



AUGENHÖHE – NEUE WEGE IM PROJEKT- UND PORTFOLIOMANAGEMENT



parameta
Projektmanagement

AUGENHÖHE – NEUE WEGE IM PROJEKT- UND PORTFOLIOMANAGEMENT

ABSCHIED VON DER SICHERHEITS-ILLUSION



Wer glaubt, dass Unternehmen und Menschen den rasanten technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen und dem damit einhergehenden Werte-Wandel mit einem „Weiter so!“ begegnen können, der macht es sich zu einfach. Die Zeit ist reif für Neues, für Veränderung und Ausprobieren. Eine Binsenweisheit? Vielleicht. Wir sind überzeugt: Nur durch intensive Auseinandersetzung mit dem Status quo entwickeln sich zukunftssträchtige Ideen, neue Konzepte und Visionen für die Aufgaben, die vor uns liegen. Ein guter Weg in die Zukunft ist geprägt vom Willen, gewohnte Pfade zu verlassen, Neues auszuprobieren (und das auch zu dürfen), Veränderungen anzunehmen und damit nicht nur Neues, sondern Besseres erschaffen zu wollen.

Das Auftauchen zahlreicher neuer Ideen oder Geschäftsmodelle ist Zeichen dafür, dass viele Menschen genau dazu bereit sind. Sie wollen gestalten und neue Wege einschlagen. Unterstützt werden sie dabei von immer leistungsfähigerer Technologie, von künstlicher Intelligenz und stets steigender Vernetzung von Geräten und Daten. Allerdings stellen sich bei einigen Entwicklungen und neuen technischen Möglichkeiten fundamentale Fragen. Fragen nach dem Verhältnis zwischen Mensch und Maschine, der Rolle von Quasi-Monopolisten, „Rule Breakern“ und Innovatoren im gesellschaftlichen Kontext oder der Entwicklung von Werten oder Konsens. Die Diskussion dieser Fragen nimmt gerade Fahrt auf. Denn die Veränderungen, die uns alle betreffen, sind bereits da:

- Google hat in diesem Jahr mit dem Beispiel einer Terminvereinbarung per Telefon machtvoll demonstriert, wozu Roboter (wie auch immer man sich diese vorstellt) heute schon in der Lage sind.¹
- Amazon hat vor kurzem das Patent erhalten, um jede Handbewegung seiner Mitarbeiter überwachen zu können.²
- Durch die mit KI gefälschten Videos, Memes oder Bilder im Netz stellt sich Fragen nach Glaubwürdigkeit und Realität. „Was ist echt, was Fake und wie gehe ich mit dieser Unsicherheit um, es nicht wissen (zu können)?“³

Jeder Bereich unseres Lebens wird sich in den kommenden Jahrzehnten fundamental ändern. Schon heute stellen sich Unternehmen, Regierungen, Forscher und ThinkTanks weltweit die Frage: Wie sieht die Arbeitswelt von morgen aus? In der Entwicklung und Produktion? In Vertrieb und Marketing? Was macht Projekte und Projektmanagement künftig erfolgreich(er)? Wie funktionieren Unternehmen in einer veränderten Gesellschaft, welche Rolle übernehmen sie? Was erwarten Menschen künftig von ihrem Arbeitsplatz, wie möchten sie in dieser neuen Welt arbeiten?

¹ <https://www.blog.google/products/assistant/io18/>, <https://www.golem.de/news/sprachassistent-google-assistant-fragt-per-telefon-nach-1805-134292.html>, u.a.

² <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/diginomics/amazon-patent-auf-ueberwachungs-armaeander-gewaeahrt-15427727.html> oder <https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/amazon-elektronische-handfesseln-fuer-die-mitarbeiter/20921404.html>

³ <https://www.heise.de/newsticker/meldung/Deep-Video-Portraits-erlauben-nahezu-perfekte-Fake-Videos-4092874.html>

Mit diesem „Report“ haben auch wir einen neuen Weg eingeschlagen. Die fünf erfolgreichen Vorgängerversionen basierten allesamt auf Analysen und Auswertungen unserer Kundenprojekte, gepaart mit Experteninterviews.

