

# Enterprise Project Management

Wie Sie Projektmanagement zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil Ihres Unternehmens machen.



Beratung



Realisierung



Training

© startup euregio Management GmbH  
Rheinstraße 26-27  
6890 Lustenau  
Österreich

[www.startupeuregio.com](http://www.startupeuregio.com)  
[office@startupeuregio.com](mailto:office@startupeuregio.com)

# Enterprise Project Management (EPM)

Stefan Hagen, startup euregio Management GmbH

Der dynamische wirtschaftliche und gesellschaftliche Wandel wird zukünftig durch starre, funktional-hierarchische Organisationsmodelle nicht mehr zu bewältigen sein. Die Bedeutung flexibler Arbeits- und Organisationsformen, mit denen Unternehmen gezielt und vor allem schnell auf Umwelt- und Marktveränderungen reagieren können, nimmt permanent zu.

Projektmanagement ist in diesem Zusammenhang ein Schlüsselkonzept. Komplexe, neuartige und interdisziplinäre Aufgabenstellungen können meist nur noch in Projektform effektiv und effizient gelöst werden. Enterprise Project Management bedeutet, dass Projektmanagement nicht mehr rein als Methode betrachtet und eingesetzt wird, sondern als ganzheitlicher, unternehmensweiter Organisations- und Führungsansatz.

Das Ziel des vorliegenden Artikels ist es, die wachsende Bedeutung von Enterprise Project Management aufzuzeigen und konkrete Lösungsansätze zur Implementierung und Optimierung unternehmensweiter Projektmanagement-Systeme zu liefern.

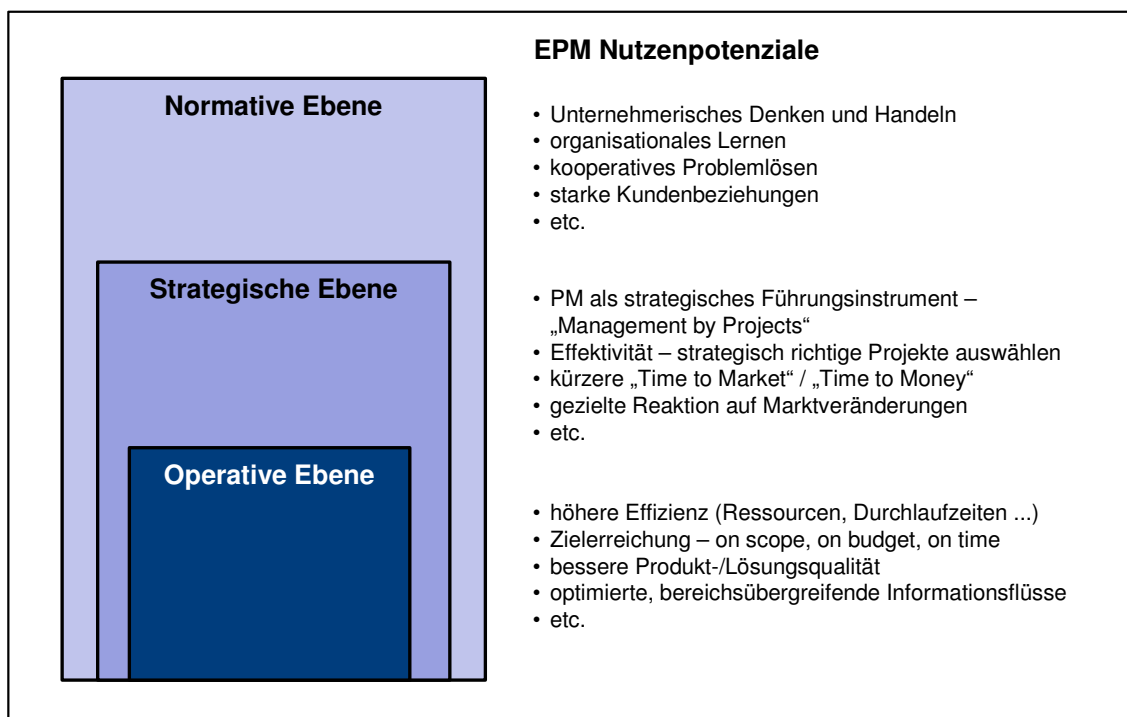
## Nutzenpotenziale von EPM

Das St. Galler Managementmodell nach Prof. DDr. Hans Ulrich stellt eine gute Grundlage dar, um mögliche Nutzenpotenziale von EPM zu skizzieren.

