

Deutscher Verband der Projektmanager
in der Bau- und Immobilienwirtschaft e.V.

DVP



DVP-Frühjahrstagung 2018

Projektsteuerung 2020

Methodenkompetenz und professionelle Umsetzung

**Strukturen, Kompetenzen und Methoden der Projektleitung –
ein Praxisbericht**

*Ralf von Breitenbach,
RvB Project Management*

**20. April 2018
Frankfurt am Main**

Aussteller

UNITA
Ein Unternehmen der Aon-Gruppe

 **Springer Vieweg**

 **Wolters Kluwer**

Inhaltsverzeichnis

1. Ziele des Vortrags, Zusammenfassung	3
2. Strukturen	
2.1 Der Rahmen (1): Der Projektsteuerer, seine Zielgruppen und Märkte	5
2.2 Der Rahmen (2): Geschäftsmodelle und Projekte von Industrie-Investitionen	6
2.3 Organisation: Besonderheiten in der Abwicklung von Industrie-Investitionen	8
3. Kompetenzen	
3.1 Rolle und Verantwortung der Projektbeteiligten	9
3.2 Vollmachten und zugehörige Anforderungen	10
4. Methoden	
4.1 Einführung / Leben einer Project Governance	13
4.2 Einführung / Leben eines Anforderungsprofils für Mitglieder von Lenkungsausschüssen	13
5. Fazit: Handlungsmöglichkeiten und Marktchancen für DVP-Mitglieder	15

Bilderverzeichnis

Bild 1: Projektorganisation mit Projektcontrolling und Lenkungsausschuss	3
Bild 2: Leistungsbilder des DVP für Immobilien- und Anlagenbauinvestitionen, Entwicklungspotentiale	5
Bild 3: Geschäftsmodell (Business Case) und technisches Projekt	6
Bild 4: Projektorganisation eines Industrieprojektes	8
Bild 5: Rollen und Kreislauf des Geldes im Investitionsprojekt einer Produktionsanlage	9
Bild 6: Der Lenkungsausschuss verbindet Produkt- und Projektwelt	11
Bild 7: Mögliche neue Beiträge des Projektcontrollers zum Projekterfolg	12
Bild 8: Neue Tätigkeitsfelder für den DVP und seine Mitglieder	15

Ergänzende Literatur:

Oliver Steger, Ralf v. Breitenbach: Wie Steering Committees zum echten Erfolgsfaktor werden, *PMaktuell* Heft 2 / 2018

1. Ziele des Vortrages, Zusammenfassung

Der DVP beschreibt seit 1996 die Leistungen von Projektsteuerern und Projektleitern in der Bau- und Immobilienwirtschaft. Diese Leistungsbilder haben inzwischen eine hohe Akzeptanz im Markt erreicht und kommen bei privaten und öffentlichen Bauherren regelmäßig zur Anwendung. Darauf aufbauend hat sich beim DVP ein Trainings- und Zertifizierungsprogramm etabliert.

Seit 2017 liegen mit dem Buch „Projektmanagement im Anlagenbau“¹ Leistungsbilder für Projektsteuerer und Projektleiter im Anlagenbau vor. Der DVP hat damit einen interessanten weiteren Markt erschlossen.

Zielgruppen der DVP-Aktivitäten waren bis Ende 2017 die bauherren-seitigen Projektleiter bzw. -steuerer. Anfang 2018 wurde im Heft 19 Kapitel 6² das Leistungsbild des Projektcontrollers beschrieben. Diese Funktion befindet sich auf der Ebene des Lenkungsausschusses, und damit antwortet der DVP auf den Bedarf dieser Leitungsebene nach einer neutralen Beurteilung des Projektstandes und der Absicherung des Projekterfolges.

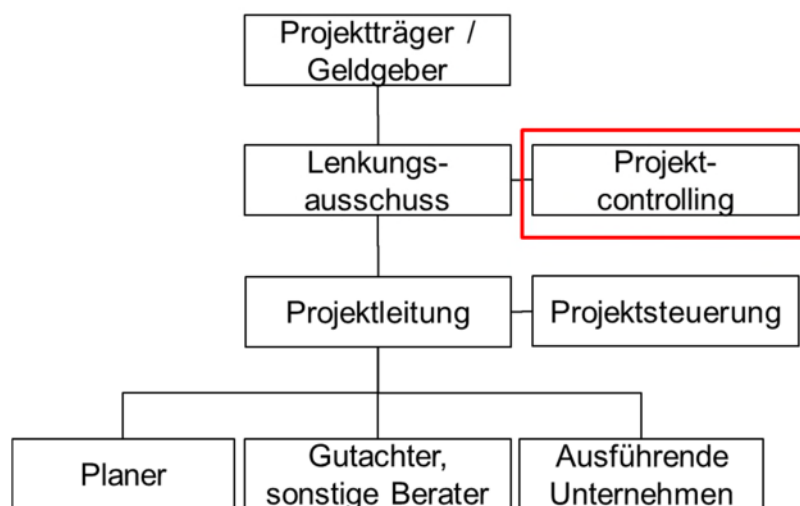


Bild 1: Projektorganisation mit Projektcontrolling und Lenkungsausschuss

Die Rolle, Verantwortung und erforderlichen Fähigkeiten des Lenkungsausschusses und seiner Mitglieder gilt es noch zu beschreiben. Als Gelenk zwischen „Projekt-“ und „Produktwelt“ tragen sie für den Erfolg des Gesamtprojektes Verantwortung: die Realisierung des Geschäftsmodells (Business Case) wie auch des dafür erforderlichen technischen Projektes. Typischerweise kommen die Mitglieder dieser Lenkungs- oder Steuerungsausschüsse aus leitenden Linienfunktionen der Unternehmen. Sie verfügen über hohe Managementkompetenz und -erfahrung in der „Produktwelt“, also in der Entwicklung, Herstellung und Vermarktung von Produkten. Erfahrungen im Projektmanagement von Industrie-Investitionen liegen jedoch meist nicht vor. Sie laufen Gefahr, die Sprache und Botschaften

¹ Alexander Malkwitz u.a., Projektmanagement im Anlagenbau, Auflage Januar 2017, Springer Vieweg

² AHO Heft 19 „Ergänzende Leistungsbilder im Projektmanagement für die Bau- und Immobilienwirtschaft“ Kapitel 6: Projektcontrolling – für Anteilseigner/Investoren und deren Aufsichtsgremien, Stand Januar 2018, Bundesanzeiger Verlag

des Projektteams nicht zu verstehen. Ähnliches gilt für die Rolle des Projektträgers / Geldgebers. Ein kompaktes Trainingsprogramm auf Basis eines definierten Rollen- und Anforderungsprofils tut also Not, würde hohe wirtschaftliche Verluste vermeiden und die Zusammenarbeit zwischen Lenkungsgremien und Projektteams erheblich erleichtern.

