



# Passgenaues Projektmanagement

Mit Augenmaß zum Projekterfolg

von Frank Schäfer

***Unternehmen im Bankenwesen stehen vor enormen Herausforderungen, sei es die Digitalisierung der Geschäftsprozesse, die Umsetzung aufsichtsrechtlicher Vorgaben oder die Durchführung umfassender Effizienzprogramme. Um die daraus resultierende Größe und Komplexität im Projektportfolio sowie die entsprechenden Risiken beherrschen zu können, werden die entsprechenden Systeme, Prozesse, Instrumente und Strukturen immer ausgefeilter gestaltet. Auch nimmt die Bankenaufsicht das Projektmanagement mit den BAIT erstmalig explizit in den Fokus. Auf der anderen Seite fordern Innovationsdruck und agile Ansätze nicht mehr, sondern eher weniger zentrale Vorgaben, um Kreativität und Entscheidungsfreude zu fördern. Ein Ausgleich dieser vermeintlichen Gegensätze kann erfolgen, wenn man sich bei der Gestaltung des Projektmanagement-Systems vom „one size fits for all“-Ansatz löst und zu passgenauen Lösungen kommt. Hierdurch kann die Motivation der Projektbeteiligten verbessert und ein nachhaltiger Beitrag zu einem ganzheitlichen Veränderungsmanagement geleistet werden.***

## Herausforderung Veränderungsmanagement

Banken und Finanzdienstleistungsunternehmen (FDL), wie z.B. Bausparkassen, sowie auch IT-Dienstleister im FDL-Sektor, sehen sich einem anhaltenden Veränderungsdruck ausgesetzt. Exemplarisch genannt werden können:

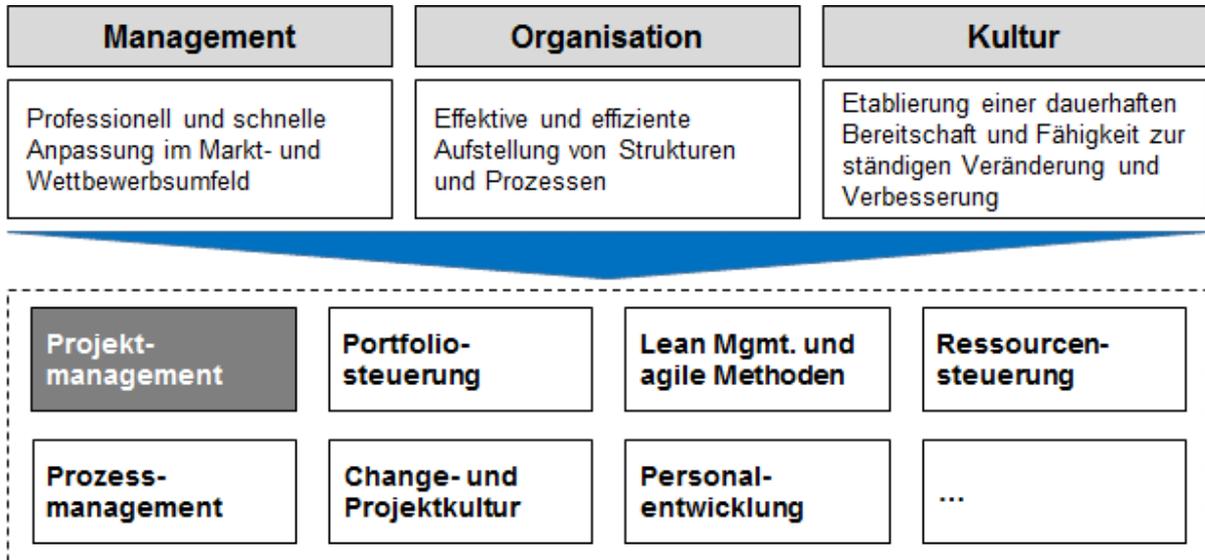
- die steigenden regulatorischen Anforderungen, die es nicht nur umzusetzen gilt, sondern die eine zunehmende Wirkung auf das eigene Geschäftsmodell haben,
- die hohe Wettbewerbsintensität mit dem Angriff klassischer Wettbewerber (z.B. Renaissance der Landesbanken im Firmenkundengeschäft) und neuer Marktteilnehmer (Fintechs),
- die Digitalisierung der Prozesse,
- volatile(re) Anforderungen und verkürzte Produktlebenszyklen sowie
- die Zinspolitik der Europäischen Zentralbank.

Bei sinkenden Erträgen aufgrund der Niedrig- bzw. Negativzinspolitik und gleichzeitig steigenden Kosten durch die Regulatorik und wettbewerbsbedingte Anpassungsmaßnahmen steigt der Effizienzdruck auf die Unternehmen enorm. Diese reagieren mit vielfältigen Aktivitäten, Programmen und Projekten (z.B. Überprüfung und Veränderungen im Geschäftsmodell sowie der Wertschöpfungskette, Unternehmenszusammenschlüsse, Restrukturierungen, Prozessanpassungen). Auch hier sind steigende Interdependenzen und eine zunehmende Komplexität zu beobachten. Die Anpassungsmaßnahmen sind oftmals parallel unter Einbindung der verschiedensten Einheiten und mit hohem Zeitdruck durchzuführen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. zeb (2016), S. 21-22.