Auf normativer Ebene führt die konsequente Anwendung von Projektmanagement insbesondere zu kulturellen Veränderungen. Führungskräfte und Mitarbeiter denken und handeln in stärkerem Maße unternehmerisch und zielorientiert, Probleme werden stärker kooperativ gelöst.

Der strategische Nutzen von EPM besteht primär darin, dass über Projekte - insbesondere Innovations-, Produktentwicklungs- und Organisationsprojekte - die Weichen für die mittel- und langfristige Wettbewerbsfähigkeit gestellt werden (= PM als Führungsinstrument).

Der operative Nutzen eines professionellen Projektmanagements lässt sich direkt an geringeren Projektkosten, optimierter Ressourcenauslastung, kürzeren Durchlaufzeiten oder besserer Lösungsqualität messen.



## Für welche Unternehmen ist EPM relevant?

Enterprise Project Management ist für folgende Unternehmen von besonderer Bedeutung:

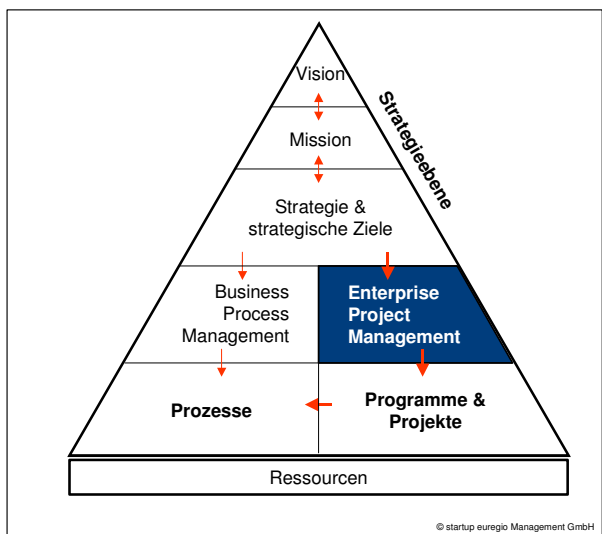
- Projektorientierte Unternehmen, die einen Großteil der betrieblichen Wertschöpfung in Projekten erbringen (z.B. IT-Unternehmen, Bauunternehmen, Anlagenbauunternehmen).
- Innovationsgetriebene Unternehmen, bei denen „time to market“, Innovationskosten und Produktqualität und –preis die zentralen Erfolgsfaktoren darstellen.
- Mittlere und große Unternehmen, in denen parallel Dutzende Projekte abgewickelt werden.

## EPM im Gesamtkontext einer Organisation

Das Projektmanagement ist immer im Gesamtkontext des jeweiligen Unternehmen zu sehen. Deshalb gibt es auch keine Patentrezepte für die Gestaltung und Implementierung von EPM-Systemen und Strukturen. Jede Lösung ist schlussendlich individuell und muss für die jeweiligen Rahmenbedingungen konzipiert werden.

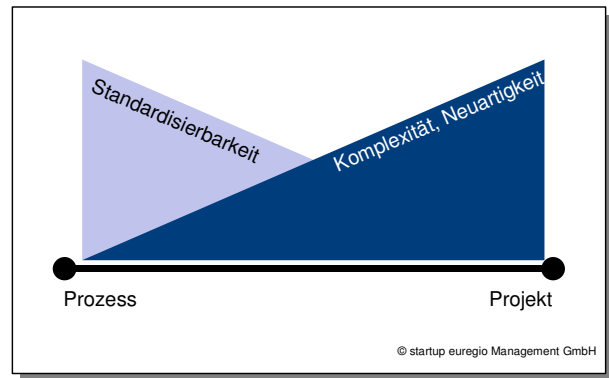
Stark vereinfacht kann ein Unternehmen in folgende drei Ebenen aufgeteilt werden:

1. Strategie-Ebene: Festlegung der Strategie zur Erreichung der strategischen Zielsetzungen
2. Prozess-Ebene: Abwicklung des Tagesgeschäfts, Wertschöpfung in Geschäftsprozessen, nicht wertschöpfende Support- oder Administrationsprozesse
3. Projekt-Ebene: Realisierung komplexer, neuartiger Aufgabenstellungen, Sicherstellung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit



Die Strategieumsetzung erfolgt somit einerseits über die Prozess-Ebene, andererseits aber auch wesentlich über die Ebene der Projekte und Programme (= langfristige, strategische Vorhaben, die in mehrere Teilprojekte unterteilt werden).

