



Oktober 2024

2. Multiprojektmanagement-Studie in der öffentlichen Verwaltung

Allgemeiner Abschlussbericht
der 1. MPM-Studie in der öffentlichen Verwaltung

Die ersten drei Kapitel erläutern allgemeine Befunde und Rahmenbedingungen der Studie. Anschließend betrachten wir die Ergebnisse der Studie in Bezug auf die Erfolgsfaktoren näher.

In diesem Auszug des Abschlussberichts sind nur ausgewählte Folien dargestellt. Um **Ihren individuellen Abschlussbericht zu erhalten**, melden Sie sich jetzt zur 2. MPM-Studie in der öffentlichen Verwaltung unter mpm-studie2024@bva.bund.de an!

Als Studienteilnehmende erhalten Sie zusätzlich zum vollständigen allgemeinen Abschlussbericht eine detaillierte individuelle Auswertung Ihres Multiprojektmanagements mit einem Vergleich zu Top- und Low-Performern. Weitere Informationen zur Studie finden Sie unter: www.grossspm.bund.de. Sehr gerne beantworten wir Ihre Fragen auch per E-Mail unter mpm-studie2024@bva.bund.de.

Jetzt anmelden!

per E-Mail an: mpm-studie2024@bva.bund.de oder
per Anruf bei: Sira Völlmecke 022899-358-44387



Die ersten drei Kapitel erläutern allgemeine Befunde und Rahmenbedingungen der Studie. Anschließend betrachten Kapitel vier bis neun je eine Kategorie von Erfolgsfaktoren näher.

Zusammenfassung

Das erste Kapitel gibt eine **Zusammenfassung** der Ergebnisse im **Dashboard** und erläutert die grundlegenden Variablen der Studie.

Einzel-PM

Beginnend mit Kapitel 4 wird je Kapitel eine Gruppe von Erfolgsfaktoren näher betrachtet, angefangen mit Dimensionen des **Einzel-Projektmanagements**.

Kultur

Kulturelle Erfolgsfaktoren der teilnehmenden Organisationen werden in Kapitel 7 untersucht.

MPM-Studie

Nachfolgend wird das **Studien-design** erläutert und allgemeine Statistiken zu den Projektlandschaften der Stichprobe vorgestellt.

Strategie

Strategische Erfolgsfaktoren im Multiprojektmanagement sind Gegenstand von Kapitel 5.

MPM-Strukturierung

Mit Kapitel 8 werden die Erfolgsfaktoren der **Strukturierung** der Projektlandschaft vorgestellt.

Kontext

Kapitel 3 zeigt **Kontextfaktoren**, **Turbulenzen** und **Problemquellen** des Multiprojektmanagements der Stichprobe auf.

Struktur & Rollen

Kapitel 6 behandelt die Erfolgsfaktoren bezüglich **der Struktur und Rollen** im Multiprojektmanagement.

MPM-Steuerung

Abschließend werden Erfolgsfaktoren hinsichtlich der **MPM-Steuerung** in Kapitel 9 erläutert.



01

Zusammenfassung

Editor's note

Sehr geehrte Teilnehmende der **1. MPM-Studie im öffentlichen Sektor**,

mit dem vorliegenden Abschlussbericht geben wir einen umfassenden Überblick der untersuchten Erfolgsfaktoren. Der Fokus liegt dabei auf einem ersten Benchmarking, um ein Verständnis für den aktuellen Standpunkt der (Multi-)Projektmanagement-Reife sowie die speziellen Herausforderungen, Problemquellen und Ansprüche im öffentlichen Sektor zu erlangen.

In diesem Kapitel finden Sie die Zusammenfassung Ihrer individuellen Multiprojektmanagement-Performance im Vergleich zu Top- und Low-Performern. Darüber hinaus ermöglicht die individuelle Übersicht der Erfolgsfaktoren einen detaillierten Einblick in Ihre aktuellen Stärken und möglichen Verbesserungsbereiche.

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

Executive Summary – Kurzzusammenfassung der zentralen Befunde (1/2)

Einzelprojektmanagement

- Top-Performer haben insgesamt eine höhere Einzelprojektmanagementreife. Sie etablieren **Standards** unter Projektleitenden und Mitarbeitenden.
- Projekte von Top-Performern weisen eine höhere **Projekt-Adaptivität** auf. Damit reagieren Top-Performer flexibler auf Veränderungen.
- Eine **systematische Kontrolle** des Fortschritts und des Fertigstellungszeitpunkts in den Projekten zeichnet Top-Performer aus.
- Der **Transfer und die Übergabephase von Ergebnissen** in Projekten erfolgt bei Top-Performern in enger Zusammenarbeit mit den Endnutzenden und allen anderen Projektbeteiligten.

Strategie

- Top-Performer haben eine **klare, gut kommunizierte Strategie**, die gut abgestimmt bis auf Projektebene heruntergebrochen und operationalisiert wird (**vertikale Strategieintegration**).
- Eine ausgeprägte **Kundenorientierung**, bis hin zu proaktivem Erforschen **neuer Bedürfnisse und Trends (Sensing)**, weist einen hohen Zusammenhang mit dem Projektportfolioerfolg auf.
- Top-Performer verfolgen eine **detaillierte Digitalisierungsstrategie** und setzen diese **systematisch** auf ihre Projektlandschaft um. Sie fördern auch das **Verständnis sowie proaktives Verhalten ihrer Mitarbeitenden** dazu.

Struktur & Rollen

- In erfolgreichen Portfolios **unterstützt das Top-Management** die (Multi-) Projektmanagementprozesse intensiv.
- Top-Performer definieren **klare und befähigte Rollen** im Multiprojektmanagement.
- Bei Top-Performern werden Projektteams häufiger aus Mitarbeitenden besetzt, die bereits in **vorherigen Projekten erfolgreich zusammengearbeitet** haben.
- Die Kooperation mit externen Partnern erfolgt bei Top-Performern auf **vertrauensvolle und offene** Art und Weise.

Executive Summary – Kurzzusammenfassung der zentralen Befunde (2/2)

Kultur

- Eine ausgeprägte **Risiko- und Innovationskultur** sind von sehr großer Bedeutung. Mitarbeitende fühlen sich bei der Arbeit **psychologisch sicher** und pflegen einen offenen Umgang mit Risiko und Fehlern. Auch ein **mitarbeitenden-orientierter Führungsstil** ist hierbei von Bedeutung (**Servant Leadership**).
- Mitarbeitende werden angeregt, Ihre **Ideen, Vorschläge** und **Meinungen** zu **äußern**, und **reflektieren** den Umgang miteinander (**Voice Behavior**).
- Bei Top-Performern sind Projektleitende und -mitarbeitende **vertraut mit** und **akzeptieren agile Projektmanagement-Methoden**.

MPM-Strukturierung

- Erfolgreiche Portfolios weisen eine **langfristige und zukunftsorientierte Planung** von aufeinander folgenden Projekten durch Projekt-Roadmaps aus.
- Top-Performer behalten eine sehr gute Übersicht über **gegenwärtige und zukünftige Personalbedarfe** ihrer Projektlandschaft.
- In erfolgreichen Organisationen werden **viele, qualitativ hochwertige Projekt-Ideen** generiert.

MPM-Steuerung

- Eine **ausgeprägte Reaktionsfähigkeit** auf veränderte Kundenbedürfnisse oder veränderte strategische Ziele zeichnet eine erfolgreiche Projektlandschaft aus.
- Die **regelmäßige und systematische Überprüfung** von Zielvorgaben und Soll-/Ist-Abgleiche sind weitere Best-Practices von Top-Performern.
- Top-Performer **managen Risiken** ihres Portfolios **projektübergreifend**.

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

Multiprojektmanagement Performance Index

MPM-Qualität

- ↳ Zusammenarbeitsqualität
- ↳ Informationsqualität
- ↳ Entscheidungsqualität
- ↳ Allokationsqualität
- ↳ Abbruchqualität

+

Projektportfolioerfolg

- ↳ Strategic Fit
- ↳ Synergienutzung
- ↳ Portfoliobalance
- ↳ ∅ Einzelprojekterfolg

+

Organisationserfolg

- ↳ ∅ Erfolg der Projektergebnisse
- ↳ Organisationale Wirksamkeit
- ↳ Zukunftsausrichtung
- ↳ Schnelligkeit

Die MPM-Qualität beschreibt die Qualität der Interaktionsprozesse zwischen den beteiligten Akteuren.

Der Portfolioerfolg misst den unmittelbaren Erfolg des Projektportfolios.

Der Organisationserfolg erfasst den realisierten Nutzen für die Organisation.

Erläuterung zum MPI:

- Der MPI setzt sich zusammen aus der MPM-Qualität, dem Projektportfolioerfolg und dem Organisationserfolg.
- Er ist das **Erfogsmaß**, an dem das **Benchmark zwischen Top- und Low-Performern** festgelegt wird.
- 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.

Der Multiprojektmanagement Performance Index* (MPI) ist das zentrale Maß für den Erfolg und besteht aus MPM-Qualität, Projektportfolioerfolg und Geschäftserfolg.

Beispiel einer individuellen Benchmark

4,7 ● Multiprojektmanagement Performance Index

Sie gehören zur Gruppe der Mid-Performer

5,8 ● MPM-Qualität

5,0 ● Zusammenarbeitsqualität

6,4 ● Informationsqualität

6,1 ● Entscheidungsqualität

4,7 ● Allokationsqualität

6,9 ● Abbruchqualität

4,8 ● Projektportfolioerfolg

5,5 ● Strategic Fit

4,2 ● Synergienutzung

6,2 ● Portfoliobalance

3,4 ● Ø Einzelprojekterfolg

3,6 ● Organisationserfolg

3,0 ● Ø Erfolg der Projektergebnisse

3,7 ● Organisationale Wirksamkeit

4,7 ● Zukunftsausrichtung

2,9 ● Schnelligkeit

Top-Performer (ab einem MPI von 5,3) haben einen durchschnittlichen MPI von 5,8. Low-Performer (MPI kleiner als 4) haben einen durchschnittlichen MPI von 3,6.

Ihre individuelle Ausprägung der Unterdimensionen bezieht sich auf deren jeweilige Mittelwerte. So kann beispielsweise ein durchschnittlicher Wert bei Informationsqualität höher sein, als ein Top-Performer-Wert bei Abbruchqualität, da letztere allgemein geringer ausfällt

Das MPM-Cockpit: Jeder Teilnehmer erhält eine persönliche Zusammenfassung der einzelnen Erfolgsfaktoren und eine Bewertung im Vergleich zum Benchmark.

Beispiel einer individuellen Benchmark

Strategie

- Digitalisierungsstrategie
- Sensing
- Kundenorientierung
- Strategieklarheit
- Innovationsgrad
- Strategienachhaltigkeit

Kultur

- Risikokultur
- Innovationskultur
- Voice Behavior
- Akzeptanz agiler Methoden
- Servant Leadership

Struktur & Rollen

- Top-Management-Unterstützung
- Rollenklarheit
- Teamkontinuität
- Kooperation mit externen Partnern
- Prozessformalisierung
- IT-Support
- Projektleiterqualifizierung
- Projektmanagement Office (PMO)

Portfoliostrukturierung

- Roadmapping
- Strat. Kapazitätsmanagement
- Ideenmanagement
- Vertikale Strategieintegration
- Projektpriorisierung
- Stakeholder-Beteiligung
- Optionsdenken

Portfoliosteuerung

- Reaktionsverhalten
- Monitoring-Intensität
- Portfolio-Risikomanagement
- Lessons Learned
- Meeting-Qualität
- Business Case-Steuerung

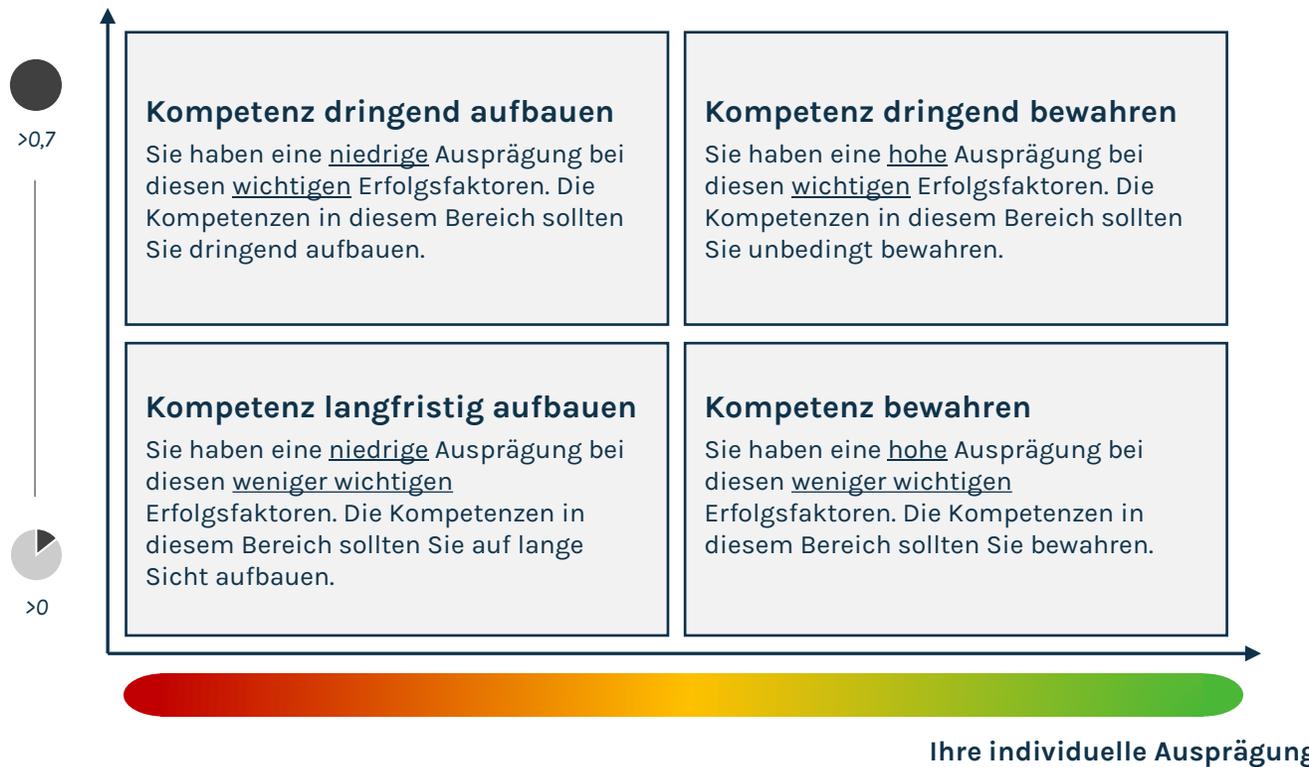
Einzelprojektmanagement

- Projekt-Adaptivität
- Kontrolle
- Risikomanagement
- Prozessreife
- Ergebnistransfer
- Management-Standards
- Planung
- Vertragsmanagement

Faktoren mit einem hohen Erfolgszusammenhang, die bei Ihnen noch niedrig ausgeprägt sind, sollten Sie mit hoher Priorität adressieren.

Ableiten von Handlungsempfehlungen aus dem MPM-Cockpit

Wichtigkeit des Erfolgsfaktors



- Im Dashboard auf der vorherigen Folie ist Ihre individuelle Ausprägung für jeden Erfolgsfaktor (**Ampel**) angegeben.
- Die Wichtigkeit jedes Erfolgsfaktors ist in Form der **Harvey Balls** angegeben. Je voller der Harvey Ball gefüllt ist, desto stärker ist der Zusammenhang zwischen dem Erfolgsfaktor und dem MPI.
- Anhand der Kombination aus Ihrer individuellen Ausprägung und dem allgemeinen Erfolgszusammenhang eines Faktors lässt sich der individuelle Handlungsbedarf ableiten.
- Faktoren, die in Ihrem Portfolio **aktuell gering ausgeprägt** sind, aber einen **hohen Erfolgszusammenhang** haben, sollten Sie **dringend adressieren und aufbauen**. Darüber hinaus sollten Sie auf **lange Sicht** auch die **Faktoren adressieren**, die einen **geringeren Erfolgszusammenhang** haben und bei denen Ihre **Ausprägung noch niedrig** ist.
- Faktoren, die in Ihrem **Portfolio hoch ausgeprägt** sind, sollten Sie **bewahren**.

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

Gutes Einzel-Projektmanagement erhöht die Projektprofitabilität

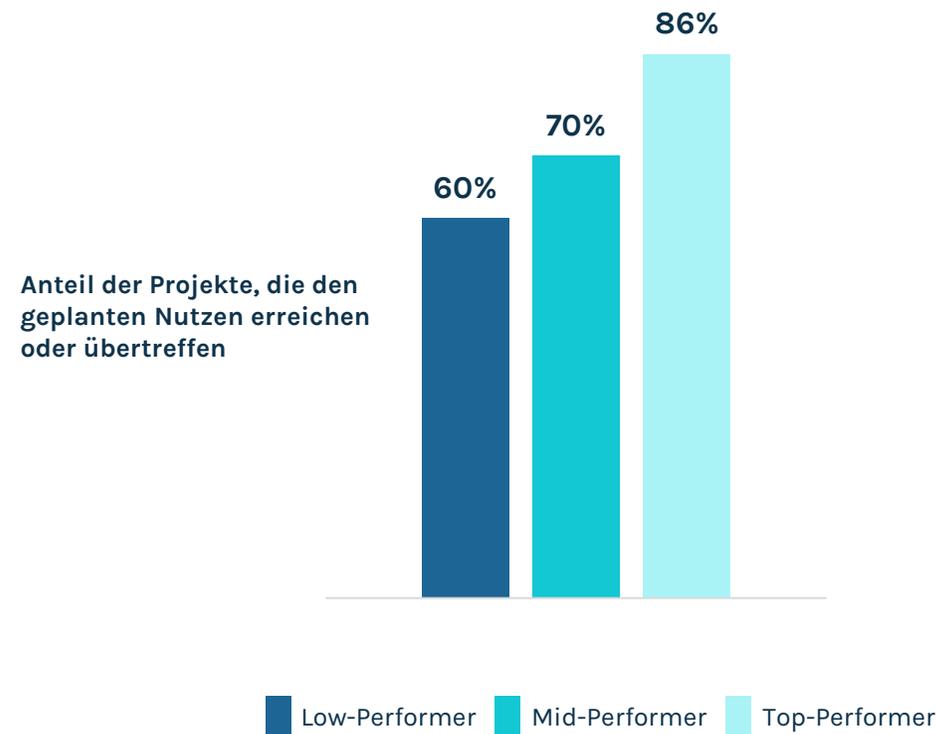
Am Fachgebiet TIM getätigte Forschung* mit einer Stichprobe von 917 Projekten konnte zeigen, dass Anstrengungen im Einzelprojektmanagement einen signifikanten positiven Einfluss auf die Projektprofitabilität haben.

- 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.

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 40% der Projekte Ihre Nutzenziele.



*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>



Multiprojektmanagement – MPM

Wir definieren Multiprojektmanagement als ganzheitliches Management einer Projektlandschaft durch abgestimmtes Zusammenwirken von

- Strategien,
- Strukturen und Prozessen,
- organisationalen Agierenden und
- Kulturen

zur Erreichung von Leistungszielen relevanter Stakeholder.

In diesem Kapitel werden das Studiendesign und die Erfolgsmessung erläutert, sowie allgemeine Statistiken zu den Studienteilnehmenden und ihren Portfolios vorgestellt.

02

MPM-Studie

Die MPM-Studie eröffnet seit fast zwanzig Jahren wertvolle, wissenschaftlich fundierte Einblicke in die Wirkungsweisen von MPM in der Wirtschaft. Diese Erfahrung wird nun erstmals auf die öffentliche Verwaltung angewandt.