Der in Heft 19 beschriebene Projektcontroller spielt in diesem Umfeld eine extrem wichtige Rolle: er überwacht das Projektteam mit Sachverstand, berät den Lenkungsausschuss sowie ggfs. den Geldgeber. Er bildet damit eine entscheidende Brücke zwischen der „Produktwelt“ von Geldgeber und Investor / Lenkungsausschuss und der „Projektwelt“ mit dem Errichter-Team des Projektes.

Dieser Vortrag beleuchtet die Aufgaben des Projektcontrollers aus Sicht von Industrie-Investitionen. Ferner diskutiert er die Rollen, Verantwortlichkeiten und dafür notwendigen Fähigkeiten in den Gremien von Geldgeber und Investor. Auf Basis zahlreicher Praxis-Erfahrungen gibt er Einblicke in die Arbeit von Lenkungsausschüssen und wirbt für eine gezielte Qualifizierung seiner Mitglieder

Erste Anregungen zu Handlungsbereichen werden skizziert.

Als Hintergrund und Beispiele dienen Großinvestitionen aus der Pharmaindustrie sowie dem allgemeinen Maschinen- und Anlagenbau.

2. Strukturen

2.1 Der Rahmen (1): Der Projektsteuerer, seine Zielgruppen und Märkte

Seit 2017 entwickelt sich der DVP für neue Zielgruppen und Märkte weiter:

AHO Heft 9³ richtete sich 2014 noch an Projektleiter und -steuerer der Bau- und Immobilienwirtschaft. Mit dem Buch „Projektmanagement im Anlagenbau“ wurden Anfang 2017 ebenfalls solche Leistungen für das Marktsegment Anlagenbau beschrieben. Beide Werke sprechen die Zielgruppe der operativen Projektleiter und -steuerer an. AHO Heft 19 (Kap. 6) erweiterte Anfang 2018 den Focus des DVP auf die Zielgruppe der strategischen Leitungsebene von Immobilien-Projekten.

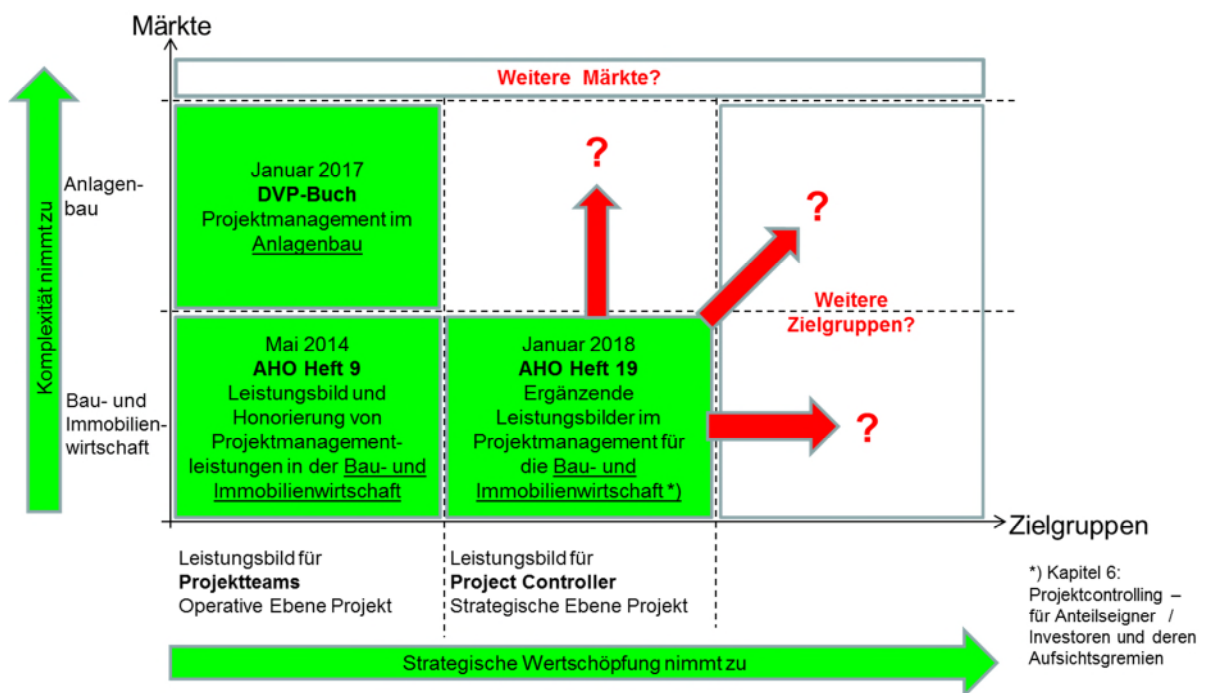


Bild 2: Leistungsbilder des DVP für Immobilien- und Anlagenbauinvestitionen, Entwicklungspotentiale

Die Grafik zeigt die bisher vom DVP besetzten Felder sowie die Opportunitäten für den Berufsstand auf. Die strategische Ebene der Projektleitung sowie Investitionsprojekte in weiteren Märkten bieten noch Handlungspotential.

Projektsteuerungsleistungen für komplexere Projekte und im Bereich der strategischen Wertschöpfung werden bereits heute vom Markt gesucht und entsprechend honoriert.

Als „operative“ Projektleitung wird hier das Management eines technischen Projektes bezeichnet.

Die strategische Leitung der Projekte wird oft von Lenkungsausschüssen wahrgenommen. Diese Gremien haben zwei Schwerpunkte im Blick: das Geschäftsmodell (Business Case) und das Technische Projekt. Im Folgenden werden die Zusammenhänge kurz erläutert.

³ AHO Heft 9 „Projektmanagementleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft“, Stand Mai 2014, Bundesanzeiger Verlag

2.2 Der Rahmen (2): Geschäftsmodelle und Projekte von Industrie-Investitionen

Der operative Projektmanager konzentriert sich auf die termingerechte, funktionsfähige und kostentreue Fertigstellung seines Bau- oder Anlagenbauwerks, des Investitionsprojektes. Dies ist für sich gesehen bereits eine hoch komplexe Aufgabe. Das Investitionsprojekt dient in der Regel jedoch „nur“ einem wirtschaftlichen Zweck: das investierte Geld soll über den Lebenszyklus des Projektes mit möglichst hoher Verzinsung an den Investor zurückfließen.

