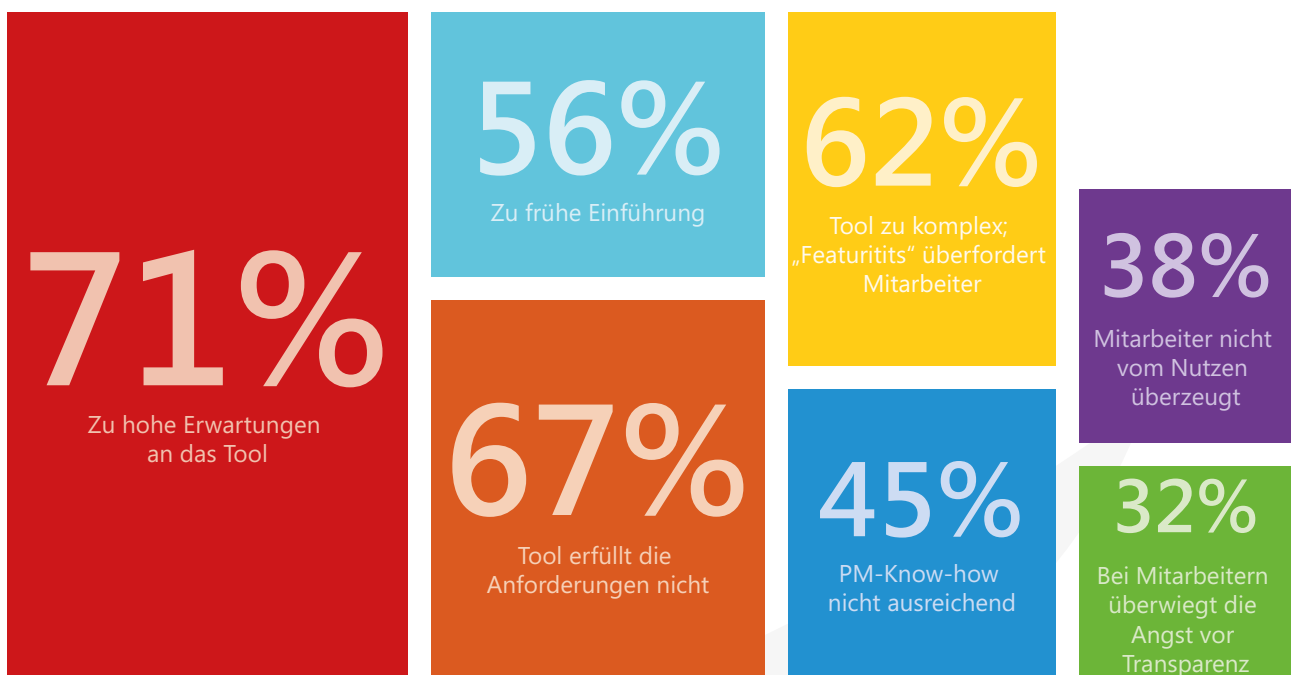
Der Wunsch oder die Vorgabe, sich möglichst nur für renommierte, zumindest sehr bekannte Systeme zu entscheiden, birgt Gefahren in sich, die später nur (sehr) teuer zu reparieren sind. Eine Gefahr, die bei etwas mehr als der Hälfte der untersuchten Unternehmen (56 Prozent) auftauchte, war die zu frühe Einführung des Tools.

Große Tools erfordern einen langen Atem, die Einführung dauert meistens deutlich länger als die Auswahl. Kurz, es kommt der Punkt, an dem das Management endlich einmal sehen will, was das neue Wunder-Werkzeug so alles kann. Das Tool geht in den Betrieb über. Der zukünftige Nutzer ist plötzlich mit einem komplexen Tool mit einer Vielzahl von Knöpfen und Möglichkeiten konfrontiert – und in der Regel überfordert.

MÄCHTIG UND SCHNELL GEHT SELTEN GUT

Im Mittelstand besteht in Sachen Projekt- und Portfoliomanagementtool eine hohe Unstimmigkeit zwischen Erwartungen und Realität im Tagesgeschäft.

Probleme bei Einführung und Nutzung von PPM-Tools laut Projektverantwortlichen
(Mehrfachnennung war möglich)



Die Hebel im Bereich Technologie mit den größten Potenzialen sind:

- Anforderungsmanagement
- Gremien und Beteiligung
- Strategie- und Ziel-Prozess
- Wertung und Priorisierung

Tipp:

Statt auf die großen Namen und bekannten Tools mit riesigem Funktionsumfang zu setzen, kann es auch genügen, erst einmal eine kleine Lösung innerhalb einer Abteilung zu pilotieren. Für die Akzeptanz der Anwender gilt: weniger und schneller ist oft mehr.

FAZIT: Schnell(er) und mit Mut zur Lücke ist bei der Auswahl und Einführung eines PPM-Tools besser, als ewig nach der perfekten Lösung zu suchen, die es ohnehin nie geben wird. Gerade im Mittelstand kommt es darauf an, schon in der Planungsphase wegzukommen von starren Feature-Listen und technologisch korrekten Funktionsbeschreibungen. Die konsequente Beteiligung einer möglichst großen Gruppe späterer Anwender, deren Geschichten und Ideen, wie das Tool künftig genutzt werden soll, bringt später die Nutzung eines PPM-Tools entscheidend voran.



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 2.0 vom Dezember 2016