Zur Begegnung dieser Herausforderungen wird in den Unternehmen ein professionelles und ganzheitliches Veränderungsmanagement benötigt (vgl. Abbildung 1). Erforderlich ist ein sehr bewusster Umgang mit den anstehenden Veränderungsthemen.<sup>2</sup>



**Abbildung 1: Projektmanagement als wesentliches Element einer ganzheitlichen Gestaltung von Veränderungen. Quelle: Eigene Abbildung.**

Projekte sind wesentliche Träger von Veränderungsprozessen. Der Ausgestaltung des Projektmanagements und die entsprechende Einbettung in die gesamte Trägerorganisation des Unternehmens kommt daher eine zentrale Bedeutung zu.<sup>3</sup>

Tatsächlich wird auch die Projektarbeit komplexer und anspruchsvoller:

- Die Anzahl der vorgesehenen bzw. beantragten, sowie auch der durchgeführten Projekte steigt ständig an. Unternehmen mit einer mittleren bis hohen dreistelligen Anzahl von Projekten sind keine Seltenheit.
- Gleichzeitig steigt die Anzahl der „Muss-Projekte“ deutlich an. Das sind diejenigen Projekte, die aufgrund von fachlichen oder technischen Abhängigkeiten sowie regulatorischer Anforderungen durchgeführt werden müssen und die insofern immer eine „Null-Priorität“ bekommen.
- Gleich welchen Maßstab man anlegt, Projekte werden größer und „mächtiger“ (Personentage, Budgets, Laufzeiten, Anzahl und Umfang der Beteiligten).
- Bei vielen Projekten gibt es zunehmende inhaltliche und ressourcenbedingte Abhängigkeiten untereinander: Die trennscharfe Abgrenzbarkeit sinkt.
- Der in der Folge steigende Ressourcenbedarf kann unternehmensintern immer weniger abgedeckt werden. Eine Folge sind Projekte mit Anteilen externer Mitarbeiter von mehr als 50% und die daraus resultierenden Abhängigkeit von Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen.

Hinzu kommt, dass sich der Erfolg von Projekten insgesamt betrachtet in den letzten Jahren nicht wirklich verbessert hat. So berichtet der 8. internationale Project Management Survey des PMI® von folgenden Projektergebnissen:<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Vgl. Schäfer, Frank (2014), S. 51.

<sup>3</sup> Vgl. PMI® (2016), S. 5.

<sup>4</sup> Vgl. PMI® (2016), S. 5. Die Prozentwerte geben den Anteil der Zustimmung der Befragten an.

- Geschäftszweck bzw. ursprüngliche (inhaltliche) Projekt-Ziele erreicht: 62%
- Innerhalb des ursprünglichen Budgets abgeschlossen: 53%
- im Rahmen der ursprünglichen Zeitplanung abgeschlossen: 49%
- Projekt ganz oder teilweise als Fehlschlag erachtet: 48%

### Projektmanagement im Fokus der Regulatorik

In der hoch regulierten Finanzbranche sind die entsprechenden externen Vorgaben ein weiterer, ganz erheblicher Einflussfaktor. Die gesetzlichen Neuerungen und aufsichtsrechtlichen Vorgaben müssen zum einen eingeführt und umgesetzt werden, sind daher selber Gegenstand von Projektaktivitäten. Zum anderen wirkt die Regulatorik als beschränkender Rahmen auf Projekte ein. Dies kann indirekt erfolgen, beispielsweise über Anforderungen an Datenschutz und Compliance, welche auch Projekte erfüllen müssen. Dann gibt es die allgemeinen aufsichtsrechtlichen Grundprinzipien. Hierbei ist insbesondere an die Regelungen des § 25a KWG („besondere organisatorische Pflichten“) sowie die „Mindestanforderungen an das Risikomanagement“ (MaRisk) zu denken. Selbst wenn dort bislang keine expliziten Hinweise oder Bezüge auf Projektmanagement-Prozesse oder -Verfahren zu finden sind, wird sich nicht bestreiten lassen, dass insbesondere folgende Vorgaben natürlich auch im Kontext der Projektarbeit in Banken zu beachten sind:

- Ordnungsgemäße Geschäftsorganisation mit einem angemessenen und wirksamen Risikomanagement,
- Einrichtung interner Kontrollverfahren,
- Aufbau- und ablauforganisatorische Regelungen mit klarer Abgrenzung der Verantwortungsbereiche (u.a. Kompetenzregelungen, 4-Augen-Prinzip),
- angemessene personelle und technisch-organisatorische Ausstattung,
- Ausgestaltung der IT-Systeme und der dazugehörigen IT-Prozesse grundsätzlich mit Bezug zu gängigen Standards (AT 7.2 Tz. 2 MaRisk).

Mit den „Bankaufsichtlichen Anforderungen an die IT“ (BAIT) gibt es erstmalig aufsichtsrechtliche Bestimmungen, welche die Projektarbeit direkt adressieren, wenn auch im spezifischen IT-Kontext.<sup>5</sup> Aus der reinen Projektmanagement-Sicht heraus mag es diskussionswürdig sein, ob „Projektmanagement“ nun ein originärer „IT-Prozess“ ist. Tatsache ist, dass ein IT-Rahmenwerk wie COBIT<sup>6</sup> davon ausgeht. Auch im Kontext der Prüfungspraxis von Interner Revision, Wirtschaftsprüfern sowie Aufsicht wird man sich kaum auf eine Unterscheidung von „IT-Projekten“ und „Nicht-IT-Projekten“ als Voraussetzung für eine differenzierte Anwendung der regulatorischen Vorgaben einlassen: De facto kann man daher das „IT“ gedanklich streichen und die projektspezifischen Regelungen der BAIT als verbindlich für alle Projekte im Portfolio einer Bank ansehen:

- Tz. 33: Die organisatorischen Grundlagen von IT-Projekten (inkl. Qualitätssicherungsmaßnahmen) und die Kriterien für deren Anwendung sind zu regeln.
- Tz. 34: IT-Projekte sind angemessen zu steuern, insbesondere unter Berücksichtigung der Risiken im Hinblick auf die Dauer, den Ressourcenverbrauch und die Qualität von IT-Projekten. Hierfür sind Vorgehensmodelle festzulegen, deren Einhaltung zu überwachen ist.
- Tz. 35: Das Portfolio der IT-Projekte ist angemessen zu überwachen und zu steuern. Dabei ist zu berücksichtigen, dass auch aus Abhängigkeiten verschiedener Projekte voneinander Risiken resultieren können.