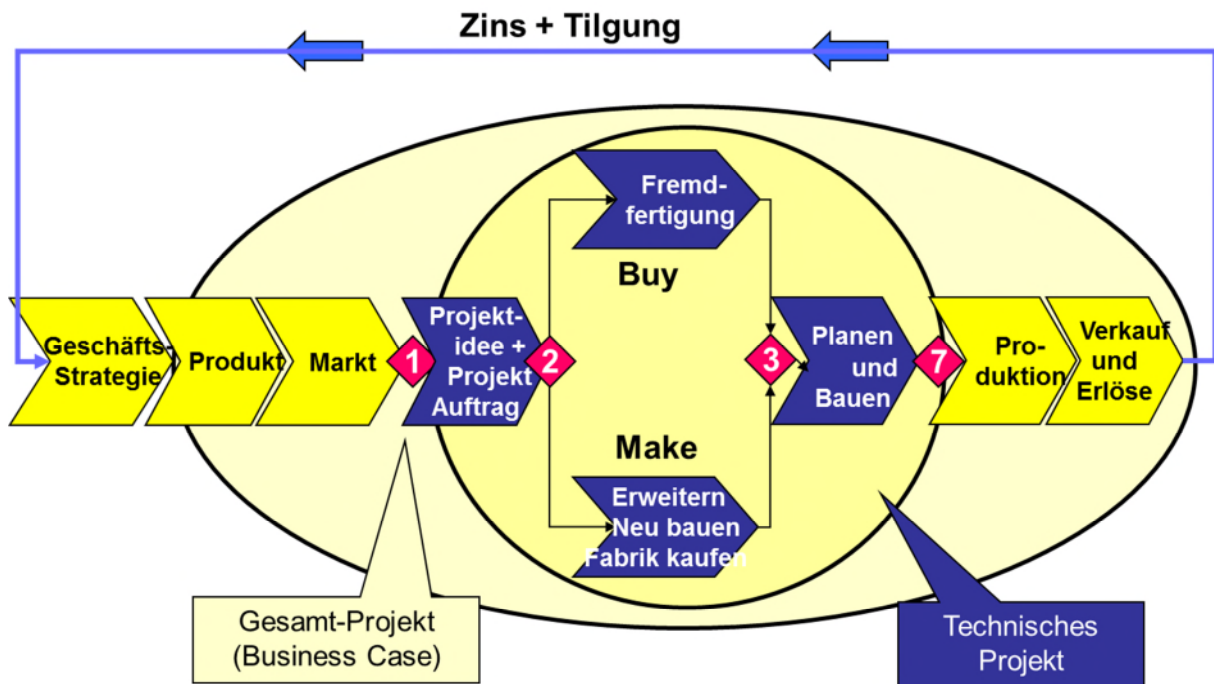


Bild 3: Geschäftsmodell (Business Case) und technisches Projekt

In der Projektentwicklung werden der Bedarf und die Optionen zur Deckung desselben analysiert. Die Grafik zeigt am Beispiel einer Produktions-Investition die Möglichkeiten auf: Zur Marktversorgung kann ein Produkt fremd-gefertigt oder selbst hergestellt werden, letzteres in einer erweiterten, neu gebauten oder zugekauften Fabrikationsanlage.

Bereits für diese Phase wird ein Lenkungsausschuss installiert, der

- auf der Business-Seite den zukünftigen Bedarf des Marktes abschätzt und
- auf der technischen Seite die Leistungsanforderungen an die Produktionsanlage (Lastenheft) festschreibt.

Die Mitglieder dieses Gremiums rekrutieren sich bei Großprojekten aus dem obersten Linienmanagement des Unternehmens. Bei einer Produktionsinvestition werden sie z.B. aus den Bereichen des COO, des CFO, von Marketing/Sales und der Quality kommen.

In dieser frühen Entwicklungsphase wird der Business Case abgeschätzt:

- Wann kann die Produktion ans Netz gehen?
- Wie hoch werden die Stückkosten der Produkte aus Abschreibung und Betriebskosten sein?

- Welche Mengen können zu welchen Preisen abgesetzt werden?

Die Investitionskosten und Realisierungszeiten werden auf Basis von Machbarkeitsstudien ermittelt. Dabei können auch unterschiedliche Realisierungs-Standorte betrachtet und zueinander in Wettbewerb gesetzt werden. Für Kosten und Termine werden Kennzahlen vergleichbarer Projekte herangezogen und mit einem Unsicherheitszuschlag von in der Regel 30% versehen. Mittels einer Barwertberechnung werden die abgeschätzten Ausgaben und Einnahmen diskontiert und eine interne Verzinsung des einzusetzenden Kapitals berechnet, die den strategischen Vorgaben des Investors genügen muss.

Bereits in dieser Phase wird ein kundiger Projektcontroller benötigt, der die vom technischen Projektteam ermittelten Zahlen und Zeiträume überprüft. Er bewertet dabei im Auftrag des Lenkungsausschusses die Erreichbarkeit der ihm vorgelegten Ziele des technischen Projektes. Er analysiert die vom technischen Projektteam vorlegten Lösungsalternativen und wird zu einer Entscheidungsempfehlung kommen. Er wird dafür eine Risikoabschätzung durchführen und sich z.B. auch davon überzeugen, ob im geplanten Abwicklungszeitraum zumindest auf der ersten und zweiten operativen Leitungsebene des Projektes adäquate unternehmensinterne Ressourcen zur Verfügung stehen. – Gerade bei Wettbewerb zwischen verschiedenen Standorten kann seine Arbeit schnell als politisch interpretiert werden.

Der Projektcontroller wird jedoch auch dem Geldgeber Rede und Antwort zu seiner Projekteinschätzung stehen, er wird ihn also in seiner Investitionsentscheidung beraten.

Rechnet sich das Projekt auf Basis dieser ersten Abschätzung, wird dem technischen Projektteam die Ausarbeitung eines Basic Designs beauftragt, welches Aussagen zu Kosten mit einer Genauigkeit von 10 % und eine belastbare Terminaussage ermöglichen soll. Auch in dieser Phase wird der Projektcontroller tätig wie vor. Bei Bestätigung des Geschäftsmodells auch auf Basis der konkreteren Zahlen und Randbedingungen wird das Projekt zur Ausführung genehmigt und umgesetzt.

Nun ist das Fertigstellungsrisiko zu managen. Während in der Phase der Projektentwicklung die Mitglieder des Lenkungsausschuss noch stark in ihren Fachdisziplinen gefordert waren, benötigen sie in der Abwicklungsphase des Projektes zusätzliches Know-How und – fast noch wichtiger – „Bauchgefühl“. Beides liegt aber in der Regel außerhalb des Erfahrungsbereiches der Linienmanager. Am schnellsten erkennen diejenigen Mitglieder die Risiken der Ausführungsphase, welche bereits eigene (oft leidvolle) Erfahrungen beim Bau ihres Eigenheims mit Architekt und zahlreichen Handwerkern gesammelt haben. Dazu mehr in Kapitel 3 „Kompetenzen“.