Die Abgrenzung von Prozess und Projekt ist nicht immer eindeutig. Dieser Umstand soll beispielhaft an den Kriterien Standardisierbarkeit bzw. Komplexität und Neuartigkeitsgrad dargestellt werden:



Für die Praxis bedeutet dies, dass die jeweils geeignete Organisationsform für die unterschiedlichen Aufgabenstellungen gewählt werden muss.

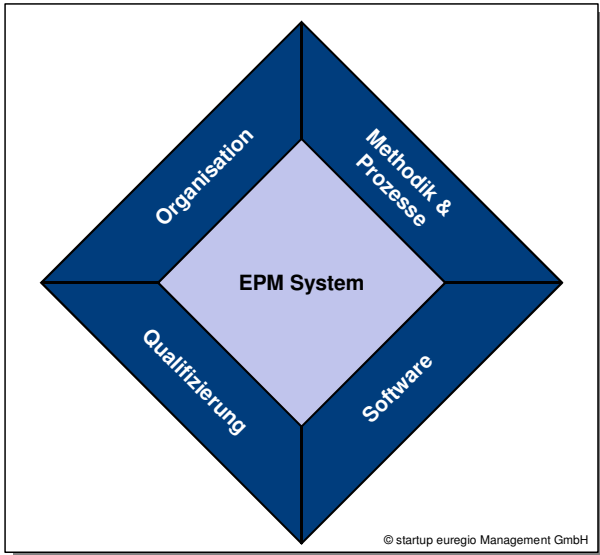
Zudem können Prinzipien aus dem Prozessmanagement auch im Projektmanagement angewendet werden (und vice versa). Ein Beispiel hierfür ist die Definition einheitlicher Projektprozesse und Vorgehensmodelle für bestimmte Projektarten mit Wiederholungscharakter (z.B. Stage-Gate-Prozess für Produktentwicklungsprojekte, Wasserfallmodell oder Rational Unified Process für IT-Projekte).

## Implementierung eines maßgeschneiderten EPM Systems

Ein maßgeschneidertes EPM-System ist die Grundlage für erfolgreiches Projektmanagement. Ein EPM-System setzt sich aus sämtlichen Spielregeln, Rahmenbedingungen, Methoden, Tools und Qualifizierungsmaßnahmen zusammen, die notwendig sind, um möglichst alle Projekte erfolgreich abzuwickeln (on scope, on budget, on time).

Die Implementierung eines EPM-Systems ist ein Veränderungs- und Organisationsentwicklungsprozess, der in der Regel mindestens 4-5 Jahre dauert. Die Erfahrung zeigt, dass größere Unternehmen mit mehreren Hundert oder Tausend Mitarbeitern sogar 10 Jahre und mehr benötigen, um eine entsprechende Projektmanagement-Kultur zu etablieren. Trotzdem sollte die konsequente Implementierung eines unternehmensweiten Projektmanagements schon nach wenigen Wochen messbare Vorteile und Erfolge mit sich bringen.

Ein EPM System besteht grundsätzlich aus folgenden Elementen und Optimierungsbereichen:



**Organisation:** Die organisatorischen Rahmenbedingungen sind ein zentraler Erfolgsfaktor im Projektmanagement. Oftmals besteht die größte Herausforderung darin, die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zwischen der Linien- bzw. Stammorganisation und der Projektorganisation zu definieren.

Grundsätzlich gilt: Je größer die strategische Bedeutung des Projektmanagements für ein Unternehmen ist, desto mehr Kompetenz und Verantwortung muss dem Projektleiter übertragen werden. Dieser Schritt muss mit einem entsprechenden Paradigmen-Wechsel in der gesamten Organisation einhergehen, da Führung nicht mehr nur „von oben nach unten“ erfolgt (vertikal), sondern auch „von links nach rechts“ (horizontal) über Fachabteilungen hinweg.

