



Bundesverwaltungsamt



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

2. Multiprojektmanagement-Studie in der öffentlichen Verwaltung

September 2025

Allgemeiner Abschlussbericht



Willkommen im allgemeinen MPM-Report: Hier finden Sie eine Übersicht über die nachfolgenden Kapitel und Inhalte.



Executive Summary

Zusammenfassung der Studie



MPM-Dashboard

Die Ergebnisse auf einen Blick

01

MPM-Studie

- Studienmechanismen
- Teilnehmendenstatistik
- Einfluss von Kontextfaktoren

Dieses Kapitel erläutert die Mechanismen der Studie, wir empfehlen es daher zuerst vollständig zu lesen.

02

Ihr MPM-Erfolg

- Ihr MPI-Score
(**M**ultiprojektmanagement **P**erformance
Index)
- Organisations-Vergleich

03

Einzel-Projektmanagement

- Erfolgstreiber des Einzel-PM
- Zahlen und Fakten zu Einzelprojekten
- Eingesetzte Projektmanagement-
methoden & Zertifizierungen

04

Strategie

- Erfolgstreiber der Strategie
- Portfoliozusammensetzung nach
Innovationsgrad
- Integration von Künstlicher Intelligenz
- Integration von Nachhaltigkeit

05

Struktur & Rollen

- Erfolgstreiber der Struktur & Rollen
- Einsatz flexiblere Arbeitszeit und
-platzmodelle
- Zusammenarbeit mit externen
Partnern

06

Kultur

- Erfolgstreiber der Kultur
- Competing Values Framework

07

MPM-Strukturierung

- Erfolgstreiber der
MPM-Strukturierung

08

MPM-Steuerung

- Erfolgstreiber der
MPM-Steuerung



In der vorliegenden PDF-Datei sind Verknüpfungen integriert. Durch das **Anklicken** von Schaltflächen (🖱️) können Sie schnell und unkompliziert durch Ihren Bericht navigieren.



Executive Summary (1/2)

- Multiprojektmanagement-Benchmark basierend auf der **Erhebung von 73 Organisationen in der öffentlichen Verwaltung**
- Multiprojektmanagement (MPM) definiert als **ganzheitliches Management einer Projektlandschaft**
- Bestimmung der Top und Low Performer durch **Multiprojektmanagement Performance Index (MPI)** basierend auf **MPM-Qualität, Projektportfolioerfolg** und **Organisationserfolg**
- Flexible Anpassung an äußere Rahmenbedingungen als wichtigste Fähigkeit; Traditionelle Erfolgstreiber der letzten Studie weiterhin sehr relevant
- Top Performer mit höherer KI- und Nachhaltigkeitsintegration

Einzel-Projektmanagement

- Projekte von Top Performern weisen eine hohe **Projekt-Adaptivität** auf und reagieren damit flexibler auf Veränderungen.
- Ein systematisches Risikomanagement sowie **klare Prozesse** für Planung und Kontrolle sichern die Stabilität der Projektdurchführung.
- Der **Ergebnistransfer** erfolgt bei Top Performern strukturiert und in **enger Zusammenarbeit** mit Endnutzenden und weiteren Beteiligten.
- Eine **höhere Prozessreife** sorgt dafür, dass Erfahrungen besser genutzt und Qualitätsstandards nachhaltig verankert werden.

MPM-Strukturierung

- Top Performer behalten eine sehr gute **Übersicht** über gegenwärtige und zukünftige **Ressourcenbedarfe**.
- In erfolgreichen Organisationen werden **wichtige Projekte klar priorisiert** und qualitativ hochwertige Ideen systematisch integriert.
- **Stakeholder-Einbindung** und ein ausgeprägtes Optionsdenken erhöhen die Flexibilität in dynamischen Umfeldern.

MPM-Steuerung

- Eine **ausgeprägte Reaktionsfähigkeit** auf veränderte Rahmenbedingungen ist ein zentrales **Merkmal erfolgreicher Portfolios**.
- **Monitoring-Intensität**, regelmäßige Soll-Ist-Abgleiche und ein **systematisches Portfoliorisikomanagement** sichern Transparenz und Steuerungsfähigkeit.
- Top Performer nutzen **Lessons Learned** konsequent, steigern die **Qualität ihrer Meetings** und treffen **fundierte Entscheidungen** durch Business Case Kontrollen und die Integration von Nachhaltigkeitskriterien.



Executive Summary (2/2)

Strategie

- Top Performer haben eine **klare und gut kommunizierte Strategie**, die bis auf Projektebene heruntergebrochen und konsequent umgesetzt wird.
- Eine ausgeprägte **Kundenorientierung** sowie die Fähigkeit zum **Sensing** neuer Trends und Bedürfnisse tragen maßgeblich zum Portfolioerfolg bei.
- Erfolgreiche Organisationen verfolgen eine **detaillierte Digitalisierungsstrategie** und **integrieren** zudem **KI** und **Nachhaltigkeit** stärker in ihre strategischen Prioritäten.
- Top Performer setzen verstärkt auf **innovative Projekte** mit höherer Neuartigkeit.

Struktur & Rollen

- In erfolgreichen Portfolios unterstützt das **Top Management** die **Multiprojektmanagement-prozesse intensiv**.
- Top Performer definieren **klare Rollen** und **verankern** diese im **Projektmanagement Office (PMO)**.
- **Kooperationen** mit anderen Verwaltungseinheiten sowie eine kontinuierliche Qualifizierung der Projektleitenden schaffen zusätzliche Synergien.
- Eine höhere **Teamkontinuität** stärkt die Leistungsfähigkeit des Projektportfolios langfristig.

Kultur

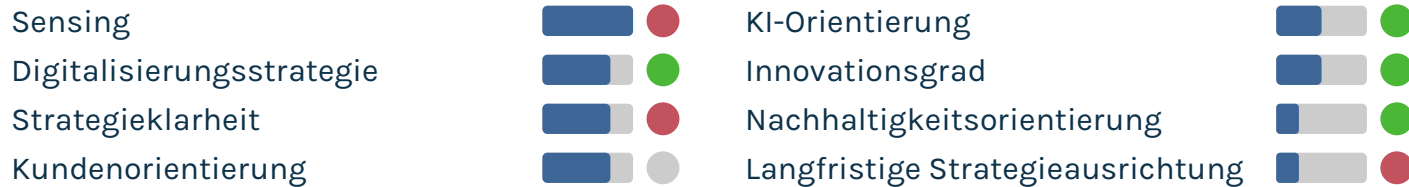
- Eine **ausgeprägte Risiko- und Innovationskultur** ist von zentraler Bedeutung für den Projekterfolg. Mitarbeitende fühlen sich psychologisch sicher und gehen offen mit Risiken und Fehlern um.
- **Voice Behavior** stärkt den Austausch: Mitarbeitende äußern Ideen, Vorschläge und Meinungen aktiv und prägen so die Zusammenarbeit.
- Top Performer verfügen **über ausgeprägte agile Fähigkeiten**: Projektleitende und -mitarbeitende sind mit agilen Methoden vertraut und akzeptieren diese in der Praxis.



Das Dashboard zeigt Ihre persönliche Leistung im Benchmark (MPM Performance Index = MPI) und die nach Wichtigkeit sortierten Erfolgstreiber.

Beispiel eines individuellen Berichts

Strategie



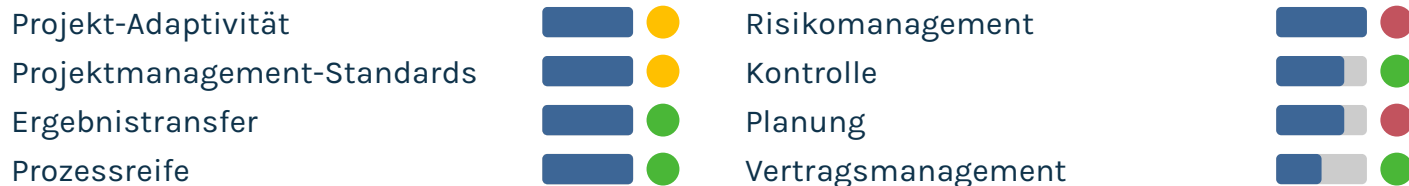
Struktur & Rollen



Kultur



Einzelprojektmanagement



MPM-Strukturierung



MPM-Steuerung



MPI



MPM
Qualität



Portfolio-
erfolg



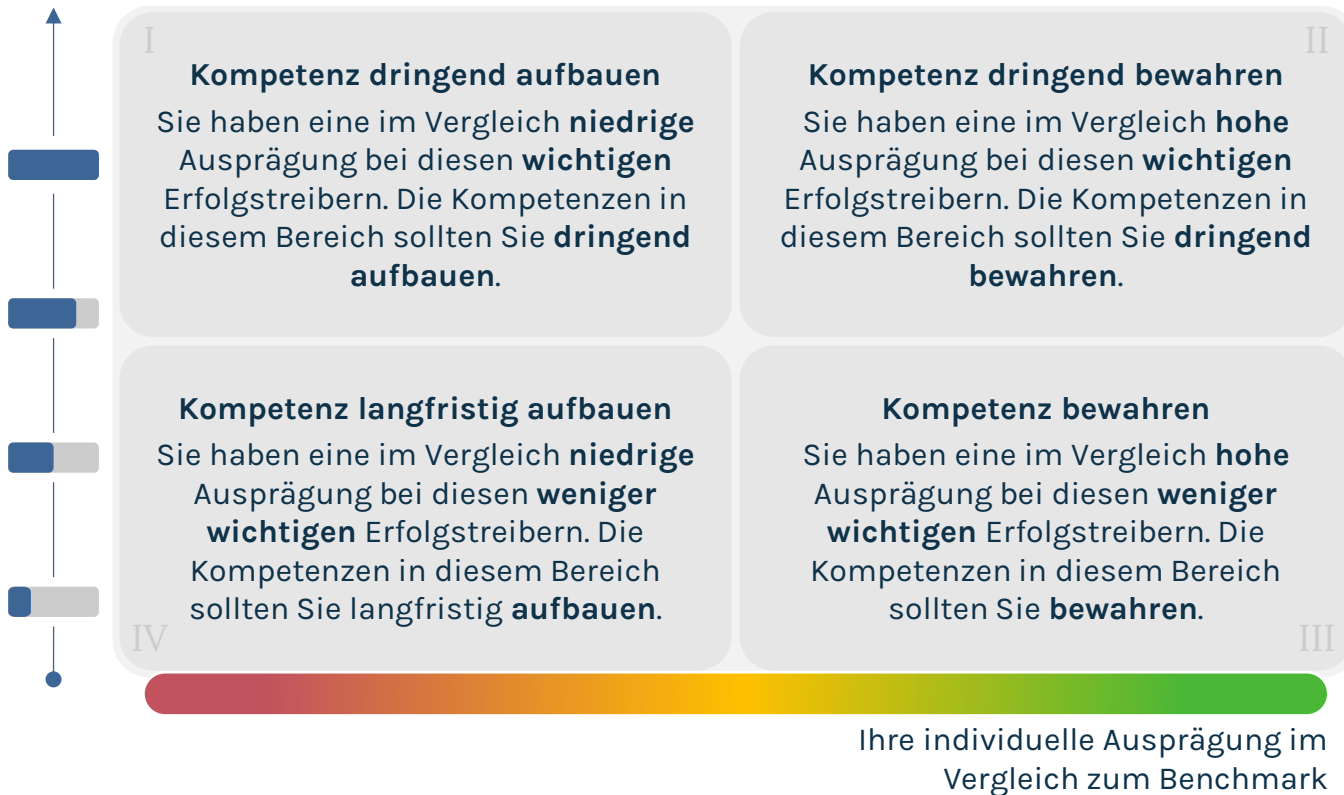
Organisations-
erfolg



Treiber mit einem hohen Erfolgszusammenhang, die bei Ihnen im Vergleich zum Benchmark niedrig ausgeprägt sind, sollten Sie mit hoher Priorität adressieren.

Ihre Leistung im Vergleich zum Benchmark

Relevanz des
Erfolgstreibers



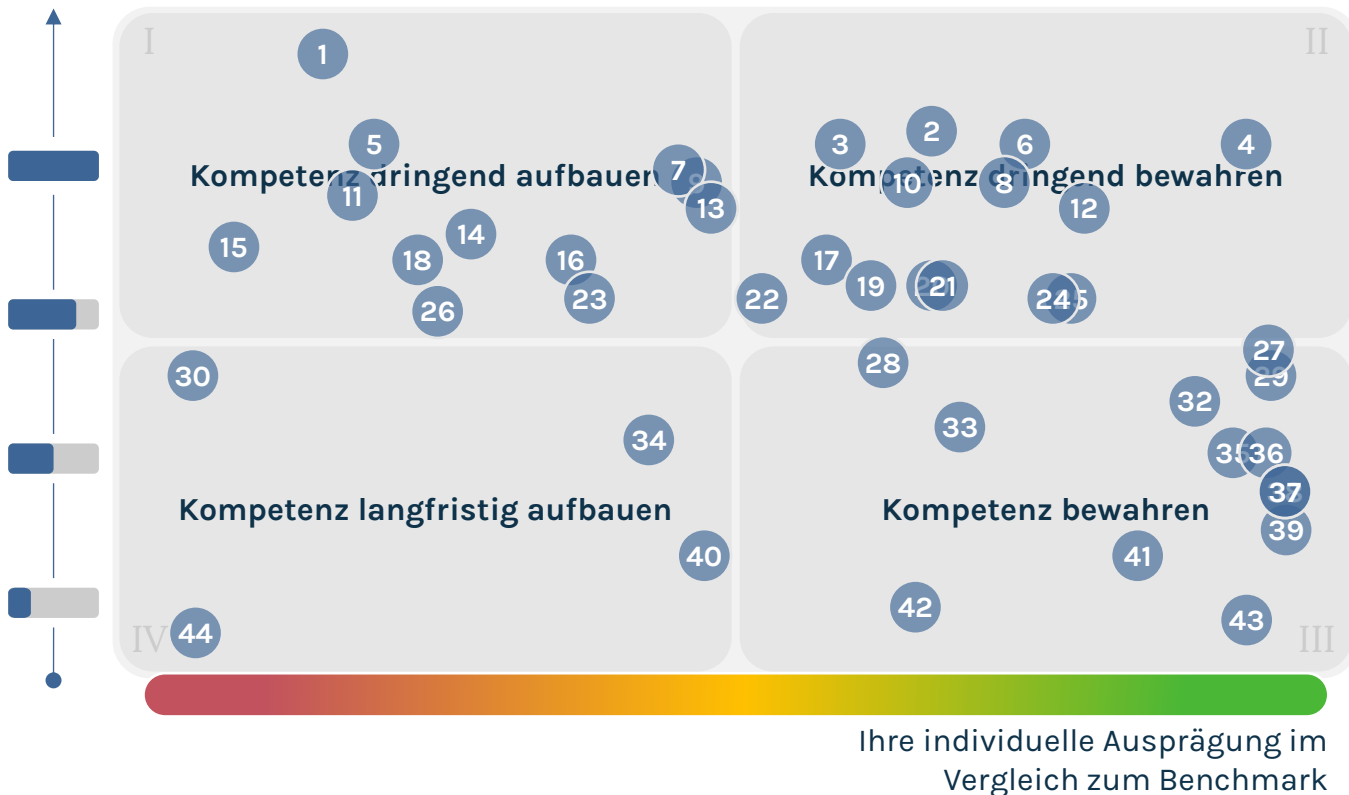
- Übersicht über Erfolgstreiber und Ihre **individuelle Leistung im Vergleich zum Benchmark** auf **Dashboard** (📊) abgebildet
- Wichtigkeit des Erfolgstreiber über Balken abgebildet: Je mehr gefüllt, umso höher der **Zusammenhang zwischen Erfolgstreiber und Erfolg**
- Ihr individueller Handlungsbedarf je Erfolgstreiber ableitbar aus **Kombination Ihrer individuellen Ausprägung und Stärke des Erfolgszusammenhangs**
- Erfolgstreiber mit **geringerer Leistung gegenüber Benchmark und hohem Erfolgszusammenhang** dringend adressieren und Kompetenzen aufbauen (Quadrant I)
- Erfolgstreiber mit **geringerer Leistung gegenüber Benchmark und geringerem Erfolgszusammenhang** langfristig adressieren (Quadrant IV)
- **Erfolgstreiber mit starker Leistung gegenüber Benchmark** pflegen und bewahren (Quadrant II & III)

Gemessen an dem Benchmark sind Ihre Erfolgstreiber mit dringendem Handlungsbedarf im Quadrant I abgebildet – In den Quadranten II und III sehen Sie, wo heute schon Ihre Stärken liegen.

Beispiel eines individuellen Berichts

Ihre Leistung im Vergleich zum Benchmark

Relevanz des
Erfolgstreibers



Erfolgstreiber*

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| 1 Reaktionsverhalten | 22 Top Mgt. Unterstützung (PPM) |
| 2 Monitoring-Intensität | 23 Ideenmanagement |
| 3 Projekt-Adaptivität | 24 Projektpriorisierung |
| 4 Portfolio-Risikomanagement | 25 Prozessformalisierung |
| 5 Top Mgt. Unterstützung (PPM) | 26 Planung |
| 6 Roadmapping | 27 Stakeholder-Beteiligung |
| 7 Risikokultur | 28 Agile Fähigkeiten |
| 8 Meeting-Qualität | 29 Digitalisierungsstrategie |
| 9 Projektmanagement-Standards | 30 Strategiekларheit |
| 10 Ergebnistransfer | 31 Kundenorientierung |
| 11 Lessons Learned | 32 Vertragsmanagement |
| 12 Prozessreife | 33 Teamkontinuität |
| 13 Strat. Kapazitätsmanagement | 34 Servant Leadership |
| 14 Innovationskultur | 35 KI-Orientierung |
| 15 Sensing | 36 Innovationsgrad |
| 16 Risikomanagement | 37 Nachhaltigkeitskriterien |
| 17 Rollenklarheit | 38 IT Support |
| 18 Vertikale Strategieintegration | 39 Nachhaltigkeitsorientierung |
| 19 Voice Behavior | 40 Projektmanagement Office (PMO) |
| 20 Kontrolle | 41 Projektleitendenqualifizierung |
| 21 Business Case Kontrolle | 42 Optionsdenken |
| | 43 Externe Partnerschaften |
| | 44 Langfristige Strategieausrichtung |

Zuordnung des Erfolgstreibers

Einzel-PM Strategie Struktur & Rollen Kultur Strukturierung Steuerung

*Erfolgstreiber kategorieübergreifend nach MPI-Korrelation sortiert (Erfolgszusammenhang hoch bis gering)

Es lohnt sich Fähigkeiten sowohl im Einzel- als auch Multi-Projektmanagement aufzubauen.

Gutes Einzel-Projektmanagement erhöht die Projektprofitabilität

Am Fachgebiet TIM getätigte Forschung* mit einer Stichprobe von 917 Projekten konnte zeigen, dass Anstrengungen im Einzelprojektmanagement einen signifikanten positiven Einfluss auf die Projektprofitabilität haben.

- Anstrengung wurde durch die Projektmanagement-Personalkosten im Verhältnis zu Gesamtpersonalkosten des Projekts gemessen.
- Eine Erhöhung der PM-Anstrengung eines Projekts um 1 % führte zu einer Erhöhung der finalen Profitabilität um 0,15 %-Punkte.

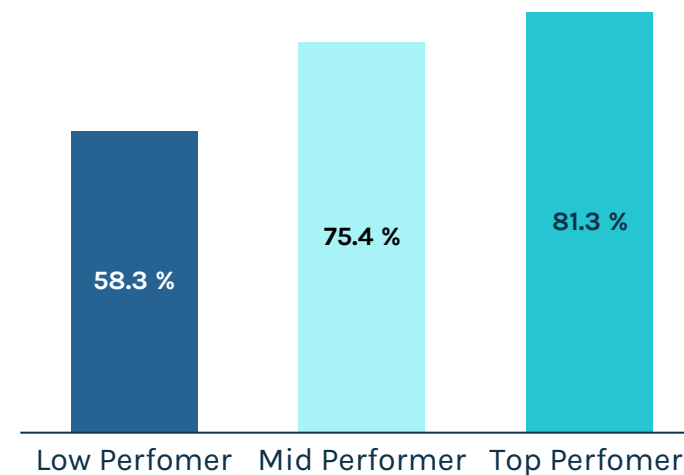
*Quelle: Kaufmann, Carsten & Kock, Alexander (2022). Does project management matter? The relationship between project management effort, complexity, and profitability. International Journal of Project Management 40(6): 624-633. Open Access: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.05.007>

Gutes Multi-Projektmanagement erhöht den Nutzen aller Projekte

Die vorliegende Stichprobe im öffentlichen Sektor zeigt:

- Top Performer haben einen wesentlich höheren Anteil von Projekten, die ihren Nutzen erreichen.
- Bei Low Performern verfehlen mehr als 40 % der Projekte Ihre Nutzenziele.

Anteil der Projekte, die den geplanten Nutzen erreichen oder übertreffen





01

MPM-Studie

Editor's note

Der nachfolgende Bericht ist der allgemeine Abschlussbericht und enthält allgemeine Erkenntnisse der diesjährigen Multiprojektmanagement-Studie in der öffentlichen Verwaltung.

Wir definieren Multiprojektmanagement als ganzheitliches Management einer Projektlandschaft durch abgestimmtes Zusammenwirken von Strategien, Strukturen und Prozessen, organisationalen Akteuren und Kulturen zur Erreichung von Leistungszielen relevanter Stakeholder.

In diesem Kapitel finden Sie Informationen rund um die Studie, ihre Mechanismen und eine Erklärung, wie die Ergebnisse zu lesen sind.

Um ein Höchstmaß an Datensicherheit zu gewährleisten, werden Ihre individuellen Angaben ausschließlich unter Ihrer persönlichen Portfolio-ID geführt.



Zweite Erhebung in der öffentlichen Verwaltung: Die MPM-Studie eröffnet seit zwanzig Jahren wertvolle Einblicke in die Wirkungsweisen von MPM und zeichnet sich durch ein wissenschaftliches Studiendesign aus.



Multiprojektmanagement-Studie in der öffentlichen Verwaltung

Seit mehr als zwanzig Jahren untersucht das Team um Prof. Dr. Alexander Kock an der Technischen Universität Darmstadt die Erfolgsfaktoren des Projektportfoliomanagements durch fortlaufende Benchmarking-Studien in der freien Wirtschaft.

Mit der erfolgreichen Erststudie im Jahr 2022 wurde dieser Forschungsansatz erstmals gezielt auf die öffentliche Verwaltung übertragen. Darauf aufbauend führt die Projektmanagementberatung des Beratungszentrum des Bundes im Bundesverwaltungsamt unter Leitung von Herrn Sven Matthies gemeinsam mit der TU Darmstadt nun die 2. MPM-Studie 2024/2025 durch.

Kennzeichnend für die MPM-Studie sind ein wissenschaftlich fundiertes Studiendesign, der Einsatz validierter Fragebatterien sowie eine sorgfältige und methodisch saubere Datenauswertung.



Studiendesign

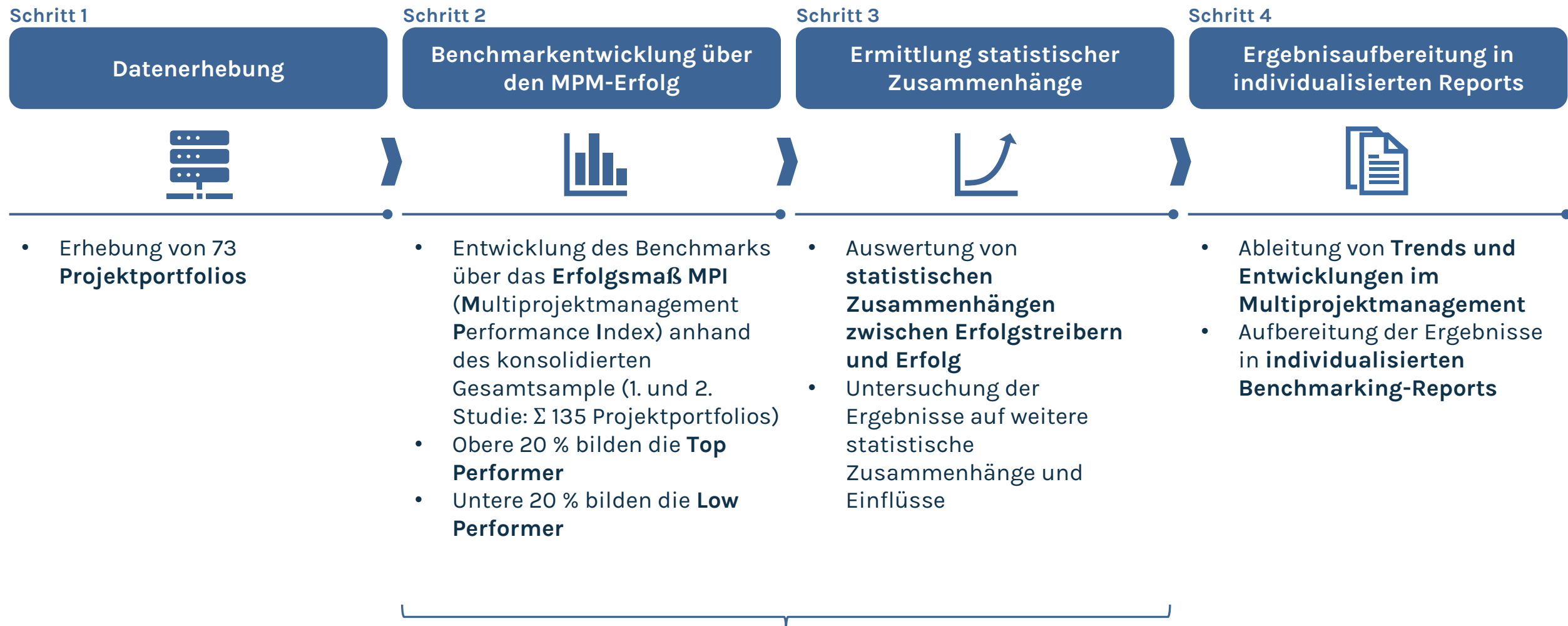
Die **Untersuchungseinheit der Studie ist das Projektportfolio**. Unter **Projektportfolio** verstehen wir eine Sammlung von Projekten, die gemeinsam gesteuert und verwaltet werden und sich Ressourcen teilen. Zur Zielgruppe zählen Verantwortliche für Projektportfolios in Behörden und öffentlichen Einrichtungen auf Bundes-, Landes- oder Kommunalebene (z. B. Portfolioleitungen, PMO, Stabsstellen). Im Rahmen der Studie wurde je Portfolio mindestens eine Person befragt.

Die **Datenerhebung wurde über personalisierte Zugänge** zu einer Befragungsplattform durchgeführt. Dazu wurden den Teilnehmenden nach Prüfung der Anmeldung individuelle Zugangslinks zur Verfügung gestellt.

Der **Erhebungszeitraum** umfasste **Oktober 2024 bis Juli 2025**. Insgesamt haben 73 öffentliche Institutionen an der 2. MPM-Studie in der öffentlichen Verwaltung teilgenommen.

Die MPM-Studie benchmarkt Ihr Multiprojektmanagement systematisch in vier Schritten.

Studienmechanismen



Nähere Details auf den nächsten Slides

Der Multiprojektmanagement Performance Index (MPI) ist das zentrale Erfolgsmaß für den Benchmark und setzt sich aus den Dimensionen MPM-Qualität, Projektportfolio- und Organisationserfolg zusammen.