2.3 Organisation: Besonderheiten in der Abwicklung von Industrie-Investitionen

Hier gilt es im Wesentlichen vier Punkte zu nennen:

- a) Komplexe Projektstrukturen: Große Industrie-Investitionen werden oft innerhalb internationaler Konzernstrukturen abgewickelt. Oberhalb des Projektteams gibt es deshalb nicht selten mehrere strategische Organisationsebenen: Diese können zusätzlich zum Lenkungsausschuss das „Senior Management“ und der Konzernvorstand sein.
- b) Interdisziplinär besetzte Lenkungsausschüsse: Die Mitglieder der Lenkungsausschüsse kommen aus den beteiligten Konzerngesellschaften und -abteilungen und haben eher selten in dieser Konstellation zusammengearbeitet. Hier gilt es Sprachbarrieren, kulturelle Hürden und Wissensdefizite in der Abwicklung von Investitionsprojekten zu überwinden.
- c) Großer Nutzer- und Betreibereinfluss, Beispiel Pharmaindustrie: Nutzer und Betreiber (= Produktionsverantwortliche, Quality, Betriebsingenieure, Facility Manager) haben für das Geschäftsmodell die Marktversorgung sicherzustellen. Dabei werden sie in erster Linie an Produktqualität sowie Lieferfähigkeit und erst in zweiter Linie an den Stückkosten gemessen. Sie tragen also lediglich das Produktionsrisiko, ähnlich einem Auftragsfertiger. Das Marktrisiko, also die Verkaufs- und Absatzrisiken des Produktes, bleiben beim Investor, der natürlich einem Wettbewerbs- sowie einem Erwartungsdruck seiner Geldgeber unterliegt. Hieraus ergibt sich oft ein Spannungsfeld zwischen „technisch möglich“ und „technisch nötig“, welches auch im Lenkungsausschuss aufgelöst werden muss.
- d) Ein letzter, sehr wichtiger Punkt, ist die Gelenkfunktion des Lenkungsausschusses: er ist das Verbindungsglied zwischen „Projekt-“ und „Produktwelt“ im Unternehmen. Projektteams arbeiten in einer anderen Unternehmenskultur als ihre Trägerorganisationen. Dazu später mehr.

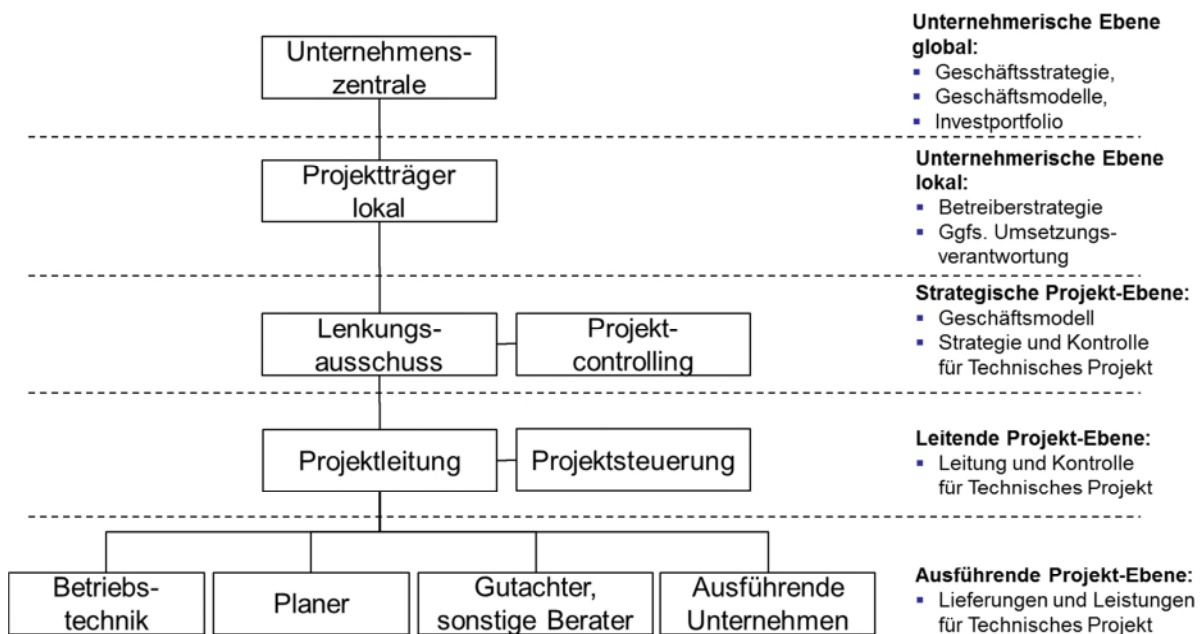


Bild 4: Projektorganisation eines Industrieprojektes

Zusätzlich zur Struktur der Organisationseinheiten im Projekt ist deren Rolle und Verantwortung festzulegen. Insbesondere sind in diesem Zusammenhang die Funktionen Lenkungsausschuss und Projektleitung klar voneinander abzugrenzen.

3. Kompetenzen

3.1 Rolle und Verantwortung der Projektbeteiligten

Die wesentlichen 4 Rollen im Investitionsprojekt werden vom Investor, dem Geldgeber, dem Errichter und dem Betreiber wahrgenommen.

Der Investor identifiziert ein Geschäftsmodell und formuliert den zugehörigen Investitionsantrag, in vielen Unternehmen auch Kreditantrag genannt: der Investor, z.B. die Geschäftseinheit, stellt an den Geldgeber, z.B. die Gesellschafter, den Vorstand oder die Bank, einen Kreditantrag mit dem Versprechen auf Rückzahlung mit lukrativer Verzinsung. Er trägt also die Gesamtverantwortung für den Erfolg des Geschäftsmodells, d.h. für die Investitions- und für die Marktseite.

Der Geldgeber entscheidet über die Investition an sich und organisiert die Kontrolle der Umsetzung. Er wird dafür in der Regel Mitarbeiter aus Investitionscontrolling, Finanzcontrolling und Projektcontrolling einsetzen.

Der Errichter ist für das technische Projekt, d.h. den Bau der Fabrik verantwortlich, also für Produktionsfähigkeit und -start sowie die Investitionskosten.

Der Betreiber stellt das Personal etc., sorgt für die behördlichen Genehmigungen und verantwortet die Lieferfähigkeit zu bestimmten Betriebskosten.