---

<sup>5</sup> Vgl. BaFin (2017).

<sup>6</sup> “Control Objectives for Information and Related Technology”, “a framework for the governance and management of enterprise IT” (Vgl. <http://cobitonline.isaca.org/>).

Tz: 36: Wesentliche IT-Projekte und IT-Projektrisiken sind der Geschäftsleitung regelmäßig und anlassbezogen zu berichten. Wesentliche Projektrisiken sind im Risikomanagement zu berücksichtigen.

In diesen Vorgaben wird man aus dem Blickwinkel des Projektmanagements heraus kaum inhaltliche Neuerungen entdecken: ein etabliertes Projektmanagementsystem wird alle diese Punkte regelmäßig abdecken können. Neu ist jedoch, dass die Aufsichtsbehörden nunmehr das Projektmanagement in einer Bank mit den BAIT explizit in den Fokus nehmen und die damit verbundene Sichtweise zwangsläufig aufsichtsrechtlich geprägt ist, d.h. nicht einem üblichen oder anerkannten Projektmanagement-Verständnis entsprechen muss. So wird im Bereich des Projektmanagements der Begriff der „Wesentlichkeit“ eingeführt, der inhaltlich zu füllen ist: die eher allgemein gehaltenen Vorgaben der Aufsicht (z.B. „angemessene Steuerung“) müssen im jeweiligen Unternehmen adaptiert, konkretisiert und umgesetzt werden.

### **Projekte zwischen Formalisierung und Agilität**

Auf die zunehmende Komplexität im Projektumfeld und die z.T. nicht zufriedenstellenden Ergebnisse reagieren viele Unternehmen mit der Diagnose, dass offenbar in der Projektdurchführung Handlungsbedarf besteht, da insbesondere Kosten- und Terminrisiken schlagend werden. Auch wird in zunehmendem Maße die Notwendigkeit gesehen, das Projektgeschäft gesamthaft zu steuern. Mit immer ausgefeilteren Projektmanagementsystemen und dezidierten, meist zentralen Vorgaben wird versucht, gegenzusteuern und die Komplexität in den Griff zu bekommen. Wie eine jüngere Studie belegt, zählt dazu insbesondere die „Entwicklung von Methoden, Prozessen, Tools und Templates“ und die Standardisierung der Projektmanagementprozesse durch ein zentrales Project Management Office (PMO).<sup>7</sup> Dazu passt, dass an anderer Stelle der Reifegrad des Projektmanagements u.a. an der Anzahl und dem Grad der Einhaltung von standardisierten Prozessen gemessen wird.<sup>8</sup> Der gerade in der FDL-Branche und bei Wirtschaftsprüfungsgesellschaften zu beobachtende Trend zu übergreifenden Rahmenwerken und dem Ausbau von internen Kontrollsystemen führt dann zu einer starken Betonung formaler Aspekte in der Projektarbeit.

Diese Tendenz wird durch die regulatorischen Vorgaben verstärkt. Gerade in Banken dominiert aufgrund des Geschäftsmodells traditionell der Risiko-Fokus sowie eine eher hierarchisch geprägte Führungskultur, die z.B. durch Kompetenzordnungen im Kreditgeschäft gekennzeichnet ist (statt „Entscheidungsempfehlungen“ gibt es dann z.B. auch in Projekten ein „Votum“). Bei einer formal bzw. stark risikoavers ausgerichteten Unternehmenskultur wird man sicherlich lückenlose Projektdokumentationen, ein ausgefeiltes Reporting sowie die Abdeckung aller Revisionsanforderungen finden. Das Projektcontrolling liefert alle nur denkbaren Auswertungen zeitnah auf Knopfdruck. Kreativität und Entscheidungsfreude werden in solchen Systemen jedoch oftmals unterdrückt. Wird die Risikoaversität übertrieben, werden am Ende gar keine Entscheidungen mehr getroffen, um eventuelle Fehler möglichst zu minimieren. Dies gilt auch für die Projektplanung. Der einseitige Fokus auf den vermeintlich „perfekten“ Plan führt im worst case dazu, dass jegliche Abweichung vom Basis-Plan kritisch gesehen wird und eine „Plan-Erfüllung“ eingefordert wird.<sup>9</sup> Hier bewegen wir uns dann bereits in Richtung Kameralistik, wenn sich beispielsweise Projektverantwortliche für positive Planabweichungen (z.B. geringere Projektkosten) rechtfertigen müssen: sie hätten dann ja wohl ursprünglich schlecht geplant!

---

<sup>7</sup> Vgl. Arndt, Christian / Braun, Lorenz / et. al. (2014), S. 27 und 34. „Projektportfolio-Management“ betreiben laut Studie hingegen nur 76% der PMOs und eigene Projektleiter stellen nur 47% der PMOs. Ein Großteil der PMOs ist somit selber nicht in die eigentliche operative Projektarbeit involviert.

<sup>8</sup> Vgl. Kesten, Ralf / Müller, Arno / Schröder, Hinrich (2013), S. 35 ff.

<sup>9</sup> Vgl. Wuttke, Thomas (2017a).