Studienmechanismen: Schritt 2

Multiprojektmanagement Performance Index

I MPM-Qualität

Zusammenarbeitsqualität

Informationsqualität

Entscheidungsqualität

Allokationsqualität

Abbruchqualität

II Projektportfolioerfolg

Strategischer Fit

Synergienutzung

Portfoliobalance

Ø Einzelprojekterfolg

III Organisationserfolg

Ø Erfolg der Projektergebnisse

Organisationale Wirksamkeit

Zukunftsausrichtung

Schnelligkeit

Erläuterung zum MPI

- **Zentrales Erfolgsmaß** des Benchmarks zur Festlegung von **Top und Low Performern**
- Gleichgewichtete Zusammensetzung aus **MPM-Qualität, Projektportfolioerfolg und Organisationserfolg**
- **Ermittlung aus schrittweiser Aggregation** von Einzeldimensionen
- Einzeldimensionen basieren jeweils auf 3-5 Einzelfragen - Bewertung auf einer Skala von 1 bis 7

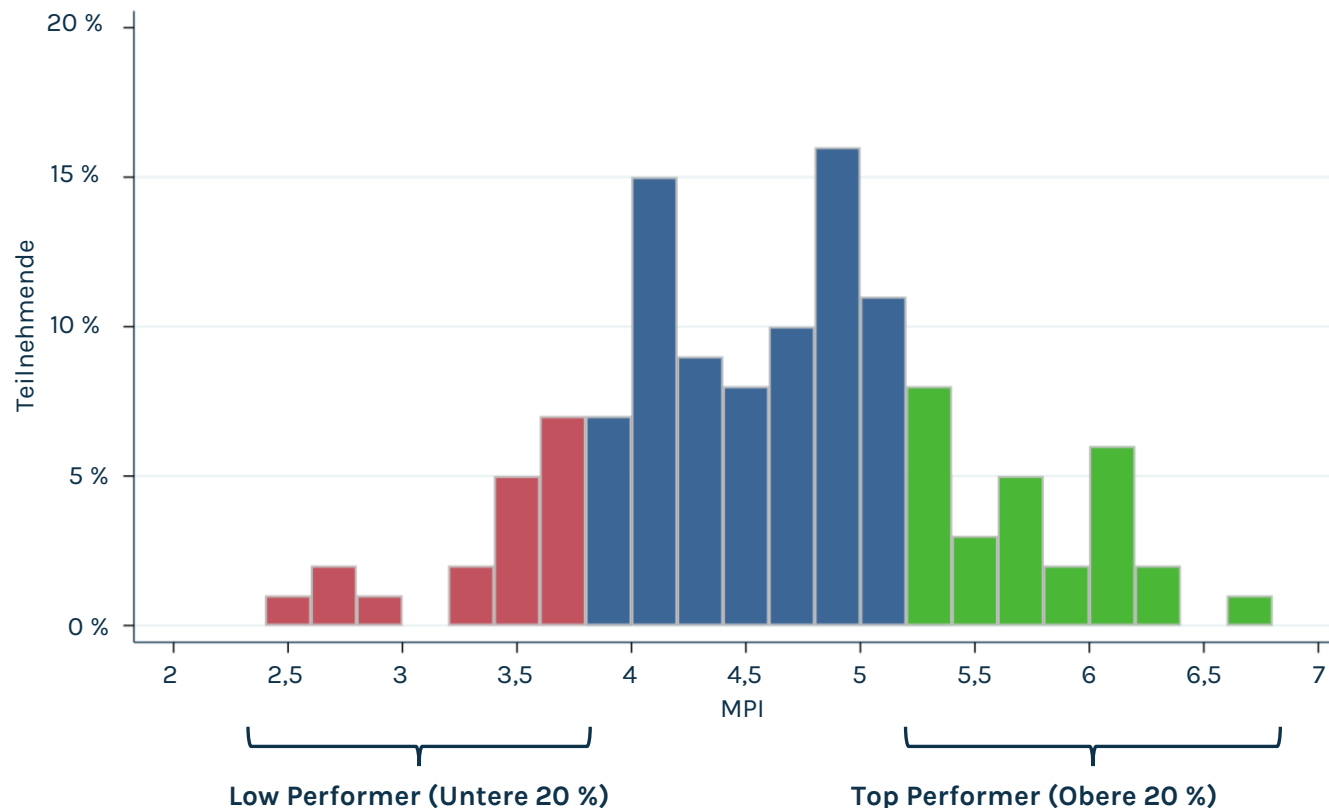


Die Einteilung der Organisationen in Top und Low Performer wird anhand des Multiprojektmanagement Performance Index (MPI) festgelegt.

Studienmechanismen: Schritt 2



Verteilung des MPIs über alle Teilnehmenden



- Gruppenzugehörigkeit anhand des **nach der Größe sortierten MPI** festgelegt
- Top Performer:** obere 20 %
 - Top Performer MPI > 5,3
 - Durchschnittlicher Top Performer MPI 5,74
- Low Performer:** untere 20 %
 - Low Performer MPI < 3,97
 - Durchschnittlicher Low Performer MPI: 3,56
- Mid Performer:** mittlere 60 %
 - $3,97 \leq \text{Mid Performer MPI} \leq 5,3$
 - Durchschnittlicher Mid Performer MPI 4,63



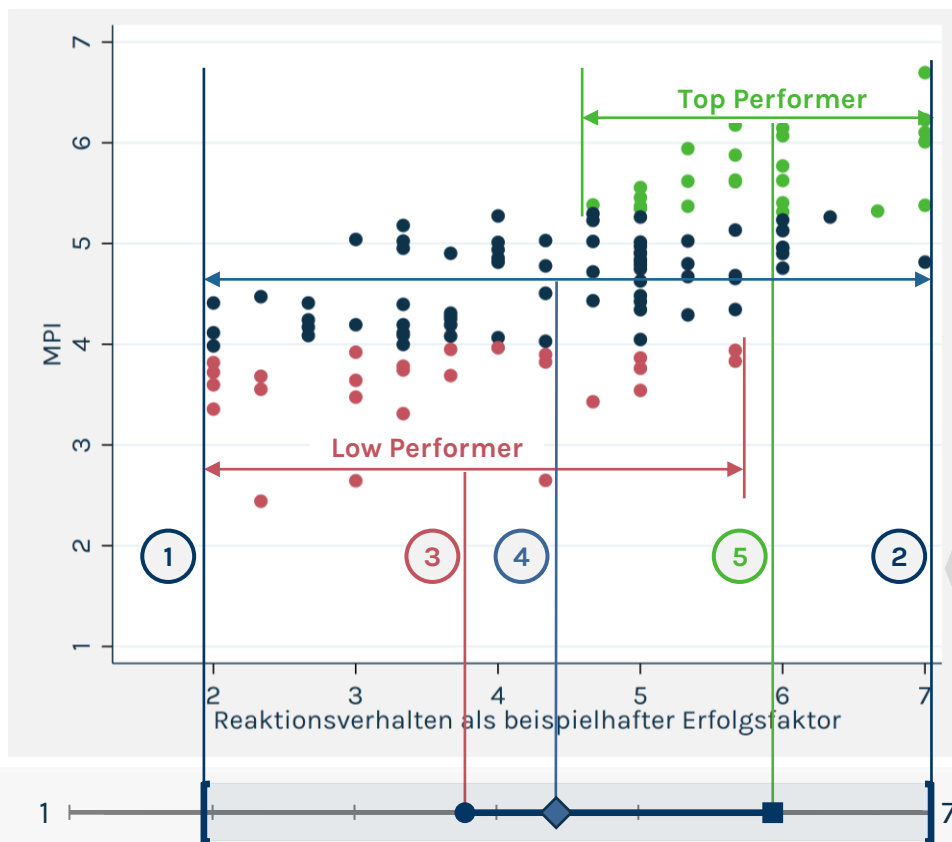
Die 20 %-Grenze zur Bestimmung der Top und Low Performer begünstigt die Robustheit der Befunde. Die MPI-Grenzwerte sind damit von der Leistung aller Teilnehmenden in dieser Studie abhängig (relatives Benchmark), aber sie sind in der Größenordnung über alle bisher durchgeführten MPM-Studien vergleichbar.

Erfolgstreiber beeinflussen Ihren MPM-Erfolg (MPI): Je größer die Spanne zwischen den Mittelwerten der Top und Low Performer, desto wichtiger ist der jeweilige Erfolgstreiber.

Studienmechanismen: Schritt 3

Erfolgstreiber und ihre Wichtigkeit

Zusammenhang
zwischen Erfolgsfaktor
und MPI



Unsere Darstellung

So lesen Sie Ihre Befunde für den jeweiligen Erfolgstreiber und vergleichen sich mit dem Benchmark.

Studienmechanismen: Schritt 3

Name des Erfolgstreibers

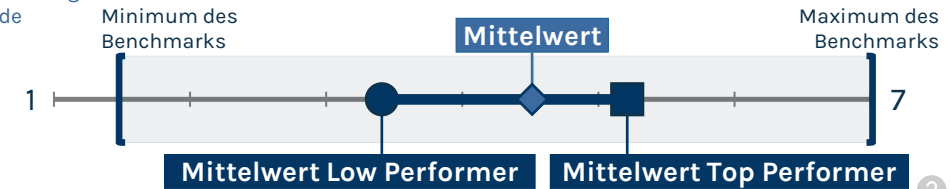
Erfolgszusammenhang abgebildet über die Korrelation mit dem MPI und dem Delta zwischen Top und Low Performern

Wichtigkeit

Korrelation MPI:
Δ Top/Low Performer:

Definition des Erfolgstreibers

Nähere Erläuterung
nächste Slide



Top Performer ...

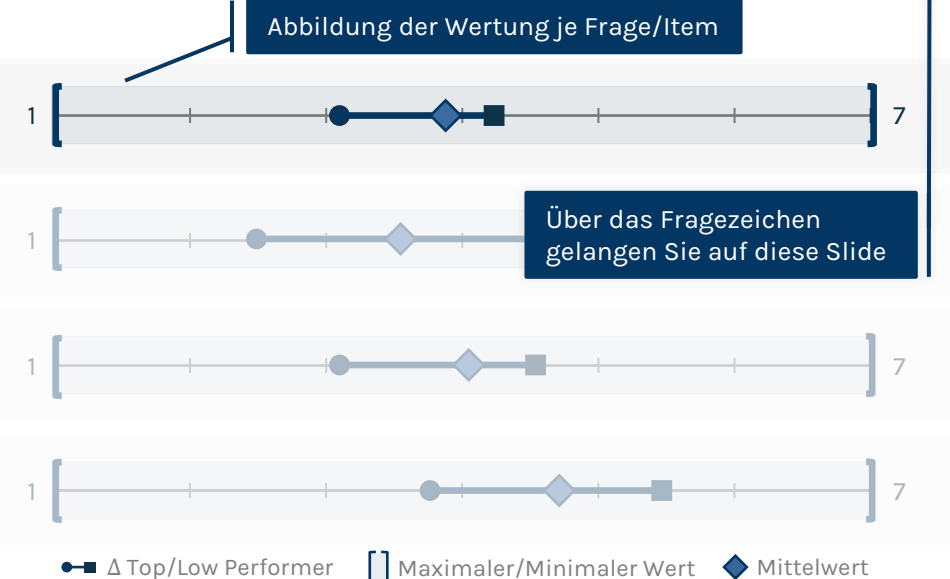
1 Frage/Item 1

2 Frage/Item 2

3 Frage/Item 3

4 Frage/Item 4

Angabe zu den einzelnen Fragen/Items, über die der Erfolgstreiber gemessen und errechnet wurde. Die Ausprägungen der einzelnen Fragen/Items werden aggregiert und über ihr arithmetisches Mittel als Erfolgstreiber zusammengefasst (3-6 Fragen pro Faktor).



So bestimmen wir den Erfolgswzusammenhang.

Studienmechanismen: Schritt 3



Erfolgstreiber und Erfolgswzusammenhang

- Zuordnung der **Teilnehmenden anhand des MPIs** in die **Gruppen Top Performer, Mid Performer und Low Performer**
- Berechnung des **Zusammenhangs zwischen Erfolgstreibern und dem MPI**: Je stärker der Zusammenhang eines Erfolgstreibers mit dem MPI, desto höher seine Relevanz
- Abbildung über **(I) Korrelation** und/oder **(II) Differenz der Mittelwerte zwischen Top und Low Performern**
 - I. **Erfolgswzusammenhang über Korrelation mit MPI**: Korrelation zwischen 0 und 1, wobei 0 keinen Zusammenhang und 1 einen perfekten positiven, linearen Zusammenhang beschreibt
 - II. **Erfolgswzusammenhang über Differenz der Mittelwerte von Top und Low Performern**: Je höher das Delta, desto wichtiger ist der Treiber zur Erreichung eines hohen MPIs



Insgesamt haben 73 Organisationen an der 2. MPM-Studie in der öffentlichen Verwaltung teilgenommen.

Teilnehmendenstatistik

2. öffentliche Multiprojektmanagement-Studie in Zahlen

10/24-07/25 Erhebungszeitraum über ein halbes Jahr: Gesamtsample basierend auf Datenstand von Juli 2025

73 teilnehmende Organisationen

31 Organisationen mit wiederholter Teilnahme

0,41 Ø Verbesserung im MPI bei wiederholter Teilnahme

3 Betrachtete Verwaltungsebenen

Porträt einer teilnehmenden Median*-Organisation



257 Mitarbeitende



20 Mio. Euro jährliches Portfoliobudget



30 % der Mitarbeitenden involviert in Projekten



20 % der Projektmitarbeitenden externe Mitarbeitende



Angaben basierend auf dem Median* über alle Organisationen

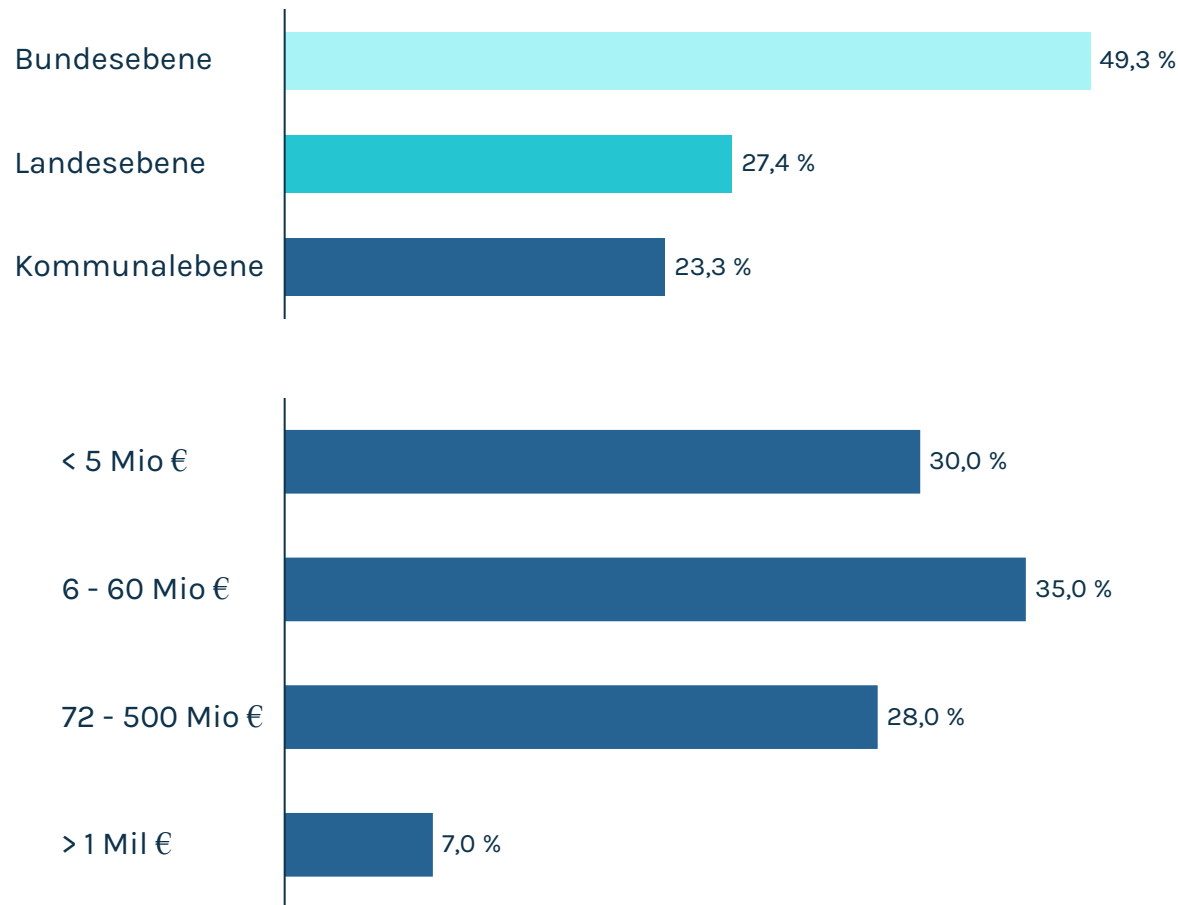
*Der Median gibt den mittig liegenden Wert einer nach der Größe sortierten Stichprobe an. 50 % der Werte sind somit größer und 50 % kleiner als der Median-Wert. Der Median ist weniger empfindlich gegenüber Extremwerten (Ausreißern) als der Durchschnitt (arithmetisches Mittel).



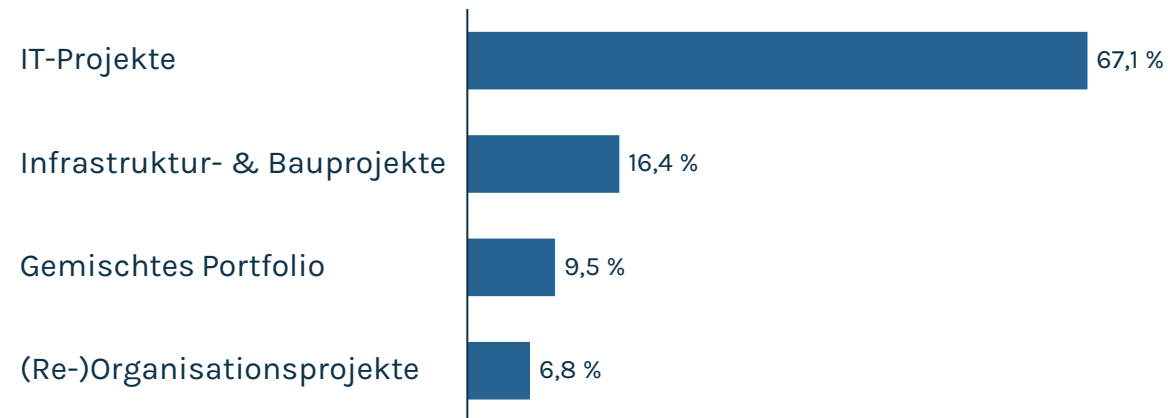
Der größte Anteil der Teilnehmenden kommt von der Bundesebene. Die Stichprobe der Studie umfasst verschiedene Portfoliobudgetgrößen. Inhaltlich fokussieren sich die Projektportfolios auf IT-Projekte.

Teilnehmendenstatistik

Verteilung nach Ebene und Jahresportfoliobudget



Verteilung nach projekt-inhaltlichem Schwerpunkt*



Die Hälfte der teilnehmenden Organisationen ist auf der **Bundesebene** angesiedelt. Organisationen auf **Landes-** und **Kommunalebene** machen hingegen **27 %** bzw. **23 %** aus.

30 % der Teilnehmenden gaben ein Jahresportfoliobudget von **weniger als 5 Million Euro** an.

Den größten **inhaltlichen** Teil machen Projektportfolios mit **IT-Projekten** aus.

*Portfolios nach projekt-inhaltlichem Schwerpunkt bedeutet, dass über 50 % des Portfoliobudgets auf die entsprechende Projektkategorie (IT- Projekte; Infrastruktur- & Bauprojekte; (Re-)Organisationsprojekte) entfallen. Portfolios, die so nicht eindeutig einer Art zugeordnet werden können, sind Misch-Portfolios.

Der Benchmark berücksichtigt das Umfeld, in dem eine Organisation operiert: Portfoliokomplexität, Politische Turbulenz, Einfluss und Regulierung als mögliche Kontextfaktoren.

Kontextfaktoren



Portfoliokomplexität

Portfoliokomplexität bezeichnet die **Stärke der Abhängigkeiten** zwischen den Projekten eines Portfolios und misst ob sich **Umfangsänderungen in einem Projekt auf andere Projekte** auswirken und Projekte auf die **Ergebnisse von anderen warten**.

Projektabhängigkeiten entstehen unter anderem durch das **Teilen von Ressourcen und Risiken**.

Messung

4 Fragen aggregiert in einem Konstrukt



Politische Turbulenz

Politische Turbulenz beschreibt dabei, inwiefern **politische Ereignisse und Geschehnisse Einfluss** auf Ihre Organisation haben und **für Ungewissheit oder Veränderungen sorgen**.

4 Fragen aggregiert in einem Konstrukt



Politischer Einfluss

Politischer Einfluss definiert, wie sehr **Mitglieder der Exekutive oder Legislative Einfluss** auf Ihre Organisation nehmen, **Interesse** an Ihren Arbeitsergebnissen haben oder **Druck auf Ihre Organisation** ausüben.

3 Fragen aggregiert in einem Konstrukt



Regulierung

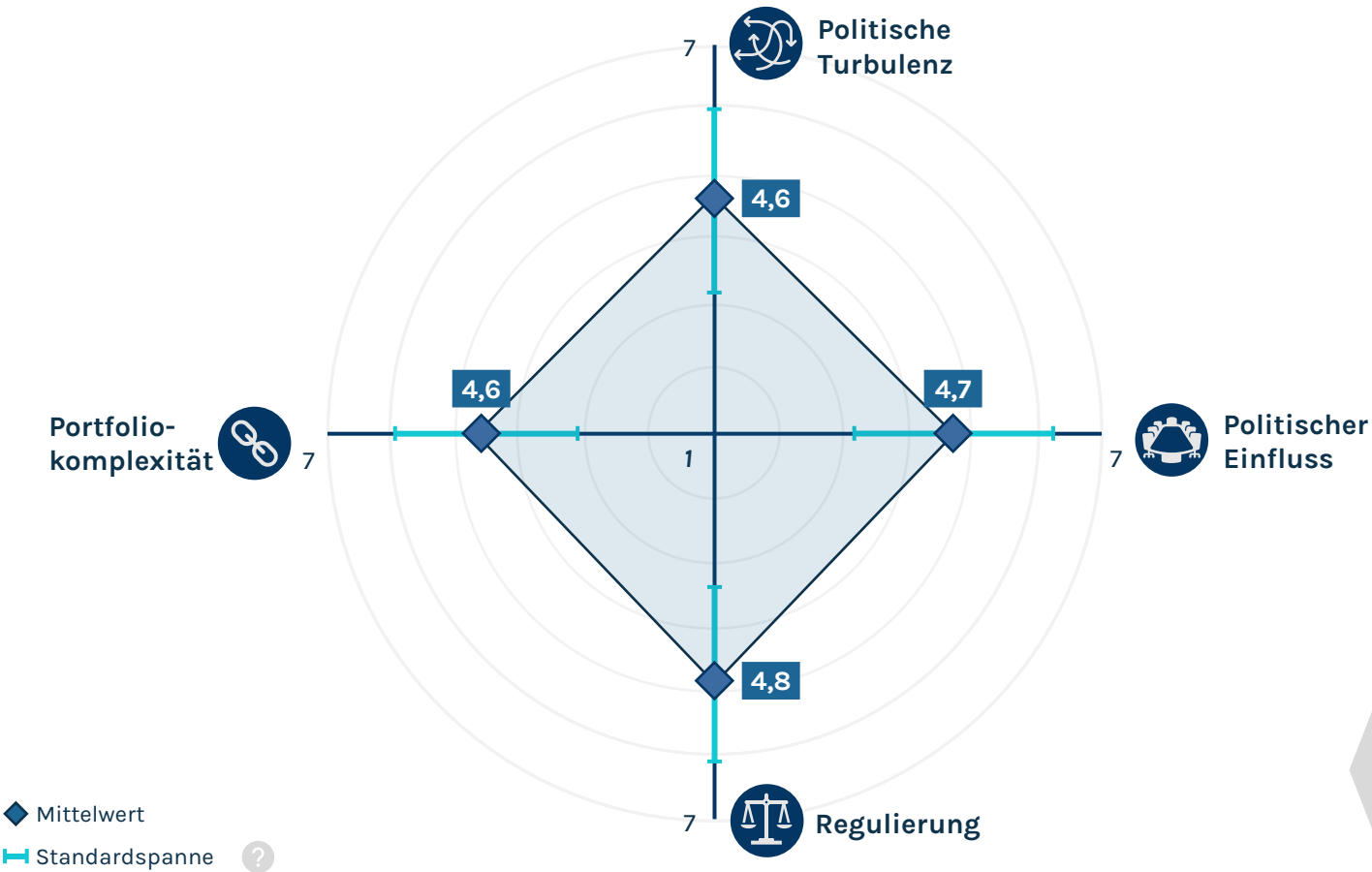
Die Regulierung gibt an, wie stark Ihre **Arbeitsprozesse gesetzlich reguliert sind** und entsprechend an **aktuelle regulatorische Gegebenheiten angepasst werden müssen**.

3 Fragen aggregiert in einem Konstrukt

Die Kontextfaktoren haben keinen direkten Einfluss auf den MPI, allerdings können in unterschiedlichen Kontexten einzelne Erfolgstreiber an Bedeutung gewinnen oder verlieren.

Kontextfaktoren

Die durchschnittliche Verteilung der Kontextfaktoren



Die teilnehmenden Organisationen unterliegen Einflüssen aus ihrer politischen und regulatorischen Umwelt.

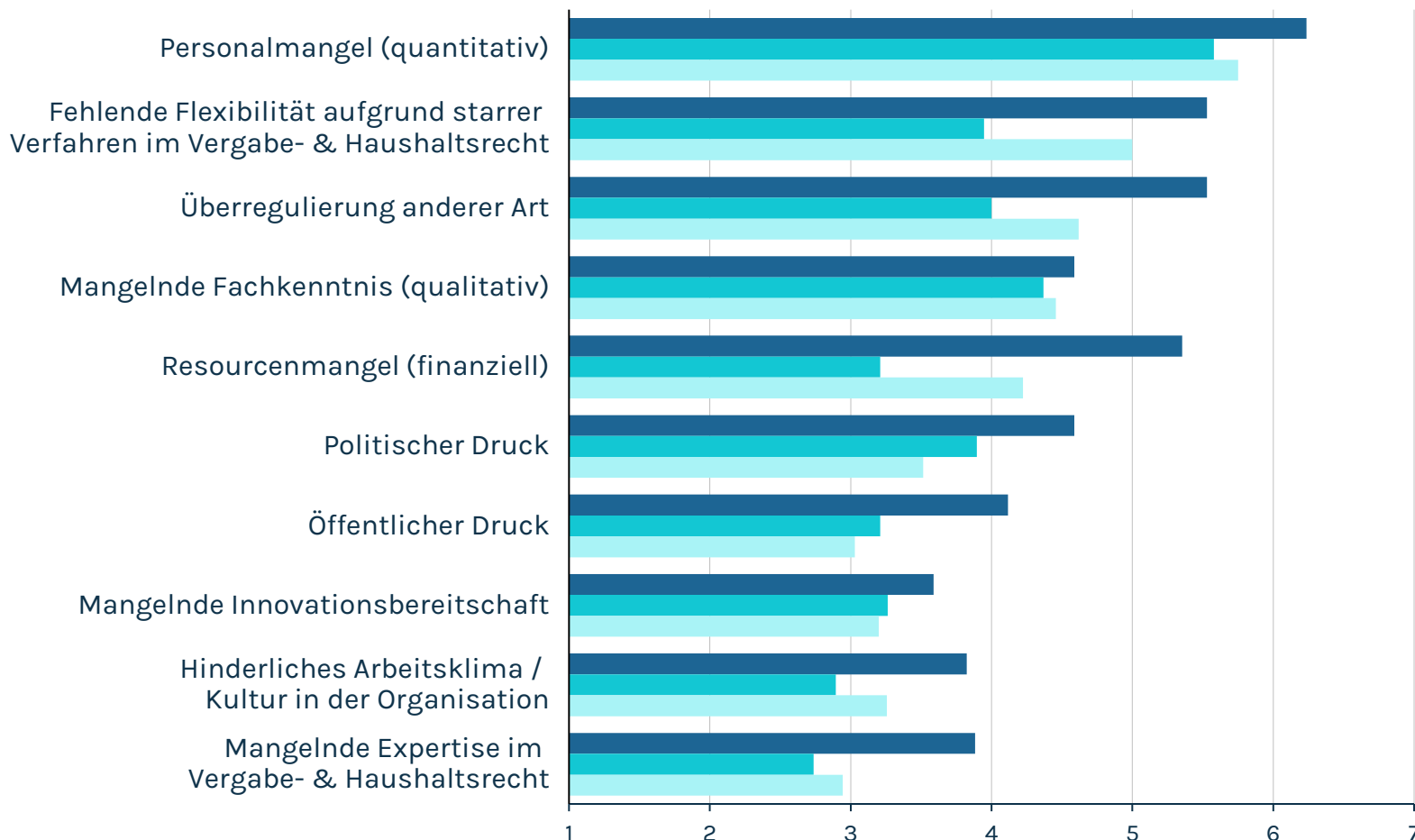
Während keiner der hier dargestellten Kontextfaktoren **Portfoliokomplexität, Politische Turbulenz, Einfluss und Regulierung** einen direkten Zusammenhang mit dem MPI aufweist, gewinnen oder verlieren einige tatsächliche Erfolgstreiber an Relevanz, je nachdem wie stark der jeweilige Kontextfaktor ausfällt. Zwischen den Verwaltungsebenen konnte kein signifikanter Unterschied in den Kontextfaktoren festgestellt werden.



Die **Standardspanne** stellt den Bereich dar, in dem 68 % der individuellen Stichprobenwerte fallen. Sollte sich Ihr Wert außerhalb dieser Standardspanne befinden, befindet sich Ihr Portfolio im **hohen** bzw. **niedrigen** Bereich des jeweiligen Kontextfaktors.

Die teilnehmenden Organisationen empfinden vor allem den Personalmangel als einen wichtigen Aspekt, der sie bei der Projektarbeit einschränkt.

Probleme und Belastungen bei der Projektarbeit



Während fehlende Expertise im Vergabe- und Haushaltsrecht über alle Ebenen als geringste Problemquelle eingeschätzt wird, liegen die Mittelwerte bezüglich fehlender Flexibilität darin zwischen 4 und 5,5.

Die Problemquellen sind über alle Ebenen ähnlich verteilt, wobei im Mittel die größten Probleme auf Kommunalebene wahrgenommen werden.