Dieser „Zukunftsblick“ hingegen ist anders: Er speist sich rein aus den Erfahrungen aus unserem Beratungsalltag und dem Weiterdenken der aus den Reports gewonnenen Erkenntnisse. Er stellt zum einen dar, was unsere Kunden, den deutschen Mittelstand und internationale Großkonzerne, umtreibt und beschäftigt: Sie alle suchen nach innovativen

Antworten auf Fragen oder Probleme, die heute zum Teil noch nicht einmal vollständig formuliert sind.

Zum anderen wagt unser Experten-Team mit diesem Report den berühmten Blick in die Glaskugel: Die Zukunft ist noch nicht ganz klar erkennbar, vieles noch im Entstehen. Dennoch skizzieren wir gemeinsam einen Ausblick – mit Prognosen und viel persönlicher Meinung; mit Fakten und unserer Überzeugung, dass mit neuem Denken und Handeln Projekte und Projektmanagement in der Zukunft die besten Erfolgchancen haben werden!

Viel Spaß beim Lesen und viele neue Ideen wünscht Ihnen



Dr. Michael Streng

MANAGEMENT ZUSAMMENFASSUNG

In Zeiten großer Veränderungen kommen bisherige Denkmuster, Vorgehensweisen und Systeme auf den Prüfstand. Die Frage lautet hier immer: Ist das „Alte“ noch trag- und leistungsfähig genug für die Aufgaben, die das „Neue“ mit sich bringt? Können wir so weitermachen wie bisher? Oder müssen wir neue Wege gehen?

Augenhöhe – neue Wege im Projekt- und Portfoliomanagement

Wir befinden uns mitten in der nächsten, post-industriellen Revolution, der Digitalisierung. Sie ist in vollem Gang und verändert unsere Gesellschaft, unser Leben und die Wirtschaft in einem nie dagewesenen Tempo und Ausmaß. Das umfasst auch Projekt- und Portfoliomanagement, die eingesetzten PPM-Tools sowie das Selbstverständnis und die Zusammenarbeit von Projektteams.

Die Vernetzung der Welt

Digitale Technologien verändern bisher bekannte und bewährte Prozesse und Modelle der Zusammenarbeit oder der Entwicklung. High-Speed Datenleitungen, Bandbreiten, Rechnerleistungen und anderes beschleunigen bzw. vereinfachen die Entwicklung hin zur größtmöglichen Vernetzung aller Strukturen und Prozesse entlang der Wertschöpfungskette von Unternehmen. Menschen müssen sich mit diesen vernetzten, komplex gewordenen Strukturen auseinandersetzen und erfolgreich in ihnen agieren. Aus diesen Veränderungen entstehen völlig neue Geschäftsmodelle; zu den bekanntesten zählen die so genannten Plattform-Unternehmen wie Amazon, FlixBus oder AirBnB. Sie stellen keine Produkte her oder besitzen keine eigenen Fahrzeuge oder Hotels/Unterkünfte, sondern bieten ihren Kunden eine Plattform, um sich miteinander zu vernetzen und selbst Geschäftsbeziehungen miteinander einzugehen.

Die Vernetzung im Projektportfoliomanagement

Dass sich im Projektportfoliomanagement etwas ändern muss im Zusammenhang mit Digitalisierung versteht sich von selbst. Relativ junge Unternehmen wie Amazon, Google oder Alibaba in China agieren trotz riesiger Mitarbeiterzahl immer noch wie Start-Ups, agil im besten Sinn des Wortes, gerade auch im Projektmanagement. Hierzulande haben einige Branchengrößen wie BMW oder Daimler die Zeichen der Zeit ebenfalls erkannt. Sie experimentieren bereits seit ein paar Jahren mit neuen Ansätzen. Die Stuttgarter legten in Interviews dar, für ihr Projektmanagement und insbesondere die Produktentwicklung eine „Schwarm-Organisation“ zu etablieren: Mindestens 20 Prozent der Mitarbeiter sollen nicht mehr im Rahmen strikter Hierarchien, sondern themenbezogen miteinander arbeiten⁴. Mehr oder weniger zeitgleich kündigte 2017 auch BMW an, starre Hierarchien auflösen zu wollen und stattdessen schnelles, agiles und integriertes Arbeiten zu unterstützen.