Allgemeine Information zum Studiendesign

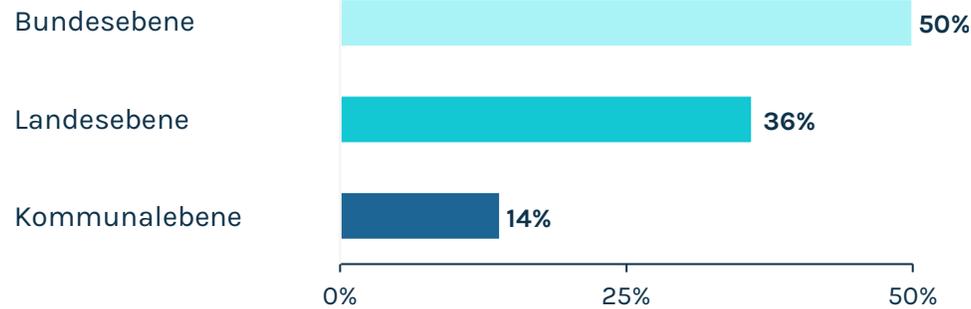
- Die **1. MPM-Studie in der öffentlichen Verwaltung** wird vom Lehrstuhl **Technologie- und Innovationsmanagement** von **Professor Dr. Alexander Kock** an der Technischen Universität Darmstadt in Kooperation mit dem **Kompetenzzentrum (Groß-)Projektmanagement (CC GPM)** unter Leitung von Herrn **Marcus Kirchner** verantwortet und durchgeführt.
- Die **Untersuchungseinheit der Studie ist die gesamte Projektlandschaft** der teilnehmenden Organisationen. Darunter verstehen wir eine Sammlung von Projekten, die sich gemeinsame Ressourcen teilen.
- Die **Datenerhebung wurde online über personalisierte Zugänge** zu einer Befragungsplattform durchgeführt. Dazu wurden den Teilnehmenden nach Prüfung der Anmeldung individuelle Zugangslinks versendet. Durch die personalisierten Zugänge konnten die abgeschlossenen Fragebögen im Nachgang dem zutreffenden Projektportfolio zugeordnet werden.

Deskriptive Informationen zur Studie

- Erhebungszeitraum **März – Oktober 2022**
- **90 teilnehmende Organisationen** aus ganz Deutschland

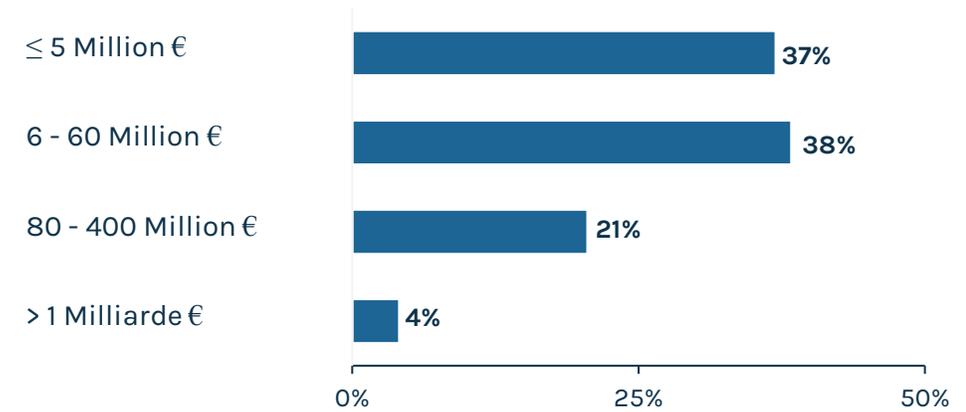
Der größte Anteil der Teilnehmenden kommt von der Bundesebene. Die Stichprobe der Studie umfasst verschiedene Portfoliobudgetgrößen.

Verteilung nach Ebene



Die Hälfte der teilnehmenden Organisationen ist auf der **Bundesebene** angesiedelt. Organisationen auf **Landes-** und **Kommunalebene** machen hingegen **36 Prozent** und **14 Prozent** respektive aus.

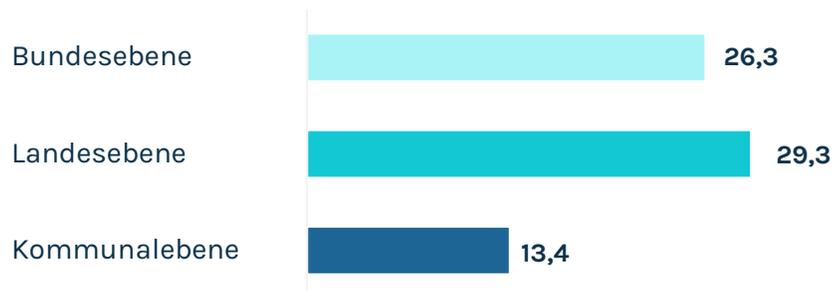
Verteilung nach Jahresportfoliobudget



37 Prozent der Teilnehmenden gaben ein Jahresportfoliobudget von **weniger als 5 Million Euro** an. Einige dieser Angaben befanden sich unter der Schwelle von **1 Million Euro**.

Es bestehen zum Teil starke Unterschiede in durchschnittlicher Projektdauer und durchschnittlicher Mitarbeitendenanzahl zwischen den drei Ebenen.

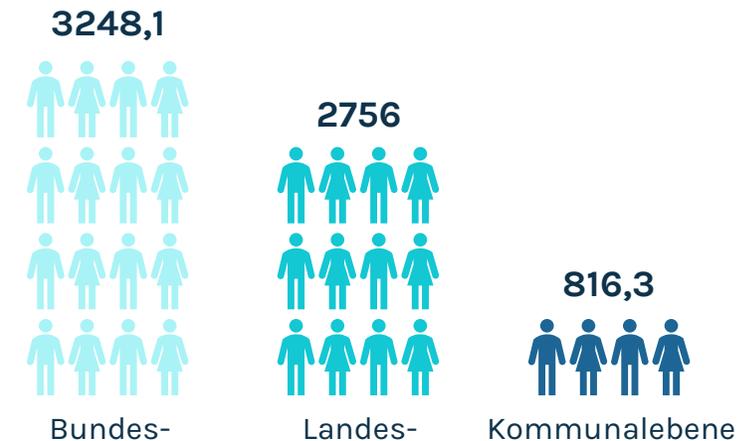
Durchschnittliche Dauer eines repräsentativen Projektes (in Monaten)



Die durchschnittliche Dauer eines Projekts beträgt auf **kommunaler Ebene** nur **13,4 Monate**.

Im Vergleich hierzu dauern Projekte in Organisationen auf **Landes- bzw. Bundesebene** länger und sind auf **29,3 bzw. 26,3 Monate** angesetzt.

Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeitenden einer Organisation



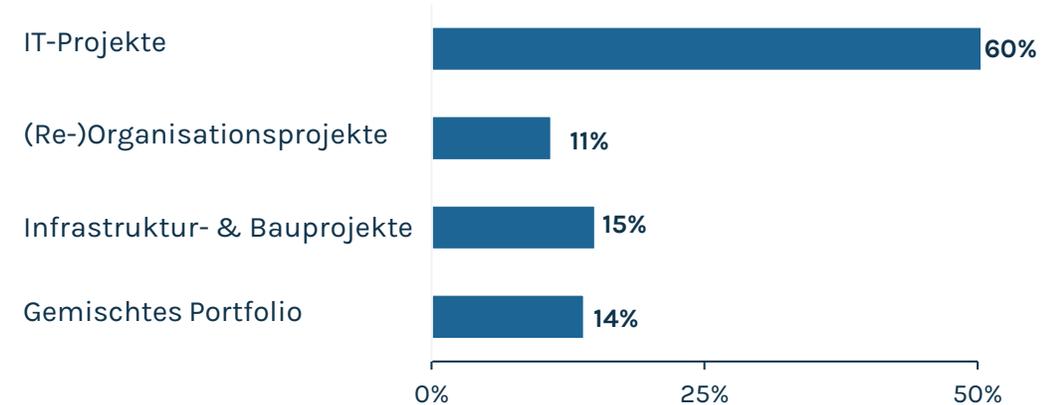
Kommunale Portfolios umfassen im Durchschnitt nur ungefähr **ein Drittel (29,6%)** der Mitarbeitenden von Portfolios auf **Landesebene** und ein **Viertel (25,1%)** von Portfolios auf **Bundesebene**.

Mit dem Median*-Portfolio lässt sich eine exemplarische Projektlandschaft der Stichprobe beschreiben. Zudem lässt sich die Stichprobe in verschiedene Portfolioarten aufteilen.

Die Eigenschaften eines Median*-Portfolios

15 Mio. €	Jährliches Portfoliobudget
20	Zeitgleich laufende Projekte
2 Mio. €	Repräsentatives Projektbudget
2 Jahre	Projektlaufzeit
40%	Prozent der Mitarbeitenden sind in Projekten involviert

Verteilung nach projekt-inhaltlichem Schwerpunkt



Als inhaltlicher Schwerpunkt ist hier definiert, wenn **mehr als 50 Prozent** des Portfoliobudgets auf die entsprechende Projektkategorie entfallen. Portfolios, die nicht eindeutig einem Schwerpunkt zugeordnet werden können, sind als „gemischtes Portfolio“ deklariert.

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

Multiprojektmanagement Performance Index

MPM-Qualität

- ↳ Zusammenarbeitsqualität
- ↳ Informationsqualität
- ↳ Entscheidungsqualität
- ↳ Allokationsqualität
- ↳ Abbruchqualität

+

Projektportfolioerfolg

- ↳ Strategic Fit
- ↳ Synergienutzung
- ↳ Portfoliobalance
- ↳ ∅ Einzelprojekterfolg

+

Organisationserfolg

- ↳ ∅ Erfolg der Projektergebnisse
- ↳ Organisationale Wirksamkeit
- ↳ Zukunftsausrichtung
- ↳ Schnelligkeit

Die MPM-Qualität beschreibt die Qualität der Interaktionsprozesse zwischen den beteiligten Akteuren.

Der Portfolioerfolg misst den unmittelbaren Erfolg des Projektportfolios.

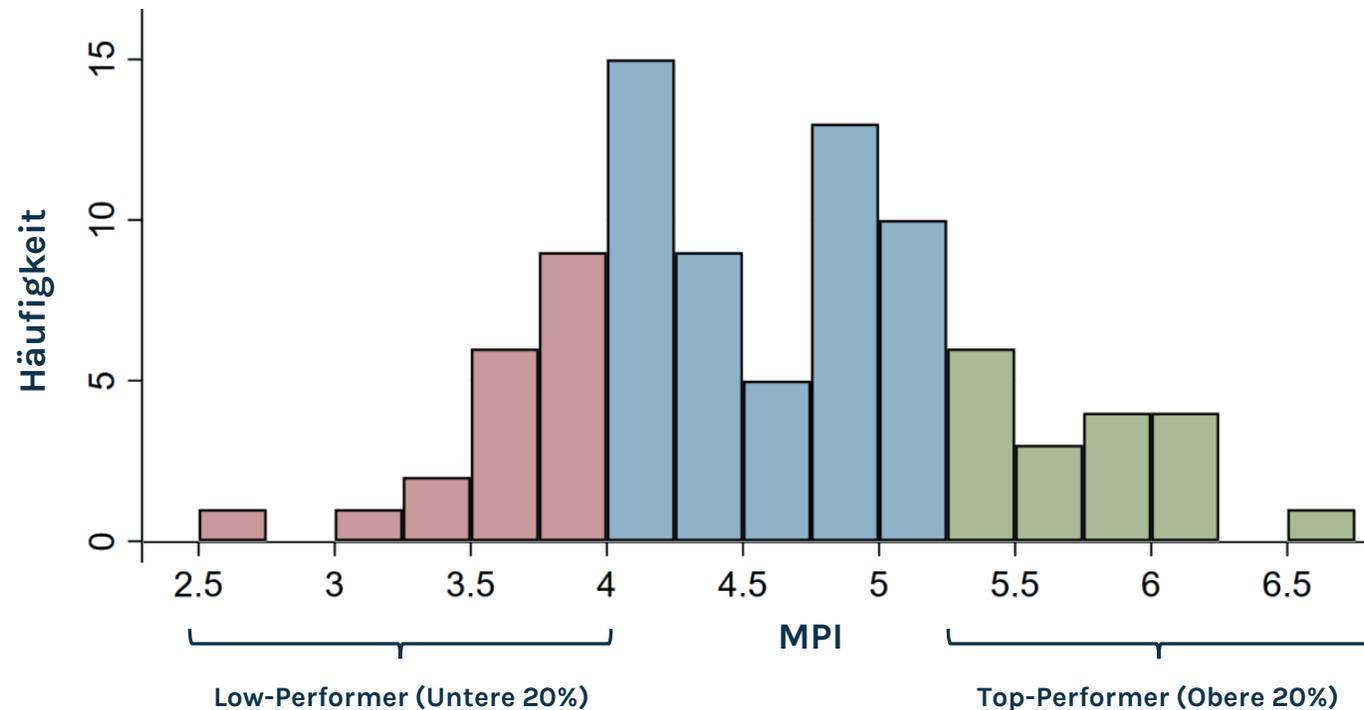
Der Organisationserfolg erfasst den realisierten Nutzen für die Organisation.

Erläuterung zum MPI:

- Der MPI setzt sich zusammen aus der MPM-Qualität, dem Projektportfolioerfolg und dem Organisationserfolg.
- Er ist das **Erfogsmaß**, an dem das **Benchmark zwischen Top- und Low-Performern** festgelegt wird.
- 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.

Anhand des MPI lassen sich die Organisationen in Low- und Top-Performer einteilen.

Verteilung des MPI über alle Teilnehmenden der öffentlichen Verwaltung



- Die **unteren 20 Prozent** der Teilnehmenden nach MPI zählen zu den Low-Performern. **Low-Performer haben einen MPI unter 4,0.** Der durchschnittliche MPI eines Low-Performers liegt bei **3,6**.
- Die **oberen 20 Prozent** nach MPI sind Top-Performer. **Top-Performer haben einen MPI über 5,3.** Der durchschnittliche MPI eines Top-Performers liegt bei **5,8**.
- Die **übrigen 60 Prozent** sind Mid-Performer. **Mid-Performer haben einen MPI zwischen 4,0 und 5,3.** Der durchschnittliche MPI eines Mid-Performers liegt bei **4,6**.

Die erste Dimension des MPI ist die MPM-Qualität.
Sie beschreibt die Güte der Interaktionsprozesse im MPM-Prozess.

Beispiel

Konstrukt/Dimension

Definition

MPM-Qualität

MPM-Qualität beschreibt die Güte der Interaktionsprozesse zwischen den im MPM-Prozess miteinander Agierenden. Sie ist eine Grundvoraussetzung für den Projektportfolioerfolg und setzt sich aus den folgenden fünf Dimensionen zusammen:

↳ Zusammenarbeitsqualität

Gegenseitige Unterstützung, offene Kommunikation und konstruktiver Umgang mit Konflikten zwischen den beteiligten Akteuren

↳ Informationsqualität

Gute Transparenz über Projekt- und Ressourcenstatus, Zugang zu relevanten, zuverlässigen und aktuellen Informationen

↳ Entscheidungsqualität

Transparenter und gut kommunizierter Entscheidungsprozess, konsequente Umsetzungen von Entscheidungen

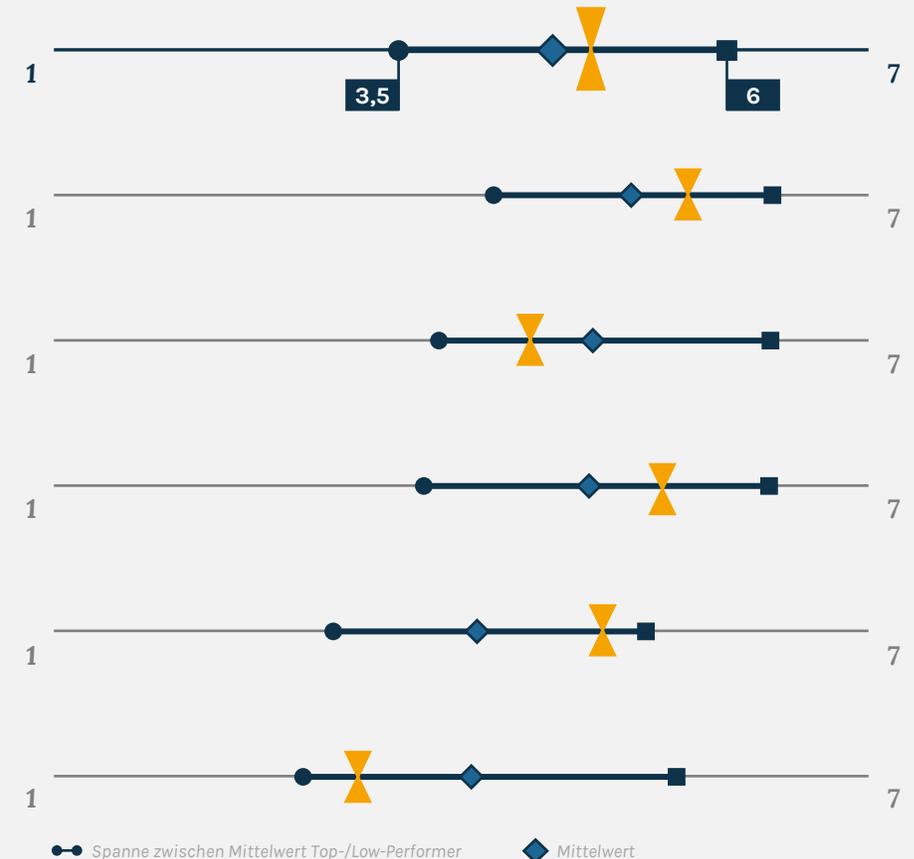
↳ Allokationsqualität

Verbindliche Ressourcenzusagen sowie schnelle, zuverlässige und akzeptierte Ressourcenallokation

↳ Abbruchqualität

Konsequenter Abbruch unnötiger Projekte, Abbruch wird nicht als Scheitern betrachtet

Verteilung und Ihr individueller Wert



Die zweite Dimension des MPI ist der Projektportfolioerfolg. Er beschreibt den unmittelbaren Erfolg des Portfolios.

Beispiel

Konstrukt/Dimension

Definition

Projektportfolioerfolg

Der Projektportfolioerfolg misst den unmittelbaren Erfolg des Portfolios. Er ist eine Voraussetzung für den Organisationserfolg und setzt sich aus den folgenden vier Dimensionen zusammen:

↳ Strategie Fit

Projekte sind konsequent auf die Zukunft ausgerichtet und spiegeln in ihrer Gesamtheit die Organisationsstrategie wider

↳ Synergienutzung

Das Portfolio ist mehr wert als die Summe seiner Teile: Synergien zwischen Projekten werden gehoben und Redundanzen vermieden.

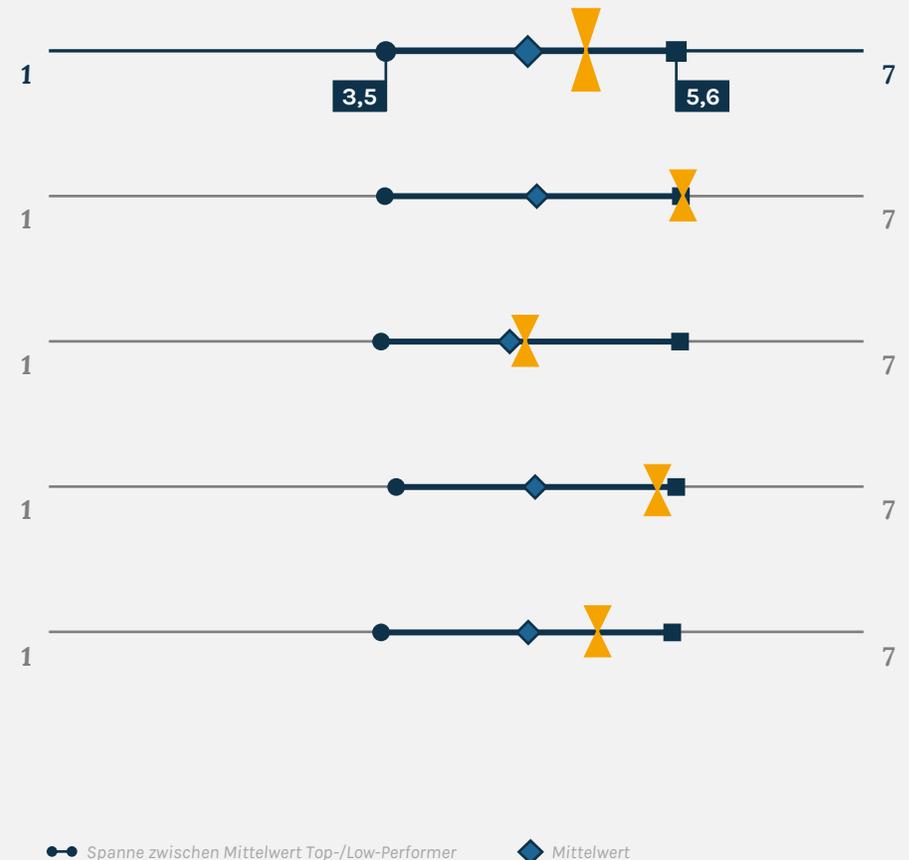
↳ Portfoliobalance

Balance zwischen neuen und bestehenden Anwendungsgebieten, Technologien, Kompetenzentwicklung und -verwertung, Risiko und Ertrag

↳ Ø Einzelprojekterfolg

Der durchschnittliche Einzelprojekterfolg erfasst, inwieweit die Projekte des Portfolios insgesamt ihre operativen Ziele erreichen

Verteilung und Ihr individueller Wert



Die dritte Dimension des MPI ist der Organisationserfolg. Er beschreibt den letztlich realisierten Nutzen des Portfolios.