■ Kommunalebene ■ Landesebene ■ Bundesebene

* Die Fragen „Bitte schätzen Sie ein, wie sehr die nachfolgenden Aspekte gegenwärtig ihre Projektarbeit belasten/einschränken.“ wurden auf einer Skala von 1 („Gar nicht“) bis 7 („Sehr stark“) beantwortet.



02

Ihr MPM-Erfolg

Multiprojektmanagement Performance Index

Dieses Kapitel zeigt Teilnehmenden ihren MPM-Erfolg und wie Sie in den einzelnen Dimensionen des MPI (**M**ultiprojektmanagement **P**erformance **I**ndex) im Vergleich zum Benchmark abschneiden. Darüber hinaus wird der MPI nach Branche und Portfolioart aufgeschlüsselt.

Der MPI stellt das zentrale Erfolgsmaß des Benchmarks dar und dient zur Einteilung der Teilnehmenden in Top und Low Performer. Die 20 % der Teilnehmenden mit dem höchsten MPI gelten als Top Performer, die 20 % mit dem niedrigsten MPI als Low Performer.

Der MPI setzt sich aus der Qualität des Projektportfoliomanagements (MPM-Qualität), dem Projektportfolioerfolg sowie dem daraus resultierenden Organisationserfolg zusammen.





Der Multiprojektmanagement Performance Index (MPI) setzt sich aus der MPM-Qualität, dem Projektportfolioerfolg und dem Organisationserfolg zusammen.

Beispiel eines
individuellen Berichts

5,0 ● Multiprojektmanagement Performance Index*

Sie gehören zur Gruppe der
Mid-Performer

5,2 ● MPM-Qualität I

5,5 ● Zusammenarbeitsqualität

5,7 ● Informationsqualität

5,8 ● Entscheidungsqualität

4,0 ● Allokationsqualität

5,3 ● Abbruchqualität

4,9 ● Projektportfolioerfolg II

5,0 ● Strategischer Fit

5,3 ● Synergienutzung

5,3 ● Portfoliobalance

4,0 ● Ø Einzelprojekterfolg

5,0 ● Organisationserfolg III

5,4 ● Ø Erfolg der Projektergebnisse

4,3 ● Organisationale Wirksamkeit

6,3 ● Zukunftsausrichtung

4,0 ● Schnelligkeit

* Der MPI ergibt sich aus der schrittweisen Aggregation der Dimensionen auf unterster und zweiter Ebene. Die Dimensionen auf unterster Ebene basieren jeweils auf 3-5 Einzelfragen, die auf einer Skala von 1 bis 7 bewertet wurden. Top Performer (ab einem MPI von 5,3) haben einen durchschnittlichen MPI von 5,74. Low Performer (MPI kleiner als 4,02) haben einen durchschnittlichen MPI von 3,59.



Nähere Details auf den nächsten Slides



So haben sich Ihre Erfolgsdimensionen im Vergleich zur 1. MPM-Studie 2022 entwickelt.

Beispiel eines
individuellen Berichts

5,0 +1,0 Multiprojektmanagement Performance Index*

5,2 +0,6 MPM-Qualität I

5,5 +0,3 Zusammenarbeitsqualität

5,7 -0,3 Informationsqualität

5,8 +2,3 Entscheidungsqualität

4,0 +0,8 Allokationsqualität

5,3 +0,3 Abbruchqualität

4,9 +1,6 Projektportfolioerfolg II

5,0 +3,8 Strategischer Fit

5,3 +1,3 Synergienutzung

5,3 +1,3 Portfoliobalance

4,0 +0,0 Ø Einzelprojekterfolg

5,0 +0,9 Organisationserfolg III

5,4 +0,2 Ø Erfolg der Projektergebnisse

4,3 +0,3 Organisationale Wirksamkeit

6,3 +2,7 Zukunftsausrichtung

4,0 +0,3 Schnelligkeit

* Der MPI ergibt sich aus der schrittweisen Aggregation der Dimensionen auf unterster und zweiter Ebene. Die Dimensionen auf unterster Ebene basieren jeweils auf 3-5 Einzelfragen, die auf einer Skala von 1 bis 7 bewertet wurden. Top Performer (ab einem MPI von 5,3) haben einen durchschnittlichen MPI von 5,74. Low Performer (MPI kleiner als 4,02) haben einen durchschnittlichen MPI von 3,59.



Nähere Details auf den nächsten Slides

MPM-Qualität, die erste Dimension des MPIs, misst die Güte der Interaktionsprozesse im MPM-Prozess.

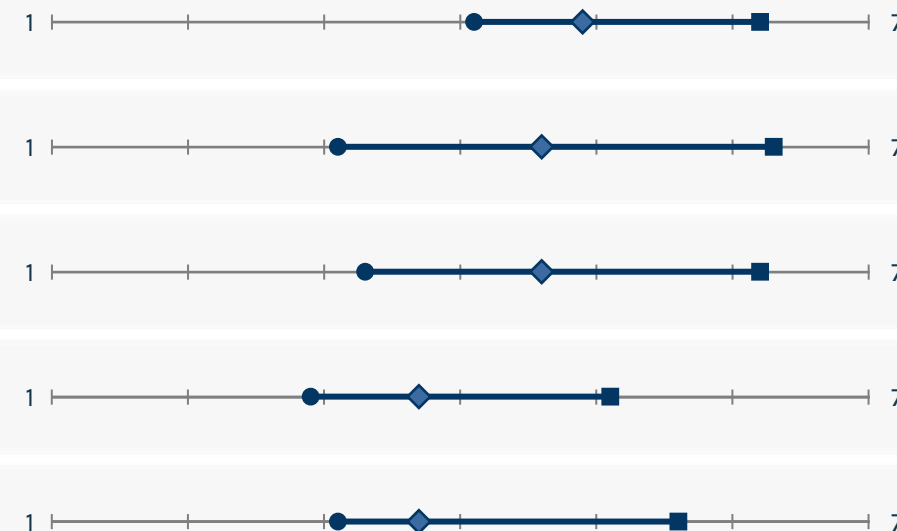
MPM-Qualität



MPM-Qualität beschreibt die **Güte der Interaktionsprozesse zwischen den im MPM-Prozess beteiligten Akteuren** und ist eine Grundvoraussetzung für den Projektportfolioerfolg. MPM-Qualität setzt sich aus fünf Dimensionen zusammen:



- Zusammenarbeitsqualität:** Gegenseitige Unterstützung, offene Kommunikation und konstruktiver Umgang mit Konflikten zwischen den beteiligten Akteuren
- Informationsqualität:** Hohe Transparenz über Projekt- und Ressourcenstatus, Zugang zu relevanten, zuverlässigen und aktuellen Informationen
- Entscheidungsqualität:** Transparent kommunizierte Entscheidungsprozesse, konsequente Umsetzungen von Entscheidungen
- Allokationsqualität:** Verbindliche Ressourcenzusagen mit schneller, zuverlässiger und akzeptierter Ressourcenallokation
- Abbruchqualität:** Konsequenter Abbruch unnötiger Projekte; ohne Betrachtung des Abbruchs als Scheitern



● ■ Δ Top/Low Performer ◆ Mittelwert

Die zweite Dimension des MPIs erfasst den unmittelbaren Projektportfolioerfolg.

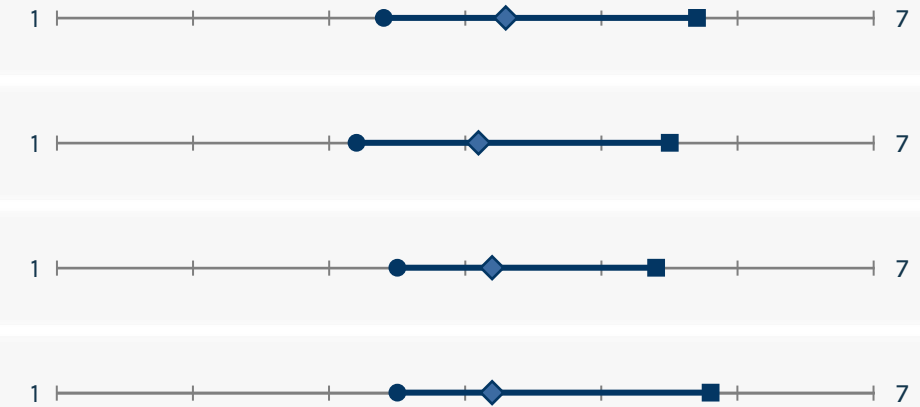
Projektportfolioerfolg



Der Projektportfolioerfolg misst den **unmittelbaren Erfolg des Portfolios** und ist eine Voraussetzung für den Geschäftserfolg. Projektportfolioerfolg setzt sich aus vier Dimensionen zusammen.



- Strategischer Fit:** Konsequente Ausrichtung von Projekten an der Organisations-/Bereichsstrategie
- Synergienutzung:** Nutzung von Synergien zwischen einzelnen Projekten („höherer Wert der Summe als der einzelnen Teile“), Vermeidung von Redundanzen
- Portfoliobalance:** Balance zwischen neuen und bestehenden Anwendungsgebieten, Technologien, Kompetenzentwicklung und -verwertung, Risiko und Ertrag
- Durchschnittlicher Einzelprojekterfolg:** Durchschnittliche Zielerreichung (Termintreue, Budgettreue, Leistungstreue) der Projekte innerhalb des Portfolios



■ Δ Top/Low Performer ◆ Mittelwert

Die dritte Dimension des MPIs ist der Organisationserfolg und beschreibt den letztlich realisierten Nutzen des Portfolios.

Organisationserfolg



Der Organisationserfolg misst den **realisierten Nutzen des Projektportfolios** für die Organisation/die Organisationseinheit und ist das **letztliche Ziel erfolgreichen Projektportfoliomanagements**. Der Organisationserfolg wird anhand von vier Dimensionen gemessen:



1 **Durchschnittlicher Erfolg der Projektergebnisse:** Durchschnittlicher wirtschaftliche Zielerreichung der Produkte/Projektergebnisse des Portfolios



2 **Organisationale Wirksamkeit:** Erfüllung des Kernauftrags, Kundenzufriedenheit, gesellschaftlichen Beitrags und Gesamterfolg im Verhältnis zu ähnlichen Organisationen



3 **Zukunftsausrichtung:** Sicherung von Kompetenzvorteilen durch die Entwicklung von Technologien und Kompetenzen einer erfolgreichen Zukunft



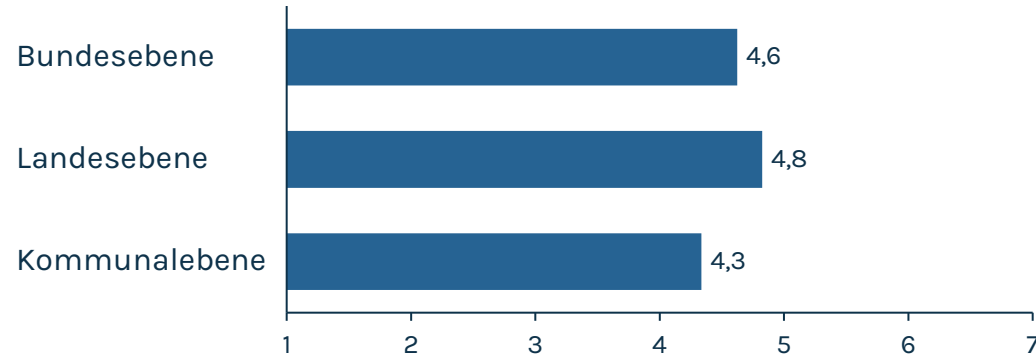
4 **Schnelligkeit:** Geschwindigkeit bei der Umsetzung von Projektergebnissen und der Erschließung neuer Themenfelder und Trends



■ Δ Top/Low Performer ◆ Mittelwert

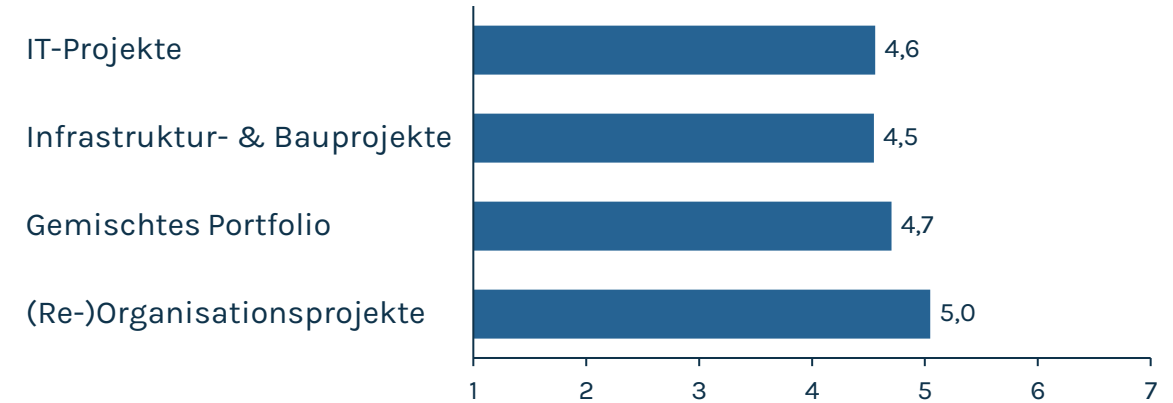
Trotz geringer Unterschiede im MPI zwischen Verwaltungsebene/Portfolioart und dem MPI sind diese nicht statistisch signifikant.

Verteilung des MPIs nach Ebene



Absteigend nach Anteil der Portfolioart im Sample sortiert

Verteilung des MPIs nach projekt-inhaltlichem Schwerpunkt*



Absteigend nach Anteil der Portfolioart im Sample sortiert



Es gibt keinen systematischen Zusammenhang zwischen Ebene und Erfolg oder zwischen Portfolioart und Erfolg. In jeder Ebene und Portfolioart gibt es Top und Low Performer.



03

Einzel-PM

Erfolgstreiber

Einzelprojektmanagement und dessen Prozessreife

Ein erfolgreiches Einzelprojektmanagement bildet die Basis für eine leistungsfähige Projektlandschaft.

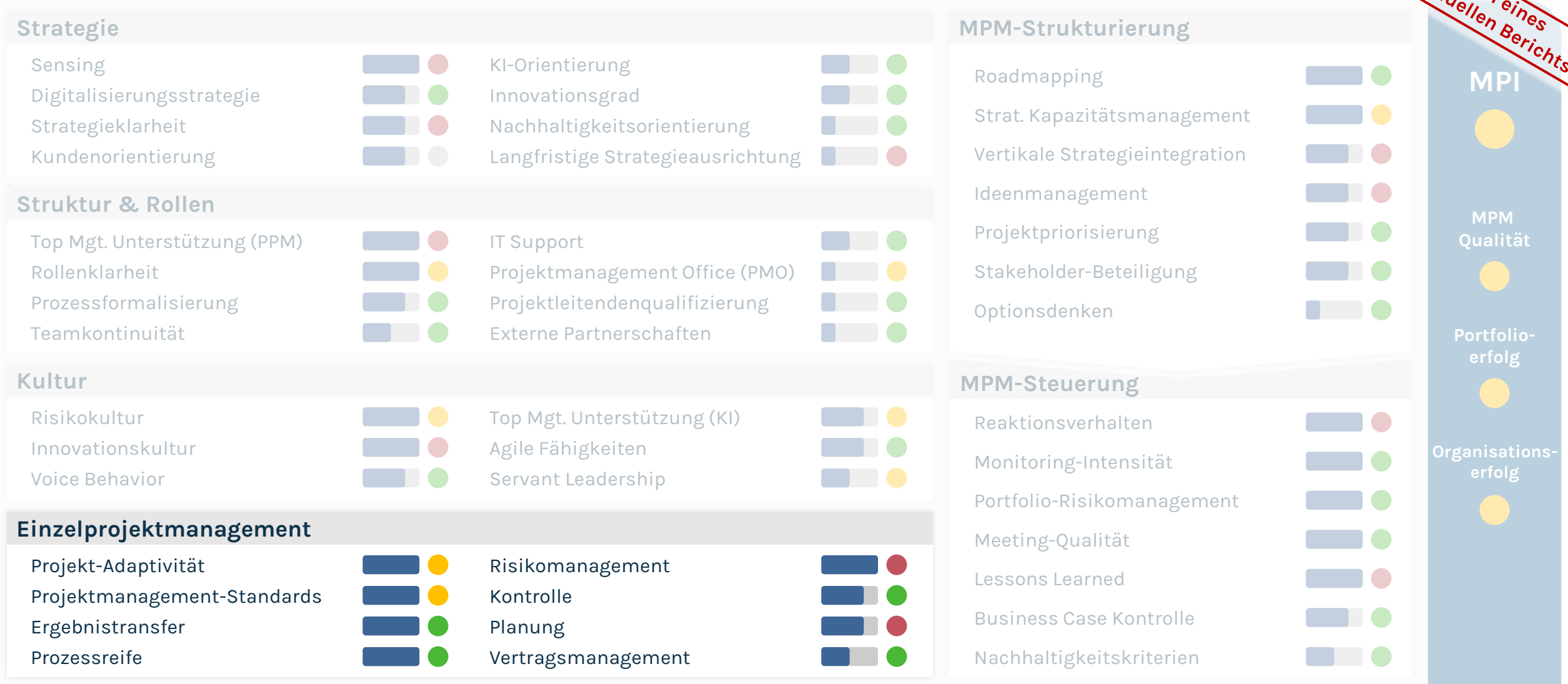
Die Ergebnisse der diesjährigen Studie zeigen, dass insbesondere eine hohe Projekt-Adaptivität und die konsequente Anwendung von Management-Standards entscheidend sind, um Projekte erfolgreich umzusetzen.

Ergänzend tragen ein systematisches Risikomanagement sowie klare Prozesse für Planung und Kontrolle wesentlich zur Stabilität und Verlässlichkeit der Projektdurchführung bei.

Top Performer zeichnen sich zudem durch einen effektiven Ergebnistransfer und eine höhere Prozessreife aus, wodurch Erfahrungen besser genutzt und Qualitätsstandards nachhaltig verankert werden.

Das Dashboard zeigt Ihre persönliche Leistung im Benchmark (MPM Performance Index = MPI) und die nach Wichtigkeit sortierten Erfolgstreiber.

Beispiel eines individuellen Berichts



Das Median*-Projekt der Teilnehmenden an der MPM-Studie weist ein Budget von 1,0 Mio. Euro und eine durchschnittliche Projektlaufzeit von 1,5 Jahren auf.

Anteil der in Projekten involvierten Mitarbeitenden nach Ebene



- Auf **Landesebene** arbeiten im Schnitt **51 % der Mitarbeitenden** in Projekten, auf der **Kommunalebene** und **Landesebene** sind es nur **44 %**.

Porträt eines teilnehmenden Median*-Projektes/Organisation



1,5 Jahre Projektlaufzeit eines repräsentativen Projektes



1,0 Mio. Euro Projektbudget eines repräsentativen Projektes



25 zeitgleich laufende Projekte



40 % zusätzliche Linientätigkeit von Projektmitarbeitenden

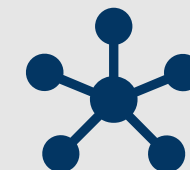


2 Projekte gleichzeitig pro Projektleitender Person



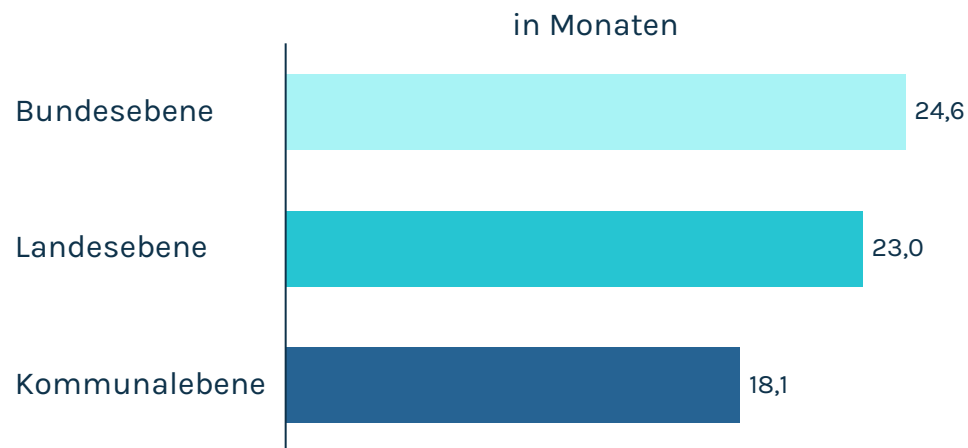
Angaben basierend auf dem Median* über alle Portfolios

*Der Median gibt den mittig liegenden Wert einer nach der Größe sortierten Stichprobe an. 50 % der Werte sind somit größer und 50 % kleiner als der Median-Wert. Der Median ist weniger empfindlich gegenüber Extremwerten (Ausreißern) als der Durchschnitt (arithmetisches Mittel).



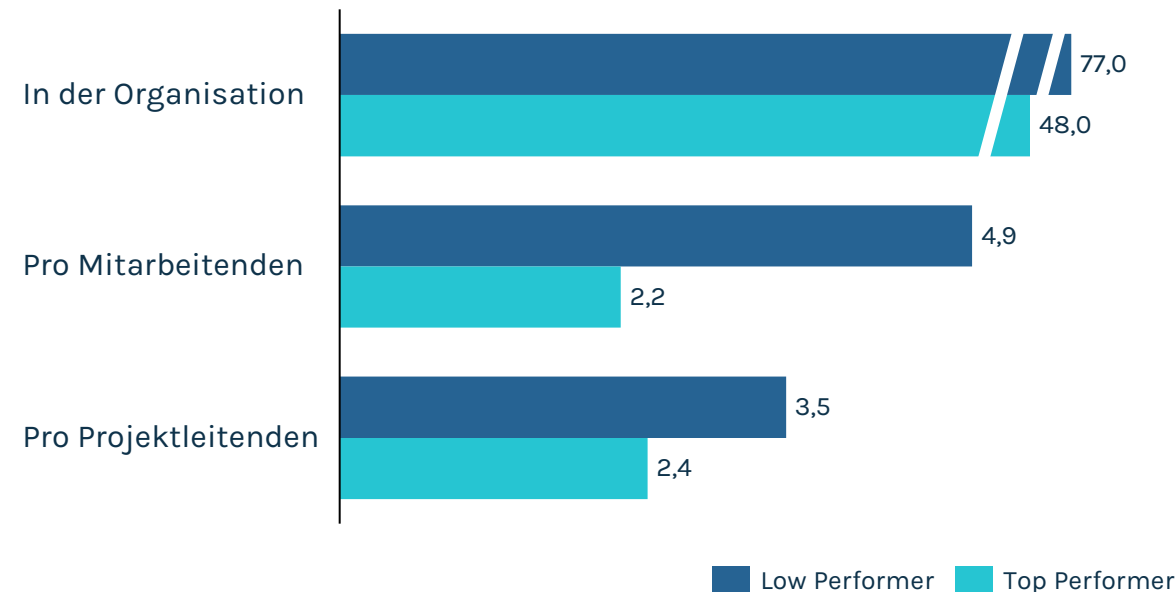
Top Performer fokussieren ihr Portfolio indem sich ihre Mitarbeitenden und Projektleitenden auf weniger Projekte gleichzeitig konzentrieren.

Durchschnittliche Dauer eines repräsentativen Projektes



- Die durchschnittliche Dauer eines Projekts beträgt auf **kommunaler Ebene** nur **18,1 Monate**.
- Im Vergleich hierzu dauern Projekte in Organisationen auf **Landes- bzw. Bundesebene** länger und sind auf **23 bzw. 24,6 Monate** angesetzt.
- Es gibt **keine Unterschiede** zwischen den **MPI-Gruppen** und der Länge der Projekte

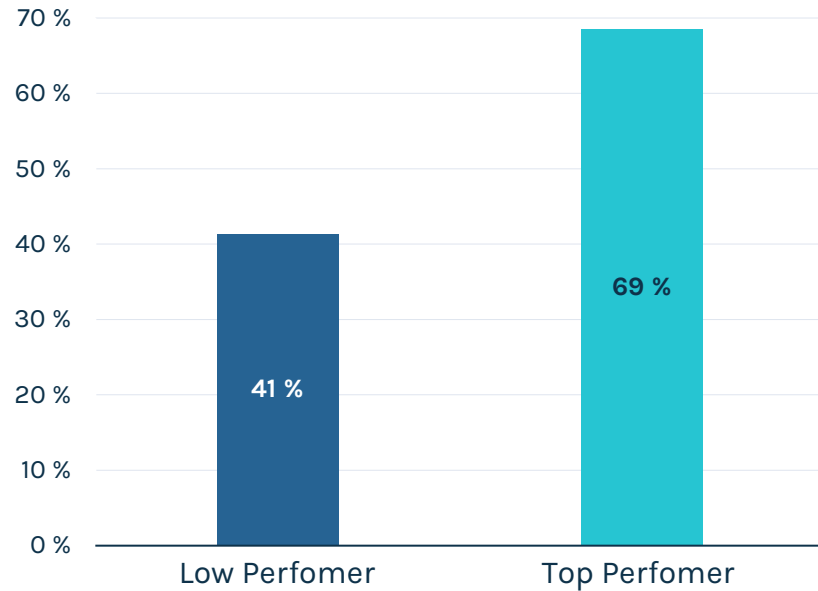
Anzahl gleichzeitiger Projekte



- Top Performer** führen im Schnitt **deutlich weniger Projekte gleichzeitig** durch.
- Ein weiterer **Unterschied** ist bei der Anzahl der parallel von **Projektleitenden** geleiteten Projekten zu erkennen. Dort liegt die Anzahl paralleler Projekte bei 3,5 für Low Performer und bei 2,4 für Top Performer.

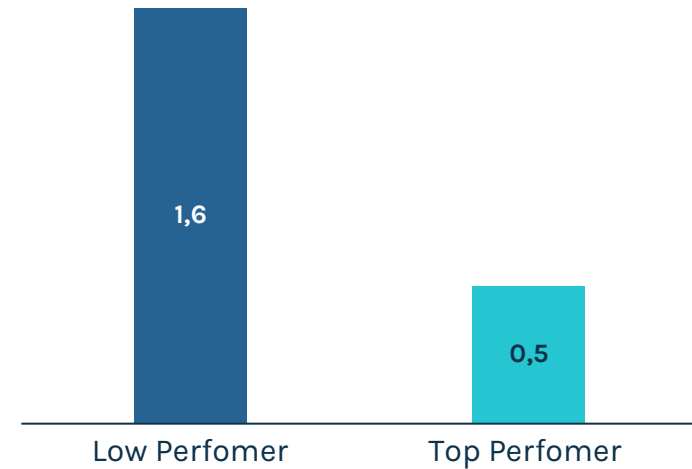
Top Performer setzen einen deutlich höheren Anteil ihrer Mitarbeitenden in Projekten ein und brechen weniger Projekte ab.

Anteil der in Projekten involvierten Mitarbeitenden



- Im Schnitt setzten **Top Performer 69 %** ihrer Mitarbeitenden in Projekten ein, wohingegen bei **Low Performern nur 41 %** der Mitarbeitenden in Projekte involviert sind.

Anzahl abgebrochener Projekte pro Jahr



- Top Performer brechen deutlich weniger Projekte ab.**
- Low Performer brechen rund 3x so viele Projekte ab wie Top Performer.

Projekte von Top Performern sind flexibler als Projekte von Low Performern.

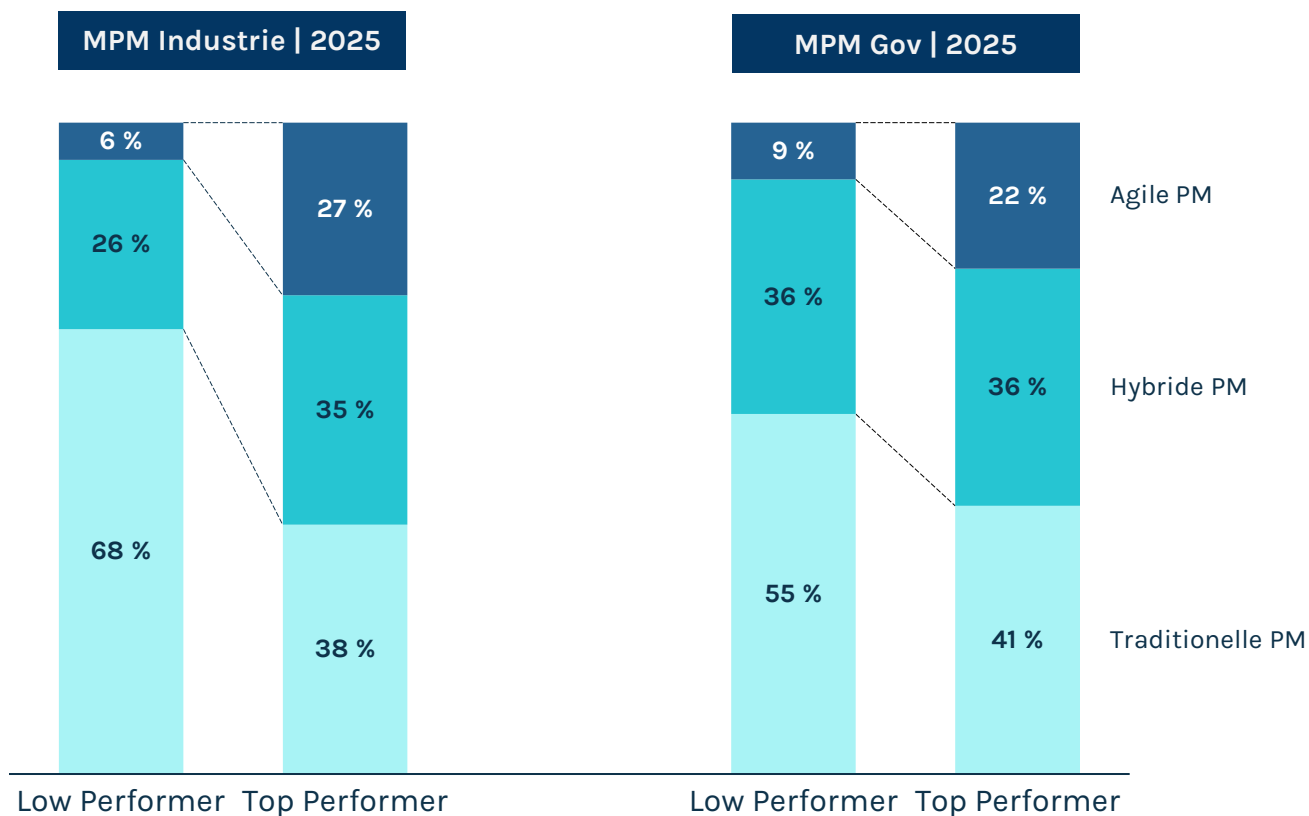


Top Performer etablieren Standards für das Projektmanagement, die sowohl Projektleitenden als auch Mitarbeitenden konsequent nahegebracht werden.