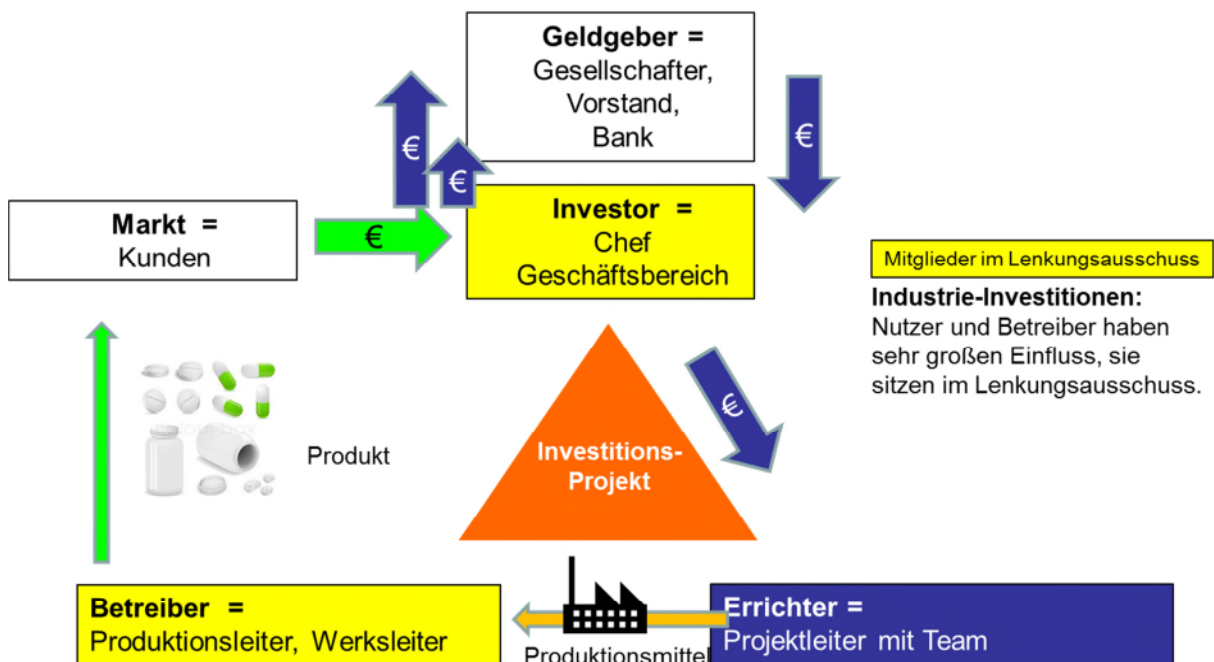


Bild 5: Rollen und Kreislauf des Geldes im Investitionsprojekt einer Produktionsanlage

Investor, Betreiber und zugehörige Funktionen steuern das Gesamtprojekt (Geschäftsmodell und technisches Projekt) über den Lenkungsausschuss. Dieses Gremium klärt, bündelt und formuliert die Interessen der am Projekt beteiligten Gremien. Es erteilt den Auftrag für das technische Projekt, beaufsichtigt die Umsetzung und entlastet nach dessen Abschluss das Projektteam.

Die Kontrollfunktionen des Geldgebers sind entweder innerhalb dieses Gremiums oder als Stabsfunktion tätig.

Der Projektcontroller bringt sein Wissen als Fachmann für Investitionsprojekte ein. Er kann im Auftrag des Geldgebers oder des Lenkungsausschusses tätig sein. Hierbei kann er eine Rolle als Berater oder als Mitverantwortlicher für den Erfolg des Technischen Projektes übernehmen. Als „kritischer Beobachter“ des Projektes benötigt er Format und eine starke Persönlichkeit.

3.2 Vollmachten und zugehörige Anforderungen

Die Kompetenzen des Errichters (Leitende und Ausführende Projektebene) sind bekannt und in der Literatur sowohl für Immobilien- als auch für Industrieprojekte hinreichend beschrieben.

Es wird deshalb hier im Wesentlichen auf die Projektbeteiligten der Strategischen Projektebene eingegangen: Geldgeber, Lenkungsausschuss und Projektcontroller. Die Funktionen Lenkungsausschuss und Projektcontroller werden getrennt voneinander beleuchtet, auch wenn in vielen Unternehmen der Projektcontroller direkt einen Sitz im Lenkungsausschuss hat.

Der Begriff „Kompetenzen“ wird in zweierlei Hinsicht betrachtet: erstens i.S. von Vollmachten von Personen / Gremien und zweitens i.S. der dafür erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten

Der Geldgeber entscheidet über die Freigabe des Geschäftsmodells und die zugehörigen Investitionskosten, weiterhin in der Regel über das strategische Konzept der Produktionsanlage und den Standort. Der Geldgeber muss dafür das Geschäftsmodell sicher beurteilen können. Die besonderen Risiken und Erfolgsfaktoren von Investitionsprojekten sollten ihm zumindest bekannt sein. Eine darüber hinaus gehende Einbindung in das Gesamtprojekt ist denkbar und wird z.B. von der Größe des Unternehmens und dem Anteil der Fremdfinanzierung abhängen.

Der Lenkungsausschuss steuert das Gesamtprojekt. Seine interne Organisation und seine Vollmachten werden vom Geldgeber festgelegt.

Für die interne Organisation muss z.B. geklärt sein, wie Entscheidungen in diesem Gremium zustande kommen und wer sie verantwortet: Trifft der Investor, also z.B. der Geschäftsbereichsleiter die Entscheidungen allein, und die weiteren Mitglieder des Gremiums fungieren als seine Berater? Oder soll der Lenkungsausschuss ähnlich dem Vorstand einer Aktiengesellschaft aufgestellt sein, in dem jedes Mitglied für die Entscheidung des Gremiums gerade steht und persönlich haftet? Wie sieht es also mit den Konsequenzen für die Mitglieder bei Misslingen des technischen Projektes oder Versagen des Geschäftsmodells aus?

Zu den Vollmachten des Lenkungsausschusses gehört in der Regel die Freigabe des Projektauftrages des technischen Projektes, dazu dessen strategische Steuerung und Kontrolle. Das Aufsichtsgremium wird sich auch um die wichtigsten vorbereitenden Aktivitäten des Betreibers kümmern, z.B. dessen

Genehmigungsstrategie, die Sicherstellung ausgebildeter Personalkapazitäten etc. Es wird den Projektleiter einsetzen und dessen Vollmachten definieren: darf er die Teilprojektleiter selbständig ernennen, große Vergaben allein tätigen etc? Ein weiterer wichtiger Punkt ist der Umgang mit Änderungen: Aus seiner Verantwortung für Produktqualität und Lieferfähigkeit heraus übt der Betreiber einen großen Einfluss auf das Technische Projekt aus. Er legt die „User Requirements“ fest, die in den Projektauftrag einfließen und einen entscheidenden Einfluss auf Bearbeitungsumfang, -zeit und -kosten haben. Gibt es für (mit Bestimmtheit auftretende) Änderungen der User Requirements ein Genehmigungsprocedere, oder weist der Betreibervertreter im Lenkungsausschuss das Projektteam direkt an? Wie werden die Änderungen und ihre Auswirkungen dokumentiert, wird der Projektauftrag nachgepflegt?