Beispiel

Konstrukt/Dimension

Definition

Organisationserfolg

Der Organisationserfolg misst den realisierten Nutzen für das Unternehmen/die Organisationseinheit und ist das letzte Ziel erfolgreichen Projektportfoliomanagements. Er wird anhand von fünf Dimensionen gemessen:

∅ Erfolg der Projektergebnisse

Der durchschnittliche Erfolg der Projektergebnisse erfasst, inwieweit die Projekte des Portfolios insgesamt ihre wirtschaftlichen Ziele erreichen

∅ Organisationale Wirksamkeit

Die organisationale Wirksamkeit hinsichtlich Erfüllung des Kernauftrags, Kundenzufriedenheit, gesellschaftlichen Beitrags und Gesamterfolg im Verhältnis zu ähnlichen Organisationen

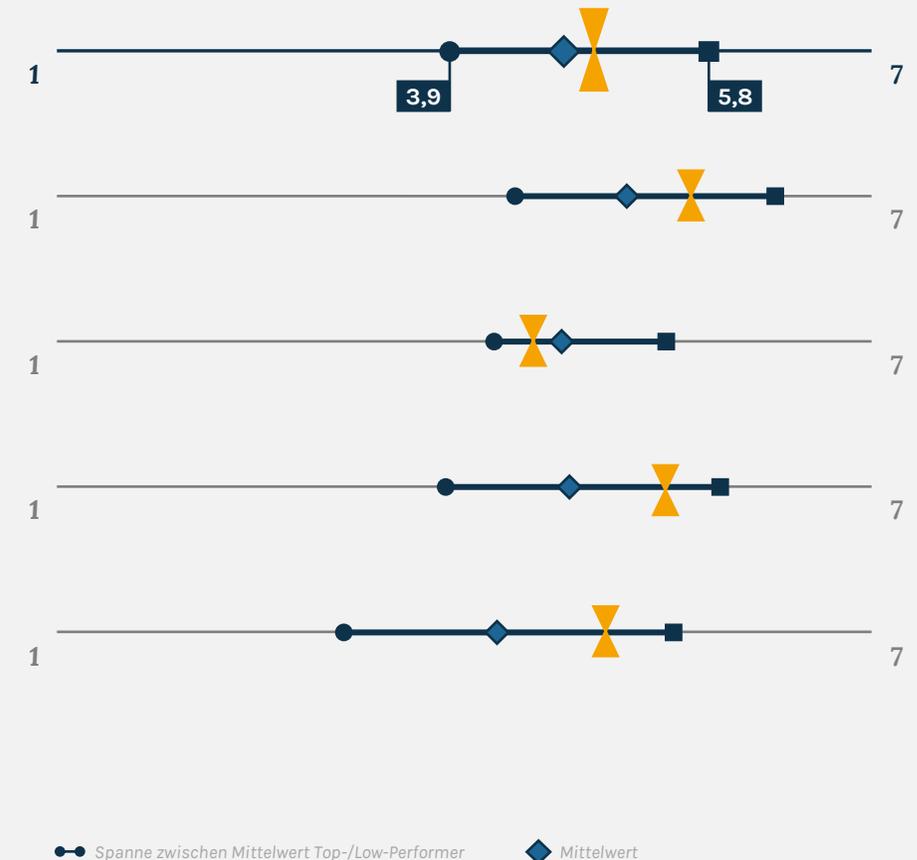
∅ Zukunftsausrichtung

Entwicklung neuer Kompetenzen und Technologien, um in Zukunft erfolgreich zu sein, Kompetenzvorsprung gegenüber ähnlichen Organisationen

∅ Schnelligkeit

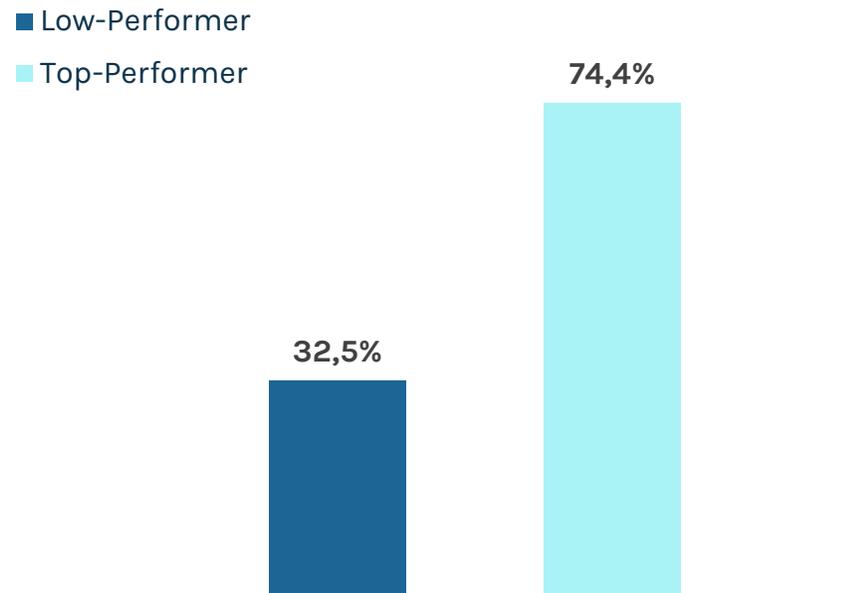
Schnell bei der Umsetzung von Projektergebnissen und der Erschließung neuer Themenfelder und Trends

Verteilung und Ihr individueller Wert



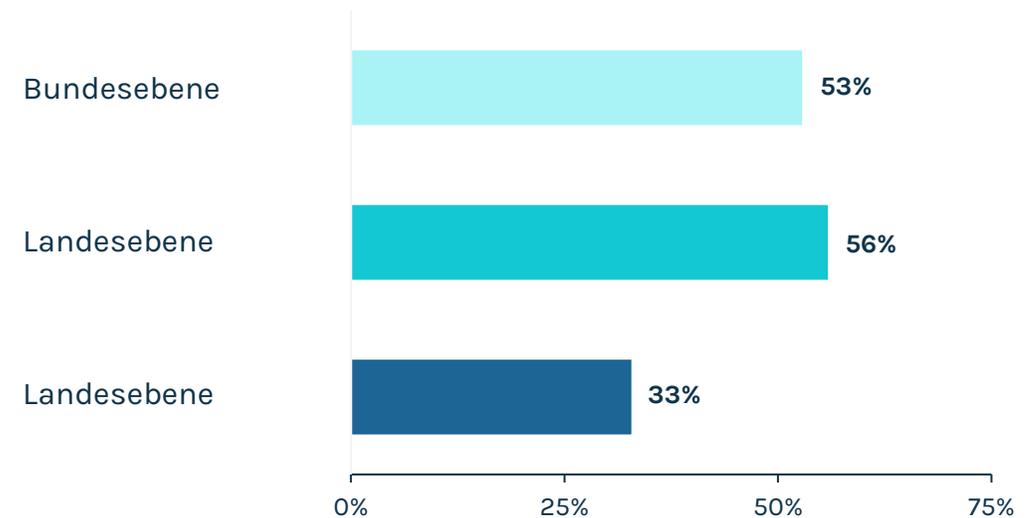
Top-Performer setzen einen deutlich höheren Anteil ihrer Mitarbeitenden in Projekten ein.

Anteil der in Projekten involvierten Mitarbeitenden



- Im Schnitt setzten **Top-Performer 74,4 Prozent** ihrer Mitarbeitenden in Projekten ein, wohingegen bei **Low-Performern nur 32,5 Prozent** der Mitarbeitenden in Projekte involviert sind.

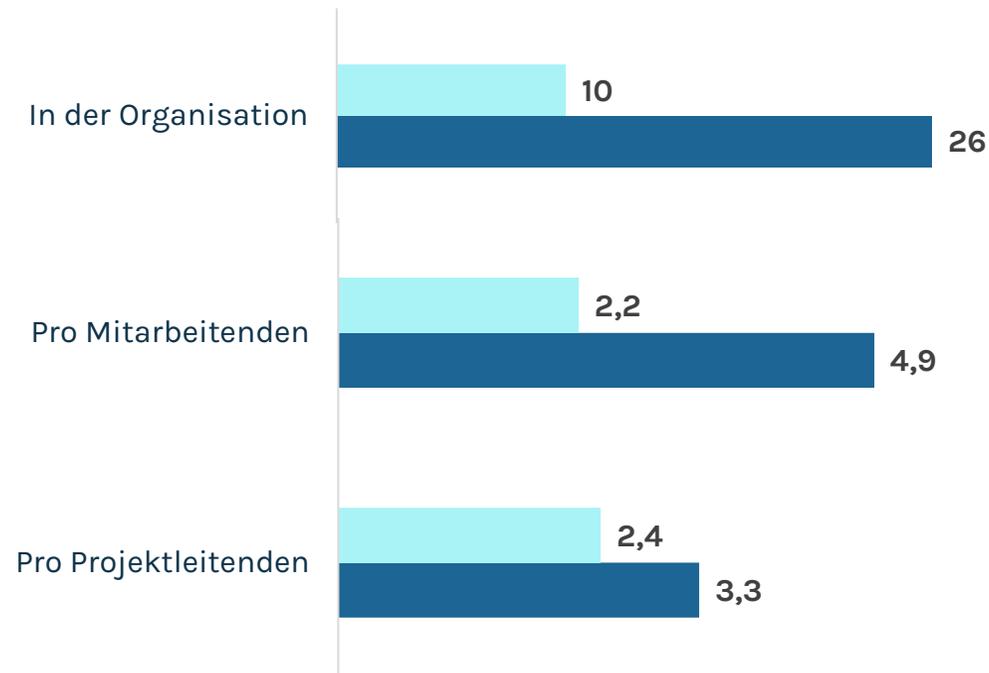
Anteil der in Projekten involvierten Mitarbeitenden nach Ebene



- Auf **Landesebene** arbeiten im Schnitt **56 Prozent der Mitarbeitenden** in Projekten, auf der **Kommunalebene** sind es nur **33 Prozent**.
- Auf **Bundesebene** liegt der Anteil an Mitarbeitenden, die in Projekten arbeiten, mit im Schnitt **53 Prozent** knapp unter der Landesebene.

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

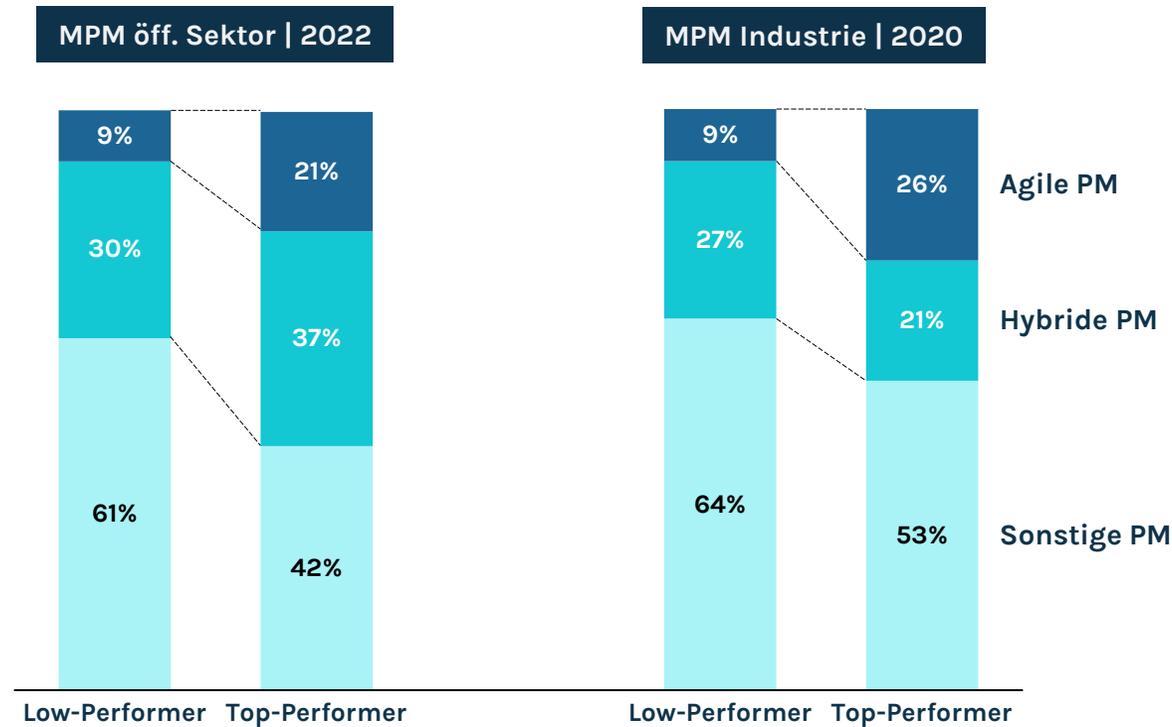
Anzahl gleichzeitiger Projekte



- **Top-Performer** führen im Schnitt **weniger Projekte gleichzeitig** durch. Die Anzahl parallel geführter Projekte innerhalb der Organisation ist bei Top-Performern mit durchschnittlich 10 parallel laufenden Projekten um **mehr als die Hälfte geringer** als bei Low-Performern.
- Auch **Mitarbeitende** bei Top-Performern arbeiten gleichzeitig in deutlich weniger Projekten als Mitarbeitende bei Low-Performern.
- Ein weiterer **Unterschied** ist bei der Anzahl der parallel von **Projektleitenden** geleiteten Projekten zu erkennen. Dort liegt die Anzahl paralleler Projekte bei 2,4 für Low-Performer und bei 3,3 für Top-Performer.

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

Verteilung der Projektmanagement-Methoden

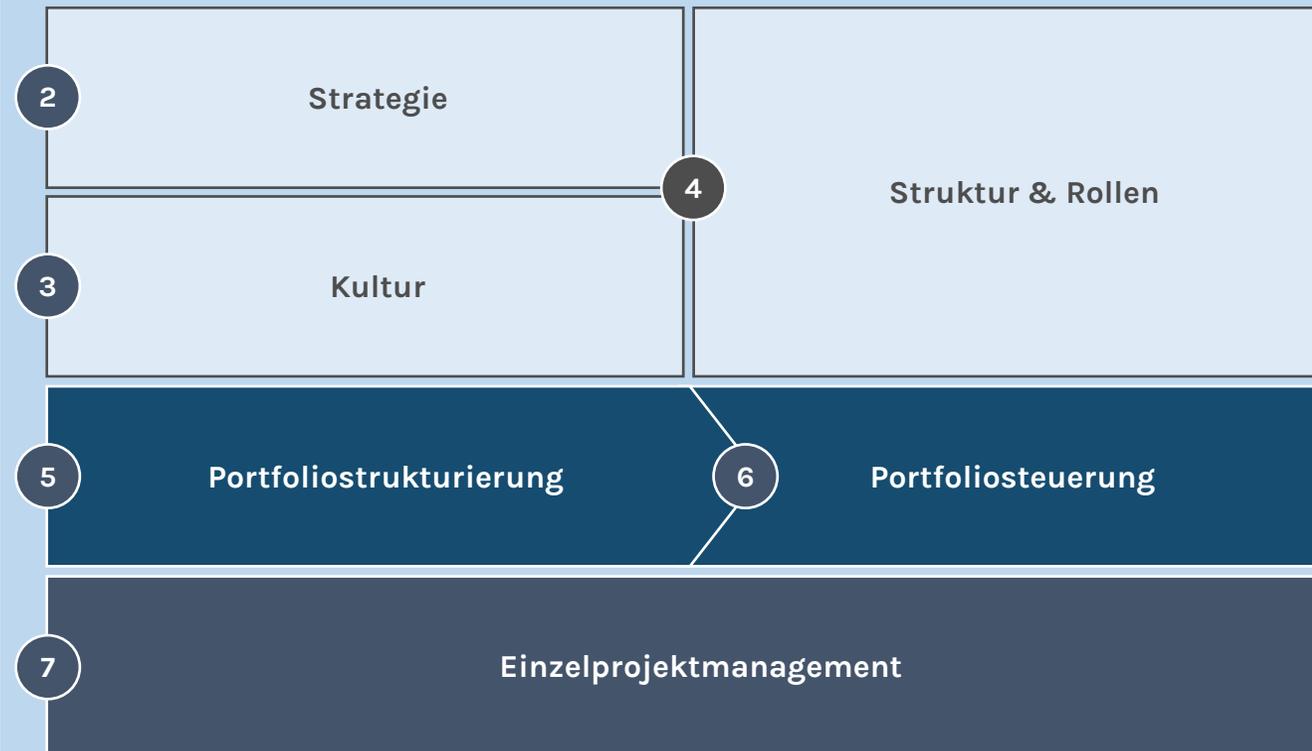


- Im Vergleich zur MPM Studie 2020 in der Industrie zeichnet sich bei den Low-Performern im öffentlichen Sektor ein ähnliches Bild ab. Low-Performer im öffentlichen Sektor haben allerdings geringfügig mehr hybride Projekte (30%) im Projektportfolio.
- Top-Performer im öffentlichen Sektor weisen einen um 16 Prozentpunkte höheren Anteil an hybriden Projekten auf als Top-Performer aus der Industrie. Allerdings ist der Anteil an agilen Projekten bei öffentlichen Top-Performern geringer als bei industriellen Top-Performern.
- Im öffentlichen Sektor unterscheiden sich Top-Performer zu Low-Performern im Anteil agiler Projekte. Die Differenz zwischen Top- und Low-Performern beträgt hier 12 Prozentpunkte.
- Low-Performer weisen im öffentlichen Sektor einen höheren Anteil traditioneller sonstiger Projekte auf als Top-Performer. Bei Low-Performern beträgt dieser Anteil 61 Prozent im Vergleich zu 42 Prozent bei Top-Performern.

Mit dem MPI* wird die MPM-Leistung erfasst (Top-/Mid-/Low-Performer).
MPM-Erfolgsfaktoren sind hingegen Gestaltungsfaktoren, die auf den Erfolg einwirken.

1 Internes und externes Umfeld/Kontextfaktoren

MPM-Erfolgsfaktoren



MPM-Leistung



*MPI = Multiprojektmanagement Performance Index

Wie bestimmen wir die Wichtigkeit der Erfolgsfaktoren?