Top Performer setzen wesentlich mehr auf agile Projektmanagementansätze als Low Performer. Das ist vergleichbar mit der Verteilung in der MPM-Studie der Industrie.

Verteilung der Projektmanagement-Methoden (PM)



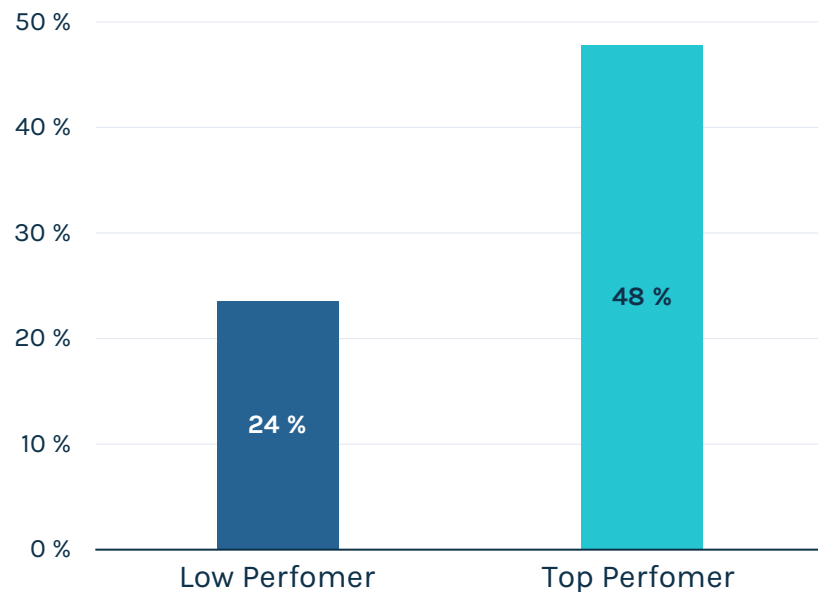
Im Vergleich zur MPM-Studie 2025 in der Industrie (links) zeichnet sich bei der Verteilung der Projektmanagement-Methoden im öffentlichen Sektor (rechts) ein **ähnliches Bild** ab.

Top Performer (22 %) nutzen **wesentlich häufiger agile PM** als Low Performer (9 %) – wenn auch weniger als in der Industrie.

Insgesamt werden ca. 50 % aller Projekte traditionell gemanagt – bei Top Performern jedoch nur 41 %.

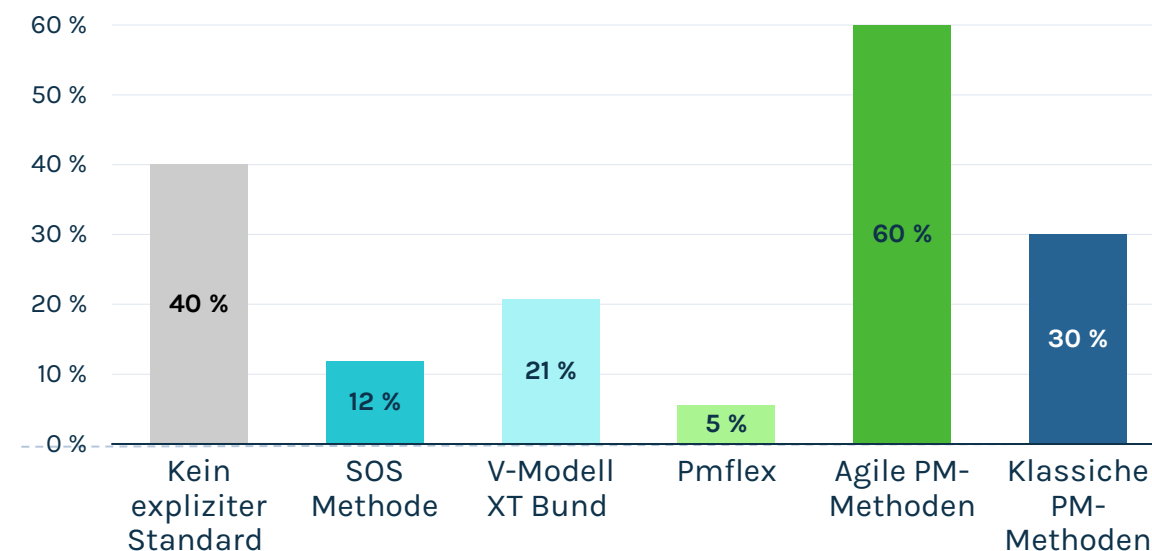
Es bestehen Unterschiede zwischen Low und Top Performern hinsichtlich des Einsatzes von Projektmanagement-Zertifizierungen. Viele Organisationen nutzen keinen expliziten PM-Ansatz.

Projektmanagement-Zertifizierungen von Projektleitenden



- Bei **Top Performern** haben im Durchschnitt **48 %** der Projektleitenden **mindestens eine Zertifizierung**.
- Bei **Low Performern** liegt der Durchschnitt bei nur **24 %** je Portfolio.

Eingesetzte PM-Methoden*



- Wir haben alle Organisationen gefragt, welche PM-Methoden sie einsetzen.
- **Mehr als ein Drittel** der teilnehmenden Organisationen gaben an, **keinen expliziten Projektmanagement-Methodenstandard** einzusetzen.
- Ca. 65 % derer, die agile Methoden nutzen, weisen einen inhaltlichen IT-Schwerpunkt auf.

Top Performer transferieren die Ergebnisse ihrer Projekte in enger Zusammenarbeit mit den Endnutzenden und allen anderen zentralen Projektbeteiligten.

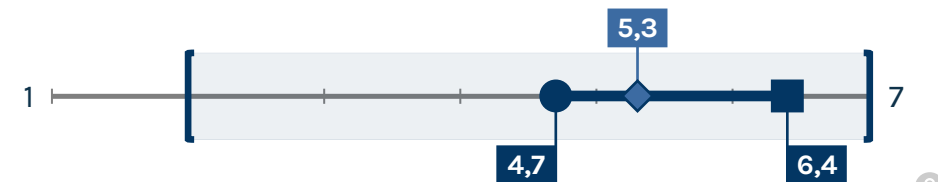
Ergebnistransfer

Ergebnistransfer umfasst den systematischen Abschluss von Projekten und die Übergabe derer Ergebnisse unter Berücksichtigung relevanter Projektbeteiligten und Endnutzenden.

Wichtigkeit

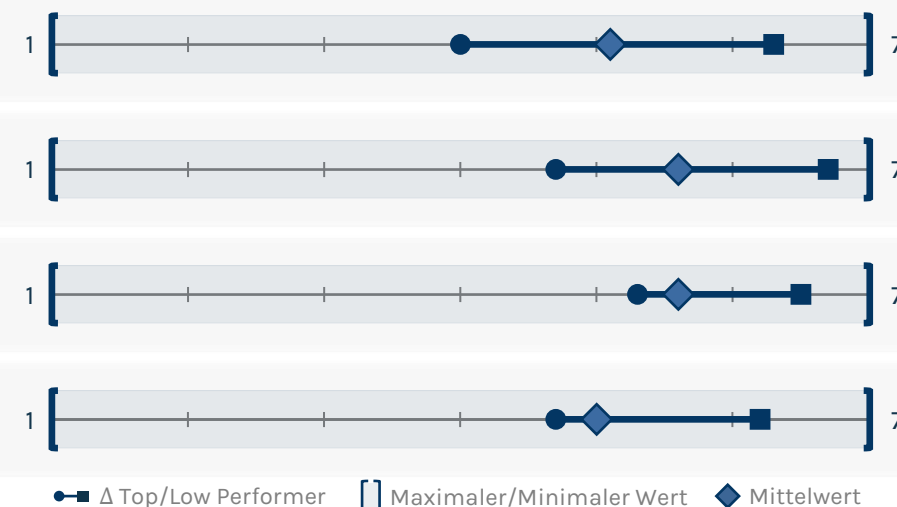
Korrelation MPI: **0,56**

Δ Top/Low Performer: **1,7**



Bei Top Performern ...

- 1 ... erfolgen der Projektabschluss und die Übergabe der Projektergebnisse systematisch und werden detailliert geplant.
- 2 ... erfolgt die Abnahme der Projektergebnisse unter Beteiligung aller zentralen Projektbeteiligten.
- 3 ... sind die Endnutzenden der Projektergebnisse bereits vor Projektabschluss im Projekt involviert.
- 4 ... endet ein Projekt nicht mit der Lieferung von Projektergebnissen, sondern erst nachdem diese auch von den Projektnutzenden übernommen und angewandt werden.



● Δ Top/Low Performer
 [] Maximaler/Minimaler Wert
 ◆ Mittelwert

Top Performer haben eine ausgeprägte Prozessreife, die sich durch einheitliche Projektmanagementprozesse und klar definierte Verantwortlichkeiten auszeichnet.

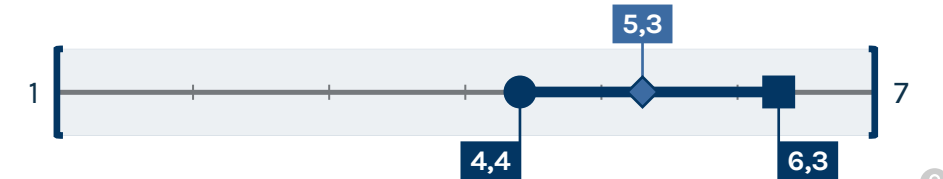
Prozessreife

Die Prozessreife eines Projektes beschreibt, inwieweit **Vorgänge und Regeln** für Projekte in der Organisation fest **etabliert sind**.

Wichtigkeit

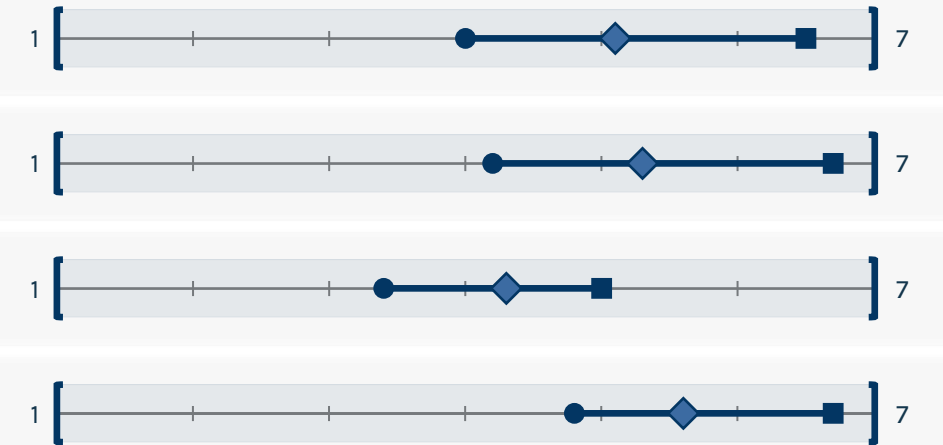
Korrelation MPI: **0,54**

Δ Top/Low Performer: 1,9



Projekte bei Top Performern ...

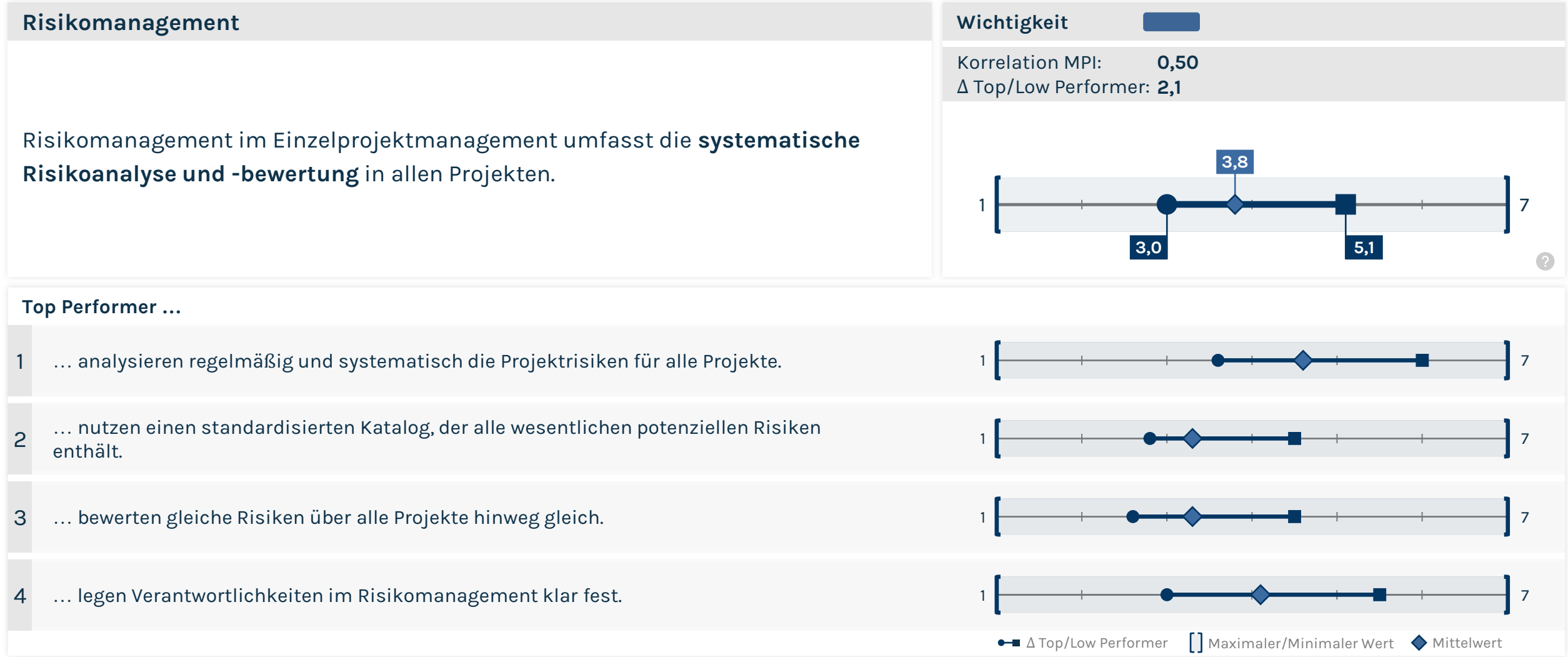
- | | |
|---|---|
| 1 | ... werden nach festgelegten Kriterien kategorisiert (z.B. nach Projektart, Laufzeit, Komplexität, Umfang beteiligter Bereiche, Wichtigkeit, etc.). |
| 2 | ... besitzen ein übergeordnetes Projektsteuerungsgremium und definierte Eskalationspfade. |
| 3 | ... werden erst gestartet, wenn die Ressourcenzuteilung feststeht. |
| 4 | ... sind eindeutig als solche definiert. |



Dieser Faktor beinhaltet insgesamt fünf Fragen, es sind die vier Fragen mit dem höchsten Erfolgswissen dargestellt.

 Δ Top/Low Performer
  Maximaler/Minimaler Wert
  Mittelwert

Das Risikomanagement von Top Performern ist ein klar definierter Prozess, der über die gesamte Projektlandschaft konsistent ist.



Top Performer kontrollieren systematisch den Fortschritt ihrer Projekte sowie deren Fertigstellungszeitpunkt.

Kontrolle

Kontrolle im Einzelprojektmanagement erfasst, inwieweit **einheitliche Vorgehensweisen** bezüglich Zeiterfassung, Projektplan und **Fortschrittsbewertung** in den Projekten **bestehen**.

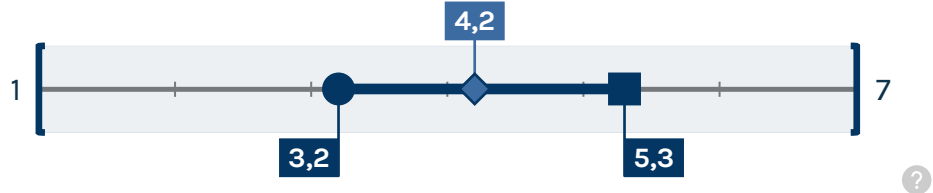
Wichtigkeit

Korrelation MPI:

0,48

Δ Top/Low Performer:

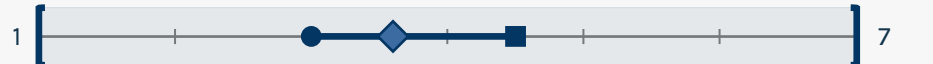
2,1



Bei Top Performern ...

1

... findet für alle Projekte eine vollständige und regelmäßige Erfassung und Verbuchung der Ist-Zeiten der Projektmitarbeitenden statt.



2

... sind Methoden und Bewertungskriterien für die Ermittlung des Projektfortschritts definiert.



3

... wird der Projektfortschritt für alle Projekte regelmäßig anhand von standardisierten Metriken bewertet und kommuniziert.



Δ Top/Low Performer

Maximaler/Minimaler Wert

Mittelwert



MPM

PROJECT-PORTFOLIO

BENCHMARKING

STUDY

41

Detaillierte Planung ist die Basis für den Projekterfolg von Top Performern.

Projektplanung

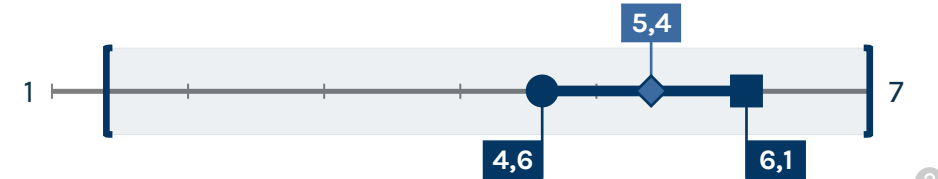
Die Projektplanung beinhaltet **detaillierte Termin-, Ressourcen und Kostenpläne** sowie das Verschriftlichen der **Projektziele**.

Wichtigkeit



Korrelation MPI: **0,46**

Δ Top/Low Performer: **1,5**



Top Performer ...

1 ... fixieren für jedes Projekt die inhaltlichen Projektziele schriftlich.



2 ... stellen für jedes Projekt einen detaillierten Terminplan auf.



3 ... stellen für jedes Projekt einen detaillierten Ressourcenplan auf.



4 ... stellen für jedes Projekt einen detaillierten Kostenplan auf.



●—■ Δ Top/Low Performer [] Maximaler/Minimaler Wert ◆ Mittelwert

Das Vertragsmanagement eines Top Performers zeichnet sich durch rechtzeitige, umfassende, vorausschauende und professionelle Vertragsgestaltung aus.

Vertragsmanagement

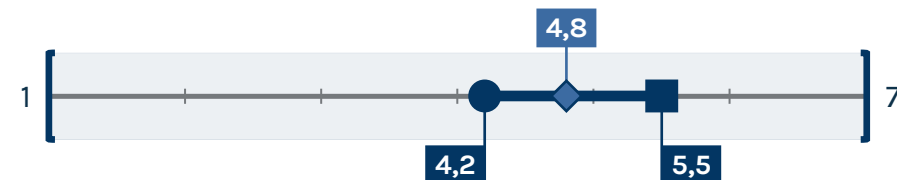
Vertragsmanagement beinhaltet die **frühe und saubere Aufsetzung** von **Verträgen** im Projekt zwischen den Parteien unter der **Berücksichtigung** von möglichen späteren **Projektanpassungen**.

Wichtigkeit



Korrelation MPI: **0,39**

Δ Top/Low Performer: **1,3**



Bei Top Performern ...

- 1 ... werden Verträge frühestmöglich im Prozess der Zusammenarbeit aufgesetzt und unterzeichnet.
- 2 ... werden Rechte und Pflichten der Vertragsparteien im Vertrag umfassend und sauber definiert.
- 3 ... werden absehbare Änderungen am Projekt (z.B. Change Requests) antizipiert und entsprechende Prozesse im Vertrag definiert.
- 4 ... existiert professionelle Unterstützung für das laufende Vertragsmanagement.



● ■ Δ Top/Low Performer [] Maximaler/Minimaler Wert ◆ Mittelwert



04

Strategie

Erfolgstreiber

Strategie im Multiprojektmanagement

Die Kernaufgabe eines erfolgreichen Multiprojektmanagements ist die erfolgreiche Implementierung der Organisationsstrategie. In zunehmend dynamischen und unsicheren Umfeldern gewinnt jedoch die Fähigkeit, Veränderungen frühzeitig zu erkennen (*Sensing*) und die Organisationsstrategie laufend weiterzuentwickeln, an Bedeutung.

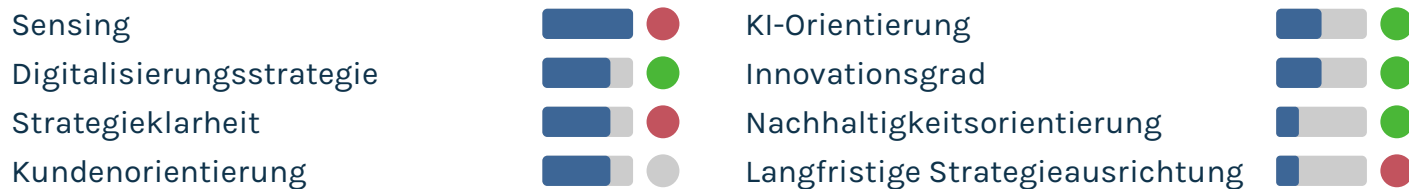
Neben einer klar formulierten und im Portfolio verankerten Digitalisierungsstrategie sind strategische Klarheit sowie eine ausgeprägte Kundenorientierung wesentliche Unterscheidungsmerkmale von Top Performern. Die Ergebnisse der diesjährigen Studie zeigen zudem, dass Top Performer sowohl bei der Integration von Künstlicher Intelligenz (KI) als auch von Nachhaltigkeit in ihren strategischen Prioritäten deutlich weiter sind.

Bei der Analyse des Portfolioinnovationsgrads zeigt sich, dass Top Performer einen höheren Anteil innovativerer Projekte verfolgen.

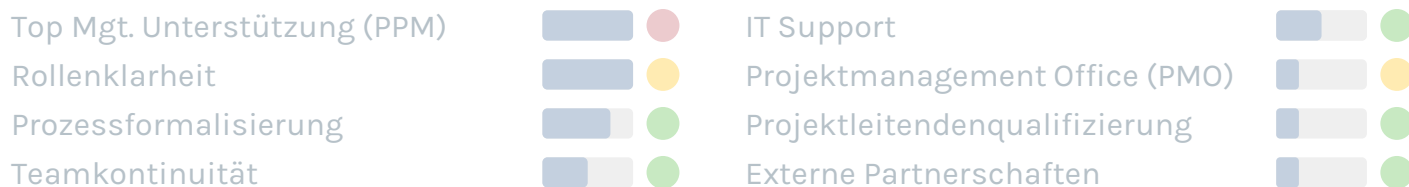
Das Dashboard zeigt Ihre persönliche Leistung im Benchmark (MPM Performance Index = MPI) und die nach Wichtigkeit sortierten Erfolgstreiber.

Beispiel eines individuellen Berichts

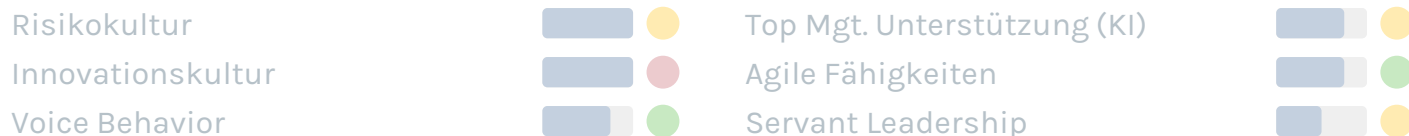
Strategie



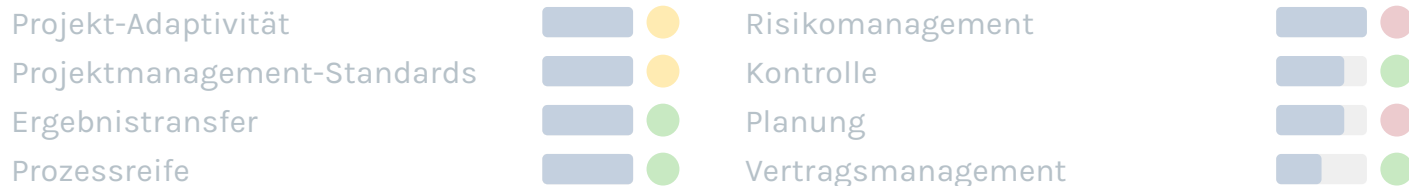
Struktur & Rollen



Kultur



Einzelprojektmanagement



MPM-Strukturierung



MPM-Steuerung



MPI



MPM Qualität



Portfolio-erfolg



Organisations-erfolg



Top Performer nutzen Markt- und Technologie-Sensing, um Trends und neue, noch unbekannte Bedürfnisse ihrer Kundschaft zu erspüren und technologische Entwicklungen aktiv zu überwachen.

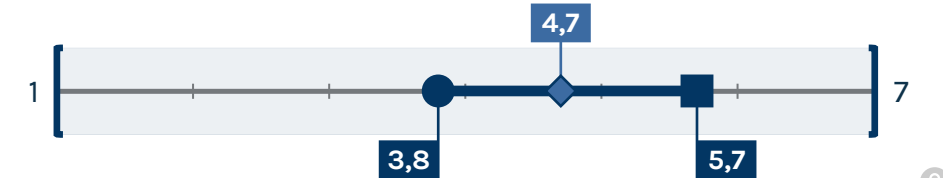
Sensing

Sensing bezeichnet **das Erforschen von Märkten** im Hinblick auf **Kundenbedürfnisse** und neue **technologische Trends**.

Wichtigkeit

Korrelation MPI: **0,51**

Δ Top/Low Performer: **1,9**



Top Performer ...

- 1 ... versuchen kontinuierlich, zusätzliche Bedürfnisse ihrer Kundschaft zu entdecken, die dieser noch nicht bekannt sind.
- 2 ... versuchen ständig, neue Sichtweisen auf ihre Kundschaft und deren Bedürfnisse zu entwickeln.
- 3 ... versuchen kontinuierlich, neue Trends zu entdecken.
- 4 ... analysieren systematisch technologische und gesellschaftliche Entwicklungen, um sich auf diese vorzubereiten.



Δ Top/Low Performer
 Maximaler/Minimaler Wert
 Mittelwert

Top Performer setzen die Digitalisierungsstrategie der Organisation top-down wie bottom-up proaktiv durch.

Digitalisierungsstrategie

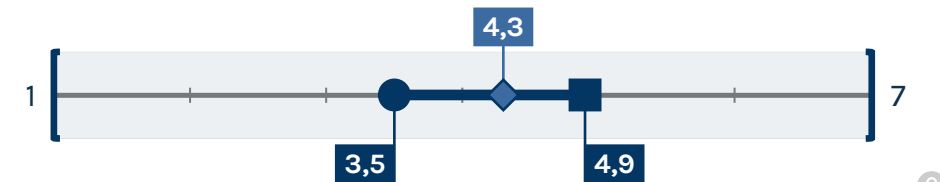
Der Erfolgsfaktor der Digitalisierungsstrategie umfasst die **proaktive Umsetzung** dieser durch die Organisation sowie durch die einzelnen Mitarbeitenden.

Wichtigkeit



Korrelation MPI: 0,41

Δ Top/Low Performer: 1,4



Top Performer ...

1 ... folgen einer detaillierten Digitalisierungsstrategie.



2 ... stellen sicher, dass die Digitalisierungsstrategie von allen Mitarbeitenden verstanden und mitgetragen wird.



3 ... stellen sicher, dass die digitale Strategie der Organisation systematisch und ganzheitlich durch Projekte umgesetzt wird.