Insbesondere im Vertrieb und an der Kundenschnittstelle adaptieren FDL-Unternehmen zunehmend Methoden neuer Marktteilnehmer und sog. Fintechs. Die Digitalisierung ist in aller Munde, agile Vorgehensweisen haben über 15 Jahre nach dem agilen Manifest<sup>10</sup> Hochkonjunktur. In diesem Umfeld wird die (Umsetzungs-)Geschwindigkeit i.S. des „time to market“ betont, Kreativität erlaubt und es wird eine vergleichsweise hohe Fehlertoleranz sowie die Akzeptanz für „trial and error“-basierte Vorgehensweisen geben.<sup>11</sup> Die Herausforderung liegt dann darin, diese „innovativen“ agilen Methoden mit den Standardprozessen herkömmlicher Art sinnvoll zu verknüpfen. Während in besonderen „Innovation-Labs“ Prototypen außerhalb der Regelorganisation schnell heranreifen, gestaltet sich die Überführung in den Regelbetrieb oftmals schwierig, da die normalen Regularien dort nicht ausgeblendet werden können.<sup>12</sup> Ein weiteres bedeutendes Risiko besteht in der Vernachlässigung von vermeintlich bürokratischen, d.h. überflüssigen Dokumentations- und Reporting-Erfordernissen, worunter die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen sowie die stetige Transparenz über den Projektfortschritt leidet. Der Erfolg hängt oftmals von einzelnen charismatischen Treiber-Persönlichkeiten ab, die jedoch nicht selten den Hang zu einem „Künstlertum“ erkennen lassen, wobei Ergebnisse einer besonderen Genialität zugeschrieben werden und somit kaum oder nur mit sehr hohem Aufwand reproduzierbar sind.

### Projekte clustern und Projektmanagement passgenau gestalten

Hierarchische Unternehmenskultur, stark formal und regulatorisch geprägtes Umfeld auf der einen, Innovationsinitiativen und agile Keimzellen auf der anderen Seite: In vielen Banken kann dieser Konflikt beobachtet und in der Projektarbeit erlebt werden. Letztlich sind für das „Projekte-Biotop“ Rahmenbedingungen zu finden, die einen möglichst optimalen Ausgleich zwischen den verschiedenen Anforderungen schaffen. Ein solches System kann als **passgenaues Projektmanagement** bezeichnet werden.

Grundsätzlich ist zunächst sicherzustellen, dass das Projektmanagement-System insgesamt zum Bedarf des jeweiligen Unternehmens (Größe, Geschäftsmodell) und zur Größe bzw. Komplexität des Veränderungsprozesses passt. D.h. zum einen, dass eine strukturierte, grundsätzlich einheitliche und effiziente Vorgehensweise in Projekten sichergestellt wird, ohne jedoch in einen übertriebenen Methodenfetischismus zu verfallen. Das Projektvorgehensmodell wird der Aufgabenstellung angepasst und nicht umgekehrt.<sup>13</sup> Auf der Einzelprojektebene werden Projektvorgehensweisen und -instrumenteneinsatz den Bedürfnissen des jeweiligen Projektes in Art und Umfang angepasst und ggf. im Projektverlauf fortgeschrieben („Passgenauigkeit im Zeitablauf“).

So kann sichergestellt werden, dass der betriebene Aufwand für das Projektmanagement in einem angemessenen Verhältnis zum jeweiligen Steuerungsbedarf steht. Ein passgenaues Projektmanagement steht somit nicht im Widerspruch zum Effizienzgedanken und der damit verbundenen Standardisierung von Strukturen, Prozessen und Instrumenten. Passgenauigkeit bedeutet gerade nicht, dass Vorgehensweisen für jedes Projekt neu definiert werden, sondern vielmehr, dass auf Basis eines definierten, standardisierten Baukastens ein differenzierter und begründeter Zuschnitt für die jeweiligen Projektbelange erfolgt. Daraus folgt:

- Standardisierung: soviel wie möglich, so wenig wie nötig,
- Mitteleinsatz für Projektmanagement: so wenig wie möglich, so viel wie nötig zur Erreichung der definierten Projektziele in der geforderten Zeit und unter Beachtung von internen und externen Mindeststandards.

---

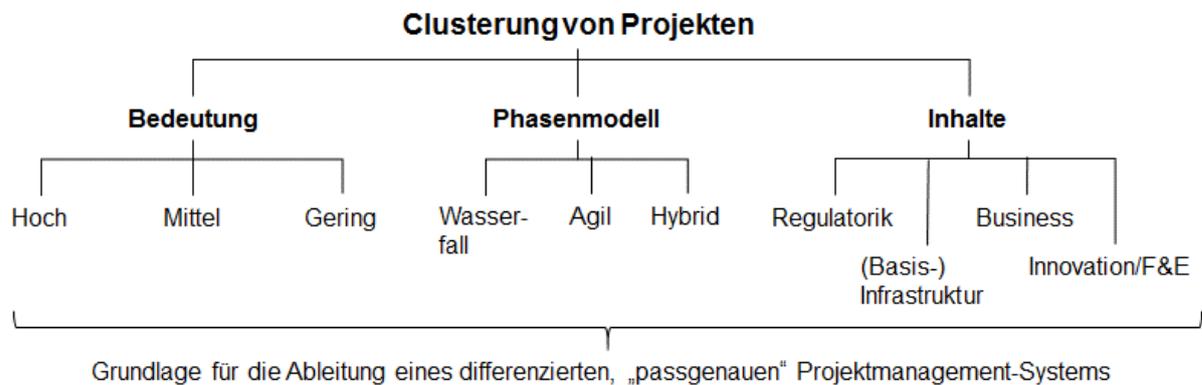
<sup>10</sup> Schwaber, Ken / Sutherland, Jeff Sutherland / et. al. (2001).

<sup>11</sup> Vgl. Müller, Philip-Jerome / Hüsselmann, Claus (2017), S. 49.

<sup>12</sup> Vgl. Urbach, Nils (2017).