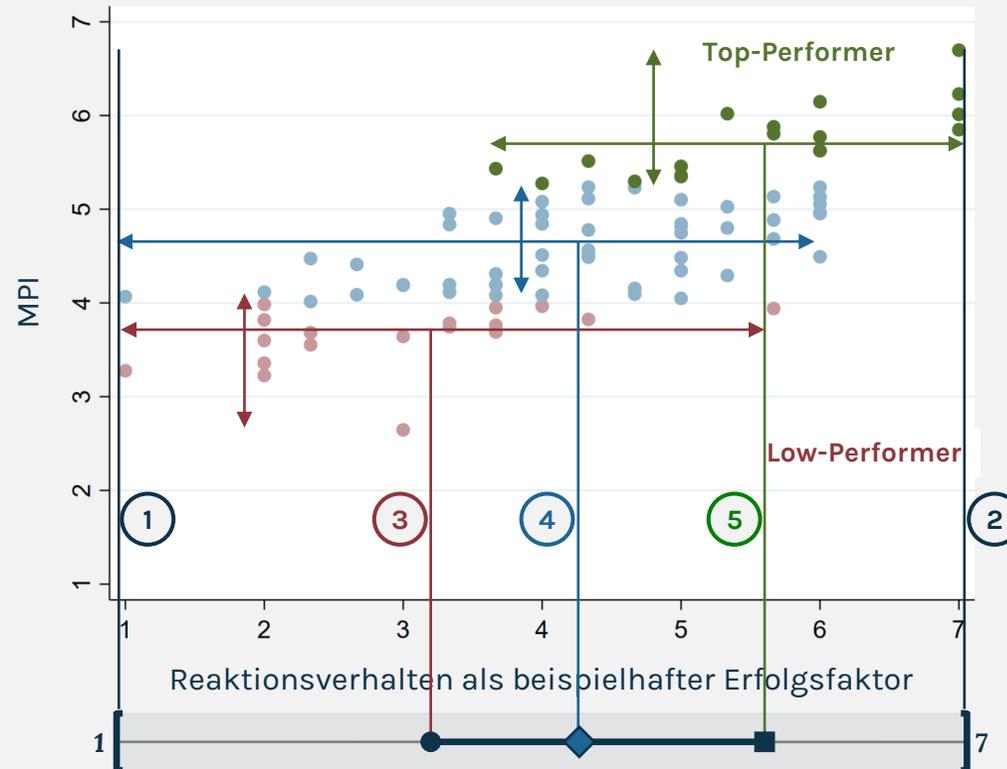
Erfolgsfaktoren und ihre Wichtigkeit

- Nach der Berechnung des MPI für jeden Teilnehmenden werden diese **anhand des MPIs** den **Gruppen Top-Performer, Mid-Performer und Low-Performer zugeordnet**.
- Anschließend berechnen wir den **Zusammenhang zwischen Gestaltungsfaktoren (Prozesse, Strukturen, Kultur- oder Strategiedimensionen) und dem MPI**: Je stärker der Zusammenhang eines Faktors mit dem MPI ist, desto stärker ist seine Relevanz als Erfolgsfaktor. Dies kann auf zwei vergleichbare Arten gemessen werden – durch die Korrelation oder die Differenz zwischen Top- und Low-Performern.
- Die Stärke des Zusammenhangs kann durch die **Korrelation** angegeben werden. Deren Betrag liegt zwischen 0 und 1, wobei 0 keinen Zusammenhang und 1 einen perfekten positiven Zusammenhang beschreibt.
- Alternativ zeigt die **Differenz in der Ausprägung eines Faktors zwischen Top- und Low-Performern** ebenfalls die Wichtigkeit dieses Faktors. Je höher der Unterschied eines Faktors zwischen Top- und Low-Performern ist, desto wichtiger ist dieser Faktor zur Erreichung eines hohen MPIs.

Erfolgsfaktoren beeinflussen die Performance (MPI). Je größer die Spanne zwischen den Mittelwerten der Top- und Low-Performer, desto wichtiger ist der jeweilige Erfolgsfaktor für die Performance.

Erfolgsfaktoren und ihre Wichtigkeit

Zusammenhang zwischen Erfolgsfaktor und MPI



Legende:

- ① Minimaler Wert
- ② Maximaler Wert
- ③ Durchschnitt Low-Performer
- ④ Durchschnitt aller Teilnehmenden
- ⑤ Durchschnitt Top-Performer
- ◆ Spannen

Unsere Darstellung

[] Maximaler/Minimaler Wert ●—● Spanne der Mittelwerte zwischen Top-/Low-Performer ◆ Mittelwert

So lesen Teilnehmende ihre Befunde für den jeweiligen Erfolgsfaktor: Anhand des Unterschieds zwischen Top- und Low-Performern erkennen Sie die Wichtigkeit des Faktors. Anhand des individuellen Wertes erkennen Teilnehmende Handlungsbedarfe.

Definition

Ergebnistransfer umfasst den systematischen Abschluss von Projekten. Was bedeutet der Erfolgsfaktor konkret? Berücksichtigung von Risiken unter Berücksichtigung der Interessen und Endnutzenden.

Implikationen

Bei Top-Performern...

- 1 ... erfolgen der Projektabschluss und die Übergabe der Projektergebnisse systematisch und werden detailliert geplant.
- 2 ... erfolgt die Projektbeteiligung zentralen
- 3 ... sind die Einzelfragen im Projekt
- 4 ... endet ein Projekt nicht mit der Lieferung von Projektergebnissen, sondern erst nachdem diese auch von den Projektnutzenden übernommen und angewandt werden.

Welche Aspekte des Erfolgsfaktors machen Top-Performer besonders gut? Diese entsprechen den Einzelfragen, aus denen ein Erfolgsfaktor errechnet wird. Jeder Erfolgsfaktor ergibt sich als einfaches arithmetisches Mittel aus den Ausprägungen der Einzelfragen (3 - 6 Fragen pro Faktor).

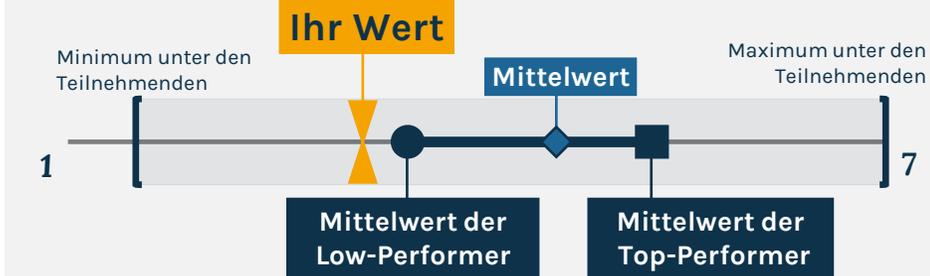
Erfolgszusammenhang

Korrelation MPI:

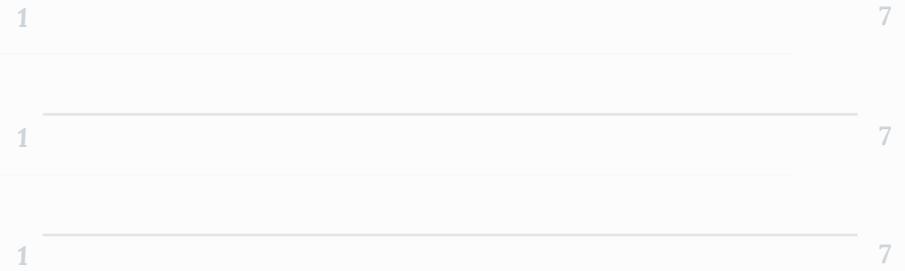
Δ Top-/Low-Performer:

Je größer die Korrelation und die Differenz (Δ) zwischen Top- und Low-Performern desto wichtiger ist der Faktor für den Erfolg (MPI).

Name des Erfolgsfaktors



Die obigen Informationen sind hier je Teilaspekt aufgeteilt.



◆ Mittelwert
— Spanne der Mittelwerte zwischen Top-/Low-Performer
 Maximaler/Minimaler Wert
▲ Ihr individueller Wert

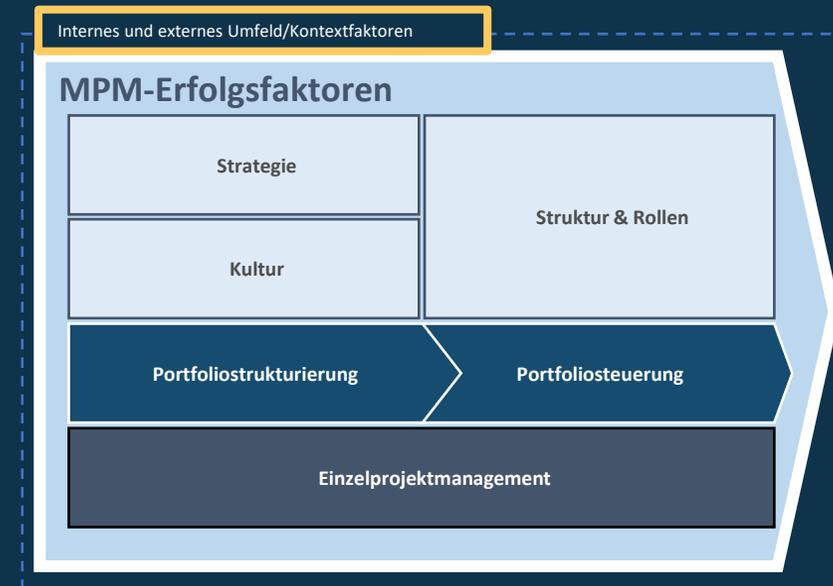


Der Kontext des Projektportfolios

Interne und externe Einflüsse haben eine Auswirkung auf die Beziehungen und Wirkungsweisen der Erfolgsfaktoren im Multiprojektmanagement. In diesem Kapitel zeigen wir Ihnen wahrgenommene Einflüsse und Problemquellen.

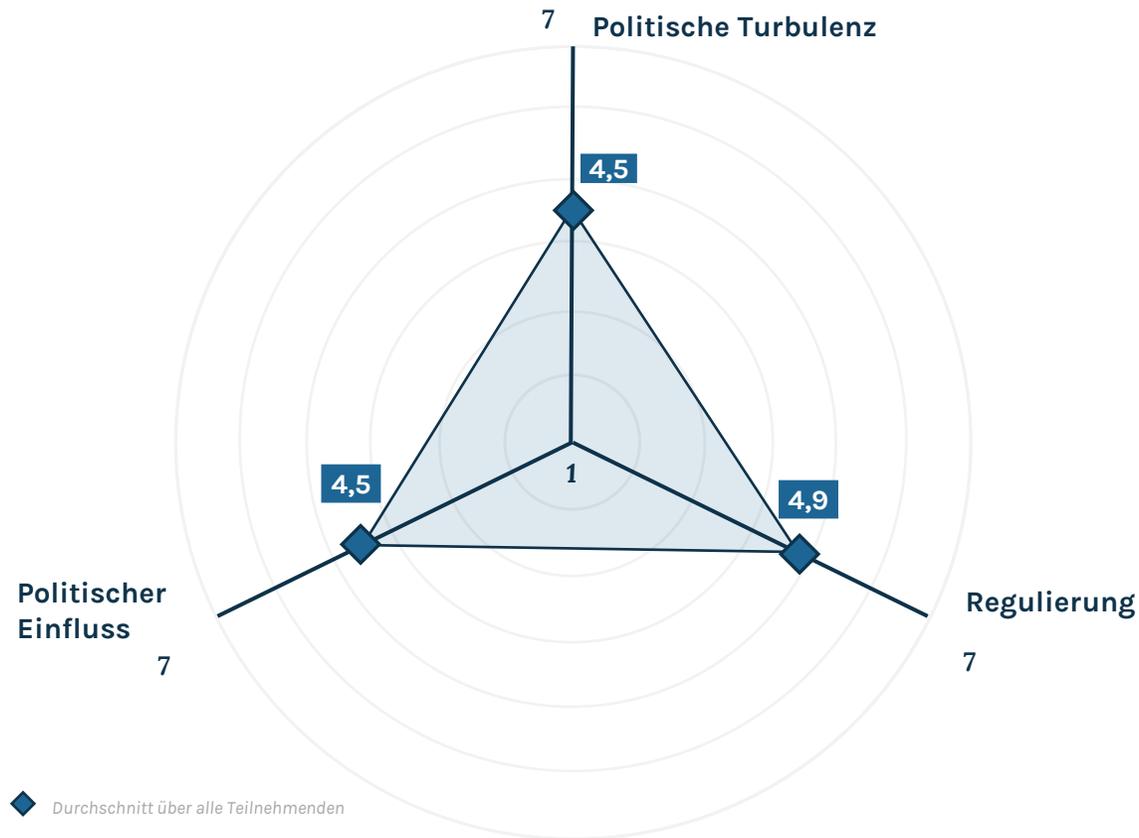
03

Kontext



Die teilnehmenden Organisationen unterliegen Einflüssen aus ihrer politischen und regulatorischen Umwelt

Durchschnittliche Umwelteinflüsse und die Einflüsse aus Ihrer Umwelt



Umwelteinflüsse

Umwelteinflüsse beschreiben allgemein das Ausmaß, in dem das externe Umfeld einer Organisation diese beeinflusst.

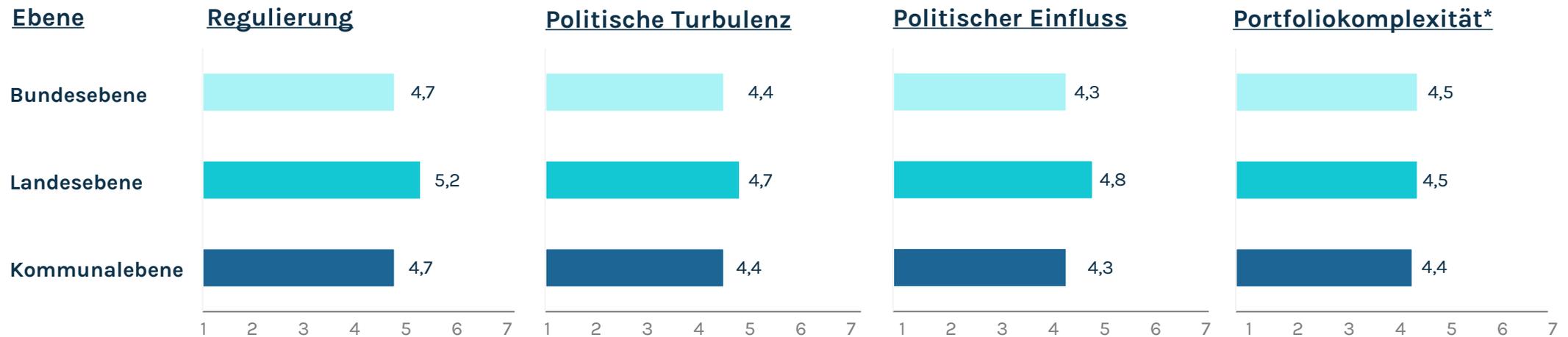
Politische Turbulenz beschreibt dabei, inwiefern politische Ereignisse und Geschehnisse Einfluss auf Ihre Organisation haben und für Ungewissheit oder Veränderungen sorgen.

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.

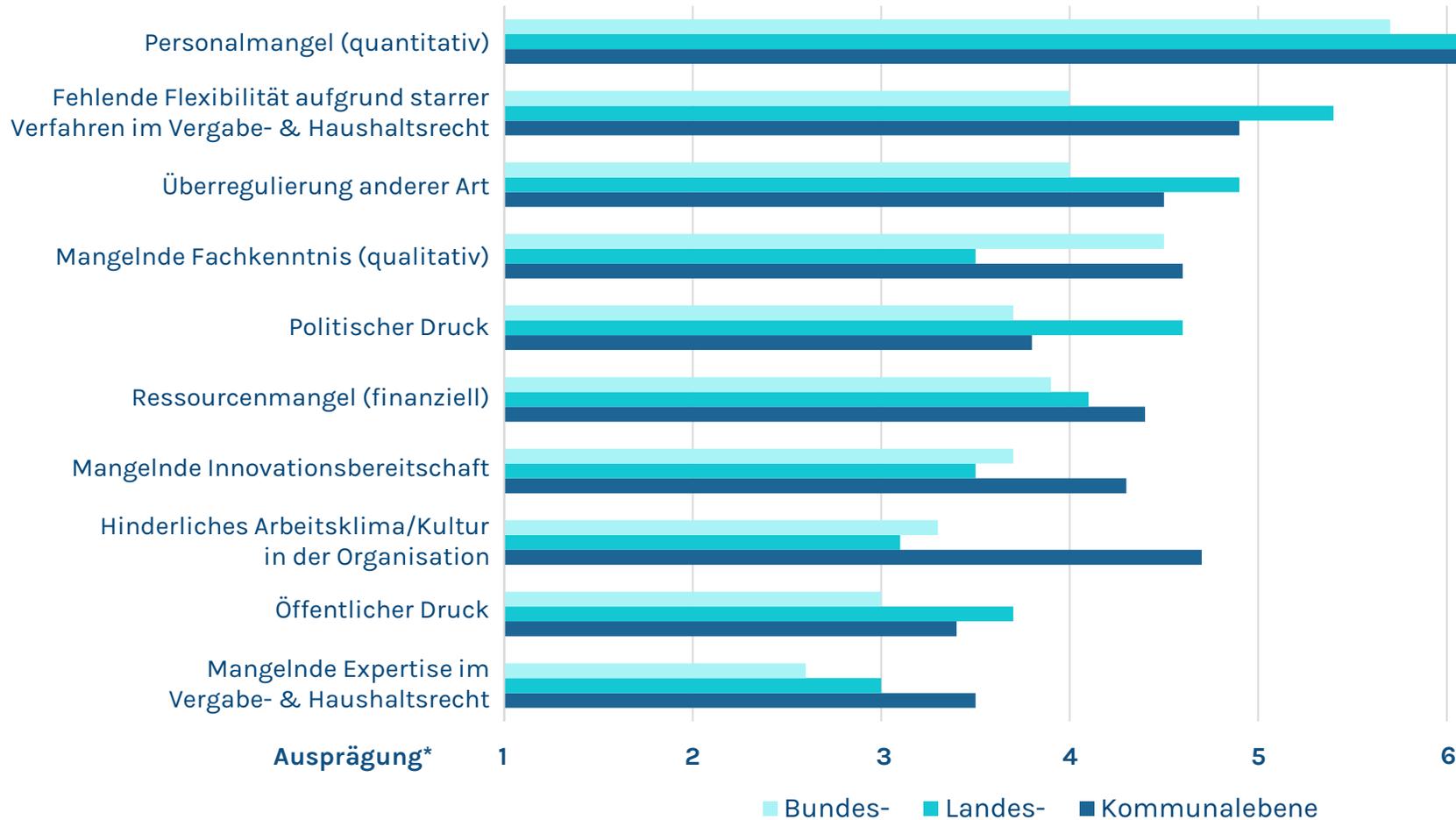
Die **Regulierung** gibt an, wie stark Ihre Arbeitsprozesse gesetzlich reguliert sind und entsprechend an aktuelle regulatorische Gegebenheiten angepasst werden müssen.

Generell geben teilnehmende Organisationen auf allen Ebenen im Durchschnitt eine moderate Beeinflussung durch die erhobenen Faktoren an.

- Die Stärke jedes Einflusses wurde mit jeweils 3-4 Fragen erhoben.
- Die höchste Beeinflussung von **5,2** besteht durch **Regulierung auf Landesebene**.
- Alle übrigen Durchschnittswerte befinden sich zwischen **4,3** und **4,7**.
- Die Portfoliokomplexität umfasst die gegenseitige Abhängigkeit einzelner Projekte des Portfolios.



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



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 5,4.

Die Problemquellen sind über alle Ebenen ähnlich verteilt, wobei ein Ausreißer mit vergleichsweise hohem Mittelwert (4,7) von hinderlicher Kultur auf Kommunalebene besteht.



Einzelprojektmanagement und dessen Prozessreife

Ein erfolgreiches Einzelprojektmanagement bildet die Basis für eine erfolgreiche Projektlandschaft. Im nachfolgenden Kapitel wird der Einfluss verschiedener Einzelprojektmanagement-Prozesse und deren Reife auf den Erfolg der Projektlandschaft insgesamt aufgezeigt.

04

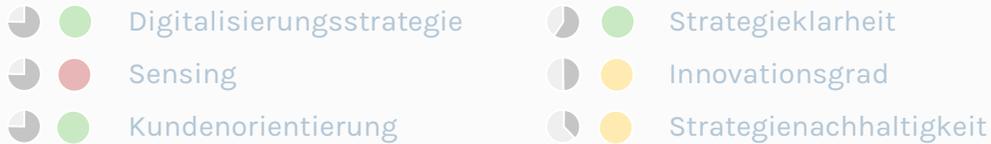
Einzel-PM



Das MPM-Cockpit: Jeder Teilnehmer erhält eine persönliche Zusammenfassung der einzelnen Erfolgsfaktoren und eine Bewertung im Vergleich zum Benchmark.

Beispiel einer individuellen Benchmark

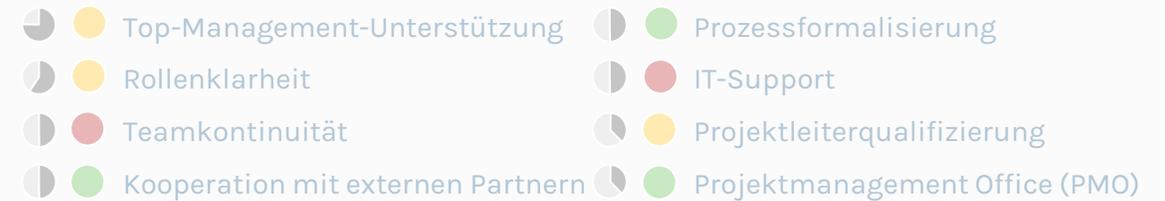
Strategie



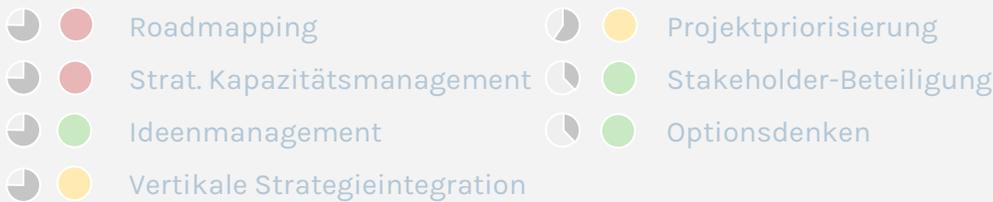
Kultur



Struktur & Rollen



Portfoliostrukturierung



Portfoliosteuerung



Einzelprojektmanagement



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

Beispiel

Definition

Die **Projekt-Adaptivität** beschreibt, inwieweit Projekte flexibel und schnell auf Veränderungen und Herausforderungen reagieren können.