4 ... motivieren Mitarbeitende, selbst Chancen und Risiken der Digitalisierung zu identifizieren.



Δ Top/Low Performer
 Maximaler/Minimaler Wert
 Mittelwert

Top Performer haben eine verständliche, klar kommunizierte und verstandene Strategie als Grundlage für die Projektpriorisierung.

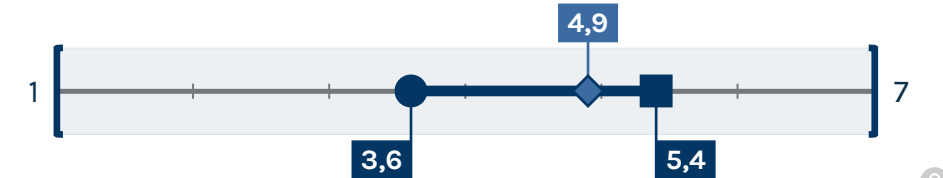
Strategieklarheit

Strategieklarheit bedeutet, dass Organisationen eine **klar formulierte** Strategie haben und diese innerhalb der Organisation **kommuniziert und verstanden** wird.

Wichtigkeit

Korrelation MPI: **0,41**

Δ Top/Low Performer: **1,8**

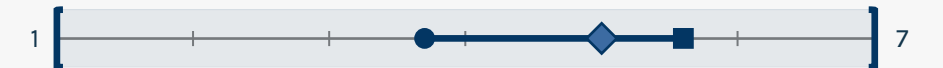


Top Performer...

1 ... haben eine schriftliche Mission, langfristige Ziele und Strategien zu deren Umsetzung.



2 ... kommunizieren die Ziele und Strategien in ihrer Organisation.

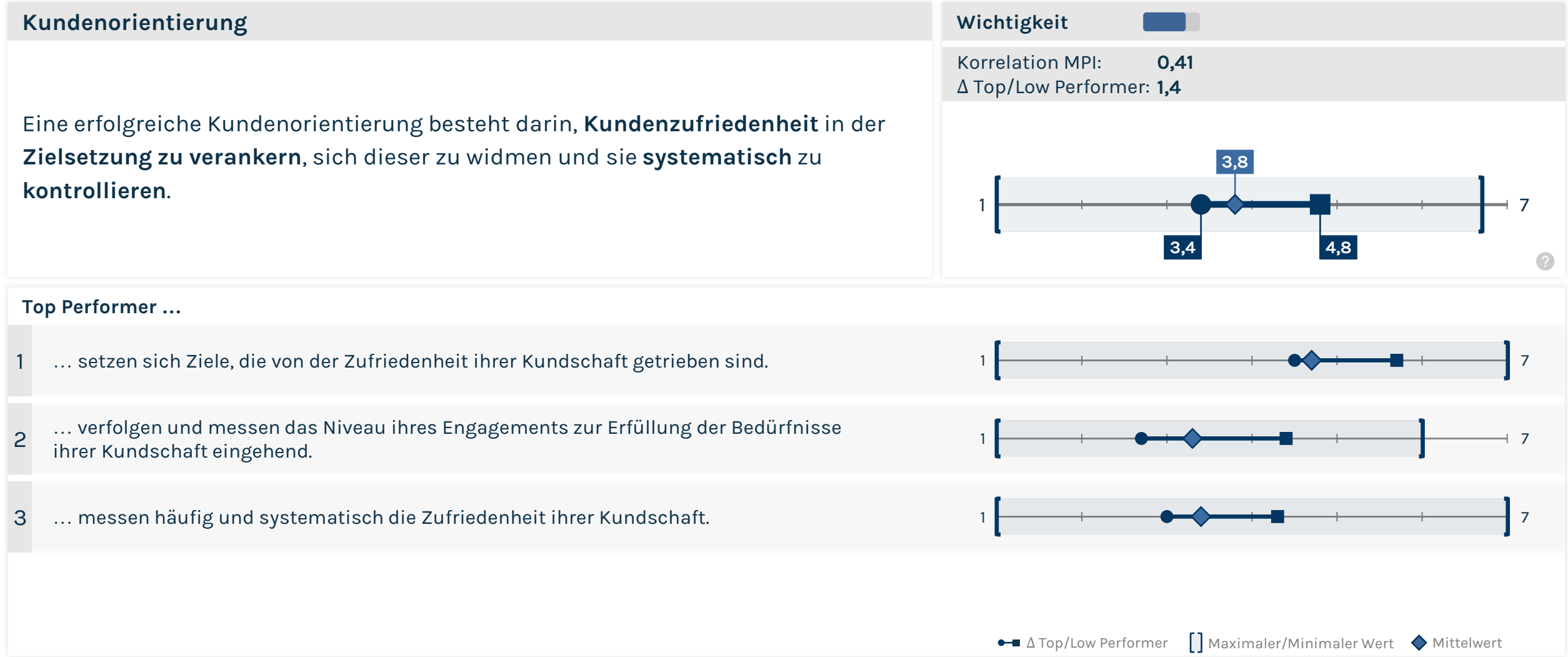


3 ... haben eine klare und verständliche langfristige Strategie.



Δ Top/Low Performer
 Maximaler/Minimaler Wert
 Mittelwert

Top Performer agieren kundenorientiert und kontrollieren ihren Erfolg diesbezüglichen mit Metriken.



Top Performer haben eine klare Strategie zur KI-Integration und geben dem Thema eine hohe strategische Priorität.

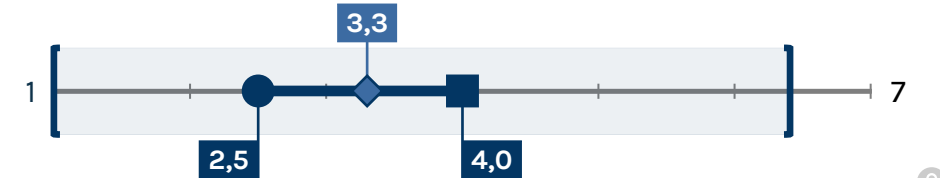
KI-Orientierung

KI-Orientierung beschreibt die **systematische Verankerung** von Künstlicher Intelligenz **im strategischen Rahmen** einer Organisation. Sie zielt darauf ab, KI als **zentralen Erfolgsfaktor zu erkennen, strategisch zu priorisieren** und durch konkrete Pläne und Maßnahmen nachhaltig in Arbeitsprozesse zu **integrieren**.

Wichtigkeit

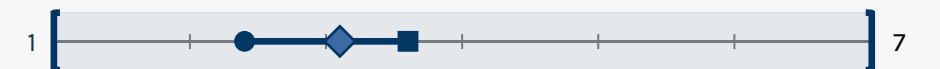
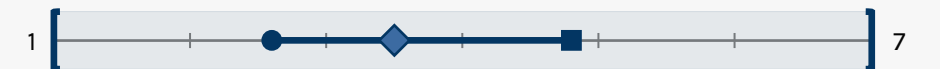
Korrelation MPI: **0,35**

Δ Top/Low Performer: **1,5**



Bei Top Performern ...

- 1 ... hat die Organisation eine klare Strategie und einen konkreten Plan für die Einführung von KI in deren Arbeitsprozesse.
- 2 ... hat die Organisation klar definierte Ziele und Benefits zur Messung des Erfolgs der Einführung von KI in deren Arbeitsprozesse.
- 3 ... hat die Organisation klare Richtlinien für eine sichere und ethische Nutzung von KI definiert.
- 4 ... sind Mitarbeitende mit der Integration von KI in deren Arbeitsprozesse zufrieden.

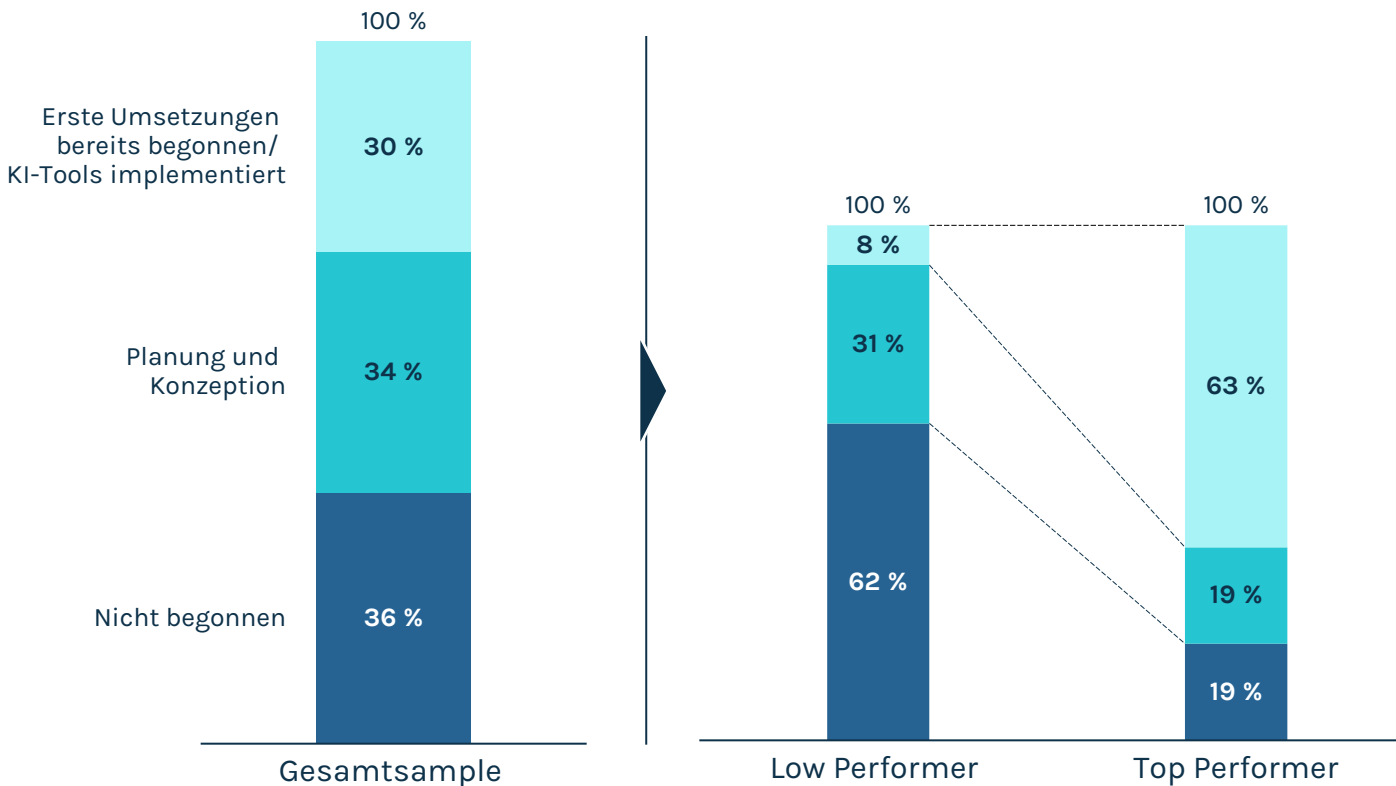


Dieser Faktor beinhaltet insgesamt fünf Fragen, es sind die vier Fragen mit dem höchsten Erfolgszusammenhang dargestellt.

● Δ Top/Low Performer
 [] Maximaler/Minimaler Wert
 ◆ Mittelwert

Top Performer sind bei der Integration von KI in Projektmanagementprozesse deutlich weiter, aber eine ganzheitliche Implementierung existiert fast nicht.

Integration von KI in Projektmanagement-Prozesse



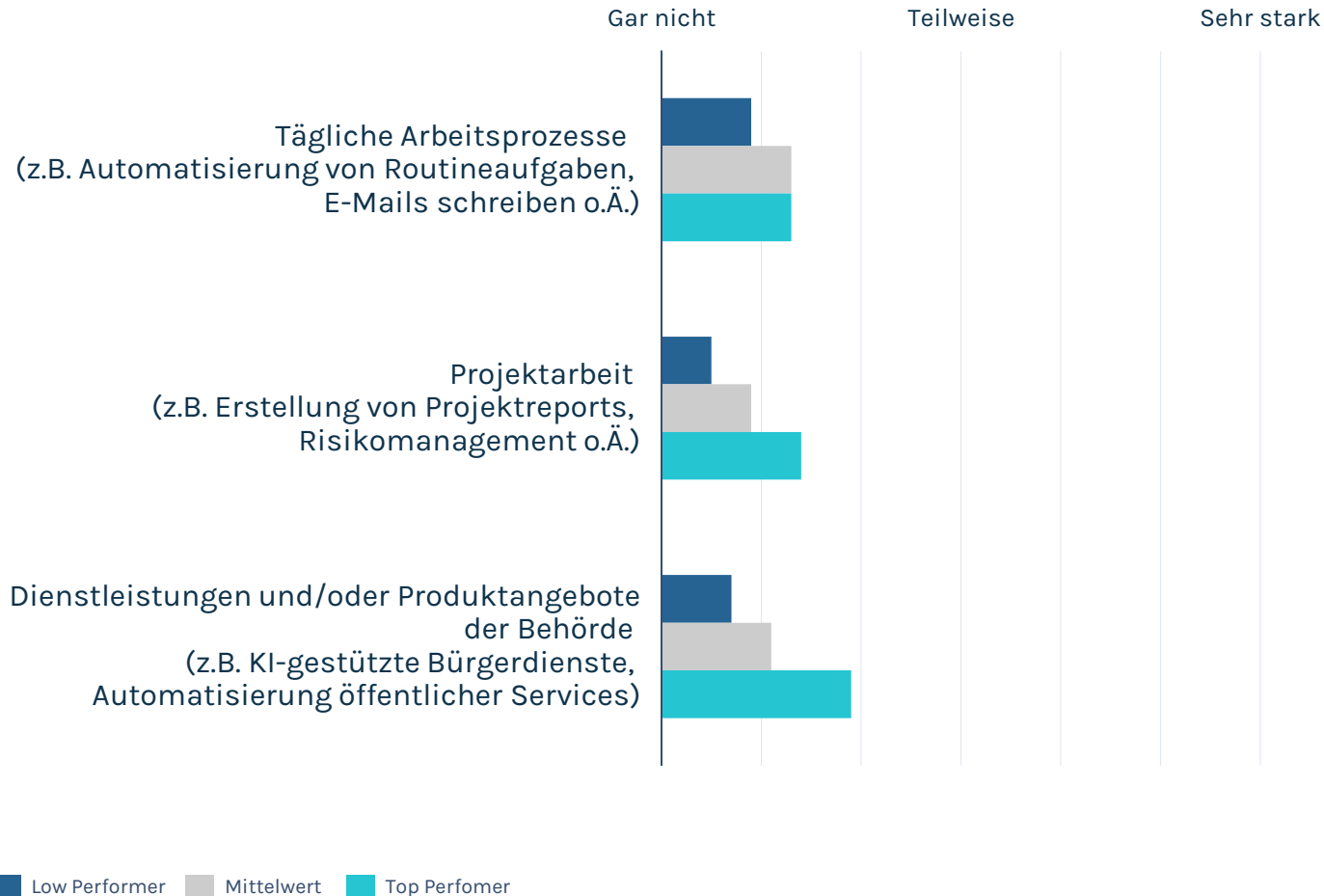
Der **Integrationsfortschritt** von KI in Projektmanagementprozesse verteilt sich im Gesamtsample **relativ gleichmäßig**.

Top Performer sind im Vergleich zu **Low Performern** **deutlich weiter** in der Umsetzung: **63 %** haben bereits mit der Implementierung begonnen, gegenüber nur **8 %** bei Low Performern.

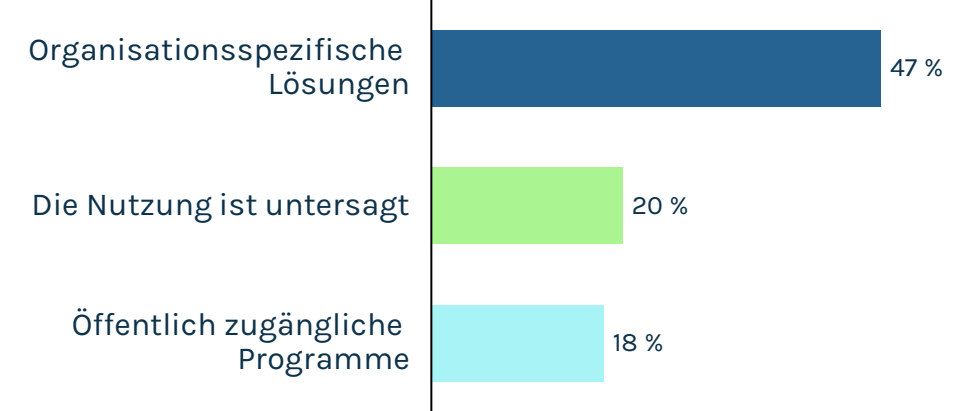
Keine teilnehmende Organisation gab an eine **ganzheitliche Integration** von KI-Tools in Projektmanagementprozesse durchgeführt zu haben.

Organisationen nutzen KI noch spärlich – Top Performer jedoch deutlich mehr.

KI-Nutzung nach Gebieten



Zur Verfügung gestellte KI-Tools der Organisation*



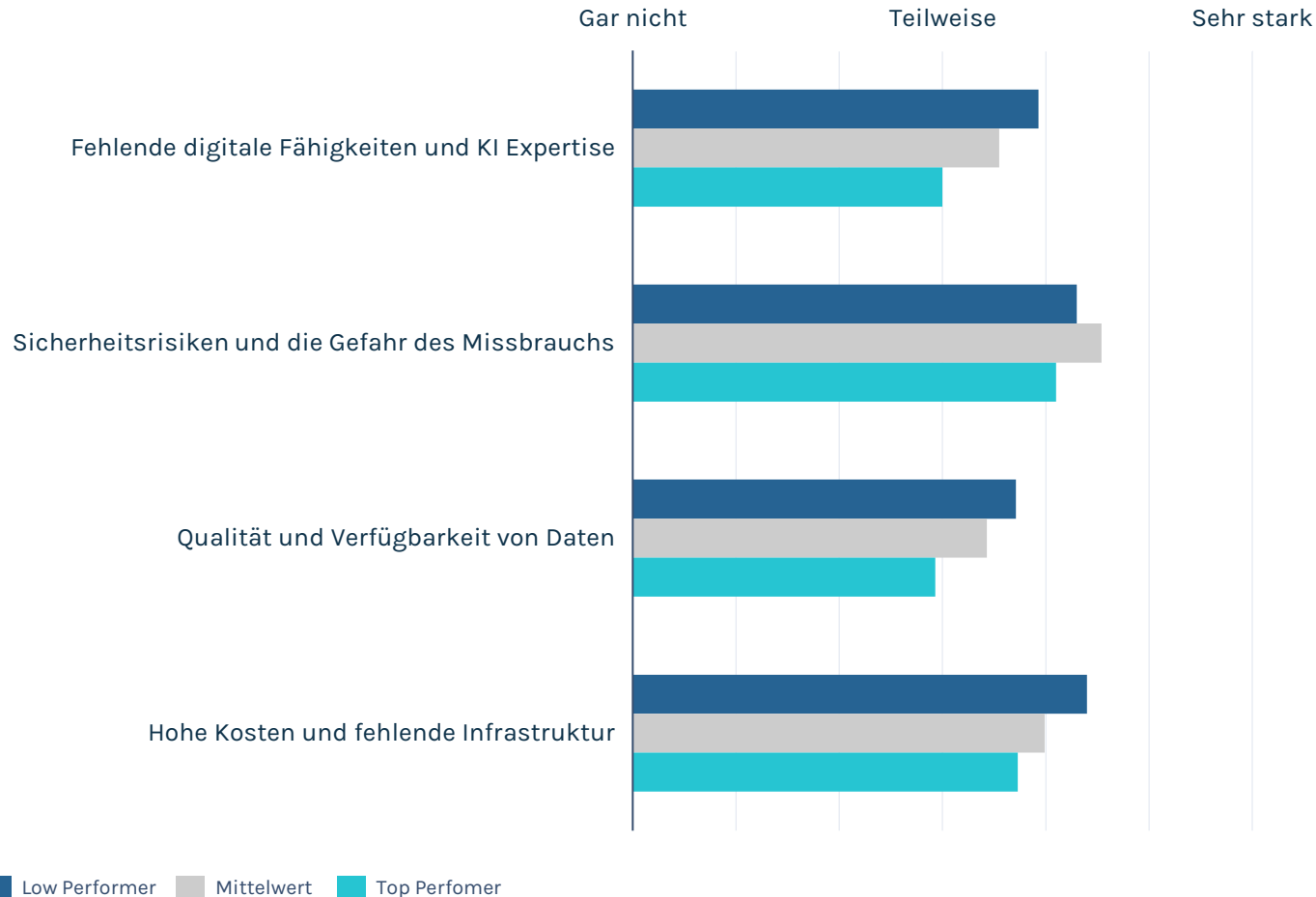
Wir haben erhoben, für welche Anwendungsgebiete Organisationen KI nutzen.

Insgesamt zeigt sich eine noch spärliche Nutzung von KI. Besonders für den Bereich Projektarbeit wird KI im Durchschnitt am wenigsten genutzt. **Top Performer** nutzen KI im Durchschnitt deutlich mehr. Nur ein Top Performer untersagt die Nutzung von KI-Diensten.

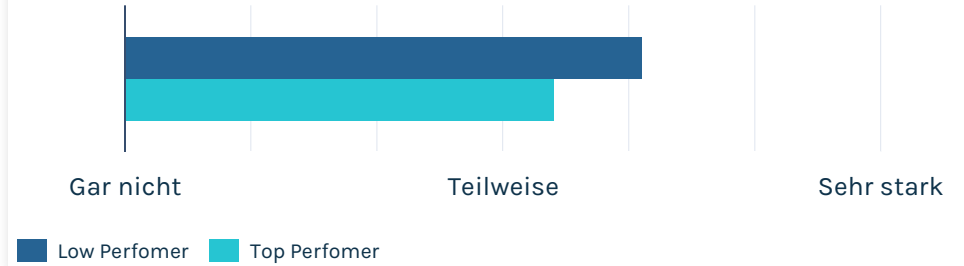
*Mehrfachnennung möglich

Organisationen sehen diverse Barrieren der KI-Nutzung – vor allem Sicherheitsrisiken und die Gefahr des Missbrauchs.

Barrieren der KI-Nutzung



Gesamt Barrieren



Wir haben erhoben, welche Barrieren Organisationen aktuell bei der Integration von KI-Tools im Projektmanagement sehen. **Insgesamt zeigen sich vielfältige und noch deutliche Barrieren.**

Im Durchschnitt werden **Sicherheitsrisiken und Gefahr des Missbrauchs** als **größte Barriere** gesehen.

Low Performer nehmen die Barrieren **insgesamt ausgeprägter wahr** als Top Performer.

Portfolios von Top Performern haben einen höheren Innovationsgrad, d.h. ihre Projektergebnisse adressieren einen neueren Kundennutzen und basieren auf neueren Technologien.

Innovationsgrad

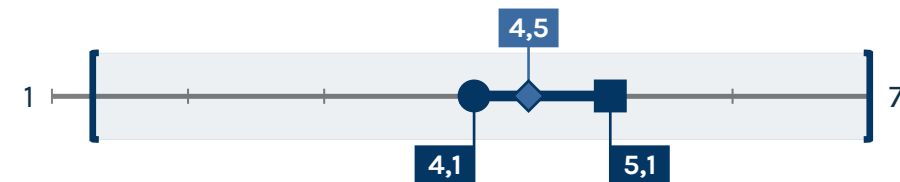
Der Innovationsgrad bezeichnet das **Ausmaß der Neuartigkeit** der **Projektergebnisse** eines Portfolios aus einer Markt- und Technologiesicht.

Wichtigkeit



Korrelation MPI: **0,35**

Δ Top/Low Performer: **1,0**



Die Produkte/Projektergebnisse von Top Performern ...

1 ... bieten einen neuen Kundennutzen, der bisher von noch keinem anderen Produkt angeboten wurde.



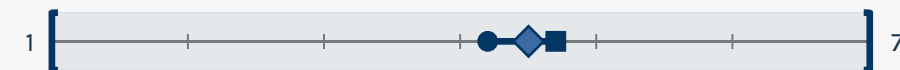
2 ... verändern vollständig die Funktionsweise derer Leistungsangebote.



3 ... basieren auf neuen technologischen Prinzipien.



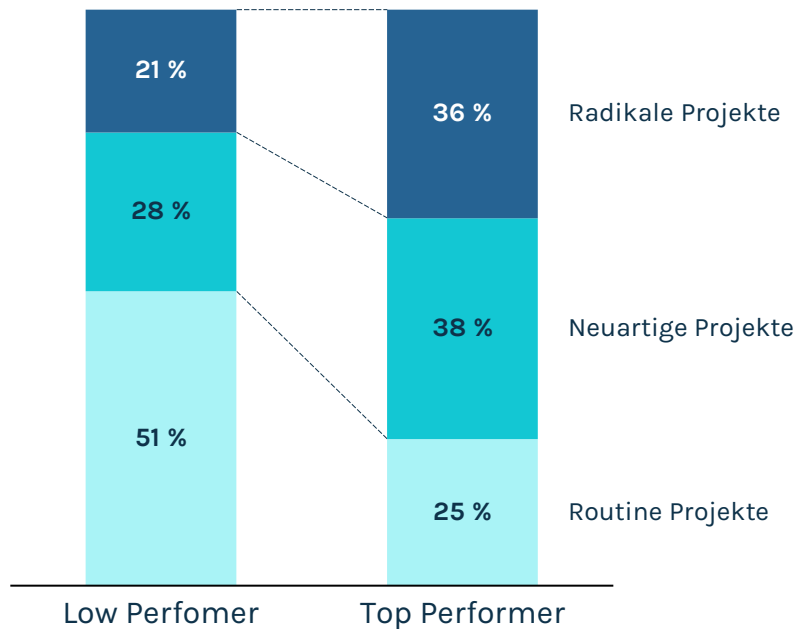
4 ... verwenden neue Technologien, die alte Technologien obsolet machen.



Δ Top/Low Performer
 Maximaler/Minimaler Wert
 Mittelwert

Durch den deutlich geringeren Anteil an Routine-Projekten im Projektportfolio ist der gesamte Innovationsgrad des Projektportfolios bei Top Performern höher.

Zusammensetzung des Portfolios nach Innovationsgrad*



Top Performer besitzen einen wesentlich **geringeren Anteil an Routine Projekten** im Portfolio. Dieser beträgt für Top Performer im Durchschnitt 25 %, Low Performer weisen einen Anteil von 51 % auf.

Der **Anteil an Projekten mit radikalen oder neuartigen Inhalten** beläuft sich bei **Top Performern** auf **rund drei viertel**. **Low Performer** haben **weniger als die Hälfte** solcher Projekte.

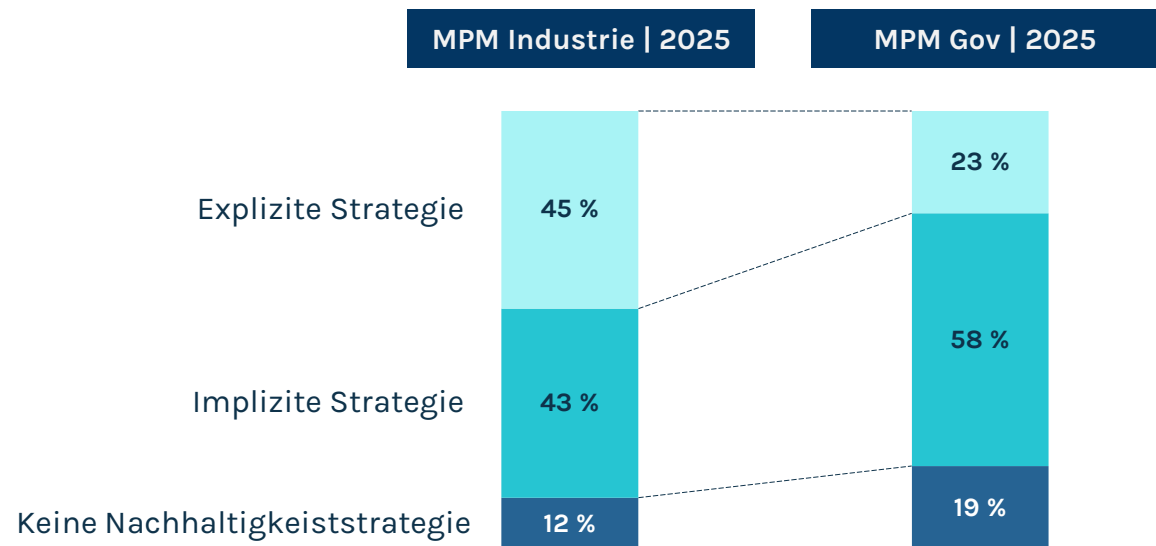
Insgesamt zeigt dies, dass **Top Performer im Schnitt einen höheren Innovationsgrad im Portfolio** aufweisen. Dieser begründet sich durch einen deutlich höheren Anteil an Projekten mit neuartigen Inhalten und einem geringeren Anteil an Routine Projekten. Dies unterstützt die Aussage, dass eine **höhere Innovativität im Projektportfolio** auch mit **einem höheren Erfolg verbunden** ist.