Welche Fähigkeiten müssen die Mitglieder des Lenkungsausschusses mitbringen? Sie müssen mit den besonderen Risiken und Erfolgsfaktoren von Investitionsprojekten vertraut sein. Sie müssen die Anforderungen an die wesentlichen „Mitspieler“ kennen und diese beurteilen können. Sie müssen Projektberichte verstehen und zwischen den Zeilen lesen können, Vergabestrategien beurteilen und als Eskalationsgremium in der Zusammenarbeit mit wesentlichen Auftragnehmern wirken können. Für das Unternehmen bilden sie das Bindeglied zwischen „Produkt-“ und „Projektwelt“. Kurz: sie müssen in der „Projektwelt“ zu Hause sein.

Beispiel Pharmafabrik

→ wer kommt aus welcher „Welt“?

→ Wer ist im Lenkungsausschuss?

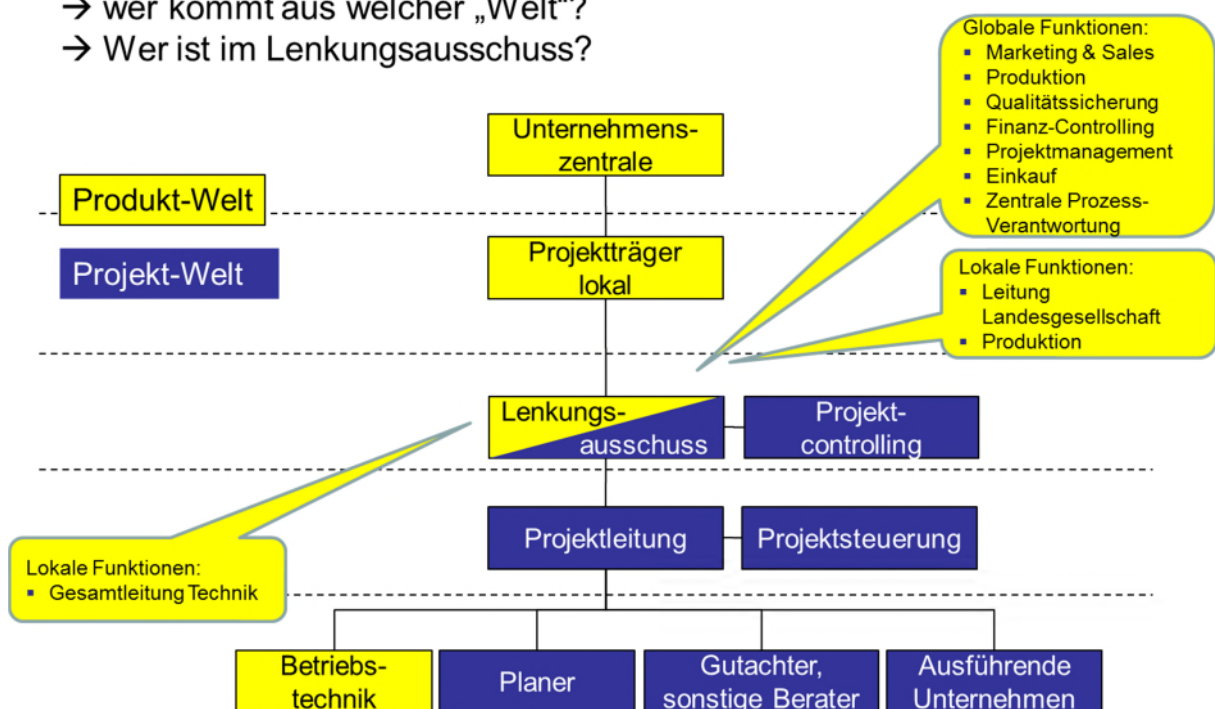


Bild 6: Der Lenkungsausschuss verbindet Produkt- und Projektwelt

Dies ist jedoch in der Regel nicht der Fall und bedeutet ein hohes Risiko für das Gesamtprojekt. Die Mitglieder von Lenkungsausschüssen kommen aus der „Produktwelt“: sie können sich z.B. auf gere-

gelte Produktionsprozesse verlassen, auf trainierte und eingespielte Teams, qualifizierte, zertifizierte und kontrollierte Lieferanten.

Auf ein Projekt dürfen diese Erfahrungen jedoch nicht „blind“ übertragen werden. Ein Projekt ist mit der Neugründung eines Unternehmens zu vergleichen. Aber während start-up's in der Regel klein anfangen und Schritt für Schritt wachsen, müssen Großprojekte in kürzester Zeit große Budgets umsetzen und dabei High-Tech produzieren, müssen also von Anfang an reibungslos funktionieren. Auf die Festlegung der Prozesse, der Regeln der Zusammenarbeit, auf die Auswahl und Kontrolle der externen Partner etc. muss also größte Sorgfalt verwandt werden. Und ein weiterer, besonders wichtiger Faktor kommt hinzu: die Zusammenarbeit innerhalb der Gremien, also innerhalb des Lenkungsausschusses oder des Projektteams, aber auch zwischen den Gremien muss bestens funktionieren.

Wie aber vermittelt man einem Topmanager die wichtigsten Risiko- und Erfolgsfaktoren der „Projektwelt“? Wie sensibilisiert man ihn dafür, und wie gewinnt man ihn dazu, sich mit diesen Themen zu befassen? Die Antworten hängen sicher mit seinen (auch privaten) Vorerfahrungen zusammen und seiner intrinsischen Motivation. Aber auch mit der Frage, welche (positiven oder negativen) Konsequenzen seitens des Unternehmens mit dem Erreichen bzw. Nichterreichen der Projektziele verbunden sind. Profitiert er über Bonuszahlungen vom Projekterfolg, und steht beim Scheitern seine Karriere auf dem Spiel?