Implikationen

Projekte bei Top-Performern können schnell auf ...

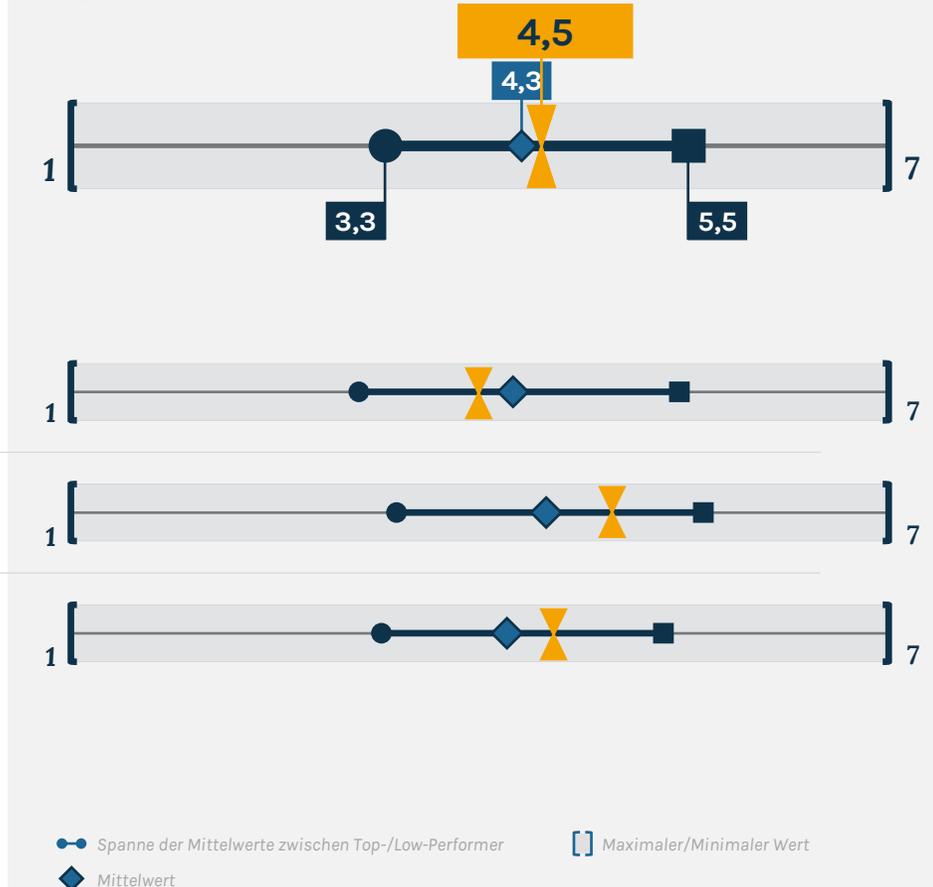
- 1 ... Änderungen des Projektumfangs reagieren.
- 2 ... Veränderungen im Projektumfeld reagieren.
- 3 ... neue technische Herausforderungen reagieren.

Erfolgszusammenhang

Korrelation MPI: 0,6

Δ Top-/Low-Performer: 2,2

Projekt-Adaptivität



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

Beispiel

Definition

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

Implikationen

Bei Top-Performern...

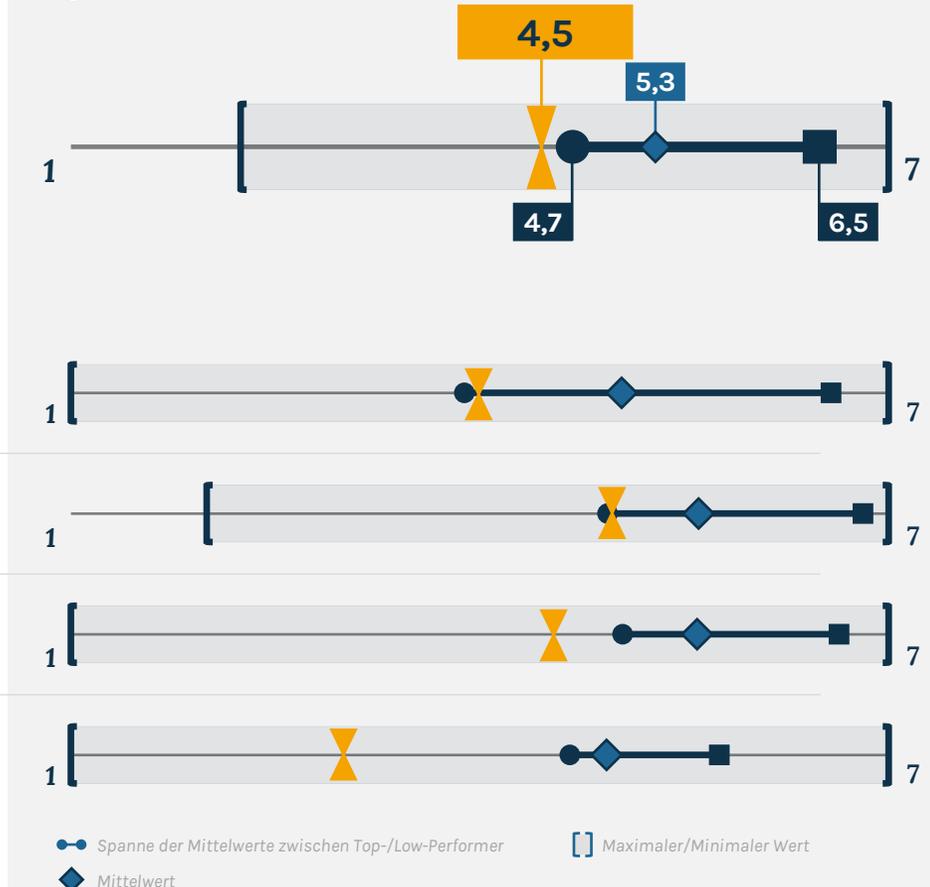
- 1 ... erfolgen der Projektabschluss und die Übergabe der Projektergebnisse systematisch und werden detailliert geplant.
- 2 ... erfolgt die Abnahme der Projektergebnisse unter Beteiligung aller zentralen Projektbeteiligten.
- 3 ... sind die Endnutzenden der Projektergebnisse bereits vor Projektabschluss 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.

Erfolgszusammenhang

Korrelation MPI: 0,5

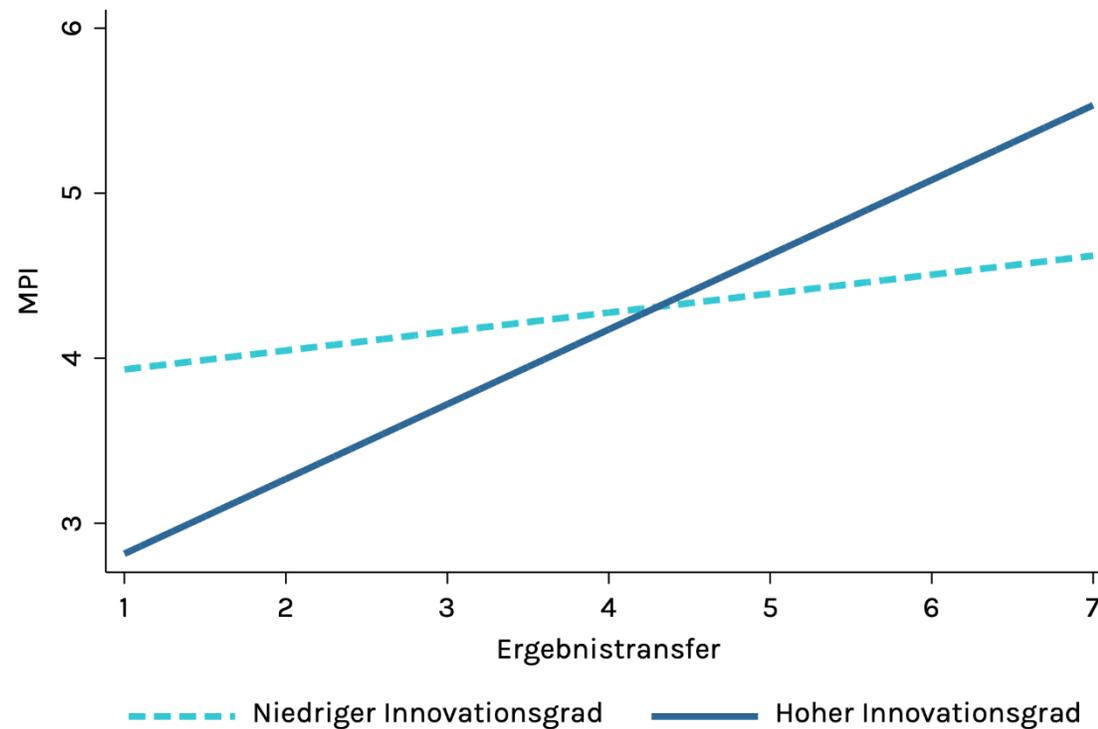
Δ Top-/Low-Performer: 1,8

Ergebnistransfer



Der Ergebnistransfer von Projekten wird wichtiger bei hoch innovativen Portfolios.

Die Wirkung von Ergebnistransfer bei unterschiedlichem Innovationsgrad



- Kompetenter **Ergebnistransfer** ist ein wichtiger Erfolgsfaktor und ermöglicht es Organisationen, den **Projektabschluss systematisch durchzuführen**, die **Projektergebnisse nachhaltig zu nutzen** und somit Ihren durchschnittlichen Projekterfolg zu steigern.
- Die Befunde der aktuellen Studie zeigen, dass der **Innovationsgrad** des Portfolios die Wirksamkeit des Ergebnistransfers beeinflusst.
- Ist das Portfolio **hoch innovativ**, ist die **positive Wirkung** von Ergebnistransfer auf den Erfolg **größer** als bei einem wenig innovativem Portfolio. Der Ergebnistransfer hilft somit innovative und möglicherweise unsichere Projekte besser abzuschließen durch den Einbezug der relevanten Stakeholder.

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

Beispiel

Definition

Mit dem Erfolgsfaktor **Projektmanagement-Standards** wird erfasst, inwieweit standardisierte Vorgehensweisen vermittelt, etabliert und umgesetzt werden.

Erfolgszusammenhang

Korrelation MPI: 0,5

Δ Top-/Low-Performer: 2,2

Implikationen

Bei Top-Performern...

1

... ist ein standardisiertes Vorgehensmodell etabliert und wird von allen Projektbeteiligten gelebt.

2

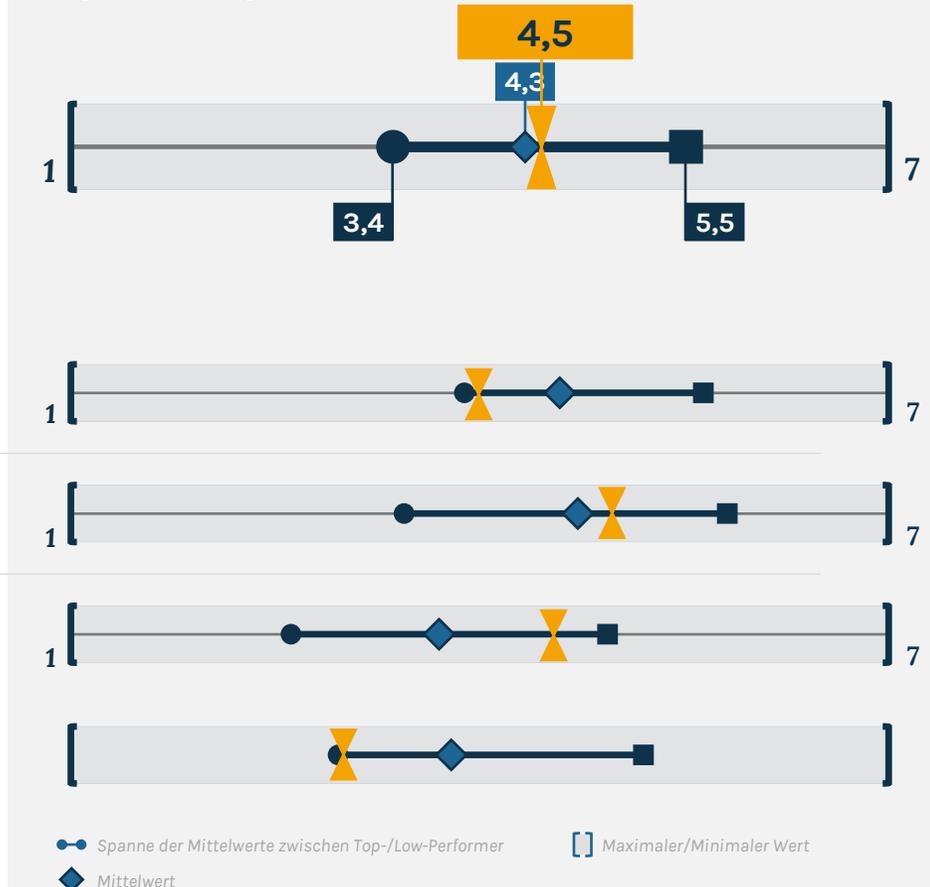
... sind Projektleitende mit den Projektmanagement-Standards vertraut und für ihre Aufgaben sehr gut qualifiziert.

3

... werden Mitarbeitende ohne Projekterfahrung vor Antritt ihrer Projektstätigkeit ausreichend geschult.

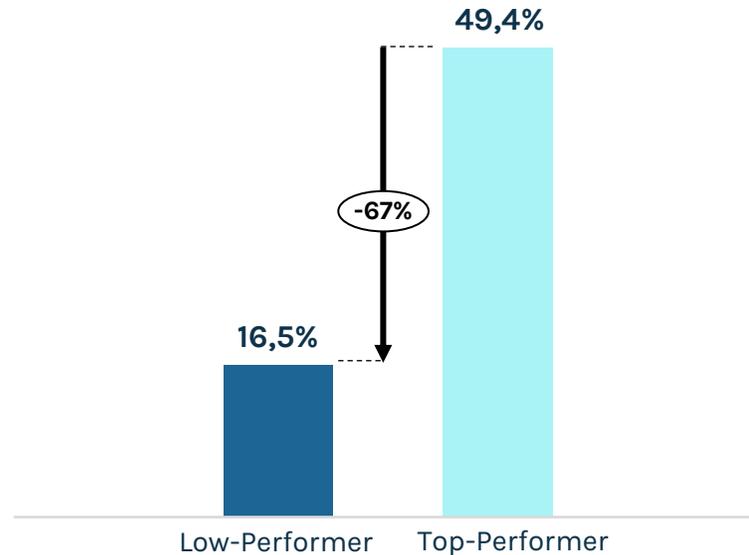
Dieses Konstrukt beinhaltet insgesamt fünf Fragen, es sind die vier Fragen mit dem größten Einfluss dargestellt.

Projektmanagement-Standards



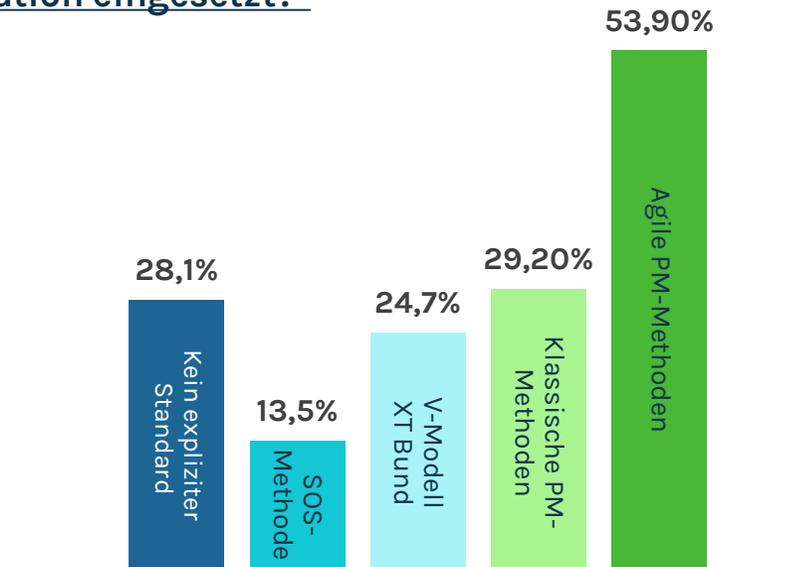
Es bestehen Unterschiede zwischen Low- und Top-Performern hinsichtlich des Einsatzes von Projektmanagement-Zertifizierungen.

Wie viel Prozent der Projektleitenden Ihrer Organisation haben eine Projektmanagement-Zertifizierung?



- Projektleitende bei Low-Performer-Organisationen weisen zu **67 Prozent weniger häufig** eine Projektmanagement-Zertifizierung auf als es bei Top-Performern der Fall ist.

Welche Projektmanagementmethoden werden in Ihrer Organisation eingesetzt?*



- Mehr als ein Viertel** der teilnehmenden Organisationen gaben an, keinen expliziten Projektmanagement-Methodenstandard einzusetzen.
- 70 Prozent derer**, die agile Methoden nutzen, weisen einen inhaltlichen IT-Schwerpunkt auf.

Top-Performer kontrollieren systematisch den Fortschritt ihrer Projekte sowie deren Fertigstellungszeitpunkte

Definition

Methodik zur Leistungssteigerung
wirtschaftliche Ineffizienzen im
Projektplan und Fortschrittskontrolle
Methoden

Implikationen

Bei Top-Performern:

- 1. 2024 für alle Projekte
im Bereich der Projektplanung
- 2. 2024 für alle Projekte
im Bereich der Projektplanung
- 3. 2024 für alle Projekte
im Bereich der Projektplanung
- 4. 2024 für alle Projekte
im Bereich der Projektplanung

In diesem Auszug des Abschlussberichts sind nur ausgewählte Folien dargestellt. Um **Ihren individuellen Abschlussbericht zu erhalten**, melden Sie sich jetzt zur 2. MPM-Studie in der öffentlichen Verwaltung unter mpm-studie2024@bva.bund.de an!

Als Studienteilnehmende erhalten Sie zusätzlich zum vollständigen allgemeinen Abschlussbericht eine detaillierte individuelle Auswertung Ihres Multiprojektmanagements mit einem Vergleich zu Top- und Low-Performern. Weitere Informationen zur Studie finden Sie unter: www.grosspm.bund.de. Sehr gerne beantworten wir Ihre Fragen auch per E-Mail unter mpm-studie2024@bva.bund.de.

Jetzt anmelden!

per E-Mail an: mpm-studie2024@bva.bund.de oder
per Anruf bei: Sira Völlmecke 022899-358-44387

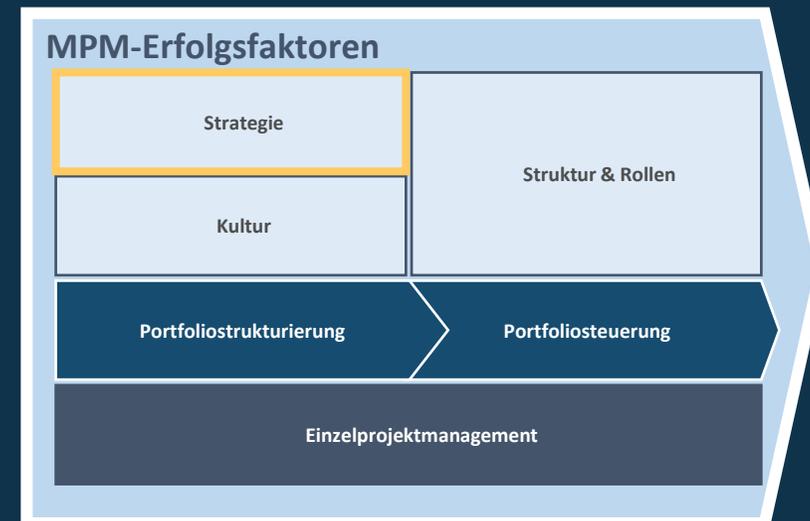




Strategie im Multiprojektmanagement

Die Kernaufgabe eines erfolgreichen Multiprojektmanagements ist die erfolgreiche Implementierung der Organisationsstrategie. Dazu bedarf es einer klaren Definition und Kommunikation dieser sowie ihrer Teilaspekte.