<sup>13</sup> Vgl. Hinz, Olaf / Poczynek, Jan A. (2011), S. 73.

Die Grunderkenntnis besteht darin, dass unterschiedliche Arten von Projekten einen unterschiedlichen Steuerungs- d.h. Projektmanagementbedarf aufweisen. Die Kriterien für die Typologisierung der Projektcluster sind darauf abzustellen und könnten insbesondere sein: die strategische Bedeutung für die Bank, das jeweils ausgewählte Projektphasenmodell sowie die fachlichen Projekthinhalte (vgl. Abbildung 2).



**Abbildung 2: Mögliche Clustering von Projekten für Steuerungszwecke. Quelle: Eigene Abbildung.**

Eine Clustering nach der „Bedeutung“ für die Bank ist ohne nähere Erläuterung nicht umsetzbar. Gemeint sind hiermit diverse untergeordnete Kriterien, die im Zusammenspiel das strategische Projektrisiko und damit den Projektmanagement-Bedarf beeinflussen, wie z.B.:

- Geschäftsstrategische Bedeutung (Kunden- bzw. Vertriebsicht),
- Geschäftskritikalität bezogen auf Prozesse (Ist eine Projektdurchführung erforderlich für die Stabilität etc. der Geschäftsprozesse?),
- Regulatorische Bedeutung (Anforderungen von Aufsichtsbehörden, Gesetzgeber, externen Prüfern, interner Revision, ...),
- Externe Wirkung (Öffentlichkeit, Image der Bank, Reputation),
- Ausmaß der Veränderung in den IT-Verfahren,
- Breite der Betroffenheit (Einzelne vs. mehrere/viele Organisationseinheiten, Gesamtbank, Konzern, Verbund, ...),
- Art und Umfang der Abhängigkeiten zu anderen Projekten,
- Projektaufwand (Interner Ressourcenbedarf / externes Budget).

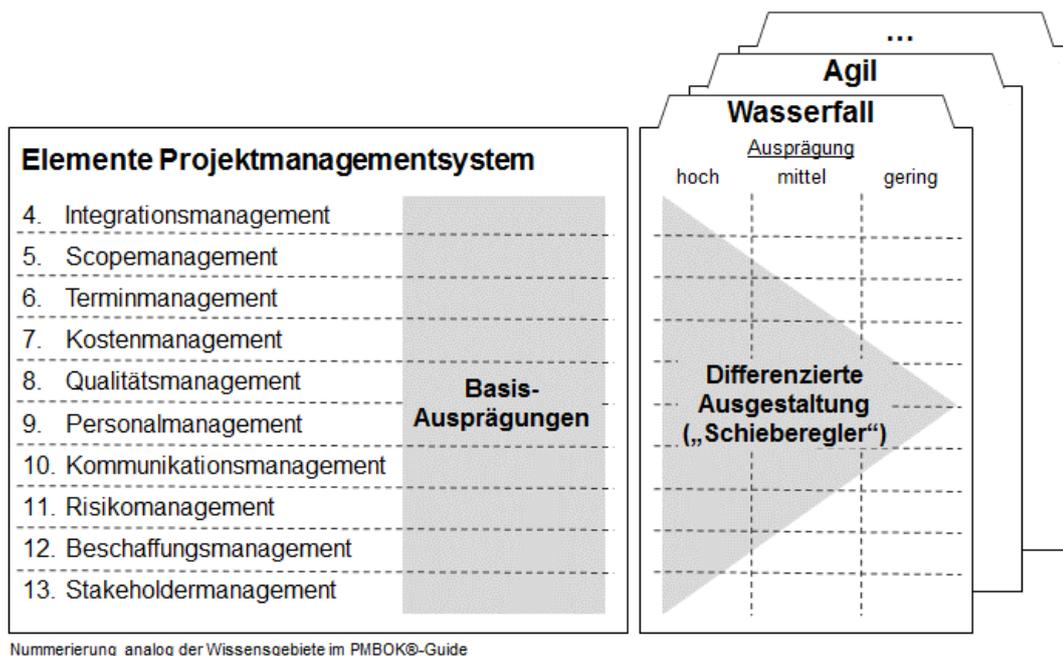
Zur Aggregation dieser Kriterien könnte ein ausgeklügeltes Scoring-Verfahren zum Einsatz kommen, in dem die einzelnen Kategorien über einen gewichteten Punktwert zu einem „Bedeutungs-Score“ verdichtet werden. Solche Verfahren wirken in der Praxis jedoch zumeist wenig überzeugend, da eine nicht vorhandene Genauigkeit und Exaktheit vorgetäuscht wird und diese Verfahren für Manipulationsversuche offen sind. Bewährt haben sich hingegen klare Entscheidungsregeln i.S. von Experteneinschätzungen auf Basis transparenter Kriterien. Wichtig ist es, dass nicht eine Einheit (z.B. der Auftrag gebende Fachbereich) alleine über die Bedeutung entscheiden kann, sondern eine Kontrolle bzw. Bestätigung durch eine weitere (ggf. zentrale) Einheit i.S. des 4-Augen-Prinzips erfolgt, damit mögliche Interessenskonflikte reduziert werden können. Diese Rolle wird idealerweise ein zentrales Project Management Office (PMO) wahrnehmen.<sup>14</sup> Weitere, übergeordnete Entscheidungsinstanzen (z.B. ein besonderer Projektausschuss, Vorstand/Geschäftsleitung) könnten diese Einstufung dann im weiteren Prozessverlauf bestätigen. Je mehr definierte Kriterien als „hoch“ eingestuft werden, desto größer ist das daraus folgende

<sup>14</sup> Zur Rolle und den Aufgaben sowie der Ausgestaltung eines PMO vgl. PMBOK®-Guide (2017), S. 47-48; Arndt, Christian / Braun, Lorenz / et. al. (2014), S. 9.