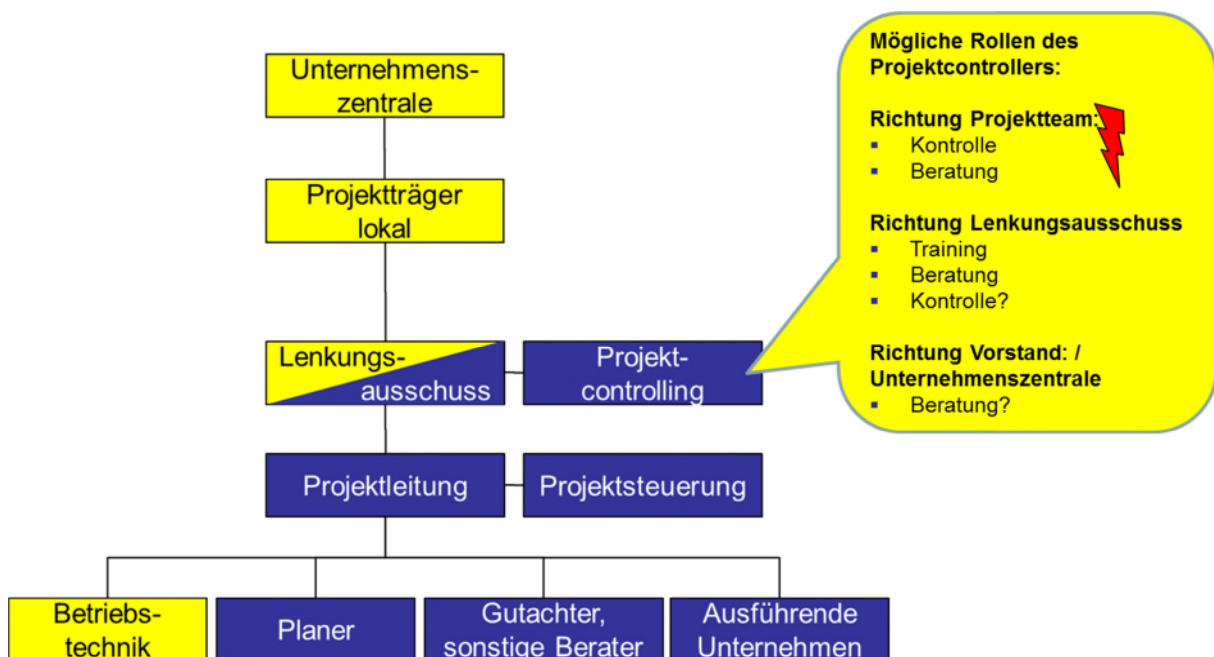


Bild 7: Mögliche neue Beiträge des Projektcontrollers zum Projekterfolg

Hier könnte der Projektcontroller eine wichtige Rolle als Mittler zwischen der „Projekt-“ und „Produktwelt“ spielen. Er könnte zusätzlich zu den z.B. in Heft 19, Kap. 6 beschriebenen Aufgaben zum einen die Trainer-Funktion der Linienmanager übernehmen und sie so auf ihre Rolle und Aufgaben vorbereiten. Er könnte sie auch individuell in einzelnen Fachfragen zur „Projektwelt“ beraten. Zum anderen könnte er das Klima der Zusammenarbeit zwischen Lenkungsausschuss und Projektteam im Auge

behalten und ggfs. Korrekturmaßnahmen vorschlagen.

Seine Vollmachten werden von seinem Auftraggeber festgelegt: ist er für den Geldgeber tätig ähnlich wie die Investitions- und Finanzcontroller, oder für den Investor und den Lenkungsausschuss? Soll er lediglich kontrollieren, hat er darüber hinaus ein Vorschlags- oder, noch stärker, ein Vetorecht in Richtung Lenkungsausschuss bzw. Projektteam? Leistungsbild und Anforderungsprofil für diese Funktion sind für Immobilienprojekte in Heft 19, Kap. 6 gut beschrieben. Sie wären um die Trainings- und Team-Monitorings-Leistungen zu ergänzen. Die Erstellung einer Variante für Industrieprojekte wäre zu überlegen.

4. Methoden

4.1 Einführung / Leben einer Project Governance

In vielen Industrieunternehmen gibt es Richtlinien, die das Genehmigungsprocedere und die Regeln der Realisierung von Investitionsprojekten festschreiben. Dort sind die Prozesse, die Rollen und Verantwortlichkeiten der beteiligten Gremien festgeschrieben. Damit ist es jedoch bei weitem nicht getan. Denn die Erfahrung zeigt: diese Regeln – zumindest für die Umsetzungsphase der Projekte – sind in vielen Unternehmen nicht immer im erforderlichen Umfang bekannt, werden nicht gelebt und nicht durchgesetzt.

Seit 1998 gibt es das KonTraG, Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich. Dieses Gesetz zwingt die Unternehmensleitungen dazu, ein unternehmensweites Früherkennungssystem für Risiken (Risikofrüherkennungssystem) einzuführen und zu betreiben, sowie Aussagen zu Risiken und zur Risikostruktur des Unternehmens im Lagebericht des Jahresabschlusses der Gesellschaft zu veröffentlichen. Werden neue Geschäftsmodelle und die damit verbundenen großen Investitionsprojekte dabei betrachtet? Ist ein ähnliches Früherkennungssystem bei Investitionsprojekten installiert? Eine Gliederung mit den Hauptthemen der Project Governance findet sich z.B. im PMBOK® Guides, der U.S.-amerikanischen Norm für Projektmanagement⁴. Ein Beratungsfeld für DVP-Mitglieder?

4.2 Einführung / Leben eines Anforderungsprofils für Mitglieder von Lenkungsausschüssen

Zum Thema Früherkennung von Projektrisiken gehört sicher auch eine Risikobetrachtung der Leitenden Personen.

Für die Ebene der Projektleiter gibt es in vielen Unternehmen klar definierte Anforderungsprofile, die durch entsprechende Zertifizierungen nachzuweisen sind. Ausbildungsformate und zugehörige Zertifizierungen für die operativen Projektteams sind am Markt vorhanden, z.B. auch bei DVP-Zert®. Wichtig ist, dass bei den Zertifizierungen nicht nur die Methodenkompetenz nachgewiesen wird, sondern

⁴ A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK Guide, Chicago Review Press Inc DBA

dazu die Sozial- und Umfeldkompetenz. Unter letzterer wird die Fähigkeit zur Beobachtung und Analyse des Projektumfeldes, also der Stakeholder, verstanden sowie die Eignung, Änderungseinflüsse daraus im Projekt zu managen. Die Praxis zeigt z.B., dass für die unterschiedlichen Projektphasen zudem stark unterschiedliche Projektleiter-Typen gebraucht werden: für die Entwicklungsphase eignet sich am besten „der Kundenverstehender“, in der Engineeringphase wird „der Analytiker“ gebraucht und für die Baustellenphase „der bedingungslose Umsetzer“. In projekterfahrenen Unternehmen ist dies bekannt und der Projektleiterwechsel bei Phasenübergängen die Regel. Andere Unternehmen müssen dies erst lernen und wechseln die Projektleiter zu spät aus, schmerzvoll und Reputations-schädigend für beide Seiten.

Wie sieht aber das Anforderungsprofil für Mitglieder der Lenkungsausschüsse aus? Ist es im Unternehmen bekannt und werden potentielle Mitglieder von Lenkungsausschüssen entsprechend vorbereitet? Sind sie fachlich und persönlich geeignet, können sie genügend Zeit für Ihre strategische Leitungsfunktion erübrigen? Beispiele für die Aufgaben dieses Personenkreises sind in Kapitel 3.2 „Vollmachten und Anforderungen“ beschrieben. Auch auf die unterschiedlichen Randbedingungen in der „Produkt-“ und „Projektwelt“ wurde dort eingegangen.