05
Strategie



Das MPM-Cockpit: Jeder Teilnehmer erhält eine persönliche Zusammenfassung der einzelnen Erfolgsfaktoren und eine Bewertung im Vergleich zum Benchmark.

Beispiel einer individuellen Benchmark

Strategie

- Digitalisierungsstrategie
- Sensing
- Kundenorientierung
- Strategieklarheit
- Innovationsgrad
- Strategienachhaltigkeit

Kultur

- Risikokultur
- Innovationskultur
- Voice Behavior
- Akzeptanz agiler Methoden
- Servant Leadership

Struktur & Rollen

- Top-Management-Unterstützung
- Rollenklarheit
- Teamkontinuität
- Kooperation mit externen Partnern
- Prozessformalisierung
- IT-Support
- Projektleiterqualifizierung
- Projektmanagement Office (PMO)

Portfoliostrukturierung

- Roadmapping
- Strat. Kapazitätsmanagement
- Ideenmanagement
- Vertikale Strategieintegration
- Projektpriorisierung
- Stakeholder-Beteiligung
- Optionsdenken

Portfoliosteuerung

- Reaktionsverhalten
- Monitoring-Intensität
- Portfolio-Risikomanagement
- Lessons Learned
- Meeting-Qualität
- Business Case-Steuerung

Einzelprojektmanagement

- Projekt-Adaptivität
- Kontrolle
- Risikomanagement
- Prozessreife
- Ergebnistransfer
- Management-Standards
- Planung
- Vertragsmanagement

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

Beispiel

Definition

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

Erfolgszusammenhang

Korrelation MPI: 0,6

Δ Top-/Low-Performer: 2,3

Implikationen

Top-Performer...

1

... folgen einer detaillierten Digitalisierungsstrategie.

2

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

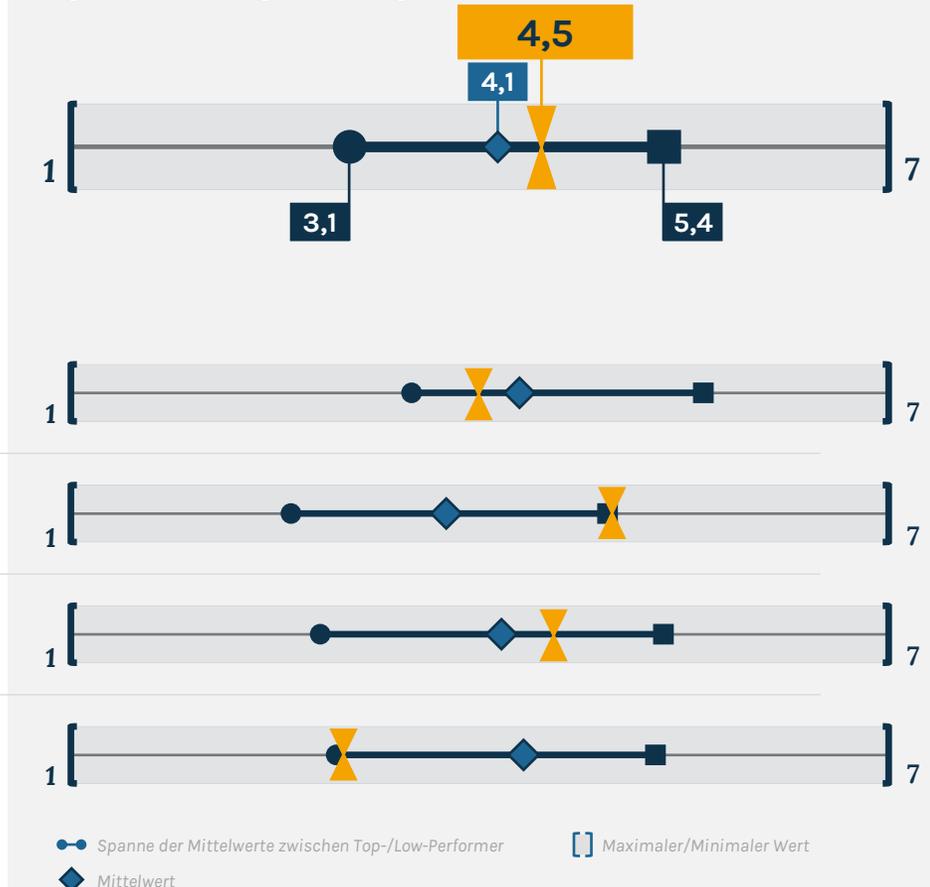
3

... 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.

Digitalisierungsstrategie



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

Beispiel

Definition

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

Erfolgszusammenhang

Korrelation MPI: 0,5

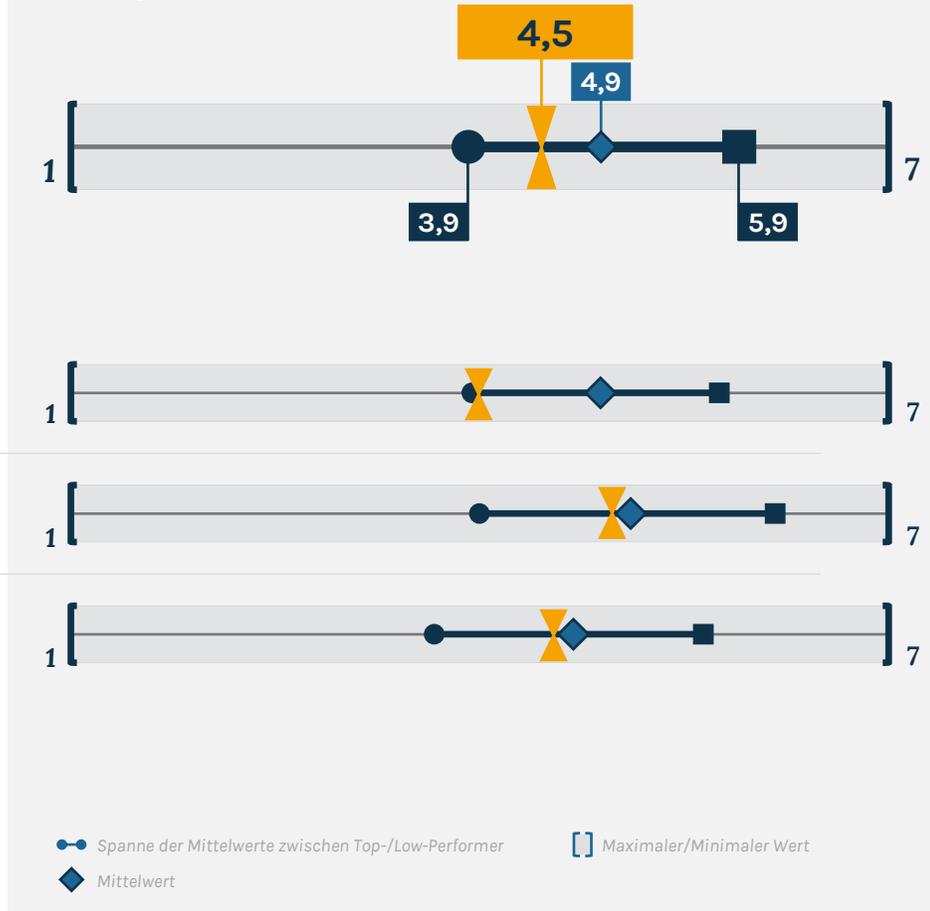
Δ Top-/Low-Performer: 2

Implikationen

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 Wettbewerbsstrategie.

Strategieklarheit



Portfolios von Top-Performern haben einen höheren Innovationsgrad; ihre Projektergebnisse adressieren einen neueren Kundennutzen und basieren auf neueren Technologien.

Beispiel

Definition

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

Erfolgszusammenhang

Korrelation MPI: 0,3

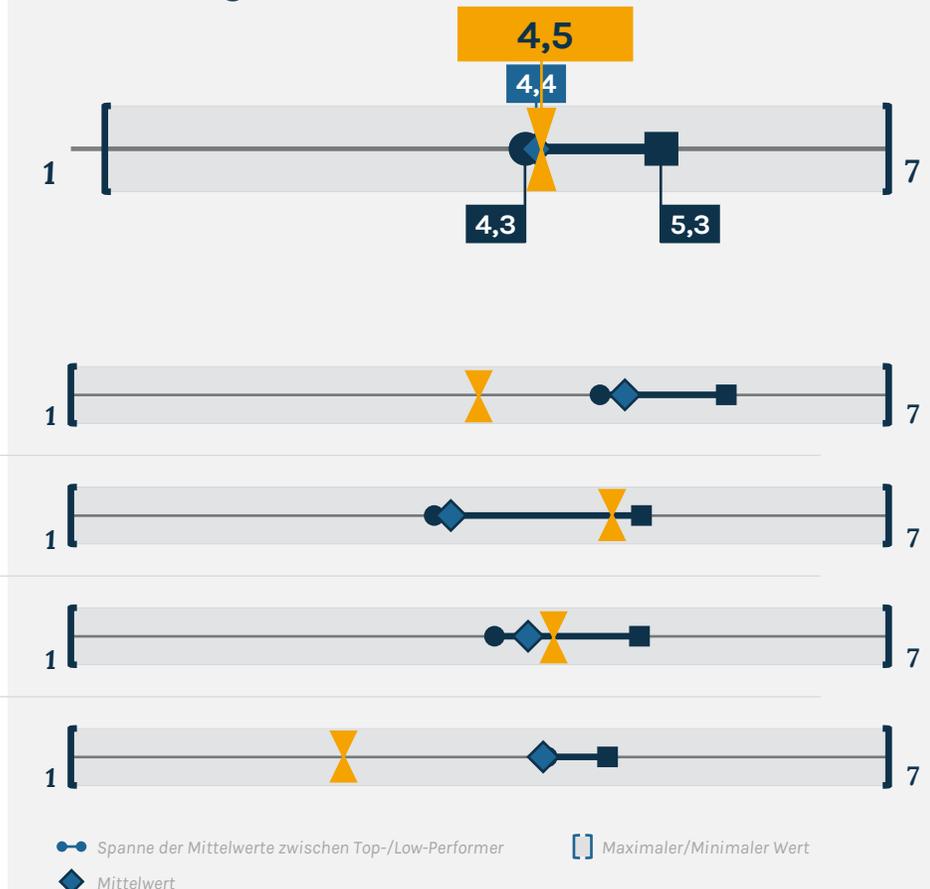
Δ Top-/Low-Performer: 1

Implikationen

Die Produkte/Projektergebnisse von Top-Performern...

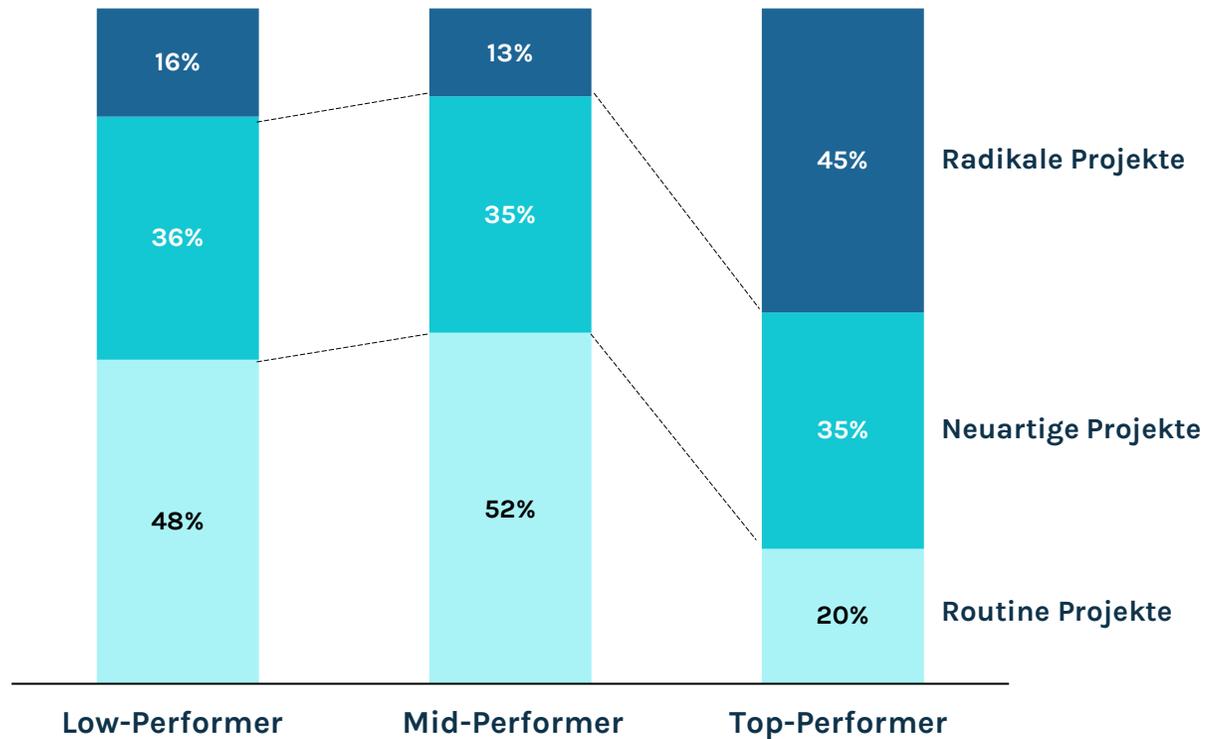
- 1 ... bieten einen neuen Kundennutzen, der bisher von noch keinem anderen Produkt angeboten wurde.
- 2 ... verändern vollständig die Funktionsweise derer Leistungsangebote.
- 3 ... basieren auf neuen technologischen Prinzipien.
- 4 ... verwenden neue Technologien, die alte Technologien obsolet machen.

Innovationsgrad



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



- Im Vergleich zwischen **Top- und Low-Performern** ist ein starker Unterschied im Anteil der **radikal innovativen Projekte** festzustellen. Top-Performer haben im Schnitt einen Anteil von 45 Prozent radikaler Projekte wohingegen Low-Performer nur 16 Prozent im Portfolio aufweisen.
- Zudem ist der Anteil **an Routine-Projekten** bei Top-Performern um mehr als die Hälfte geringer. Durchschnittlich 20 Prozent der Projekte in Portfolios von Top-Performern sind Routine gegenüber durchschnittlich 48 Prozent bei Low-Performern.
- Insgesamt zeigt dies, dass **Top-Performer im Schnitt einen höheren Innovationsgrad** im Portfolio aufweisen. Dies unterstützt die etablierte Aussage, dass eine **höhere Innovativität** im Projektportfolio auch mit einem **höheren Erfolg** verbunden ist.

Top-Performer nutzen Markt- und Technologie-Sensing, um Trends und neue, noch unbekanntere Bedürfnisse ihrer Kunden zu identifizieren und diese Bedürfnisse zu überwachen.

Definition

Sensing bezeichnet das Erkennen von Trends und neuen, noch unbekannteren Bedürfnissen der Kunden.

Implikationen

Top-Performer

- 1. Sensing ist ein zentraler Bestandteil des strategischen Managements.
- 2. Sensing ist ein zentraler Bestandteil des strategischen Managements.
- 3. Sensing ist ein zentraler Bestandteil des strategischen Managements.
- 4. Sensing ist ein zentraler Bestandteil des strategischen Managements.

In diesem Auszug des Abschlussberichts sind nur ausgewählte Folien dargestellt. Um **Ihren individuellen Abschlussbericht zu erhalten**, melden Sie sich jetzt zur 2. MPM-Studie in der öffentlichen Verwaltung unter mpm-studie2024@bva.bund.de an!

Als Studienteilnehmende erhalten Sie zusätzlich zum vollständigen allgemeinen Abschlussbericht eine detaillierte individuelle Auswertung Ihres Multiprojektmanagements mit einem Vergleich zu Top- und Low-Performern. Weitere Informationen zur Studie finden Sie unter: www.grossspm.bund.de. Sehr gerne beantworten wir Ihre Fragen auch per E-Mail unter mpm-studie2024@bva.bund.de.

Jetzt anmelden!

per E-Mail an: mpm-studie2024@bva.bund.de oder
per Anruf bei: Sira Völlmecke 022899-358-44387

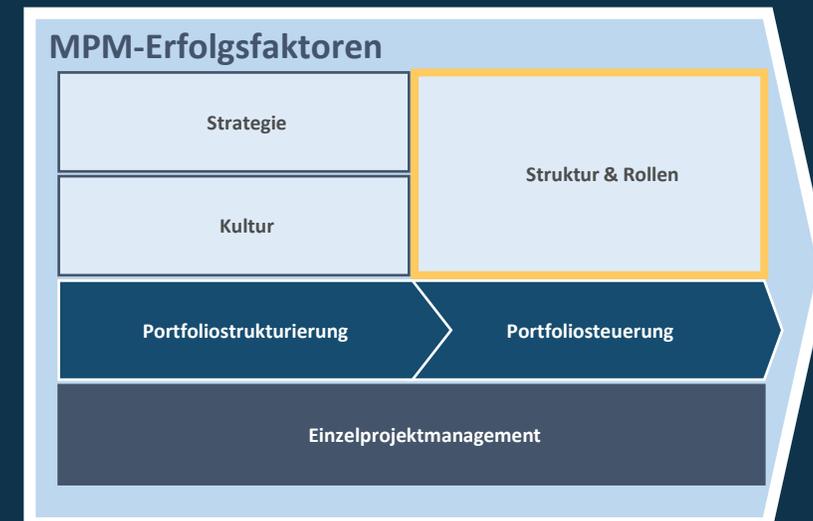




Strukturen und Rollen im Projektportfolio

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

06
Struktur & Rollen



Das MPM-Cockpit: Jeder Teilnehmer erhält eine persönliche Zusammenfassung der einzelnen Erfolgsfaktoren und eine Bewertung im Vergleich zum Benchmark.

Beispiel einer individuellen Benchmark

Strategie



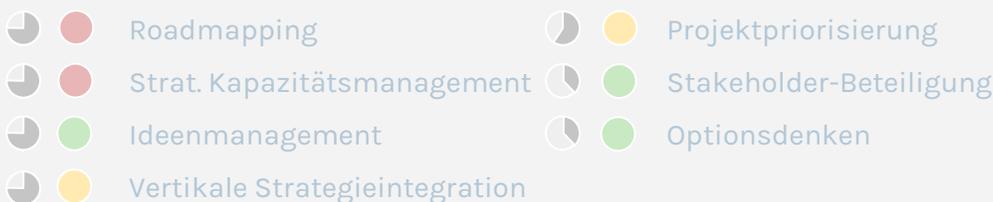
Kultur



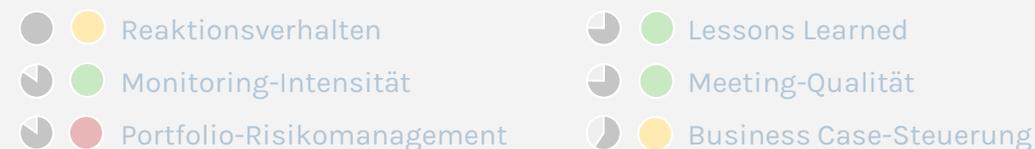
Struktur & Rollen



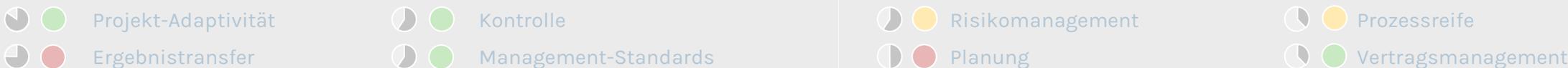
Portfoliostrukturierung



Portfoliosteuerung



Einzelprojektmanagement



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

Beispiel

Definition

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.

Implikationen

Das höhere Management bei Top-Performern...