Eine nachhaltige Orientierung ist bei Top Performern stärker verankert und spielt eine Rolle bei den Projekten im Portfolio.



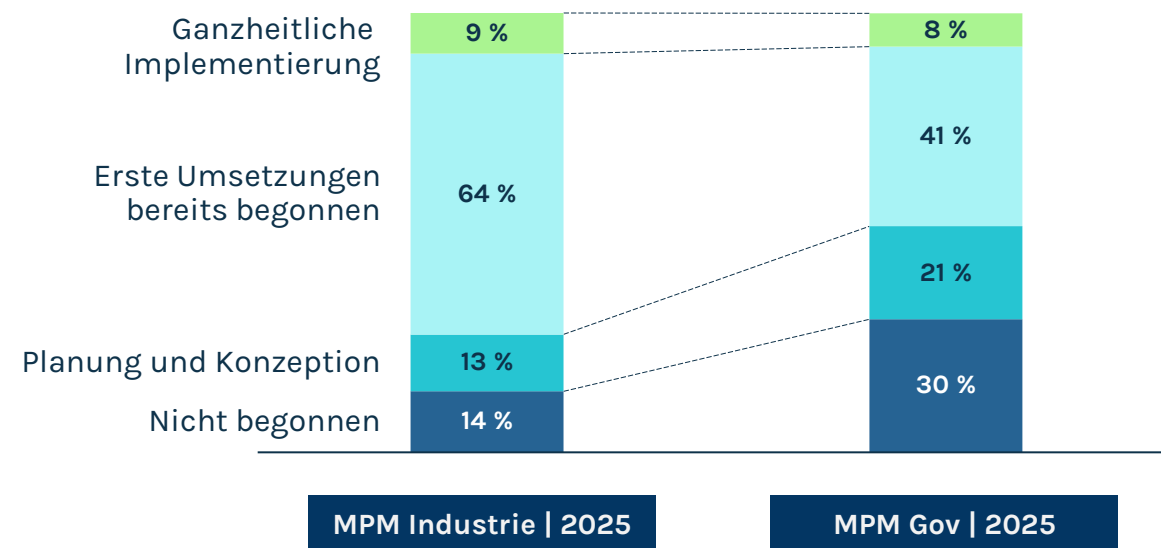
Strategische Nachhaltigkeitsaspekte und deren Umsetzung sind im öffentlichen Sektor weniger ausgeprägt als in der Industrie.

Nachhaltigkeitsstrategie



- Organisationen im öffentlichen Sektor verfügen im Vergleich zur Industrie über **weniger explizite Nachhaltigkeitsstrategien**. Zudem weisen **Organisationen ohne Nachhaltigkeitsstrategie einen niedrigeren MPI** auf.

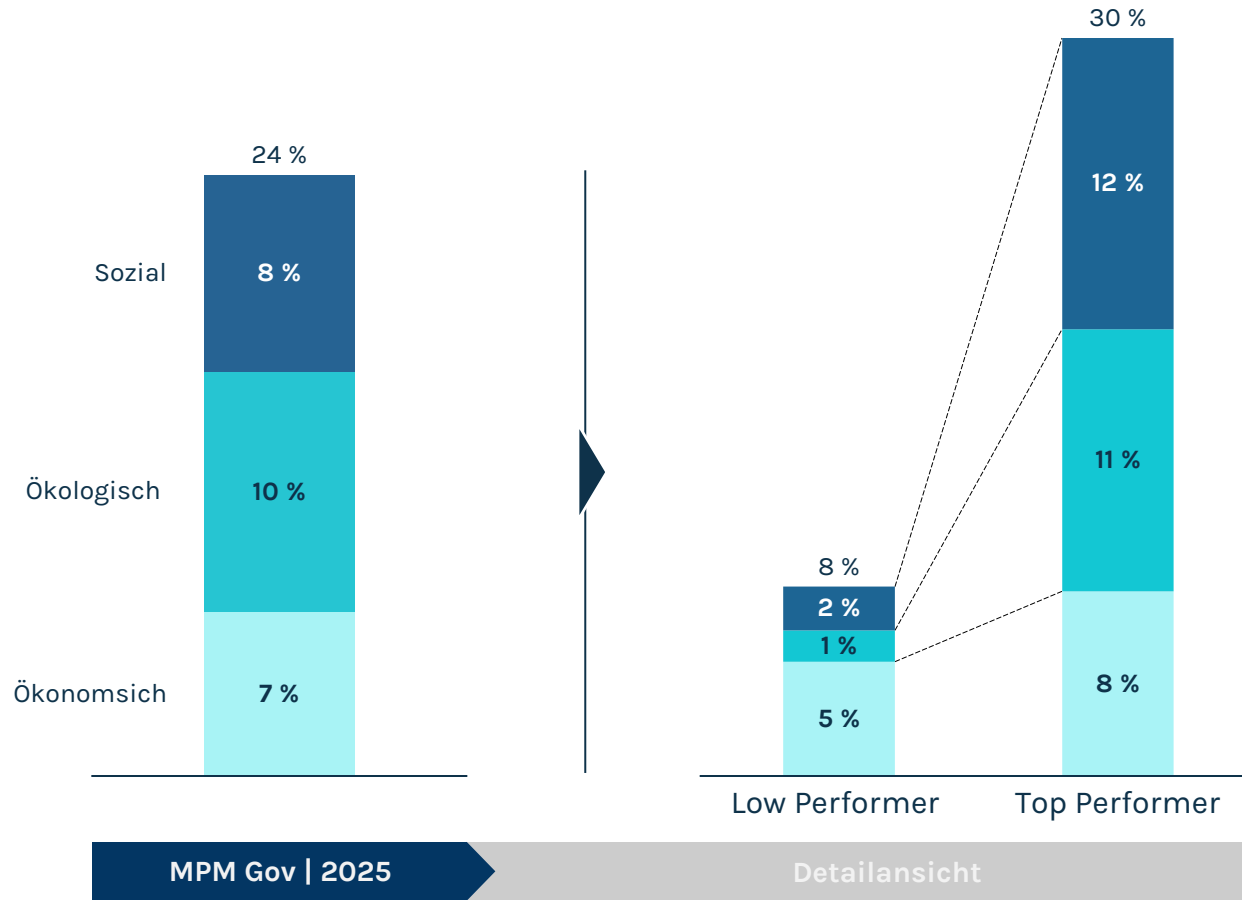
Stand der Umsetzung des Themas Nachhaltigkeit



- Der Anteil der Organisationen, die **Nachhaltigkeitsaspekte umgesetzt** haben, liegt bei rund **50 %** und damit deutlich unter dem Wert der **Industrie**, der bei etwa **75 %** liegt.

Top Performer haben einen deutlich höheren Anteil an expliziten Nachhaltigkeitsprojekten.

Entwicklung Nachhaltigkeitsprojekte nach Schwerpunkt



Wir haben erhoben, welcher Anteil des Projektportfoliobudgets für Vorhaben mit explizitem Nachhaltigkeitsfokus aufgewendet wird.

Der durchschnittliche Anteil solcher Nachhaltigkeitsprojekte am Gesamtbudget entspricht rund **24 %**. Top Performer haben aber mit rund **30 %** einen **deutlich höheren Anteil** an expliziten Nachhaltigkeitsprojekten im Vergleich zu Low Performern (8 %).

Die inhaltlichen Schwerpunkte unterscheiden sich ebenfalls deutlich zwischen den MPI Gruppen: Der Anteil **Projekte mit sozialem und ökologischem Nachhaltigkeitsfokus** ist bei Top Performern deutlich **höher relativ zu Low Performern**.

Die Strategie eines Top Performers folgt einer langen Tradition und ist gleichermaßen zukunftsorientiert.

Langfristige Strategiewausrichtung

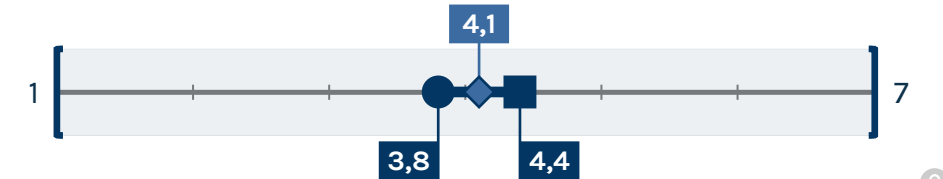
Eine langfristige Strategiewausrichtung zeichnet sich durch **Konsistenz und Beibehalt der festgelegten Strategie** auch bei kurzfristigen Rückschlügen aus.

Wichtigkeit



Korrelation MPI: 0,21

Δ Top/Low Performer: 0,6



Die Strategie von Top Performern ...

1 ... ist für den Bereich der Organisation sehr langfristig ausgerichtet.



2 ... hat eine lange Tradition.



3 ... ist beständig und unterliegt selten Veränderungen.



Δ Top/Low Performer
 Maximaler/Minimaler Wert
 Mittelwert



05

Struktur & Rollen

Erfolgstreiber

Strukturen und Rollen im Projektportfolio

Das Multiprojektmanagement umfasst eine Vielzahl interner und externer Akteure, die zur Erreichung gemeinsamer Ziele effizient und effektiv zusammenarbeiten müssen.

Top Performer haben häufiger Kooperationen mit anderen Verwaltungseinheiten und schaffen dadurch zusätzliche Synergien. Besonders wichtig sind dabei eine klare Unterstützung des Top-Managements, eindeutige Rollendefinitionen sowie die institutionalisierte Verankerung durch ein Projektmanagement Office (PMO).

Ergänzend tragen eine kontinuierliche Qualifizierung von Projektleitenden und eine stabile Teamkontinuität dazu bei, die Leistungsfähigkeit des Projektportfolios langfristig abzusichern.



Das Dashboard zeigt Ihre persönliche Leistung im Benchmark (MPM Performance Index = MPI) und die nach Wichtigkeit sortierten Erfolgstreiber.

Beispiel eines individuellen Berichts

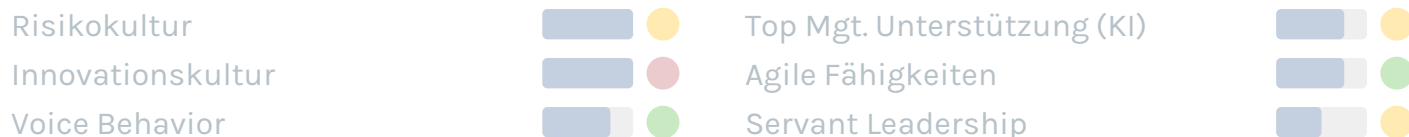
Strategie



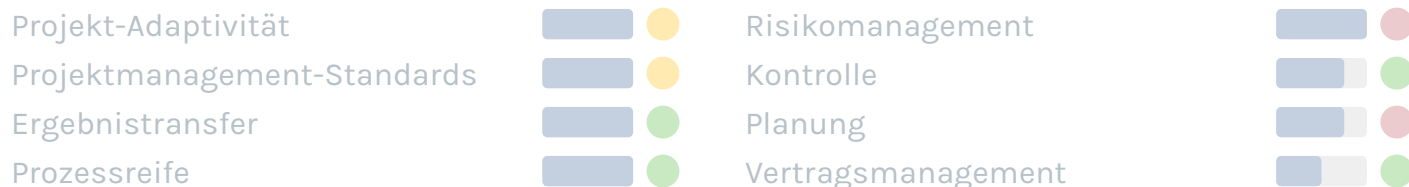
Struktur & Rollen



Kultur



Einzelprojektmanagement



MPM-Strukturierung



MPM-Steuerung



MPI

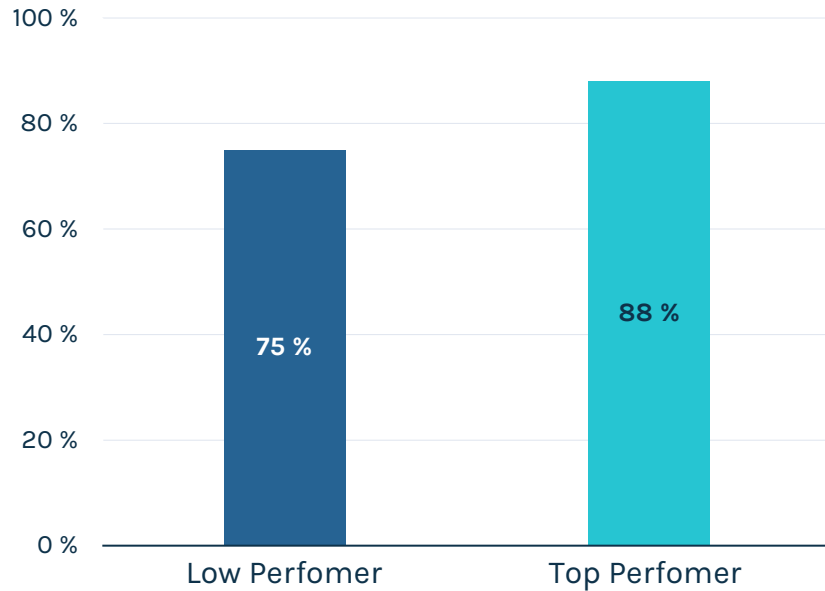
MPM
Qualität

Portfolio-
erfolg

Organisations-
erfolg

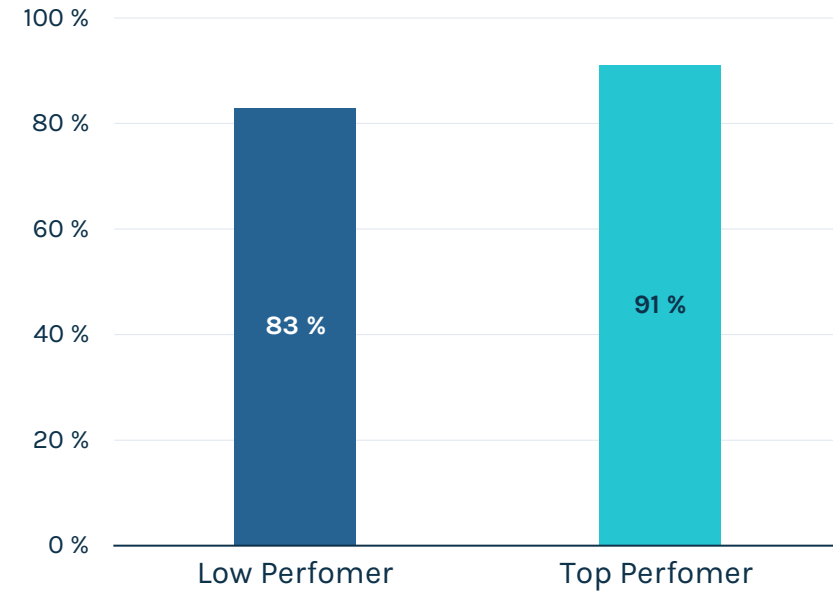
Flexible Arbeitszeit und -platzmodelle finden großen Anklang in den verschiedenen Organisationen.

Anteil der Mitarbeitenden, die nicht vor Ort arbeiten müssen



- Im Schnitt haben **88 %** der Mitarbeitenden bei Top Performern die **Möglichkeit remote zu arbeiten**, wohingegen bei Low Performern nur 75 % diese Möglichkeiten haben.
- Über die verschiedenen **Ebenen** sind die **Unterschiede geringer**.

Anteil der Mitarbeitenden mit flexiblen Arbeitszeitmodellen



- Bei **Top Performern** haben im Schnitt **91 %** der Mitarbeitenden **flexible Arbeitszeitmodelle**. Bei Low Performern ist dies geringer.
- Ähnliche Unterschiede gibt es im Vergleich von Bundesebene (91 %), Landesebene (88 %) und Kommunalebene (81 %).

Die Führungsebene ist bei Top Performern deutlich enger in Portfolioprozesse eingebunden und hält sich dabei an die selbst aufgestellten Regeln.

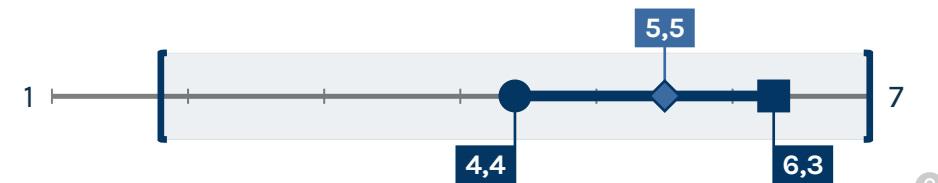
Top Management Unterstützung (PPM)

Top Management Unterstützung bedeutet, dass Führungskräfte ein **hohes Engagement** zeigen, sich an den **Prozessen zu beteiligen**, diese zu **unterstützen** und sich an deren **Regeln zu halten**.

Wichtigkeit

Korrelation MPI: **0,59**

Δ Top/Low Performer: **1,9**



Das höhere Management bei Top Performern...

1 ... hält sich an die selbst aufgestellten Regeln des MPM.



2 ... ist in alle wichtigen Projektentscheidungen involviert.



3 ... bringt Projekten ein hohes Engagement entgegen.



4 ... liefert bei Problemfällen zeitnahe Entscheidungen und reagiert zügig bei Eskalation.



• Δ Top/Low Performer [] Maximaler/Minimaler Wert ◆ Mittelwert

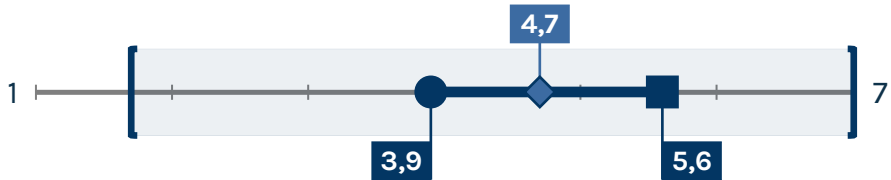
Top Performer schaffen ein klares und einheitliches Verständnis der internen Rollenverteilung im Projektportfolio.

Rollenklarheit

Rollenklarheit bezeichnet das **einheitliche Verständnis von Aufgaben und Verantwortlichkeiten** der einzelnen Akteure im Projektportfolio-managementprozess.

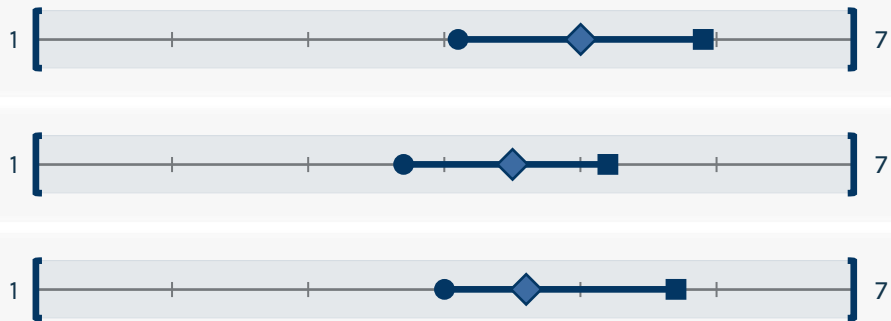
Wichtigkeit

Korrelation MPI: **0,50**
 Δ Top/Low Performer: **1,7**



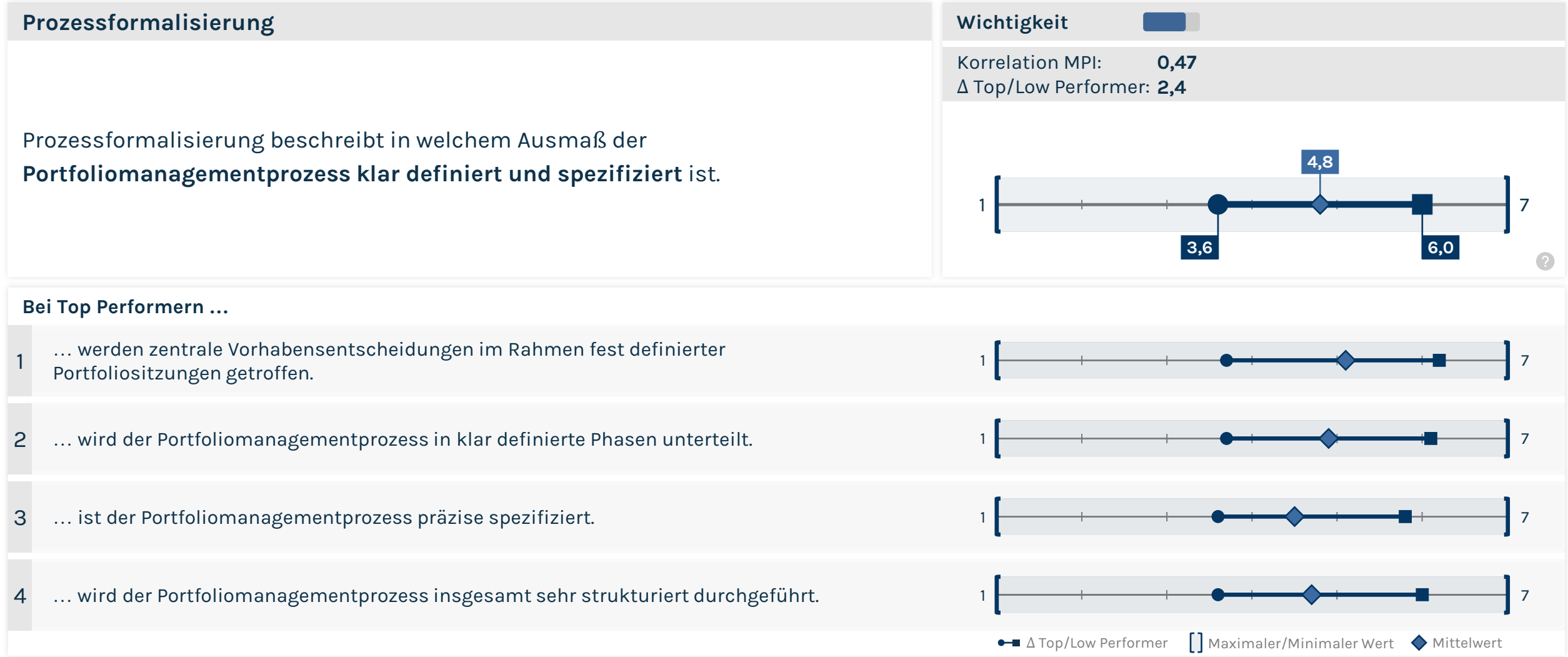
Bei Top Performern ...

- 1 ... sind die Aufgaben der Akteure im MPM formal klar voneinander abgegrenzt.
- 2 ... wird jede Aufgabe im Rahmen des MPM ausschließlich von der Person wahrgenommen, die auch dafür zuständig ist.
- 3 ... ist der Aufgabenbereich des Linienmanagements im Rahmen des MPM klar definiert.



 Δ Top/Low Performer
  Maximaler/Minimaler Wert
  Mittelwert

Top Performer haben einen strukturierten und klar definierten Portfoliomanagementprozess.



Top Performer besetzen ihre Teams häufiger mit Mitarbeitenden, die bereits in vorherigen Projekten erfolgreich zusammengearbeitet haben.

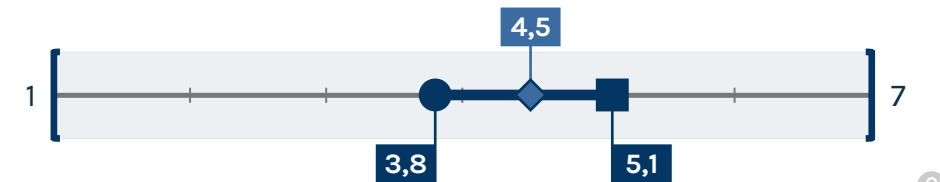
Teamkontinuität

Teamkontinuität beschreibt den **Grad** inwieweit die **Teamzusammensetzung** in Folgeprojekten **konstant** bleibt.

Wichtigkeit

Korrelation MPI: **0,37**

Δ Top/Low Performer: **1,3**



Bei Top Performern ...

1 ... arbeiten Projektteams auch in Folgeprojekten zusammen.



2 ... werden Projektteams mit Mitarbeitenden besetzt, die bereits zusammengearbeitet haben.



3 ... gibt es Projektteams, die über mehrere aufeinanderfolgende Projekte in ihrer Zusammensetzung bestehen bleiben.



Δ Top/Low Performer
 Maximaler/Minimaler Wert
 Mittelwert

Top Performer setzen für die Steuerung ihrer Projektlandschaft dedizierte Softwarelösungen ein.

IT Support

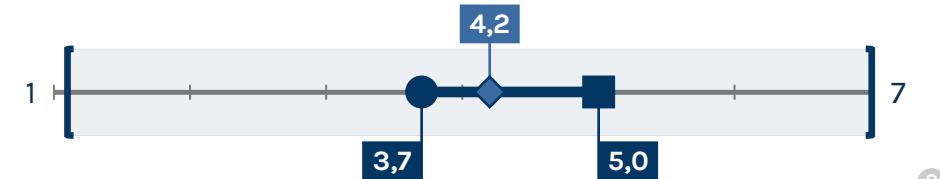
IT Support ist **die Inanspruchnahme von Tools zur Zusammenarbeit und unterstützender Software** und das entsprechende **Schulen** der Mitarbeitenden.

Wichtigkeit



Korrelation MPI: **0,32**

Δ Top/Low Performer: **1,3**



Bei Top Performern ...

- 1 ... wird zur Steuerung der einzelnen Projekte eine spezielle Projektmanagement-Software verwendet.
- 2 ... wird diese Software einheitlich in allen Projekten eingesetzt.
- 3 ... erhalten die Verantwortlichen Schulungen für die Projektmanagement-Software.
- 4 ... wird die digitale Arbeit durch Tools zur gemeinsamen Zusammenarbeit an Dokumenten, Durchführung von Meetings, Aufgabenkoordination und Teamkommunikation unterstützt. *



* Dieser Faktor beinhaltet insgesamt acht Fragen. Drei dieser Fragen sind unter 4. zusammengefasst

Δ Top/Low Performer
 Maximaler/Minimaler Wert
 Mittelwert

Top Performer nutzen ihr PMO zur erfolgreichen internen Koordination, aber auch für den Transfer von Erkenntnissen und Erfahrungen zwischen den Projekten.

Projektmanagement Office

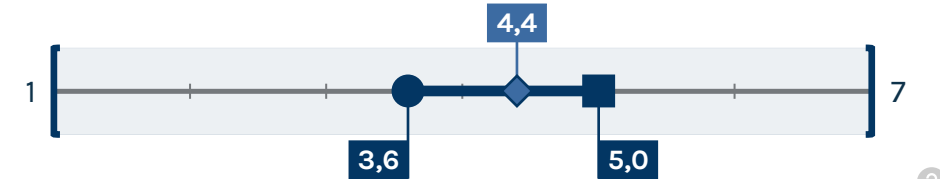
Unterstützung durch das Projektmanagement Office (PMO) erfasst, **inwiefern PMOs strategische Aufgaben des Projektportfoliomanagement** verantworten.

Wichtigkeit



Korrelation MPI: **0,27**

Δ Top/Low Performer: **1,4**

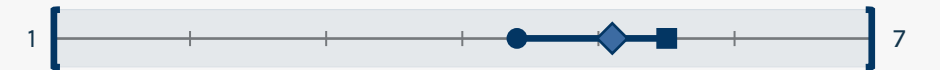


Das PMO bei Top Performern ...

1 ... unterstützt stark die projektübergreifende Koordination.



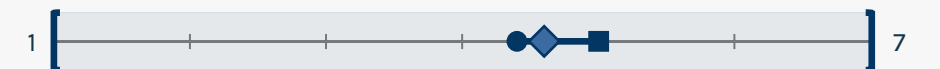
2 ... unterstützt intensiv das Top-Management (z. B. Projektüberwachung, Meilensteinkontrolle, Monitoring, Standardisierung).



3 ... ist hauptsächlich dafür verantwortlich das Projektportfolio zu überwachen.



4 ... fördert den Transfer von Erkenntnissen und Erfahrungen zwischen Projekten.



Δ Top/Low Performer
 Maximaler/Minimaler Wert
 Mittelwert

Top Performer schaffen werthaltige und klare Karrierepfade für Projektleitende, die mit anderen Laufbahnen in der Organisation vergleichbar sind.

Projektleitendenqualifizierung

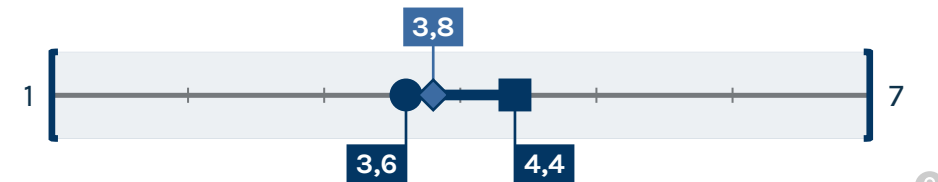
Projektleitende sollen sich **qualifizieren** und in ihrer **Karriere weiterentwickeln** können indem sie bspw. verschiedene **regelmäßige Möglichkeiten** zur **Fortbildung** mit Coaches haben.

Wichtigkeit



Korrelation MPI: **0,27**

Δ Top/Low Performer: **0,8**



Bei Top Performern ...

1 ... existieren für Projektleitende klare Laufbahnen.



2 ... nutzen Projektleitende regelmäßig spezielle Fortbildungsangebote für Projektmanagement.