Eine weiterer wichtiger Erfolgsfaktor ist die Zusammenarbeit zwischen Lenkungsausschuss und Projektteam: in der Unternehmensorganisation liegen zwischen den Projektleitern und den Mitgliedern der Steuerungsgremien sehr viele Hierarchiestufen. Es besteht ein großes Risiko, dass diese Machtdistanz von beiden Seiten in die Projektorganisation übertragen wird: insbesondere Projektleiter berichten oft über stark hierarchisches Denken und Verhalten von Lenkungsausschuss-Mitgliedern. Dies bedeutet eine hohe Hürde für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und ein weiteres großes Risiko für den Projekterfolg. Denn dieses Machtgefälle kann dazu führen, dass die Projektleiter ihre Berichte schönen und schwerwiegende Probleme zu spät auf den Tisch bringen. Ist also das Lenkungsgremium in der Lage, auch hier von der „Produkt-“ in die „Projektwelt“ zu wechseln?

Bisher gibt es keine Literatur zum Anforderungsprofil von Mitgliedern strategischer Leitungs- und Aufsichtsgremien von Projekten. Bei der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement hat sich dazu eine Fachgruppe⁵ gebildet, der der Autor angehört. „Die Gruppe arbeitet an der Schnittstelle zwischen Projektmanagement (PM) und Unternehmensführung/General Management (GM). Es geht um die Erhebung vom Ist-Verhältnis zwischen PM und GM und dessen Verbesserung.“⁶

⁵ https://www.gpm-ipma.de/know-how/fachgruppen/themenfokussierende_fachgruppen/pm_goes_boardroom.html

⁶ Siehe v.g. website

5. Fazit: Handlungsmöglichkeiten und Marktchancen für DVP-Mitglieder

Der Markt für zunehmend komplexe Investitionsprojekte z.B. im Anlagenbau nimmt zu. Von den Kunden werden immer mehr strategische Beratungs- und Steuerungsleistungen nachgefragt. Die DVP-Mitglieder sind in diesen Märkten und für diese Zielgruppen bereits tätig. Die Leistungen im Bereich höherer Projekt-Komplexität und strategischer Kundenanforderungen werden entsprechend honoriert.

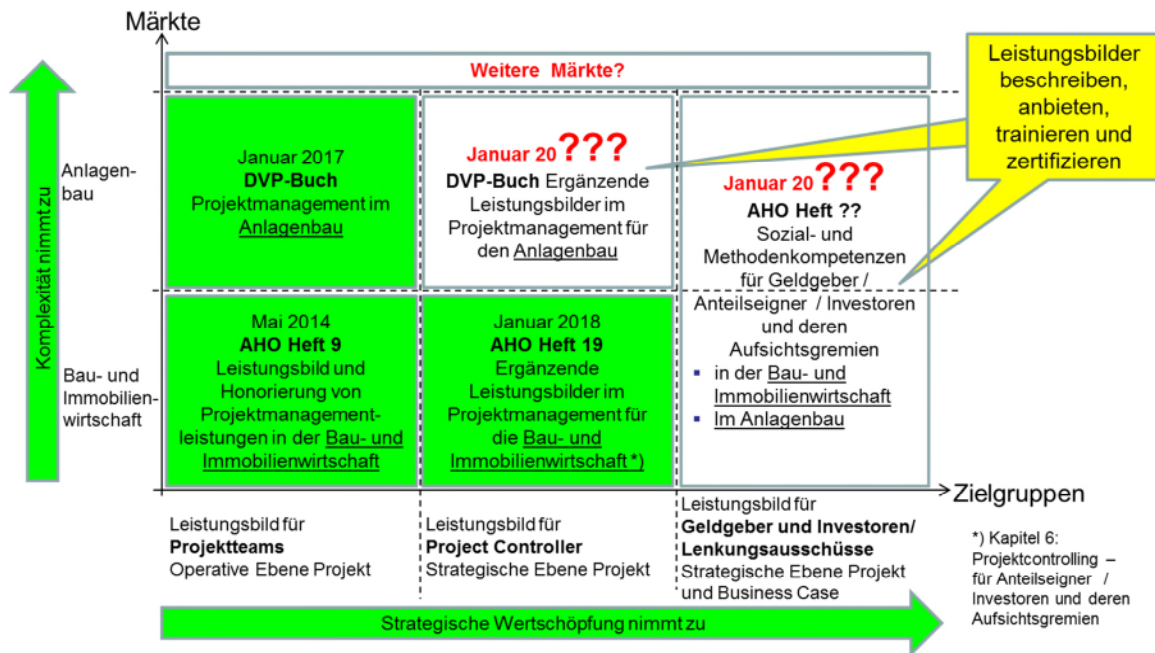


Bild 8: Neue Tätigkeitsfelder für den DVP und seine Mitglieder

Die DVP-AHO-Hefte beschreiben bisher jedoch im Wesentlichen die Leistungsbilder der Steuerung und des Management auf der operativen Leitungsebene von Projekten. Mit der Beschreibung eines Leistungsbildes für Projektcontroller wird das Angebot in Richtung einer strategischen Beratung ausgeweitet.

Dieser Weg sollte weiter beschritten werden. Ansatzpunkte können weitere Beratungs- und Steuerungsleistungen für die Ebene Investor/Lenkungsausschuss als auch für die Ebene des Geldgebers sein.

Für die Zielgruppe der Geldgeber und Investoren könnten dies z.B. Beratungsleistungen im Zuge der Investitionsentscheidung sowie Leistungen im Bereich der Project Governance sein.

Für die Zielgruppe Investor / Lenkungsausschuss wären Leistungen zum Thema „Projektwelt“ sinnvoll, z.B. Trainings-, Beratungs- und ggfs. Zertifizierungsleistungen. Hierfür sollten die Anforderungen an die Mitglieder der Aufsichtsgremien formuliert werden. Weitere Felder könnten Beratungsleistungen in strategischen Einzelfragen sowie das Monitoring des Klimas zwischen Lenkungsausschuss und Projektteam sein.

Wichtig sind hierbei auch die Kommunikationsmittel: ein Manager wird nicht ein komplettes DVP-Leistungsbild durchlesen, um sich vom Nutzen eines externen Projektcontrolling zu überzeugen. Hier sind plakative Kommunikationsmittel auf „Prospektebene“ gefragt.

Ein weiteres innovatives Betätigungsfeld für den DVP:

Für Projektsteuerer und Projektleiter auf der operativen Ebene sowie den Projektcontroller auf der strategischen wird derzeit immer mehr das Thema „Agiles Projektmanagement“ aktuell, vornehmlich für die Projektentwicklungsphase. – Doch dies wäre das Thema eines gesonderten Vortrages.