Steuerungserfordernis im jeweiligen Projekt. Die Ausgestaltung der „passenden“ Projektmanagementintensität folgt dann diesen Clustern. Neben diesem „Bedeutungs-Scoring“ kann eine weitere Differenzierung nach dem verwendeten Phasenmodell im Projekt sowie den fachlichen Inhalten erfolgen. So werden in einem Projekt, welches agilen Prinzipien folgt, andere Projektmanagementprozesse und -instrumente angewendet, als in einem klassischen, d.h. streng sequentiell gestalteten Phasenmodell („Wasserfall“). Auch die fachlichen Inhalte des Projektes können einen Einfluss auf die Projektmanagement-Intensität und -ausgestaltung haben. So werden z.B. regulatorische Projekte oder Restrukturierungsvorhaben straffer und stringenter gemanagt werden müssen, als Projekte mit expliziten Innovationsthemen, wo eher der Forschungs- und Entwicklungsgedanke herrscht und man einen größeren individuellen Gestaltungsspielraum benötigt.

Die differenzierte Ausgestaltung des Projektmanagements umfasst alle Elemente eines solchen Systems. Neben dem „klassischen Projektmanagement-Dreieck“ (Inhalt/Umfang, Termin, Kosten) sind die weiteren Projektmanagement-Teildisziplinen zu berücksichtigen, wie z.B. Risiko, Kommunikation, Beschaffung, etc. Hierbei ist es zweckmäßig, sich an bestehenden Best Practice-Ansätzen zu orientieren, wie z.B. den zehn Wissensgebieten des „Project Management Body Of Knowledge“ (PMBOK®).<sup>15</sup>

Da eine umfassende Ausdifferenzierung wenig effizient und auch nicht erforderlich ist, wird man im Ergebnis zu gewissen Basis-Ausprägungen kommen, die für alle Projekte grundsätzlich anzuwenden sind. Dies kann z.B. ein einheitlicher Projektauftrag sein, oder ein Standard-Reporting. In Abhängigkeit von der beschriebenen Clusterung der Projekte können dann auf dieser Basis spezifische Ergänzungen definiert werden (vgl. Abbildung 3).



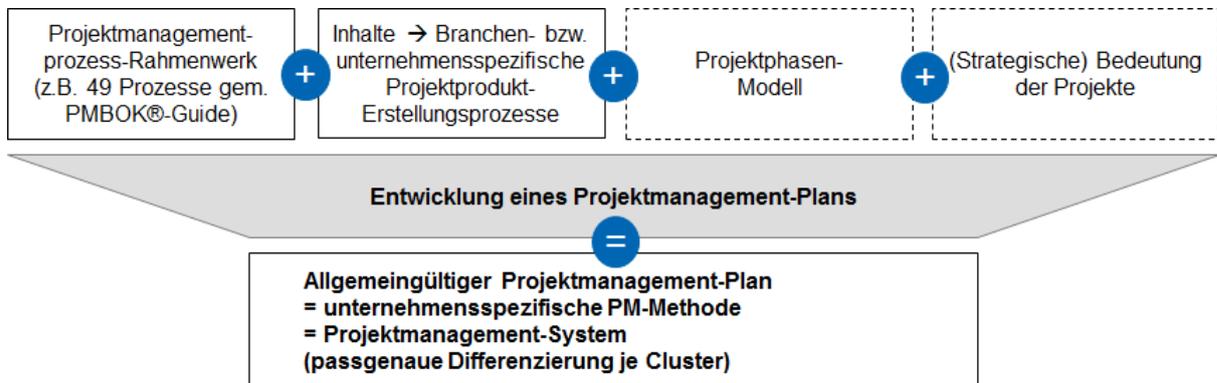
**Abbildung 3: Differenzierte Ausgestaltung des Projektmanagementsystems in den einzelnen Management-Disziplinen. Quelle: Eigene Abbildung.**

Die Zusammenführung der einzelnen Projektmanagement-Disziplinen (Scope-, Termin-, Kostenmanagement, etc.) erfolgt gem. PMBOK®-Guide im Prozess „Projektmanagementplan entwickeln“ aus dem Wissensbereich Integrationsmanagement.<sup>16</sup> Der Projektmanagementplan integriert alle anderen Managementpläne eines Projektes, bestimmt aber auch die relevanten Projektphasen und gibt Auskunft

<sup>15</sup> PMBOK®-Guide (2017), S. 553.

<sup>16</sup> Vgl. PMBOK®-Guide (2017) S. 82ff.

über die konkrete Anwendung und Ausgestaltung der Projektmanagementprozesse im jeweiligen Projekt. Die Managementpläne gestalten somit den Übergang vom Prozessrahmenwerk zur Projektmanagement-Methode. Im Ergebnis erhält man eine spezifisch angepasste, detaillierte Anleitung für das Projektmanagement (im jeweiligen Cluster).<sup>17</sup> (vgl. Abbildung 4).



**Abbildung 4: Ableitung eines passgenauen Projektmanagement-Systems. Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Wuttke (2009), S. 3.**

Dieses unternehmensspezifische Projektmanagement-System erübrigt es, die genannten Managementpläne für jedes neue Projekt individuell neu zu erstellen, da es bereits die notwendigen Konkretisierungen im Vergleich zu allgemein gültigen Prozessrahmenwerken wie dem PMBOK®-Guide beinhaltet. Gleichzeitig vermeidet der Ansatz des passgenauen Projektmanagements, dass ein einheitliches System allen Projekten „übergestülpt“ wird.