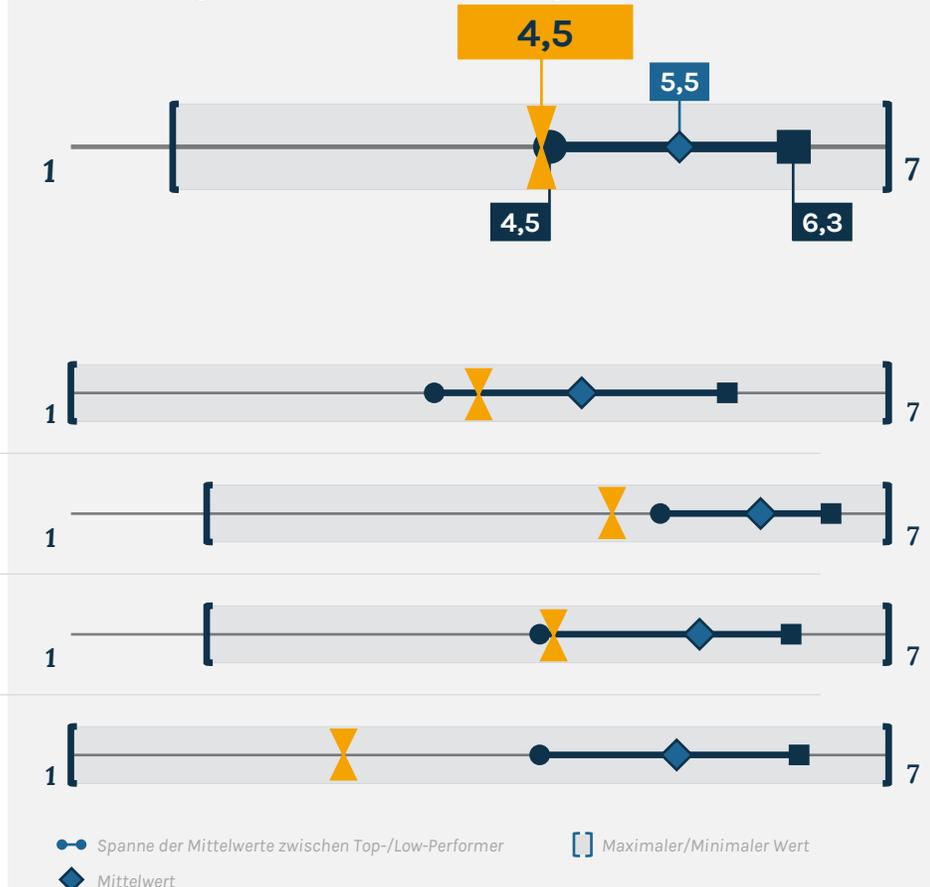
- 1 ... hält sich an die selbst aufgestellten Regeln des MPM.
- 2 ... ist in alle wichtigen Projektentscheidungen involviert.
- 3 ... bringt Projekten ein hohes Engagement entgegen.
- 4 ... liefert bei Problemfällen zeitnahe Entscheidungen und reagiert zügig bei Eskalation.

Erfolgszusammenhang

Korrelation MPI: 0,5

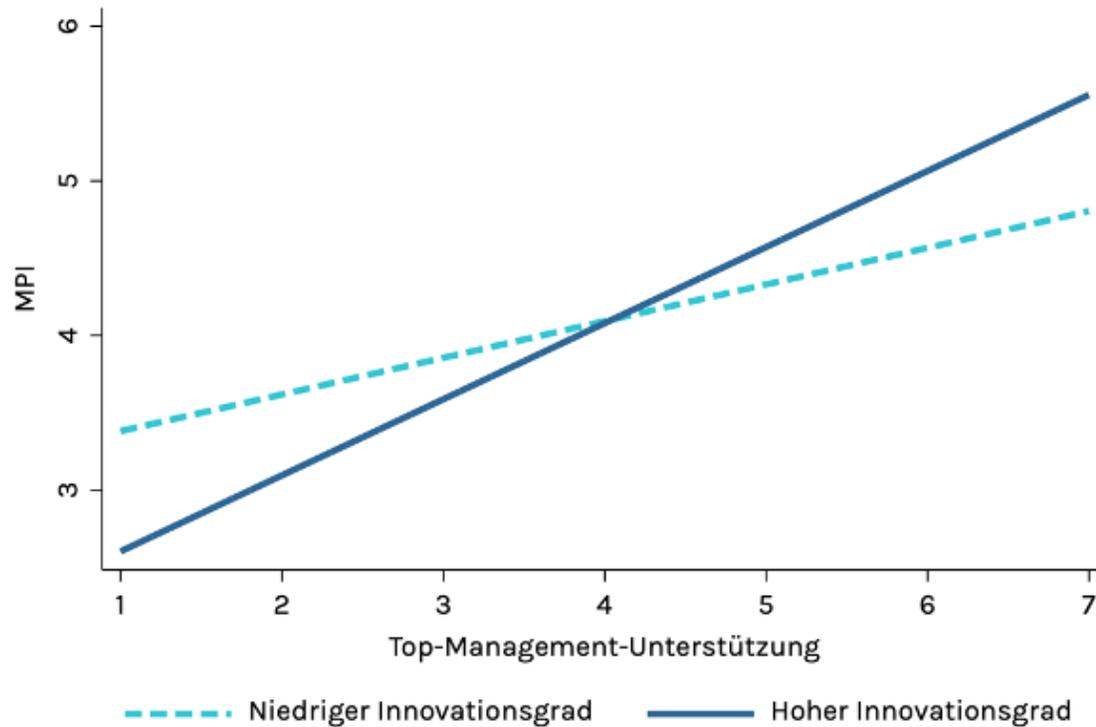
Δ Top-/Low-Performer: 1,8

Top-Management-Unterstützung



Top-Management-Unterstützung wird mit zunehmendem Portfolioinnovationsgrad wichtiger für den Erfolg.

Die Wirkung von Top-Management-Unterstützung bei unterschiedlichem Innovationsgrad



- **Top-Management-Unterstützung** bezeichnet den **Grad der Einbindung** des Top-Managements in die Prozesse, aktuellen Entwicklungen und Entscheidungen im Projektportfolio.
- Grundsätzlich hat Top-Management-Unterstützung einen **positiven Zusammenhang zum Projektportfolioerfolg**. Je größer die Unterstützung, desto näher ist das Top-Management an den Entwicklungen im Portfolio und kann somit durch gut informierte Entscheidungen eine schnelle Unterstützung liefern.
- Mit einem **steigenden Innovationsgrad** des Portfolios **steigt die positive Wirkung der Top-Management-Unterstützung weiter an**. Innovativere Projekte sind mit einer höheren Unsicherheit verbunden. Dies senkt die Planbarkeit im Portfolio für alle Akteure. Je enger das Top-Management jedoch in die Entwicklungen des Portfolios eingebunden ist, desto besser kann auf die Eventualitäten der innovativeren aber unsicheren Projekte reagiert werden. Dadurch kann schlussendlich, wie im rechten Teil des Schaubilds erkennbar, ein höherer MPI als bei einem hohen Innovationsgrad erzielt werden.

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

Beispiel

Definition

Rollenklarheit bezeichnet das einheitliche Verständnis von Aufgaben und Verantwortlichkeiten der einzelnen Akteure im Projektportfoliomanagementprozess.

Erfolgszusammenhang

Korrelation MPI: 0,5

Δ Top-/Low-Performer: 1,6

Implikationen

Bei Top-Performern...

1

... sind die Aufgaben der Akteure im MPM formal klar voneinander abgegrenzt.

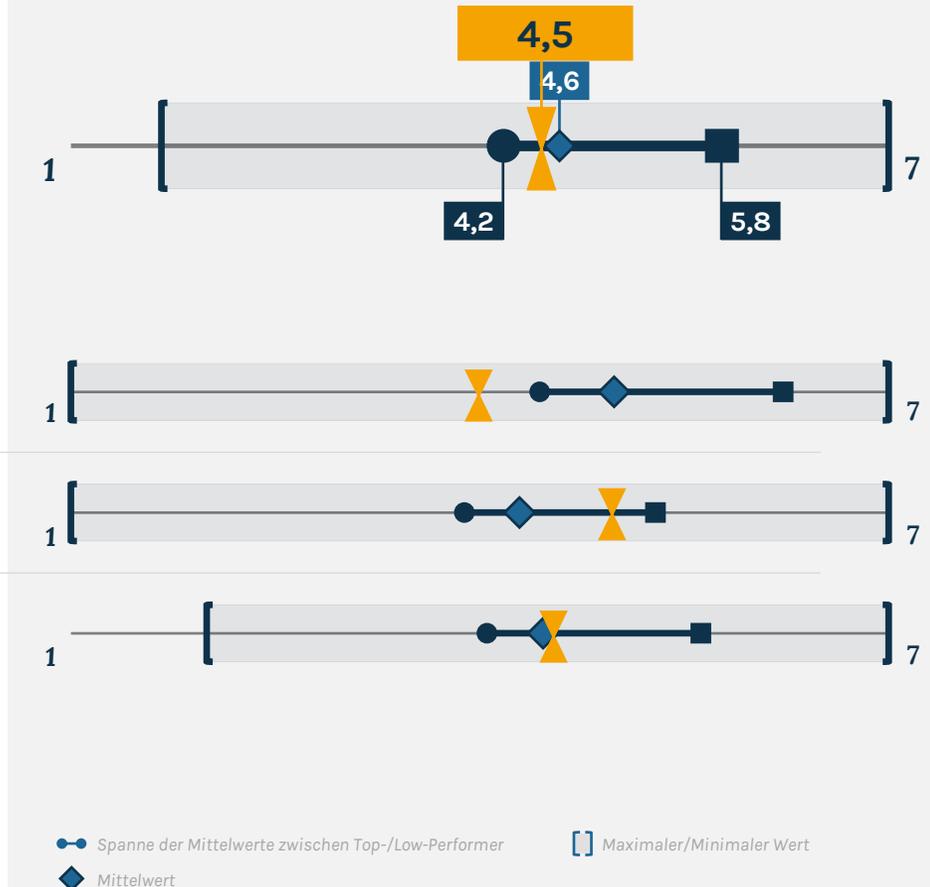
2

... 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.

Rollenklarheit



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

Beispiel

Definition

Teamkontinuität beschreibt den Grad inwieweit die Teambzusammensetzung in Folgeprojekten konstant bleibt.

Erfolgszusammenhang

Korrelation MPI: 0,4

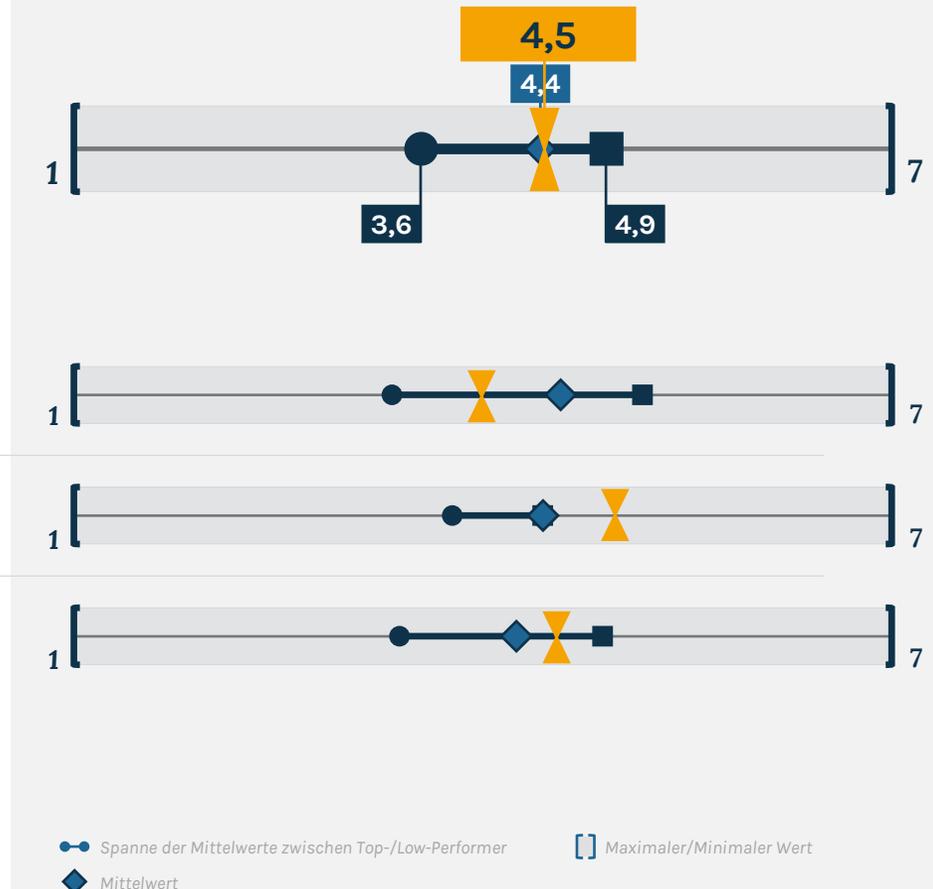
Δ Top-/Low-Performer: 1,4

Implikationen

Bei Top-Performern...

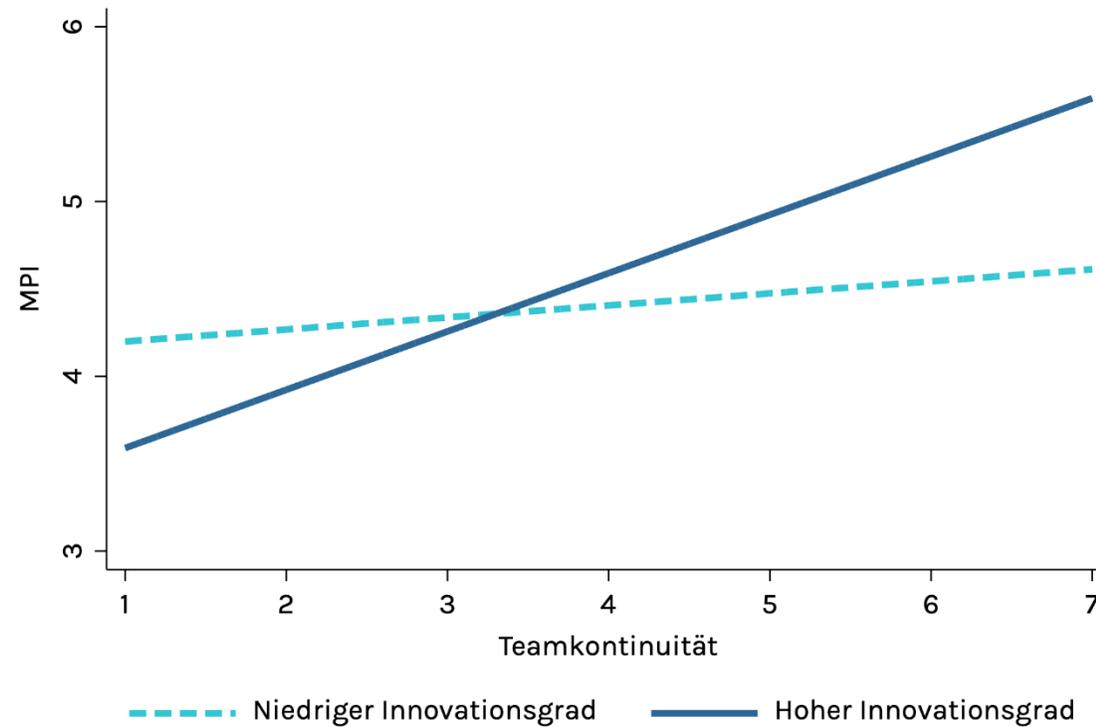
- 1 ... arbeiten Projektteams auch in Folgeprojekten zusammen.
- 2 ... werden Projektteams mit Mitarbeitenden besetzt, die bereits zusammengearbeitet haben.
- 3 ... gibt es Projektteams, die über mehrere aufeinanderfolgende Projekte in ihrer Zusammensetzung bestehen bleiben.

Teamkontinuität



Die grundsätzlich positive Wirkung von Teamkontinuität wird durch einen höheren Innovationsgrad des Portfolios zusätzlich verstärkt.

Die Wirkung von Teamkontinuität bei unterschiedlichem Innovationsgrad



- **Teamkontinuität** beschreibt den Grad inwieweit die Teamzusammensetzung in Folgeprojekten konstant bleibt. Grundsätzlich hat Teamkontinuität einen **positiven Zusammenhang** mit dem Portfolioerfolg.
- **Je höher** jedoch der **Innovationsgrad** eines Projektportfolios ist, **desto stärker ist der Zusammenhang** zwischen Teamkontinuität und dem Portfolioerfolg. Kontinuierliche Projektteams sind also umso erfolgswirksamer, je höher der Innovationsgrad ist.
- Ein höherer Innovationsgrad bedeutet, dass die Projekte des Portfolios mit höherer Unsicherheit verbunden sind. Mitarbeitende, die bereits zusammengearbeitet haben können möglicherweise mit schwierigen und stressigen Situationen besser umgehen und sich aufeinander einstellen.

Top-Performer kooperieren sehr harmonisch mit externen Partnern.

Beispiel

Definition

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

Erfolgszusammenhang

Korrelation MPI: 0,4

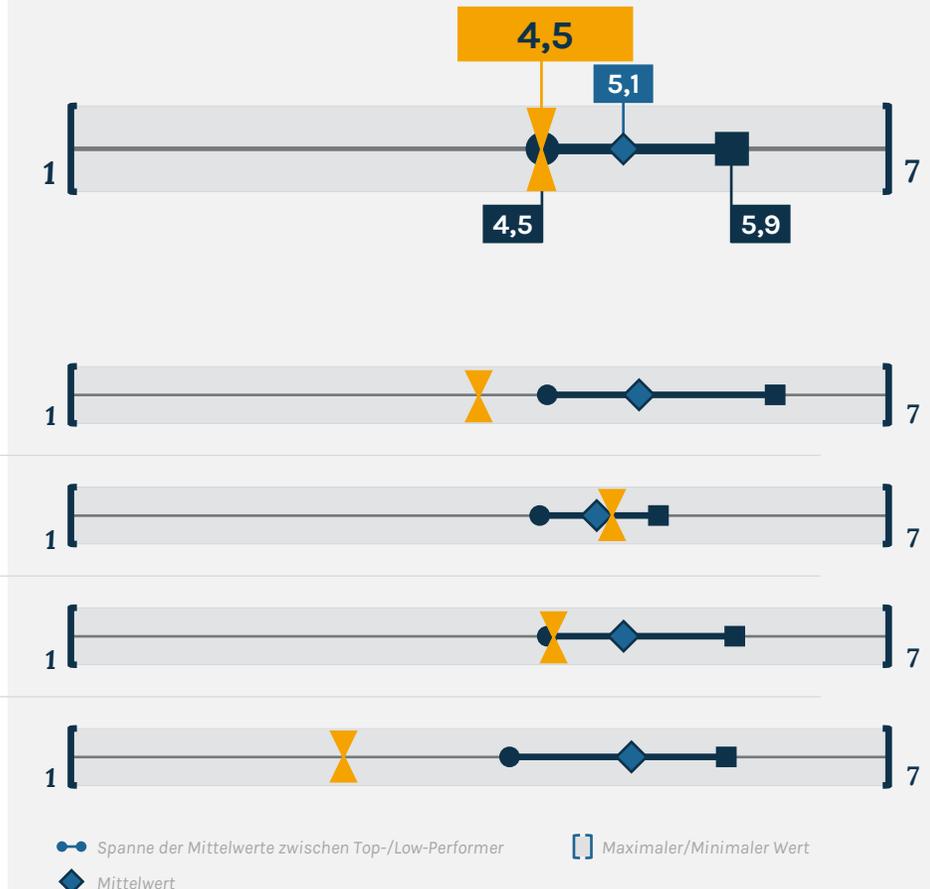
Δ Top-/Low-Performer: 1,4

Implikationen

Bei Top-Performern...