3 ... bestehen auch Möglichkeiten zur weiteren Qualifizierung/Fortbildung, die über eine Grundausbildung hinausgehen.



Δ Top/Low Performer
 Maximaler/Minimaler Wert
 Mittelwert

Top Performer kooperieren sehr harmonisch mit externen Partnern.

Externe Partnerschaften

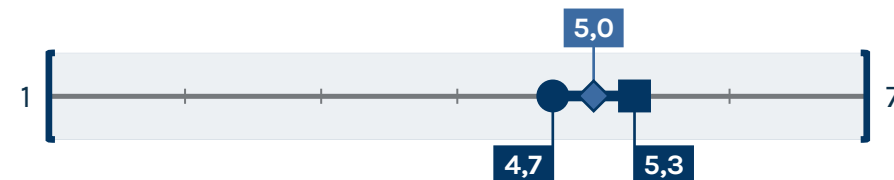
Die Zusammenarbeit mit externen Partnern beschreibt den **Grad** des Austauschs und der **gegenseitigen Unterstützung mit externen Projektpartnern**.

Wichtigkeit



Korrelation MPI: **0,22**

Δ Top/Low Performer: **0,6**



Bei Top Performern ...

1 ... fühlen sich alle Projektmitglieder in Projekten mit externen Partnern dafür verantwortlich, die Projektziele zu erreichen.



2 ... führen alle harmonische Beziehungen zu ihren externen Projektpartnern.



3 ... können sich alle auf ihre externen Projektpartner verlassen.

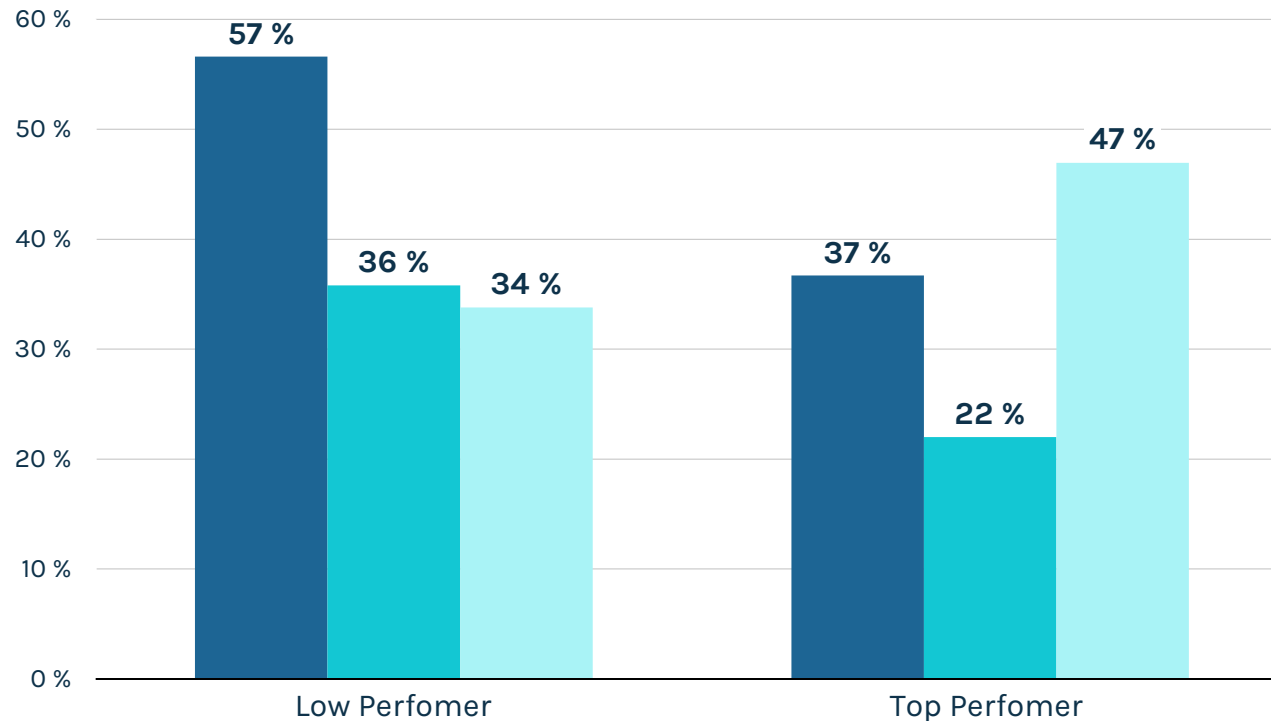


Δ Top/Low Performer
 Maximaler/Minimaler Wert
 Mittelwert

Top Performer setzen in ihren Projekten einen geringeren Anteil an externen Mitarbeitenden ein und führen weniger Projekte mit externen Beratungen durch, kollaborieren jedoch häufiger mit anderen Organisationen.

Zusammenarbeit mit Externen

- Anteil Projekte mit externen Beratungen
- Anteil externer Mitarbeitenden in Projekten
- Anteil Projekte in Kollaboration mit vergleichbaren Organisationen



Wir haben erhoben, welcher Anteil des Projektportfoliobudgets in Kollaboration mit externen Partnern durchgeführt wird.

- Im Schnitt führen **Top Performer** deutlich **weniger Projekte mit externen Beratungen durch** und setzen weniger externe Mitarbeitenden ein.
- Bei Top Performern liegt der Anteil an **externen Mitarbeitenden** in Projekten bei **22 %** und somit **ca. ein Drittel weniger** als bei Low Performern.
- Auch der Anteil an **Projekten mit externen Beratungen** ist bei Top Performern mit **37 %** um **ca. ein Drittel geringer** als bei Low Performern.
- Top Performer** führen hingegen **deutlich mehr Partnerschaften mit vergleichbaren Organisationen** durch (**47 %**) im Gegensatz zu Low Performern (**34 %**)



06

Kultur

Erfolgstreiber

Kultur und Multiprojektmanagement

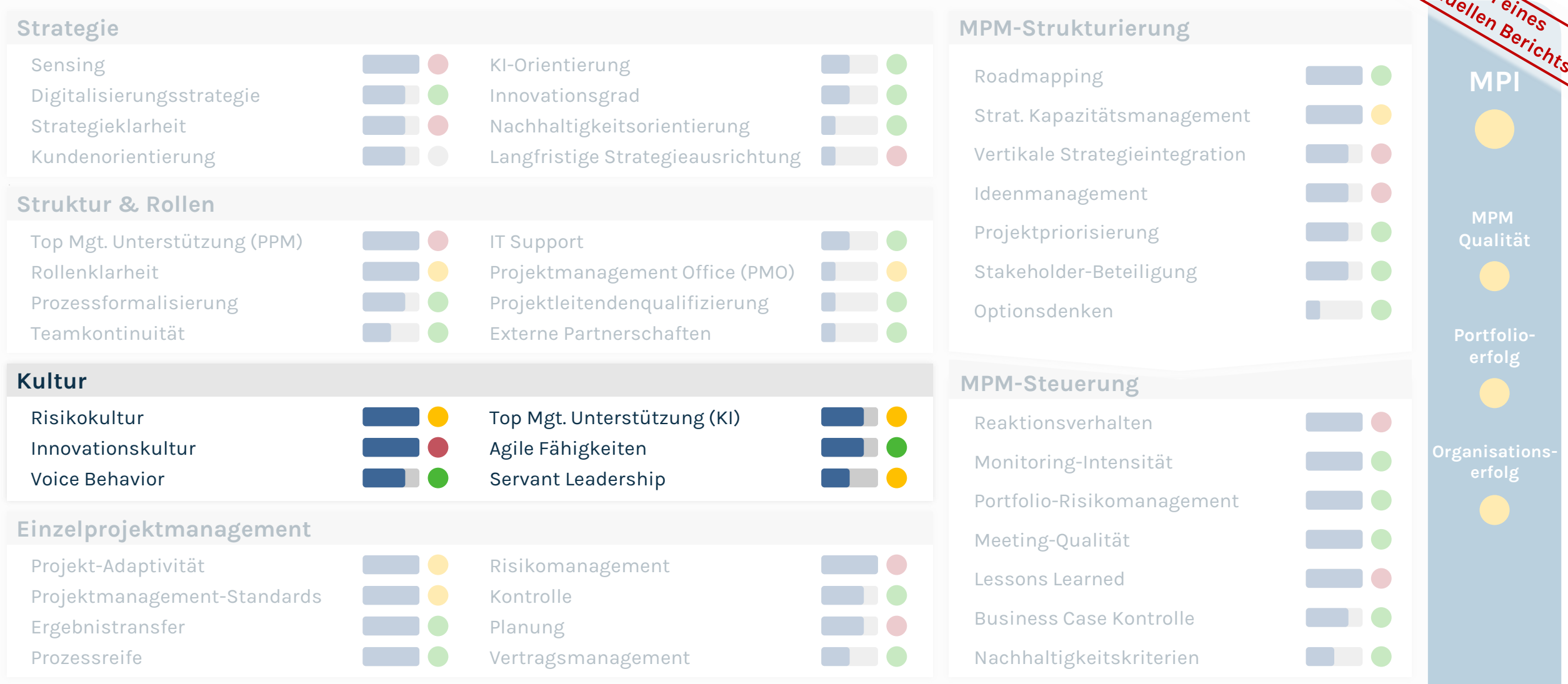
Die Kultur bestimmt auch im Projektportfolio den relevanten organisationalen Kontext für das Multiprojektmanagement. Die Ergebnisse der aktuellen Studie zeigen, dass insbesondere eine starke Risiko- und Innovationskultur den Projekterfolg positiv beeinflusst.

Darüber hinaus gewinnen die agilen Fähigkeiten von Organisationen – sichtbar in der Akzeptanz agiler Methoden sowie in der Flexibilität der Zusammenarbeit – immer mehr an Bedeutung. Ebenso wichtig ist die aktive Einbindung der Mitarbeitenden durch Voice Behavior.

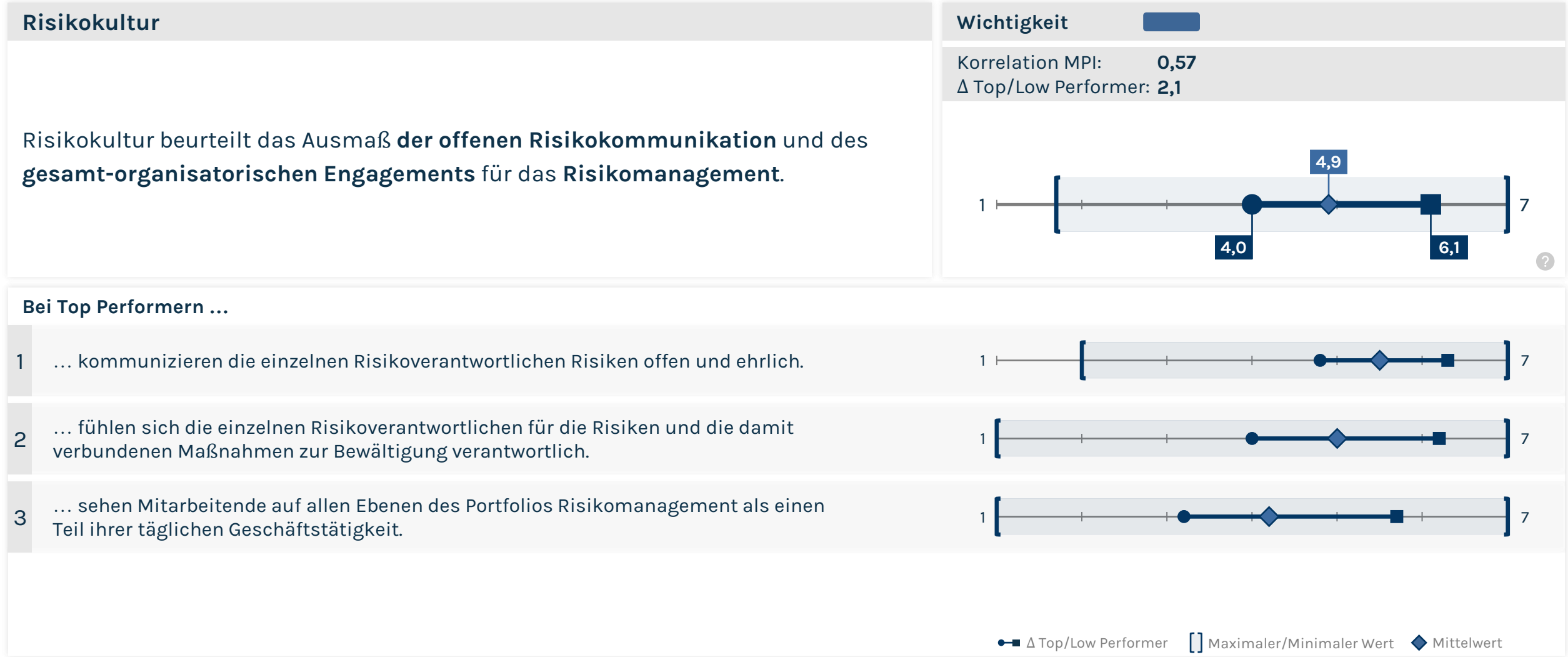


Das Dashboard zeigt Ihre persönliche Leistung im Benchmark (MPM Performance Index = MPI) und die nach Wichtigkeit sortierten Erfolgstreiber.

Beispiel eines individuellen Berichts



Bei Top Performern ist der Risikomanagementprozess auf allen Ebenen verankert und Risiken werden offen kommuniziert.



Top Performer haben eine ausgeprägte Innovationskultur, in welcher die Mitarbeitenden kreativ, unkonventionell und selbstständig arbeiten können.

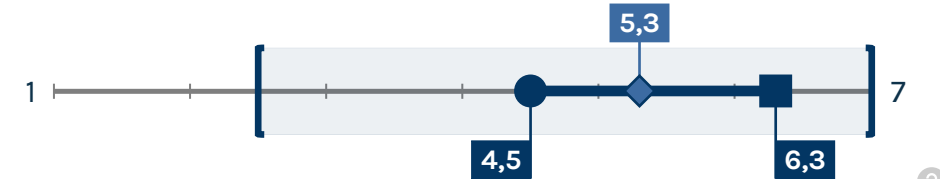
Innovationskultur

Innovationskultur bezeichnet die **Unterstützung der Mitarbeitenden** durch Führungskräfte, damit sie **kreativen Aufgaben** nachgehen können.

Wichtigkeit

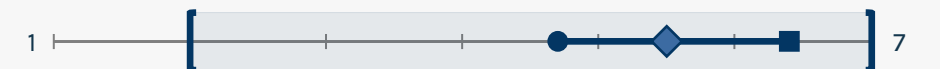
Korrelation MPI: **0,52**

Δ Top/Low Performer: **1,8**



Bei Top Performern ...

- 1 ... erhalten die Mitarbeitenden ausreichende Verantwortung, Ressourcen und Freiheit, um selbständig zu arbeiten.
- 2 ... wird Kreativität und Innovativität betont.
- 3 ... werden unkonventionelle Ideen von Vorgesetzten ermutigt.
- 4 ... wird offen kommuniziert, Diskussionen und Meinungs Austausch wertgeschätzt, ohne dass Einzelne negative Konsequenzen zu fürchten haben.*



* Dieser Faktor beinhaltet insgesamt sechs Fragen. Drei dieser Fragen sind unter 4. zusammengefasst

—■— Δ Top/Low Performer [] Maximaler/Minimaler Wert ◆ Mittelwert

Bei Top Performern erheben Mitarbeitende ihre Stimme, machen Vorschläge und üben konstruktive Kritik an Arbeitsprozessen sowie dem Miteinander.

Voice Behavior

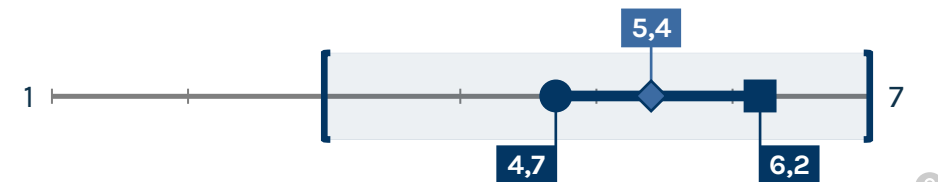
Voice Behavior ist die Bereitschaft der Mitarbeitenden ihre **Stimme zu erheben** und **konstruktive Vorschläge bezüglich Chancen aber auch Missständen** zu äußern.

Wichtigkeit



Korrelation MPI: **0,48**

Δ Top/Low Performer: **1,5**



Projektleitende und Projektmitarbeitende bei Top Performern ...

- 1 ... entwickeln und geben proaktiv Vorschläge in Bezug auf Angelegenheiten, die Projekte oder das Projektportfolio beeinflussen könnten.
- 2 ... machen Vorschläge, um Prozesse in der Projektarbeit und dem Geschäftsbereich zu verbessern.
- 3 ... raten Kolleg:innen von unerwünschten Verhaltensweisen ab, die die Arbeitsperformance erschweren.
- 4 ... äußern sich ehrlich in Bezug auf Probleme, die ernsthafte Verluste in dem Geschäftsbereich bewirken könnten, obwohl abweichende Meinungen existieren.



Δ Top/Low Performer
 Maximaler/Minimaler Wert
 Mittelwert

Top Performer schaffen klare Rahmenbedingungen für eine verantwortungsvolle und befähigende KI Nutzung.

Top Management Unterstützung (KI)

Top Management Unterstützung (KI) beschreibt das **strategische Engagement des oberen Managements** zur Förderung eines **verantwortungsvollen und kompetenten Umgangs** mit Künstlicher Intelligenz – etwa durch Befähigung, Investitionen und richtungsweisende Leitlinien.

Wichtigkeit



Korrelation MPI: **0,47**

Δ Top/Low Performer: **2,2**



Top Performer ...

1 ... ermutigen die Mitarbeitenden, KI Tools einzusetzen.



2 ...beschränken oder verbieten die Nutzung von KI Tools nicht.



3 ... unterstützten die Mitarbeitenden beim Einsatz von KI Tools und investieren gezielt in KI-Lösungen.



4 ... bieten Schulungen an, um die KI Kompetenzen der Mitarbeitenden zu verbessern.



Δ Top/Low Performer
 Maximaler/Minimaler Wert
 Mittelwert

Bei Top Performern ist die Akzeptanz der Mitarbeitenden gegenüber agilen Projektmanagement-Methoden hoch.

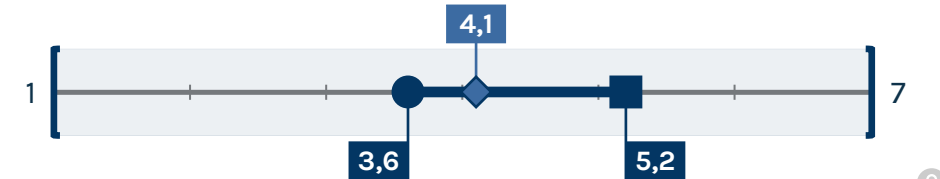
Agile Fähigkeiten

Agile Akzeptanz beschreibt die **Offenheit und Vertrautheit der Mitarbeitenden** im Hinblick auf **agile** Projektmanagementmethoden.

Wichtigkeit

Korrelation MPI: **0,42**

Δ Top/Low Performer: **1,6**



Bei Top Performern ...

1 ... sind Projektleitende mit agilen Projektmanagement-Methoden vertraut.



2 ... haben Mitarbeitende in ihrer Organisation im Allgemeinen wenig Probleme bei der Anwendung agiler Projektmanagement-Methoden.



3 ... werden agile Projektmanagement-Methoden gut angenommen.



—■— Δ Top/Low Performer [] Maximaler/Minimaler Wert ◆ Mittelwert

Bei Top Performern nehmen sich die Vorgesetzten selbst zurück und helfen ihren Mitarbeitenden bei der persönlichen Weiterentwicklung.

Servant Leadership

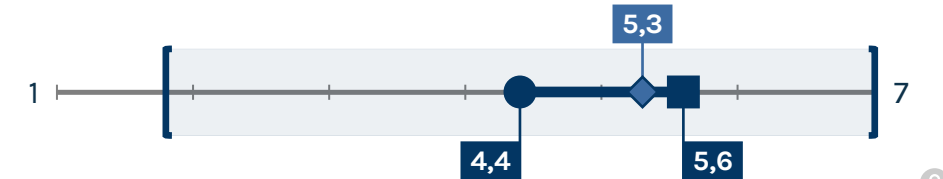
Führungskräfte mit einem besonders mitarbeitendenorientierten Führungsstil (Servant Leadership) **unterstützen ihre Mitarbeitenden bei der Selbstverwirklichung** und stellen eigene Interessen in den Hintergrund.

Wichtigkeit



Korrelation MPI: **0,36**

Δ Top/Low Performer: **1,2**



Vorgesetzte bei Top Performern ...

1 ... helfen den Mitarbeitenden sich weiterzuentwickeln.



2 ... lernen aus unterschiedlichen Ansichten und Meinungen anderer.



3 ... stellen sich nicht in den Vordergrund und zollen anderen Anerkennung.



4 ... haben ein umfassendes Verständnis von deren Organisation und Zielen.

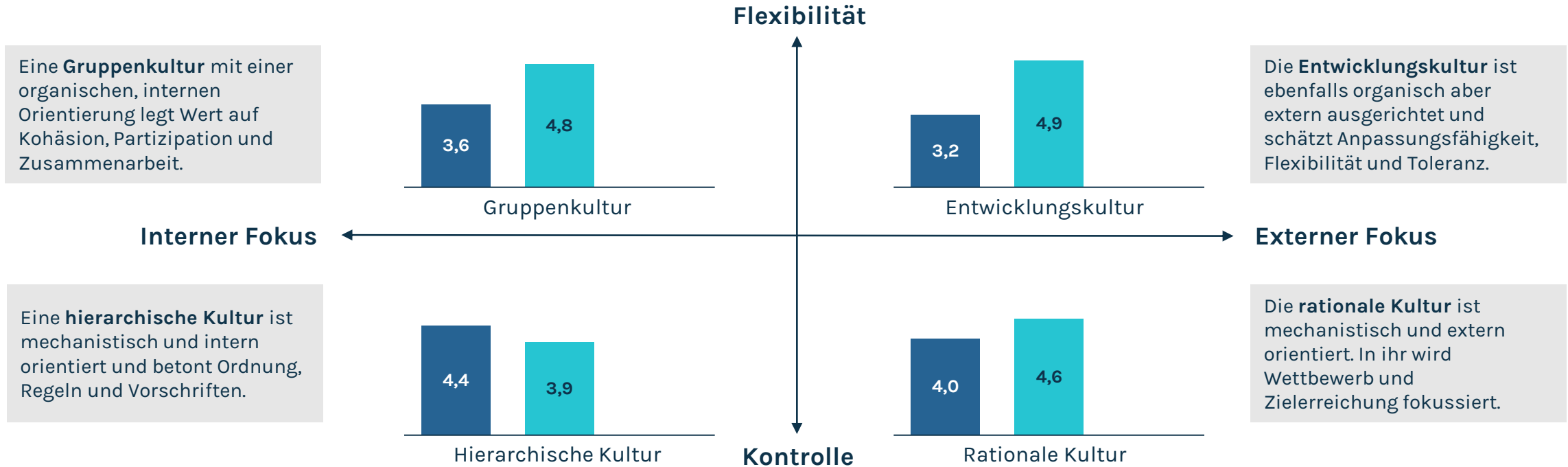


Dieser Faktor beinhaltet insgesamt fünf Fragen, es sind die vier Fragen mit dem höchsten Erfolgszusammenhang dargestellt.

Δ Top/Low Performer
 Maximaler/Minimaler Wert
 Mittelwert

Das „Competing Values Framework“ wird zur Beschreibung der Organisationskultur verwendet. Top Performer haben eher eine Entwicklungskultur als eine hierarchisch geprägte Kultur.

Organisationskultur anhand des Competing Values Framework



- Das „**Competing Values Framework**“ unterscheidet **organisationale Wertesysteme** entlang **zweier Dimensionen**: Flexibilität vs. Kontrolle sowie interner vs. externer Fokus. Während das erste Paar
- Top Performer leben eine ausgeprägtere Gruppen-, Entwicklungs- und rationale Kultur wohingegen Low Performer stärker einer hierarchischen Kultur zugewendet sind. Besonders stark ist der Unterschied zwischen Top und Low Performern bei der Entwicklungskultur zu erkennen.



07

MPM-Strukturierung

Erfolgstreiber

Portfoliostrukturierung im Multiprojektmanagement

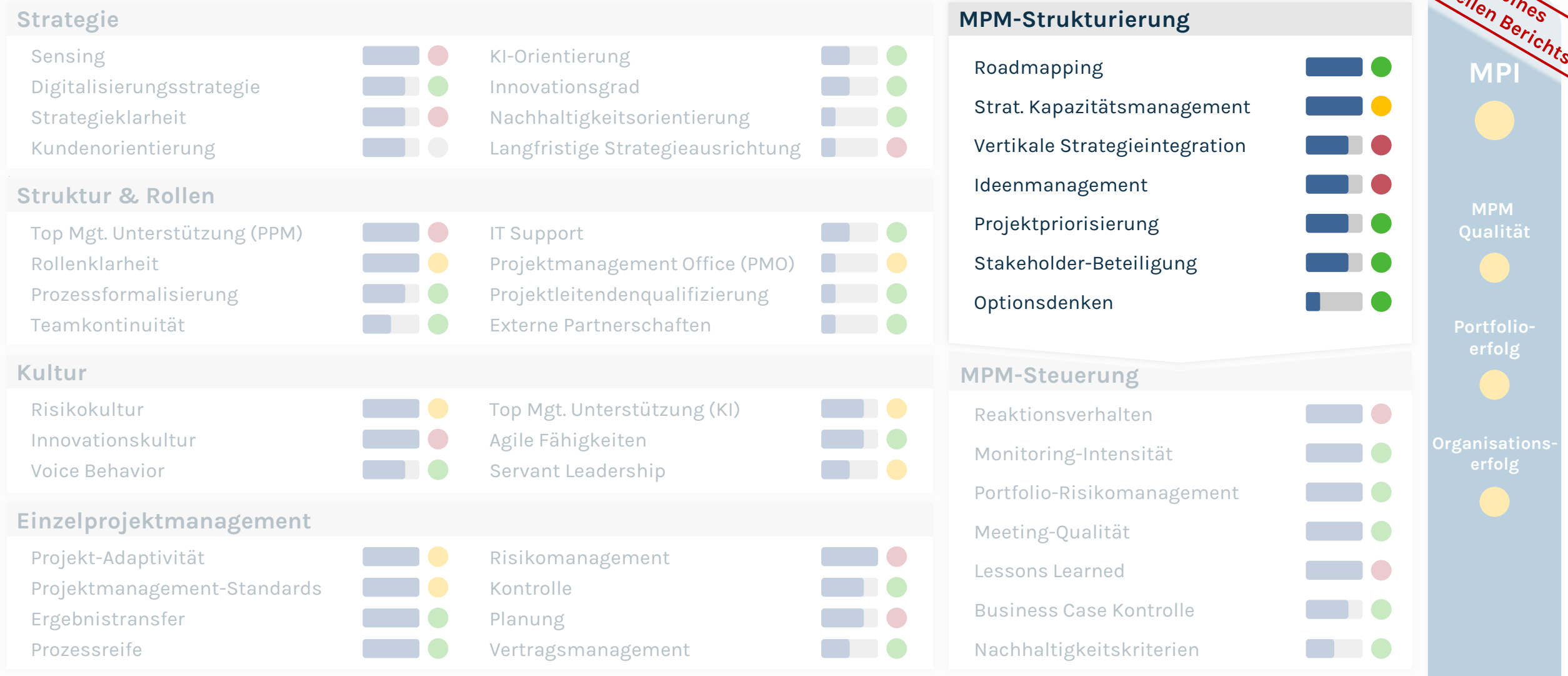
Im Rahmen der Portfoliosteuerung werden die laufenden Projekte während ihres gesamten Lebenszyklus kontinuierlich überwacht und auf ihre strategische Passung überprüft.

Die Ergebnisse der diesjährigen Studie verdeutlichen, dass Roadmapping und ein systematisches strategisches Kapazitätsmanagement zentrale Erfolgsfaktoren darstellen. Hinzu kommt die Projektpriorisierung, die sicherstellt, dass Ressourcen auf die wirkungsvollsten Initiativen konzentriert werden.

Top Performer setzen außerdem stärker auf vertikale Strategieintegration und beziehen relevante Stakeholder konsequent in Entscheidungsprozesse ein. Ergänzt wird die Steuerung durch Ideenmanagement sowie ein ausgeprägtes Optionsdenken, wodurch Organisationen ihre Handlungsfähigkeit auch in dynamischen Umfeldern bewahren.

Das Dashboard zeigt Ihre persönliche Leistung im Benchmark (MPM Performance Index = MPI) und die nach Wichtigkeit sortierten Erfolgstreiber.

Beispiel eines individuellen Berichts



Top Performer planen langfristig über mehrere Projektgenerationen hinweg und nutzen hierfür Projekt-Roadmaps.

Roadmapping

Roadmapping ist die **bewusste, zukunftsorientierte Planung von Sequenzen** aufeinander aufbauender Projekte **zur Umsetzung langfristiger Ziele und Strategien.**

Wichtigkeit

Korrelation MPI: **0,59**

Δ Top/Low Performer: **2,4**



Top Performer ...