### Nutzen für Projekte und Umfeld

Die Einführung eines passgenauen Projektmanagement-Systems bedeutet sicherlich einen gewissen Aufwand. Gleichzeitig bietet sich jedoch die Chance, grundlegende Elemente des Veränderungsmanagements im Unternehmen auf den Prüfstand zu stellen und bedarfsweise zu optimieren. Denn Lösungen für im Projektmanagement bestehende Problemfelder sind nicht nur im Projektmanagement selber, sondern vielmehr auch im Projektumfeld zu finden. Hierzu zählt u.a. eine unklare oder nicht ausreichende Positionierung von Projekten im jeweiligen Unternehmen, sowie unzureichende Kompetenzen der Projektleiter. Beides sind Punkte, denen durch zentrale Vorgaben und Standards nur schwer beizukommen ist. Vielmehr könnte man eher zu einem umgekehrten Schluss kommen. Da Projekte nur eingeschränkte Einflussmöglichkeiten auf die häufig unzureichend ausgestalteten Rahmenbedingungen haben, in denen sie sich bewegen müssen, sind Maßnahmen erforderlich, die nicht nur auf die Projektwelt alleine, sondern vielmehr auf die Trägerorganisation als Ganzes ausgerichtet sind.<sup>18</sup> Ein „projektfreundliches Umfeld“ ermöglicht es den Projektleitern, sich „wirklich um das Management ihrer Projekte zu kümmern, statt Aufwand in die Kompensierung ungenügender Rahmenbedingungen stecken zu müssen“.<sup>19</sup>

Ein passgenaues Projektmanagement-System trägt zur Motivation der Projektbeteiligten, insbesondere der Projektleiter einen großen Anteil bei, da es genau diesen geforderten Freiraum lässt und die Steuerungs-, Reporting-, Dokumentations-, Controlling-, Compliance-, etc. Anforderungen auf das jeweils erforderliche Mindestmaß beschränkt. Der Projektleiter kann in einem so gestalteten Umfeld als „Unternehmer“ für sein Projekt agieren. Gleichzeitig können auch die regulatorischen Anforderungen abgedeckt werden. Insbesondere erfüllt ein passgenaues Projektmanagement die Erwartungen an „Ange-

<sup>17</sup> Vgl. Wuttke (2009), S.3.

<sup>18</sup> Vgl. Rietiker, Stephen / Scheurer, Steffen / Wald, Andreas (2013), S. 38.

<sup>19</sup> Vgl. Rietiker, Stephen (2013).

messenheit“ und „Risikoorientierung“ und kann zudem noch an gängigen Standards (z.B. PMI®) ausgerichtet werden. Durch die Kostenbrille betrachtet sichert Passgenauigkeit einen effizienten Ressourceneinsatz, denn ganz im Sinne des Lean Management-Gedanken findet keine Verschwendung durch wenig oder nicht nutzenbringende Aktivitäten statt.<sup>20</sup> Der vermeintliche Gegensatz unterschiedlicher Vorgehensmodelle in Projekten wird aufgelöst: Agil und Wasserfall können parallel betrieben werden, für unterschiedliche Projekttypen kommen unterschiedliche bzw. adaptierte Standards zur Anwendung.

Und schließlich: bei konsequenter Umsetzung werden sich auch bessere Projektergebnisse im „magischen Projektdreieck“ einstellen. Und dies ist die eigentliche Benchmark, an der sich jedes Projektmanagement-System messen lassen muss.

---

<sup>20</sup> Vgl. Wuttke, Thomas (2017b).

	<b>Methodenbedeutung und -einsatz im Projektmanagement</b>		
	Zu gering	<b>Passgenau</b>	Zu hoch
<b>Rolle Projektleiter</b>	Fachlicher Treiber, Fachexperte, „freischaffender Künstler“	Methodischer Treiber mit fachlichem Verständnis, Unternehmer, Change Agent	Ausführendes Organ, Erfüllungsgehilfe, Umsetzer des Plans
<b>Erforderliche Kompetenzen des Projektleiters</b>	Fachkompetenz (Kunden, Produkte, Marktumfeld, IT-Know How, etc.) wird überbetont. Methodenkompetenz wird tendenziell vernachlässigt <sup>21</sup>	Methodenkompetenz im Projekt- und Change Management, fachliche Andockfähigkeit	Methodische Kompetenzen i.S. Prozesssicherheit und Instrumentenanwendung werden überbetont, Kenntnis spezifischer Regelungen im Unternehmen (SfixO, Standards), sicheres Bewegen in einem vorgegebenen Framework
<b>Positionierung Projekte in der Matrixorganisation</b>	Stark, jedoch oftmals Vermischung von Projekt und Linie („Durchführung von Projekten in der Linie“)	Ausgeglichen bis stark	Schwach, sehr hohe und dominante Anforderungen der Regelorganisation/Trägerorganisation
<b>Fokus im „Magischen Dreieck“ der Projektziele</b>	(Über-)Erfüllung der fachlich-inhaltlichen Anforderungen, Zeit und Kosten spielen weniger eine Rolle, Hauptsache ein tolles Produkt	Magisches Zieldreieck im Gleichklang, ausgewogenes Verhältnis der Ziele	Zeit und Kosten werden überbetont, d.h. Einhalten des „Plans“, Inhalte treten vergleichsweise in den Hintergrund, formale Anforderungen dominieren
<b>Grad der Standardisierung bzw. Formalisierung</b>	Sehr gering Projektstandards werden als notwendiges Übel gesehen bzw. sogar als Beschneidung der eigenen Freiheiten, Minimalismus	Mittel/hoch Projektstandards sind erforderlich für Transparenz, Vergleichbarkeit und effiziente Arbeit, aber kein Selbstzweck, differenzierte Anwendung, Standards müssen Nutzen stiften	Sehr hoch Überbetonung formaler Prozesse und standardisierter Erfordernisse, Grenznutzen ist erreicht - Effizienz sinkt wieder, da Mehraufwand, Tendenz zum „one size fits for all“
<b>Risiken</b>	Intransparenz, Scope Creep, geringe Vergleichbarkeit, hohe Termin- und Kostenrisiken	Übliche Projektrisiken im „magischen Dreieck, Risiko wird jedoch als „normaler“ Bestandteil des Projektgeschäfts verstanden. Risikomanagement statt Risikovermeidung	Lähmung, Demotivation, Absicherungsmentalität, Aufbau von Puffern in Bezug auf Zeit und Budget, Verlagerung der Risiken auf Dritte, z.B. Beauftragung von Externen, Risiko, dass Projektinhalte reduziert werden