Neue Kompetenzen für Projektteams

BMW und Daimler sind nur zwei, zugegeben sehr bekannte, Beispiele für Unternehmen, die im PPM (und andernorts) neue Wege einschlagen. Sie und viele weitere machen sich auf die Suche nach neuen Formen der Zusammenarbeit, der Problemlösung und der eigenen Innovationsfähigkeit. Durch die gefundenen Ansätze oder einfach durch „Try and Error“ verändern sich nach und nach die Anforderungen an Projektmanager und Projektmitarbeiter. Zukünftig werden smarte Tools, Teamarbeit, selbständige, unternehmerische Denk- und Arbeitsweise sowie die Übernahme von Verantwortung den Projekterfolg stärker als bisher entscheiden. Um diese Aufgaben zu meistern, müssen die Mitglieder von Projektteams nicht nur über die erforderlichen fachlichen Qualifikationen verfügen. Sie müssen zudem überdurchschnittlich kommunikativ und flexibel sein sowie über ausgeprägte Sozialkompetenz verfügen. Entscheidend ist hierbei vor allem die eigene Haltung, die innere Einstellung zur Übernahme der vollen Verantwortung für das eigene Handeln und Tun.

⁴ <http://www.hyperwettbewerb.com/new-blog/2017/5/25/digitale-transformation-bei-bmw-und-daimler>

Der Blick in die Glaskugel – Impulse für das PPM der Zukunft

Die Digitalisierung hinterlässt in allen Unternehmensbereichen ihre Spuren. Wagt man den Blick in die Glaskugel, so lassen sich nach heutigem Stand folgende Entwicklungen im Projektmanagement erkennen:

- Der Vorreiter und Ermöglicher der Digitalisierung ist die IT. Ihr kommt eine zentrale Rolle zu, denn als wichtigster technischer Ansprechpartner der Unternehmensführung hat es die IT in der Hand, die Digitalisierung erfolgreich mit voran zu treiben: Als Mitentscheider im Projektportfoliomanagement entscheidet der CIO über die Auswahl und Priorisierung der geplanten Vorhaben und Projekte.
- Agile Methoden im Projektmanagement und in der Produktentwicklung bringen neue Impulse in die Unternehmen hinein. Kürzere Zyklen, empirisches, iteratives Vorgehen und schnell vorzeigbare, „fertige“ Produkte sind nur einige der Vorteile des agilen Vorgehens.
- Das Project Management Office (PMO) wird seine neue Rolle in agilen Systemen finden. Gemäß dem Selbstverständnis agiler Teams kann dies nur eine beratende Rolle sein. Das PMO der Zukunft versteht sich eher als Coach, als Unterstützer eines oder mehrerer Experten-Teams.
- Der Trend weg von komplizierten Systemen, hin zu Apps oder SaaS-Lösungen. Sie reduzieren für den Anwender die Komplexität des Projektmanagements derart, dass er oder sie schnellstmöglich und intuitiv produktiv mit diesen neuen Tools arbeiten kann.
- Die Auseinandersetzung und das Experimentieren mit Konzepten wie kollegialer oder partizipativer Führung und agilen Methoden werden sich in der Zukunft intensivieren. Kommende Generationen von Fach- und Führungskräften treten mit anderen Erwartungen und Erfahrungen in das Arbeitsleben ein und fordern damit das Establishment heraus. Wissend, dass sie die demografische Entwicklung auf ihrer Seite haben.

»Es ist nicht die stärkste Spezies die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann.«

Charles Darwin,
britischer Naturforscher



parameta Projektmanagement GmbH

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

Version 1.0 vom Oktober 2018