Im Bereich der Organisation müssen u.a. folgende Fragen geklärt werden:

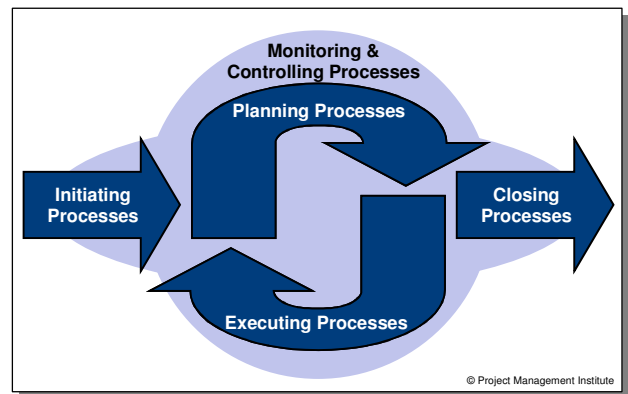
- Wer beauftragt Projekte?
- Welche Rollen und Funktionen gibt es in Projekten?
- Mit welchen Rechten und Pflichten sind diese Rollen verbunden?
- Gibt es eine Service-Einheit für das Projektmanagement (z.B. Project Management Office)?
- Wo ist die Ressourcen- und Personalverantwortung angesiedelt?
- Wer entscheidet im Konfliktfall?

**Methodik & Prozesse:** Obwohl Projekte per Definition einzigartig und einmalig sind, soll das „Rad nicht für jedes Projekt neu erfunden werden“. Ziel muss es sein, eine wiederholbare, prozessorientierte und skalierbare PM-Methodik zu entwickeln und zu implementieren. Die PM-Methodik besteht typischerweise aus Methoden, Instrumenten, Checklisten, Vorlagen, Prozessen und Vorgehensweisen. Dokumentiert wird sie beispielsweise in einem PM-Handbuch, PM-Leitfaden oder im Intranet des Unternehmens.

Grundsätzlich gilt: „Weniger ist mehr“ Komplizierte und bürokratisch anmutende PM-Methodiken sind nicht mehr „state-of-the-art“. Moderne PM-Standards sind einfach, pragmatisch und beschränken sich auf das Wesentliche.

Bei der Definition und Gestaltung einer PM-Methodik kann es von Vorteil sein, sich an einem internationalen Standard zu orientieren. Von besonderer Relevanz ist in diesem Zusammenhang das PMBOK® des weltgrößten PM-Verbandes, dem „Project Management Institute“ (PMI®). Dieses Standardwerk ist zwar inhaltlich sehr differenziert und umfangreich, doch es enthält diverse Kernmodelle, Methoden und Prozesse, die eine gute und international anerkannte theoretische Grundlage darstellen. Selbstverständlich müssen diese Inhalte für den jeweiligen Anwendungsfall entsprechend adaptiert und vereinfacht werden.

Beispiel eines standardisierten PM-Prozessmodells (Quelle: PMBOK®):



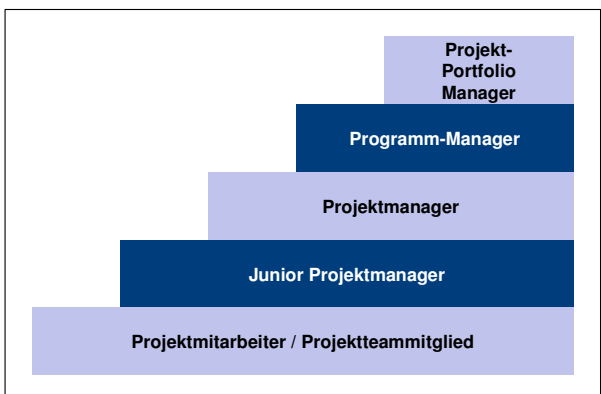
An ein derartiges Prozessmodell können Methoden, notwendige Führungsentscheidungen oder Checklisten geknüpft werden. Dadurch kann ein einheitliches Projektverständnis und eine gemeinsame Sprache in Projekten gefördert werden. Zudem sind auch Prozesse und Standards für das Projekt-Portfolio-Management sowie das Programm-Management zu entwickeln. Weitere Erläuterungen zu diesen Themen würden aber den Rahmen des vorliegenden Beitrags sprengen.