1 ... setzen eine Projektroadmap zur langfristigen Planung ihrer Projekte ein.



2 ... planen ihre Projekte über mehrere Projektgenerationen hinweg.



3 ... identifizieren systematisch in laufenden Projekten welche Möglichkeiten und Konsequenzen sich für Folgeprojekte ergeben.



Δ Top/Low Performer
 Maximaler/Minimaler Wert
 Mittelwert

Top Performer haben eine sehr gute Übersicht über die gegenwärtigen und zukünftigen Personalbedarfe ihrer Projektlandschaft.

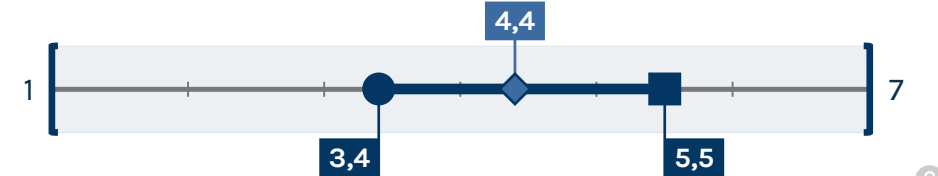
Strategisches Kapazitätsmanagement

Mit strategischem Kapazitätsmanagement wird ein guter Überblick über **heutige Personalbedarfe und Personalverfügbarkeiten** mit der **rechtzeitigen Identifikation zukünftiger Ressourcenbedarfe** vereinbart.

Wichtigkeit

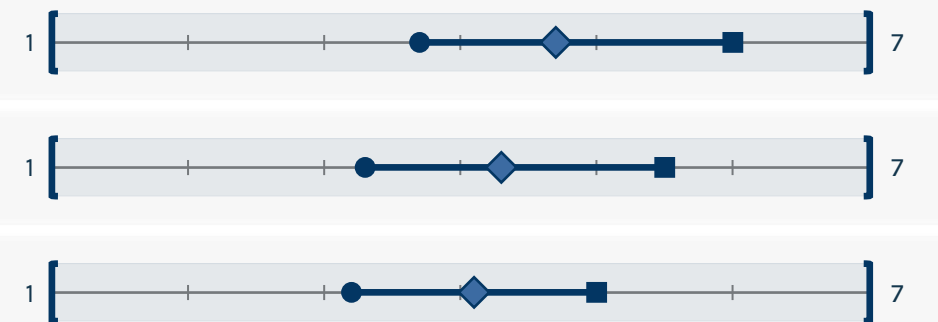
Korrelation MPI: **0,54**

Δ Top/Low Performer: **2,1**



Top Performer ...

- 1 ... haben einen guten Überblick über Personalbedarfe und -verfügbarkeiten in ihren Projekten.
- 2 ... antizipieren systematisch zukünftige Ressourcenbedarfe für ihre Projekte.
- 3 ... identifizieren rechtzeitig den zukünftigen Bedarf an kritischen Kompetenzen für ihre Projektlandschaft.



Δ Top/Low Performer
 Maximaler/Minimaler Wert
 Mittelwert

Top Performer passen die Entscheidungen über die Auswahl und Fortführung ihrer Projekte kontinuierlich an die aktuelle Strategie der Organisation an.

Vertikale Strategieintegration

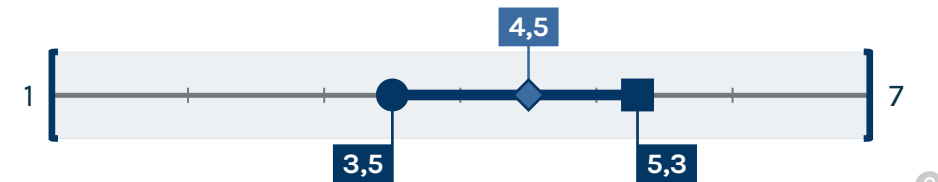
Vertikale Strategieintegration bezeichnet das **Verknüpfen des Portfolios mit der Strategie** in der Portfoliostrukturierung und -steuerung.

Wichtigkeit



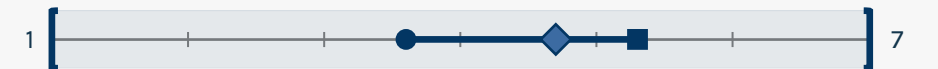
Korrelation MPI: **0,50**

Δ Top/Low Performer: **1,8**



Top Performer ...

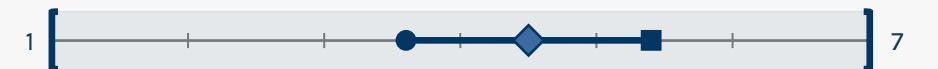
1 ... geben die Rahmenbedingungen für ihre Projekte über ihre strategische Planung vor.



2 ... verknüpfen Projektauswahl und strategische Planung eng miteinander.



3 ... leiten die Ziele ihrer Projekte konsequent aus den Zielen unserer Organisation ab.



—●—■— Δ Top/Low Performer [] Maximaler/Minimaler Wert ◆ Mittelwert

Die Ideenpipeline von Top Performern liefert Projektideen in hoher Quantität und Qualität.

Ideenmanagement

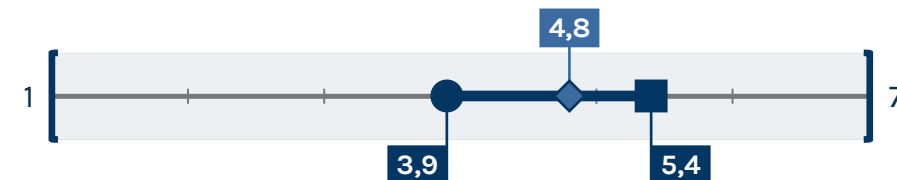
Ideenmanagement umfasst die **Menge und Qualität** der in der Organisation generierten Projektideen.

Wichtigkeit



Korrelation MPI: **0,47**

Δ Top/Low Performer: **1,5**



Top Performer ...

1 ... generieren viele Projektideen für ihre Projektlandschaft (Quantität).



2 ... generieren ausreichend hochwertige Projektideen für ihre Projektlandschaft (Qualität).



3 ... verfügen über eine Ideenpipeline mit hohem Potenzial.



Δ Top/Low Performer
 Maximaler/Minimaler Wert
 Mittelwert

Top Performer bewerten Projektvorschläge im Rahmen eines transparenten systematischen Prozesses.

Projektpriorisierung

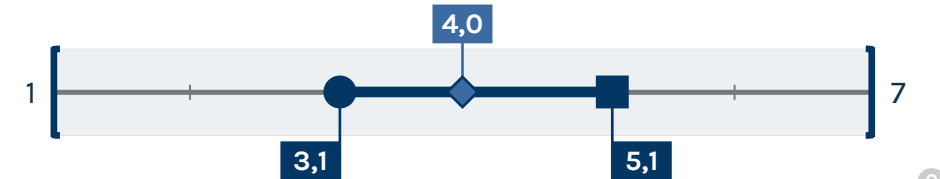
Der Faktor Projektpriorisierung beschreibt die **systematische und transparente Evaluation** der Projektideen für die subsequente Auswahl.

Wichtigkeit



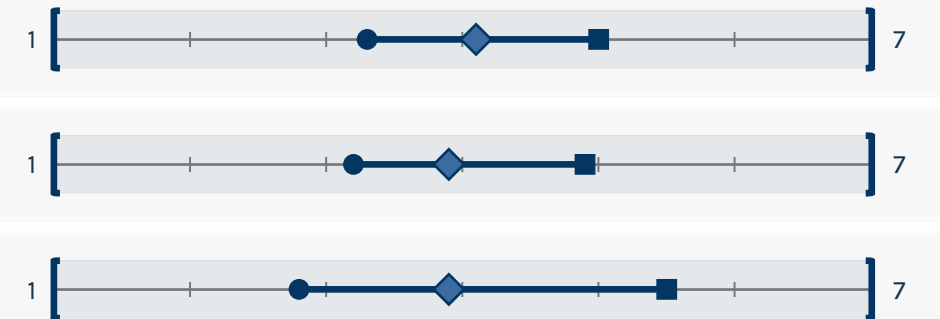
Korrelation MPI: **0,47**

Δ Top/Low Performer: **2,0**



Bei Top Performern ...

- 1 ... ist der Prozess für die Bewertung von Projektideen definiert und strukturiert.
- 2 ... werden nachvollziehbare Methoden zur Projektideenbewertung (z.B. Scoringmodelle, Checklisten, Kosten-Nutzen-Analyse) verwendet.
- 3 ... ist der Entscheidungsprozess zur Auswahl von Projektideen für alle Mitarbeitenden transparent.



Δ Top/Low Performer
 Maximaler/Minimaler Wert
 Mittelwert

Bei Top Performern sind alle Stakeholder gleichermaßen in die Auswahl von Projekten involviert.

Stakeholder-Beteiligung

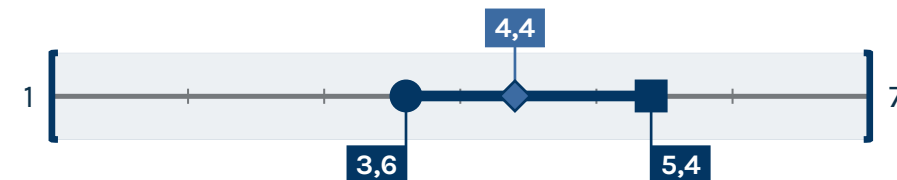
Stakeholder-Beteiligung bedeutet **alle relevanten Fachbereiche** bei der Projektauswahl zu berücksichtigen.

Wichtigkeit



Korrelation MPI: **0,43**

Δ Top/Low Performer: **1,8**



Bei der Projektauswahl von Top Performern ...

1 ... sind alle betroffenen relevanten Fachbereiche adäquat vertreten.



2 ... werden die unterschiedlichen Sichten der Funktionsbereiche berücksichtigt.



3 ... haben alle beteiligten Funktionsbereiche das gleiche Sagen.



Δ Top/Low Performer
 Maximaler/Minimaler Wert
 Mittelwert

Top Performer treffen Entscheidungen über den Einsatz von Ressourcen schrittweise und auf Basis von iterativer Projektevaluation.

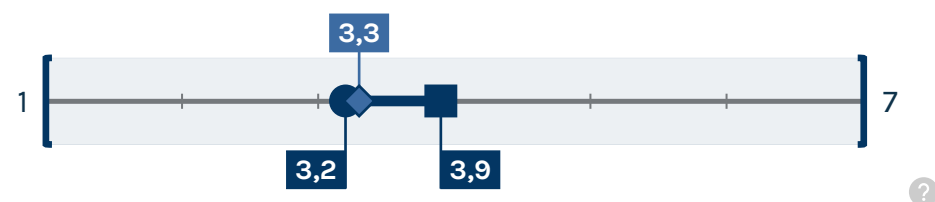
Optionsdenken

Organisationsen, die in Optionen denken, investieren **sequentiell**, mit zunächst geringen Beträgen in **mehrere Projekte** und priorisieren rigoros um.

Wichtigkeit

Korrelation MPI: 0,23

Δ Top/Low Performer: 0,7



Top Performer ...

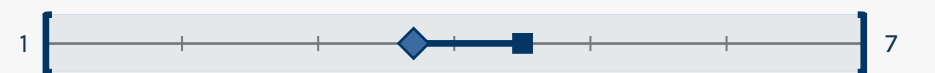
1

... geben Projekte schrittweise nach Projektphasen frei.



2

... investieren in unsichere Projekte anfangs nur wenig Ressourcen, um zunächst zu lernen und dann zu einem späteren Zeitpunkt über eine volle Investition zu entscheiden.



3

... verteilen im Zeitablauf Ressourcen von enttäuschenden Projekten auf vielversprechendere Projekte um.



Δ Top/Low Performer

Maximaler/Minimaler Wert

Mittelwert



08

MPM-Steuerung

Erfolgstreiber

Portfoliosteuerung im Multiprojektmanagement

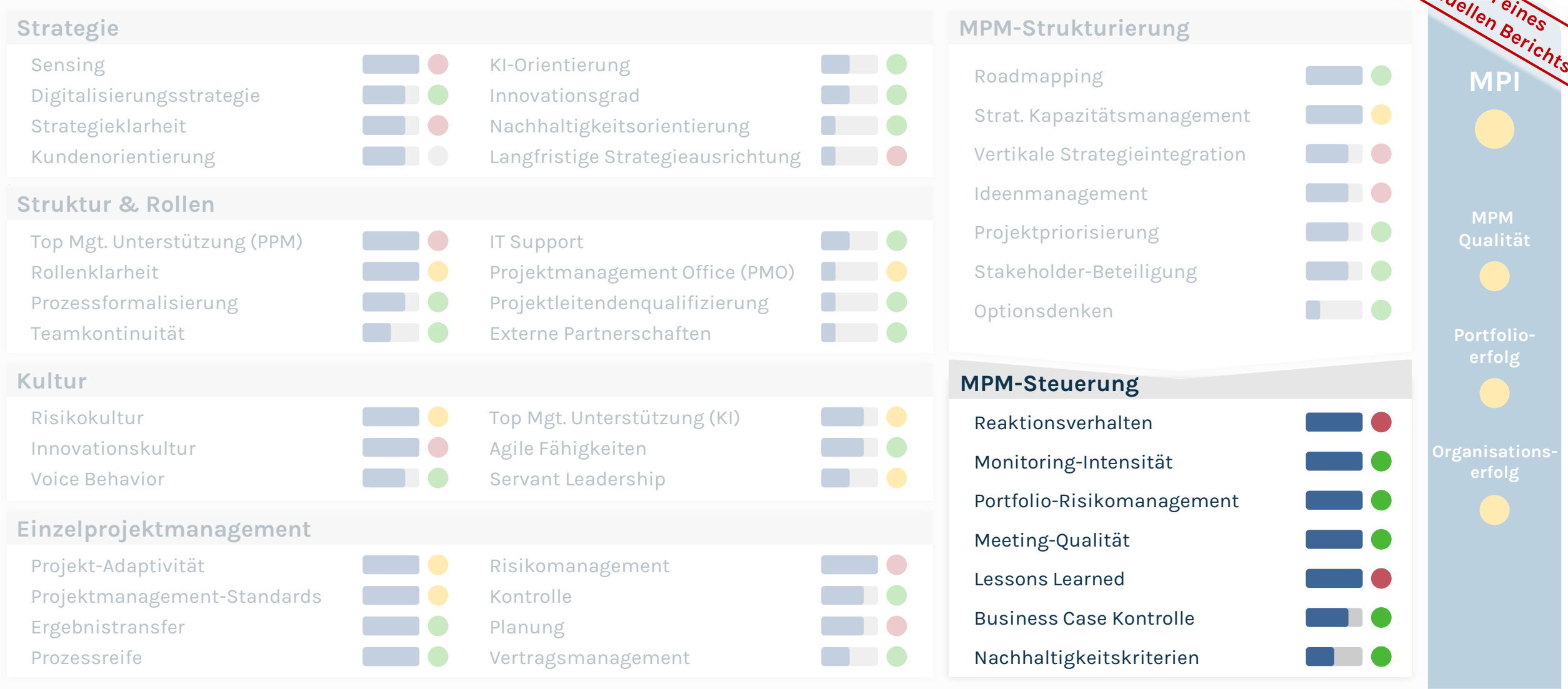
Im Rahmen der Portfoliosteuerung werden die laufenden Projekte während ihres gesamten Lebenszyklus kontinuierlich überwacht und gesteuert.

Die Ergebnisse der diesjährigen Studie zeigen, dass ein hohes Reaktionsverhalten an veränderte Bedingungen der wichtigste Faktor für ein erfolgreiches MPM ist. Darüber hinaus sind eine hohe Monitoring-Intensität und ein systematisches Portfoliorisikomanagement entscheidend für den Projekterfolg. Ebenso tragen die Qualität regelmäßiger Meetings sowie eine konsequente Nutzung von Lessons Learned wesentlich zur Weiterentwicklung des Multiprojektmanagements bei.

Top Performer reagieren schneller und strukturierter auf Veränderungen und sichern ihre Entscheidungen zunehmend durch Business Case Kontrollen und die Integration von Nachhaltigkeitskriterien ab.

Das Dashboard zeigt Ihre persönliche Leistung im Benchmark (MPM Performance Index = MPI) und die nach Wichtigkeit sortierten Erfolgstreiber.

Beispiel eines individuellen Berichts



Top Performer zeigen ein gutes Reaktionsverhalten auf externe und interne Veränderungen.

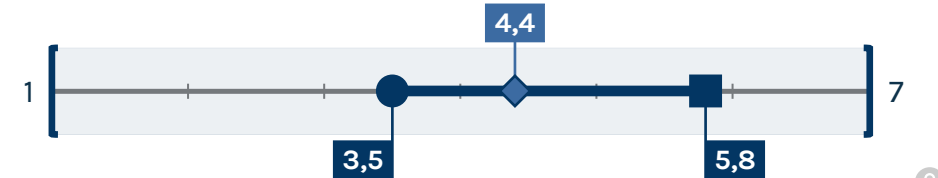
Reaktionsverhalten

Reaktionsverhalten beschreibt die Fähigkeit das Projektportfolio **flexibel an veränderte Bedingungen** anzupassen.

Wichtigkeit

Korrelation MPI: **0,66**

Δ Top/Low Performer: **2,3**

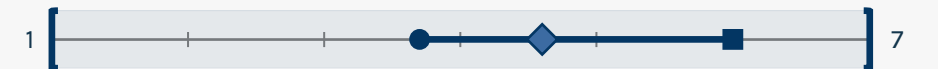


Top Performer passen ihr Projektportfolio schnell an ...

1 ... veränderte Kundenbedürfnisse und Umweltfaktoren an.



2 ... veränderte Ressourcensituationen an.

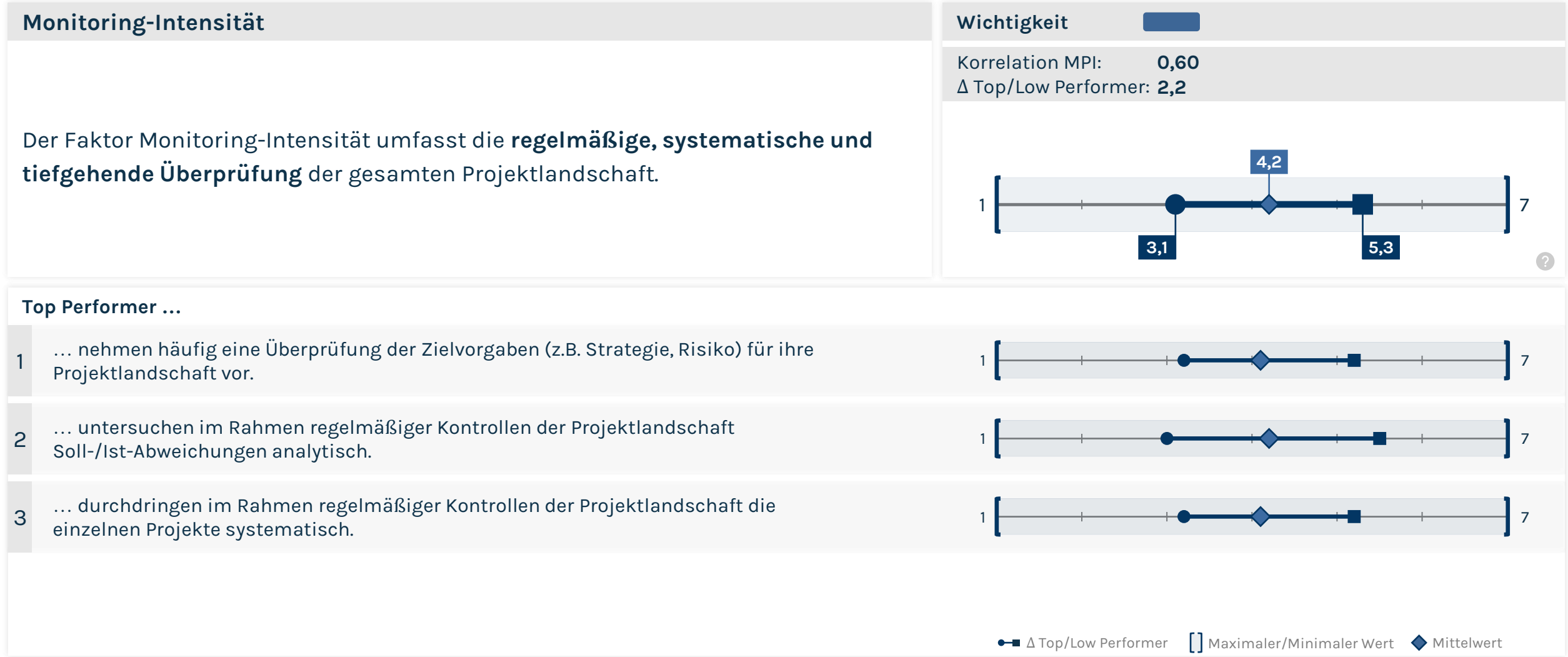


3 ... veränderte strategische Ziele an.



Δ Top/Low Performer
 Maximaler/Minimaler Wert
 Mittelwert

Top Performer führen regelmäßig systematische Abweichungsanalysen über ihre gesamte Projektlandschaft durch.



Top Performer sind sich der übergreifenden Risiken für die gesamte Projektlandschaft bewusst, die aus Problemen in Einzelprojekten resultieren.

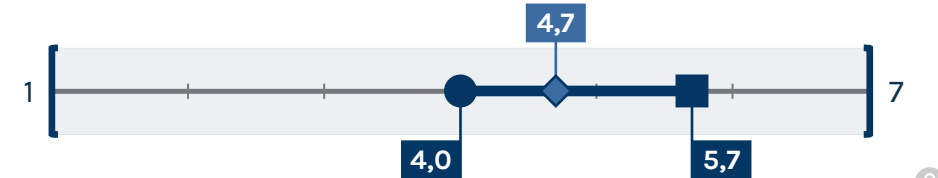
Portfolio-Risikomanagement

Übergreifendes Risikomanagement betrachtet die **einzelnen Projektrisiken auf einer kumulierten Ebene**, um mögliche **Zusammenhänge** zwischen den Projekten zu erkennen.

Wichtigkeit

Korrelation MPI: **0,59**

Δ Top/Low Performer: **1,7**



Top Performer, prüfen ob ...

1 ... Probleme aus einem Projekt auf andere Projekte übertragen werden (Präzedenzwirkung).



2 ... Einzelrisiken durch ihr Zusammenwirken und ihre Kumulation im Zeitablauf zu einem bestandsgefährdenden Risiko führen können.



3 ... Probleme aus einem Projekt zu Engpässen in anderen Projekten führen.



—■— Δ Top/Low Performer [] Maximaler/Minimaler Wert ◆ Mittelwert

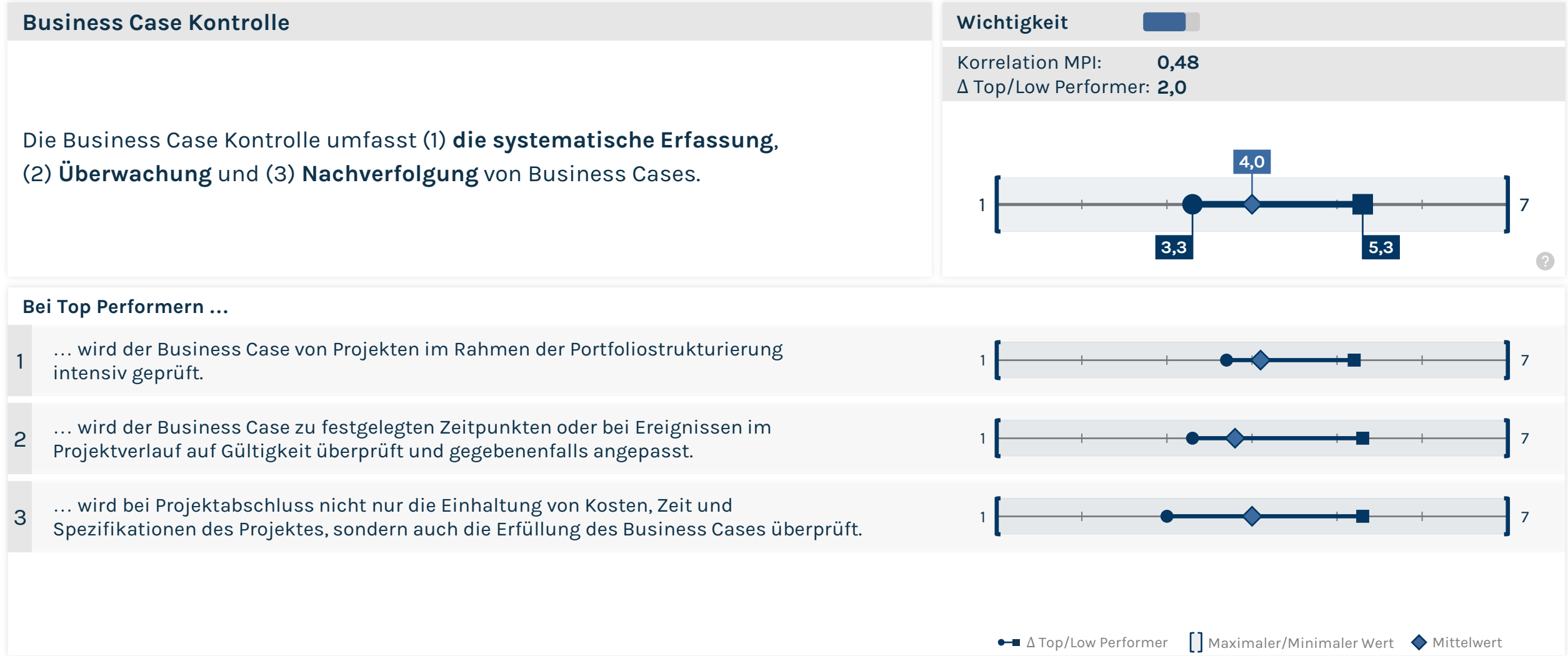
Meetings laufen bei Top Performern strukturiert ab und werden detailliert dokumentiert.



Top Performer lernen aus vergangenen Projekten und überführen dieses Wissen in zukünftige Projekte oder Standards.



Top Performer nutzen Business Cases zur Kontrolle von Projekten nicht nur vor Projektbeginn, sondern auch während der Projektdurchführung und insbesondere nach Projektabschluss.



Top Performer integrieren Nachhaltigkeitskriterien eher in verschiedene Aspekte des PPM-Prozesses als Low Performer, aber die Verankerung ist insgesamt immer noch gering.

Nachhaltigkeitskriterien

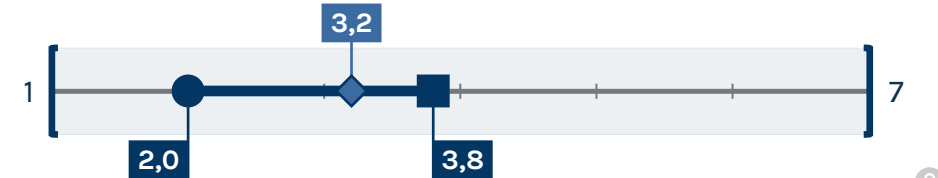
Nachhaltigkeitskriterien überprüfen für bestimmte Projektportfolioprozesse die **Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten** durch zum Beispiel spezifische KPI.

Wichtigkeit



Korrelation MPI: **0,32**

Δ Top/Low Performer: **1,8**



Top Performer verankern bestimmte Aspekte stark durch explizite Nachhaltigkeitskriterien (z.B. spezifische KPI), darunter auch die ...

1 ... Auswahl/ Priorisierung der Projekte.



2 ... Definition der Projektziele.



3 ... Projekterfolgsmessung.



Δ Top/Low Performer
 Maximaler/Minimaler Wert
 Mittelwert

Vielen Dank an alle teilnehmenden Organisationen!

Bleiben Sie mit uns in Kontakt



Prof. Dr. Alexander Kock 
TU Darmstadt
Leiter Fachgebiet Technologie-
und Innovationsmanagement



Sven Matthies 
Bundesverwaltungsamt
Referatsleiter VM I 8
Projektmanagementberatung des
Beratungszentrum des Bundes

Über die MPM-Studie

Mit über 20 Jahren Forschungserfahrung der Multiprojektmanagement-Benchmarking-Studie in der freien Wirtschaft evaluierte die MPM-Forschungsgruppe 2022 zum ersten Mal wichtige Erfolgsfaktoren und Best Practices des Projektportfoliomanagements in der öffentlichen Verwaltung in Zusammenarbeit mit dem Bundesverwaltungsamt. Nach erfolgreicher Erststudie erfolgte 2025 die 2. MPM-Studie im öffentlichen Bereich.



Benjamin Hettrich 
TU Darmstadt
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am
Fachgebiet Technologie und
Innovationsmanagement



Sira Völlmecke 
Bundesverwaltungsamt
Referat VM I 8
Projektmanagementberatung des
Beratungszentrum des Bundes

Informationen bezüglich der Studien in der freien Wirtschaft finden Sie unter:
www.multiprojectmanagement.org

Sie erreichen uns unter:
mpm-studie2024@bva.bund.de.