**Tabelle 1: Abgrenzung des passgenauen Projektmanagements im Überblick. Quelle: Eigene Abbildung.**

<sup>21</sup> Vgl. Turmuscheit, Klaus, D. (2013).

Frank Schäfer, PMP® ist Senior Manager bei innovent consult in Münster. Der Autor verarbeitet in diesem Beitrag Erfahrungen aus der Finanzdienstleistungsbranche. Diese dürften aber auf andere Branchen grundsätzlich gut übertragbar sein.

*PMBOK®, PMI® und PMP® sind eingetragene Warenzeichen des Project Management Institute, 14 Campus Blvd. Newton Square, PA 19073, USA.*

## Literatur

Arndt, Christian / Braun, Lorenz / Ribeiro, Michael / Rietiker, Stephen / von Schneyder, Wolfram / Scheurer, Steffen (2014), Das PMO in der Praxis: Verbreitung-Akzeptanz-Erfolgsmessung, Studie der GPM e.V. in Kooperation mit der HfWU, 2014.

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) (2017), Bankaufsichtliche Anforderungen an die IT (BAIT), Rundschreiben 10/2017 vom 03.11.2017, S. 13-15.

Hinz, Olaf / Poczynek, Jan A. (2011), Wider die zunehmende Verdrossung des Projektmanagements, in: Organisationsentwicklung, Heft Nr. 1/2011, S. 72-76.

Kesten, Ralf / Müller, Arno / Schröder, Hinrich (2013), IT-Controlling: IT-Strategie, Multiprojektmanagement, Projektcontrolling und Performancekontrolle, Vahlen, München 2013.

Müller, Philip-Jerome / Hüselmann, Claus (2017), Agilität im Projektportfoliomanagement, in: projekt-Managementaktuell, Ausgabe 02/2017, S. 49-57.

Project Management Institute (Hrsg.) (2016), PMI's Pulse of the Profession, 8th Global Project Management Survey, 2016.

Project Management Institute (Hrsg.) (2017), A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), sechste Ausgabe, 2017.

Rietiker, Stephen / Scheurer, Steffen / Wald, Andreas (2013), Mal andersrum gefragt: Ergebnisse einer Studie zu Misserfolgsk Faktoren in der Projektarbeit, in: GPM-Magazin PMaktuell, Heft 4/2013, Seite 33-39.

Rietiker, Stephen (2013), Ergebnisse einer etwas anderen Projektmanagement-Studie - "Misserfolgsk Faktoren in der Projektarbeit", in: GPM Blog, 28. März 2013, vgl. Internet [www.gpm-blog.de/misserfolgsk-faktoren-projektmanagement-studie](http://www.gpm-blog.de/misserfolgsk-faktoren-projektmanagement-studie), abgerufen am 05.04.2016.

Schäfer, Frank (2014), Vom Tanker zum Schnellboot, in: Die Bank, Heft 08/2014, S. 48-51.

Schwaber, Ken / Sutherland, Jeff Sutherland / et. al., (2001), Agiles Manifest, vgl. Internet <http://agilemanifesto.org/>, abgerufen am 03.10.2017.

Turmuscheit, Klaus, D. (2013), Risiko Fachkompetenz. Projektmanager brauchen keine Branchenkenntnis! in: ProjektMagazin, das Fachportal für Projektmanagement, Ausgabe 12/2013.

Urbach, Nils (2017), IT-Governance im Zeitalter der Digitalisierung – Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Kontrolle, in: Spektrum Universität Bayreuth, 13, 1, S. 26-29.

Wuttke, Thomas (2009), Werkzeugkiste oder Projektmanagementsystem? Der PMBOK® Guide – oft missverstanden und falsch angewendet, in: ProjektMagazin, das Fachportal für Projektmanagement, Ausgabe 17/2009.

Wuttke, Thomas (2017a), Das Märchen vom genauen Plan: Scheingenaugigkeit ist keine Lösung, 2. Auflage, Herrsching, 2017.

Wuttke, Thomas (2017b), Was genau ist Lean Project Management? Vgl. Internet: <http://magazin.wuttke.team/lean-project-management/>, abgerufen am 27.07.2017.

zeb (2016), COO-Agenda 2020 – Trends und Handlungsbedarf im Banking aus COO-Perspektive, zeb-Studie, 2016.

---

**Auf Basis dieses Skripts entstanden zwei (gekürzte) Veröffentlichungen:**

Projekte passgenau gestalten, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 15. Dezember 2017, vgl. Internet: <https://www.sparkassenzeitung.de/projekte-passgenau-gestalten/150/26/91068/?searchresult>

Projektmanagement zwischen Regulatorik und Agilität, in Bankinformation, Heft 2/2018, S. 36-40, vgl. Internet: [https://www.bankinformation.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=8374:zwischen-regulatorik-und-agilitaet&catid=23&Itemid=185](https://www.bankinformation.de/index.php?option=com_content&view=article&id=8374:zwischen-regulatorik-und-agilitaet&catid=23&Itemid=185)