**Qualifizierung.** Die Leitung komplexer Projekte ist eine anspruchsvolle Aufgabe, für die Ihre Mitarbeiter entsprechend qualifiziert sein müssen. Grundsätzlich sind fachliche, methodische und soziale Kompetenzen erforderlich, um Projekte erfolgreich zu leiten.

Moderne Qualifizierungskonzepte orientieren sich am firmeneigenen EPM-System. Effektive Schulungsformen sind neben Workshops und Seminaren auch Lehrgänge, Projektleiter-Coaching, Planspiele sowie fallstudienorientierte Workshops.

Grundsätzlich gilt: Je praxis- und erlebnisorientierter eine Qualifizierungsmaßnahme gestaltet ist, umso größer ist der Lernerfolg und umso einfacher gestaltet sich der Lerntransfer in die berufliche Praxis.

Optimalerweise basiert ein Qualifizierungskonzept auf einem unternehmensspezifischen PM-Karrierpfad, der beispielsweise aus den Stufen Projektmitglied, Junior-Projektmanager, Projektmanager, Senior-Projektmanager, Programm-Manager und Projekt-Portfolio-Manager bestehen kann.



**Software.** Die Anbieter von PM-Software-Lösungen sind in den letzten Jahren förmlich „wie Pilze aus dem Boden“ geschossen. Dies ist ein Indiz dafür, dass die Nachfrage an derartigen Tools stark gestiegen ist.

Grundsätzlich gilt: Eine professionelle PM-Software-Lösung sollte erst dann angeschafft und implementiert werden, wenn die PM-Prozesse, Methoden, Standards und Prozesse auch „manuell“ einigermaßen funktionieren.

Eine PM-Software kann die Performance Ihres EPM Systems entscheidend verbessern. Trotzdem sollten Sie sich nicht ohne entsprechende Vorbereitung und Evaluierung für ein Produkt oder einen Anbieter entscheiden. Und machen Sie nicht den Fehler, den „Rolls-Royce“ unter den PM-Tools anzuschaffen, obwohl vielleicht ein „VW Fox“ ausgereicht hätte. Zudem sind sehr viele Anforderungen schon mit einfachen Office-Programmen zu lösen.

Das Forschungszentrum für Informationssysteme in Projekt- und Innovationsnetzwerken (ISPRI) an der Universität Osnabrück publiziert regelmäßig eine Marktstudie zum Thema PM-Software ([www.pm-studie.de](http://www.pm-studie.de)). Diese Studie ist eine sehr gute Basis für einen individuellen Evaluierungs- und Auswahlprozess.

## Fazit und Ausblick

Die Bedeutung von Projektmanagement wird in den nächsten Jahren weiter ansteigen. Aufgaben, Produkte und Technologien werden immer komplexer. Gleichzeitig muss die Reaktionsgeschwindigkeit auf externe Markt- und Umfeldveränderungen kontinuierlich reduziert werden.

Diese enormen Herausforderungen sind mit traditionellen, auf stabile Rahmenbedingungen ausgerichtete Organisationsformen immer weniger zu bewältigen. Die Entwicklung geht klar in Richtung prozess- und projektorientierter Organisationsmodelle.

Projekte erfolgreich abzuwickeln, ist keine leichte Aufgabe. Diverse Studien belegen, dass immer noch zwischen 50 und 80 % der Projekte scheitern. Der dadurch entstehende Schaden ist für die jeweiligen Unternehmen beträchtlich und teilweise existenzbedrohend. Trotzdem oder gerade deswegen müssen die Anstrengungen intensiviert werden, um das unternehmensweite Projektmanagement nachhaltig zu optimieren.

Leistungsfähige EPM-Systeme bestehen aus den Bereichen Organisation, Methodik & Prozesse, Qualifizierung und Software. Hier wird der Grundstein dafür gelegt, dass möglichst alle Projekte in der geforderten Qualität sowie innerhalb des definierten Zeit- und Kostenrahmens realisiert werden können.

## Kontakt und weitere Informationen:

Stefan Hagen  
T +43 (0)5577 87118-11  
[hagen@startupeuregio.com](mailto:hagen@startupeuregio.com)

[www.startupeuregio.com](http://www.startupeuregio.com)  
[www.PM-Handbuch.com](http://www.PM-Handbuch.com)