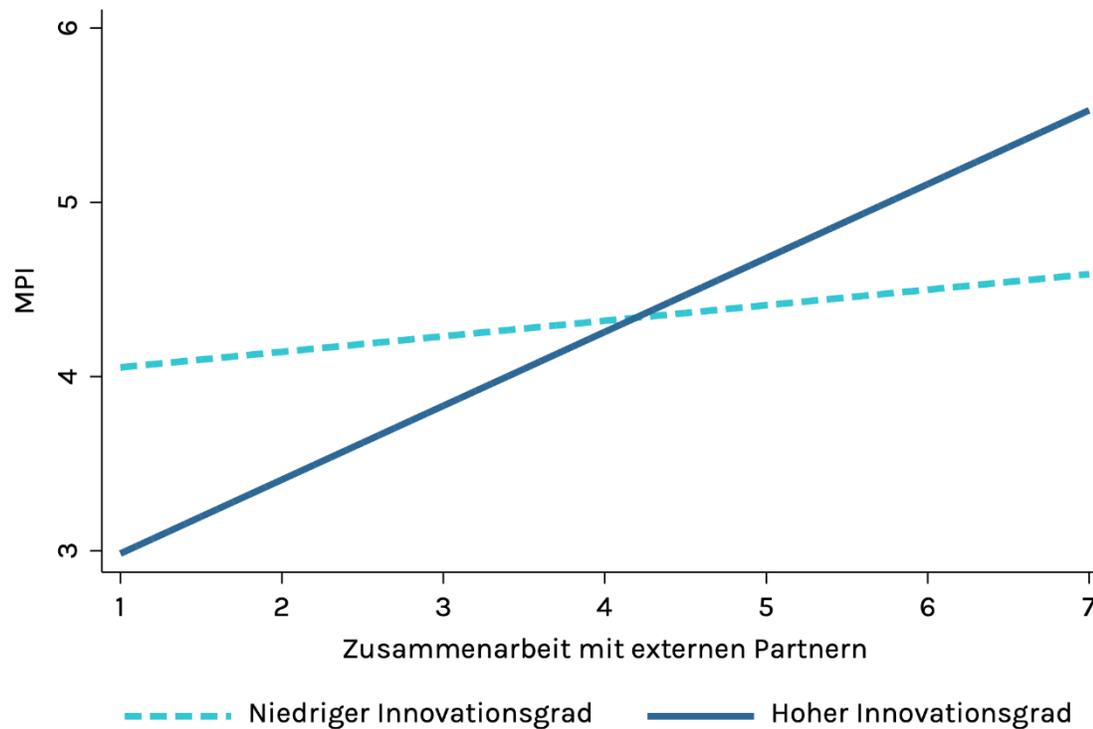
- 1 ... fühlen sich alle Projektmitglieder in Projekten mit externen Partnern dafür verantwortlich, die Projektziele zu erreichen.
- 2 ... besteht ein offener und ehrlicher Umgang in der Zusammenarbeit mit externen Projektpartnern.
- 3 ... führen alle harmonische Beziehungen zu ihren externen Projektpartnern.
- 4 ... können sich alle auf ihre externen Projektpartner verlassen.

Zusammenarbeit mit externen Partnern



Die Zusammenarbeit mit externen Partnern muss gerade bei innovativeren Projektportfolios funktionieren.

Die Wirkung von Zusammenarbeit mit externen Partnern bei unterschiedlichem Innovationsgrad

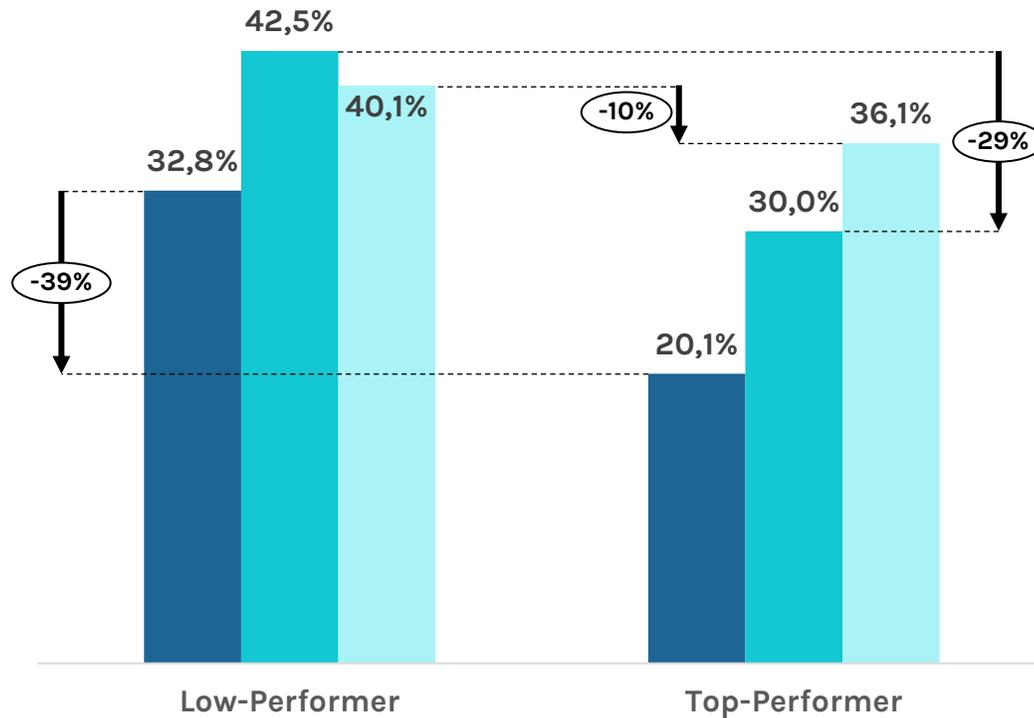


- Die **Zusammenarbeit mit externen Partnern** beschreibt den Grad des Austauschs und der gegenseitigen Unterstützung mit externen Projektpartnern.
- Grundsätzlich hat die Zusammenarbeit mit externen Partnern einen **positiven Zusammenhang zum Projektportfolioerfolg**. Je stärker die Zusammenarbeit, desto besser ist das Vertrauen in den Projekten, was sich wiederum positiv auf den Erfolg auswirkt.
- **Mit einem steigenden Innovationsgrad des Portfolios steigt die positive Wirkung der Zusammenarbeit mit Externen** weiter an. Innovativere Projekte sind mit einer höheren Unsicherheit verbunden. Dies senkt die Planbarkeit im Projekt und Portfolio für alle Akteure. Je enger externe Partner jedoch in die Entwicklungen des Portfolios eingebunden sind, desto besser kann auf die Eventualitäten der innovativeren aber unsicheren Projekte reagiert werden. Dadurch kann schlussendlich, wie im rechten Teil des Schaubilds erkennbar, ein höherer MPI als bei einem niedrigem Innovationsgrad erzielt werden.

Top-Performer setzen in ihren Projekten einen geringeren Anteil an externen Mitarbeitenden ein und führen weniger Projekte mit externen Beratungen durch.

Zusammenarbeit mit Externen

- Anteil externer Mitarbeitender in Projekten
- Anteil Projekte mit externen Beratungen
- Anteil Projekte in Kollaboration mit anderen Organisationen



- Im Schnitt setzen **Top-Performer** deutlich **weniger externe Mitarbeitende** in ihren Projekten ein und führen einen **geringeren** Anteil an Projekten mit **externen Beratungen** durch.
- Bei Top-Performern liegt der Anteil an **externen Mitarbeitenden** in Projekten bei **20,1 Prozent** und somit **mehr als ein Drittel weniger** als bei Low-Performern.
- Auch der Anteil an **Projekten mit externen Beratungen** ist bei Top-Performern mit **30 Prozent um ca. ein Drittel geringer** als bei Low-Performern.
- Top-Performer führen aber nicht unbedingt weniger **Kollaborationen mit anderen Organisationen** durch als Low-Performer. Hier beträgt der Unterschied lediglich 4 Prozentpunkte.

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

Anteil der Mitarbeitenden, die...



In diesem Auszug des Abschlussberichts sind nur ausgewählte Folien dargestellt. Um **Ihren individuellen Abschlussbericht zu erhalten**, melden Sie sich jetzt zur 2. MPM-Studie in der öffentlichen Verwaltung unter mpm-studie2024@bva.bund.de an!

Als Studienteilnehmende erhalten Sie zusätzlich zum vollständigen allgemeinen Abschlussbericht eine detaillierte individuelle Auswertung Ihres Multiprojektmanagements mit einem Vergleich zu Top- und Low-Performern. Weitere Informationen zur Studie finden Sie unter: www.grosspm.bund.de. Sehr gerne beantworten wir Ihre Fragen auch per E-Mail unter mpm-studie2024@bva.bund.de.

Flexiblen Arbeitszeitmodellen



Jetzt anmelden!

per E-Mail an: mpm-studie2024@bva.bund.de oder
per Anruf bei: Sira Völlmecke 022899-358-44387

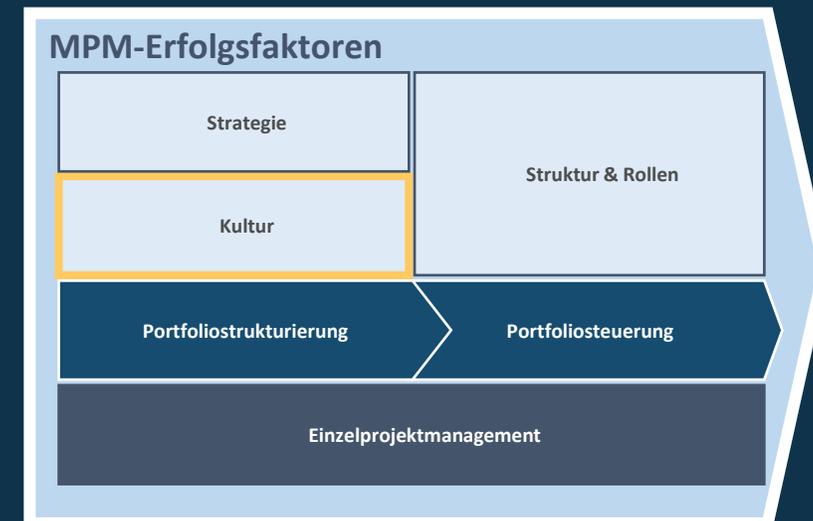




Kultur und Multiprojektmanagement

Die Kultur bestimmt auch im Projektportfolio den relevanten organisationalen Kontext für das Multiprojektmanagement. In der aktuellen Studie zeigt sich besonders dass eine hohe Risiko- und Innovationskultur Einfluss auf den Erfolg haben. Darüber hinaus wird die Akzeptanz agiler PM Methoden immer wichtiger sowie die Berücksichtigung der Meinungen der Mitarbeitenden.

07
Kultur



Das MPM-Cockpit: Jeder Teilnehmer erhält eine persönliche Zusammenfassung der einzelnen Erfolgsfaktoren und eine Bewertung im Vergleich zum Benchmark.

Beispiel einer individuellen Benchmark

Strategie

- Digitalisierungsstrategie
- Sensing
- Kundenorientierung
- Strategieklarheit
- Innovationsgrad
- Strategienachhaltigkeit

Kultur

- Risikokultur
- Innovationskultur
- Voice Behavior
- Akzeptanz agiler Methoden
- Servant Leadership

Struktur & Rollen

- Top-Management-Unterstützung
- Rollenklarheit
- Teamkontinuität
- Kooperation mit externen Partnern
- Prozessformalisierung
- IT-Support
- Projektleiterqualifizierung
- Projektmanagement Office (PMO)

Portfoliostrukturierung

- Roadmapping
- Strat. Kapazitätsmanagement
- Ideenmanagement
- Vertikale Strategieintegration
- Projektpriorisierung
- Stakeholder-Beteiligung
- Optionsdenken

Portfoliosteuerung

- Reaktionsverhalten
- Monitoring-Intensität
- Portfolio-Risikomanagement
- Lessons Learned
- Meeting-Qualität
- Business Case-Steuerung

Einzelprojektmanagement

- Projekt-Adaptivität
- Ergebnistransfer
- Kontrolle
- Management-Standards
- Risikomanagement
- Planung
- Prozessreife
- Vertragsmanagement

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

Beispiel

Definition

Risikokultur beurteilt das Ausmaß der offenen Risikokommunikation und des gesamt-organisatorischen Engagements für das Risikomanagement.

Erfolgszusammenhang

Korrelation MPI: 0,7

Δ Top-/Low-Performer: 2,1

Implikationen

Bei Top-Performern...

1

... kommunizieren die einzelnen Risikoverantwortlichen Risiken offen und ehrlich.

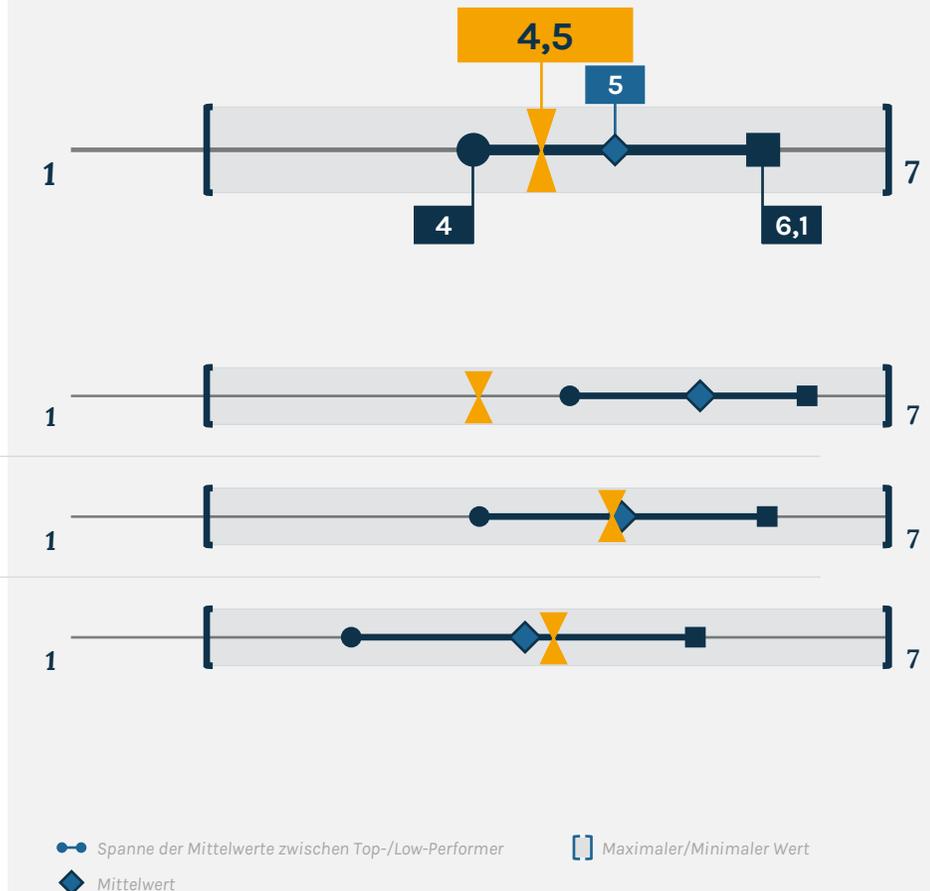
2

... fühlen sich die einzelnen Risikoverantwortlichen für die Risiken und die damit verbundenen Maßnahmen zur Bewältigung verantwortlich.

3

... sehen Mitarbeitende auf allen Ebenen des Portfolios Risikomanagement als einen Teil ihrer täglichen Geschäftstätigkeit.

Risikokultur



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

Beispiel

Definition

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

Erfolgszusammenhang

Korrelation MPI: 0,6

Δ Top-/Low-Performer: 1,8

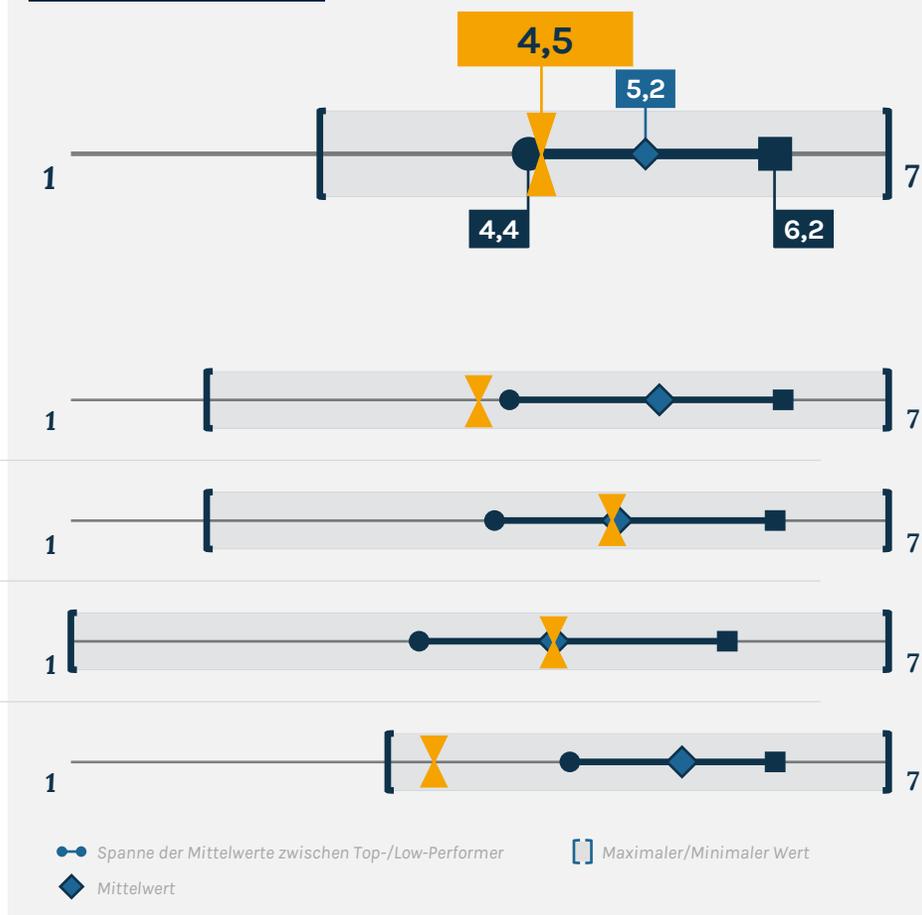
Implikationen

Bei Top-Performern...

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

* Dieses Konstrukt beinhaltet insgesamt sechs Fragen. Drei dieser Fragen sind unter 2 zusammengefasst.

Innovationskultur



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

Beispiel

Definition

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

Implikationen

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 ... sind offen bezüglich ihrer Stärken und Schwächen.

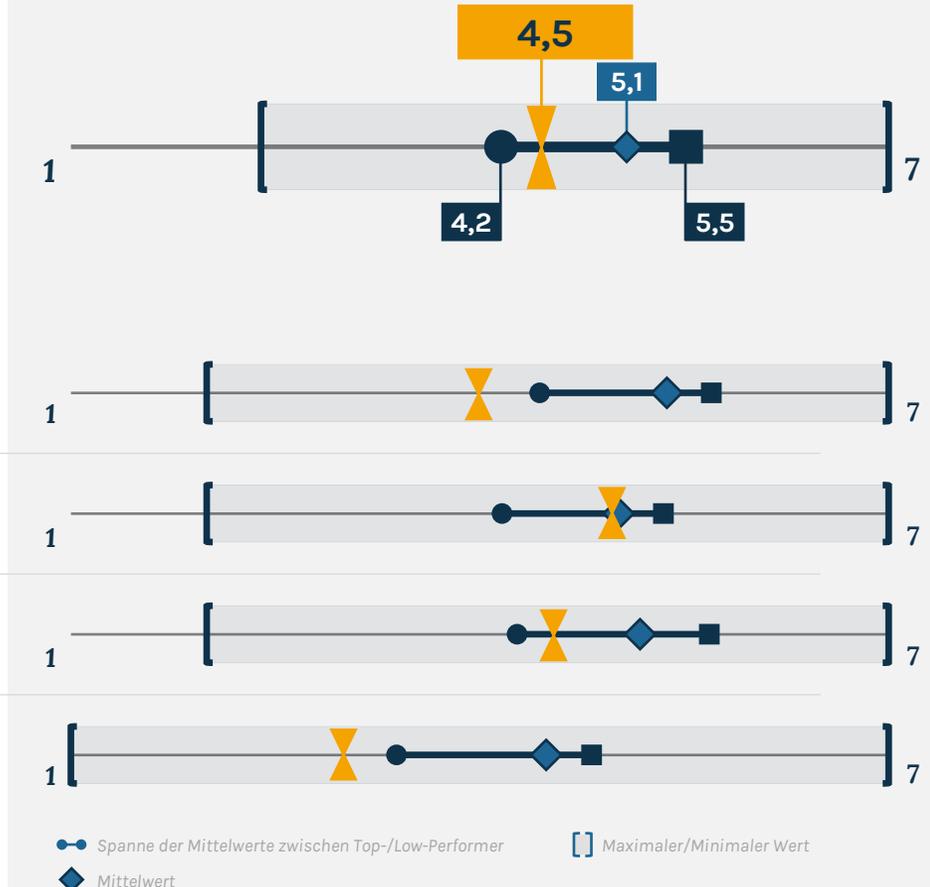
Dieses Konstrukt beinhaltet insgesamt fünf Fragen, es sind die vier Fragen mit dem größten Einfluss dargestellt.

Erfolgszusammenhang

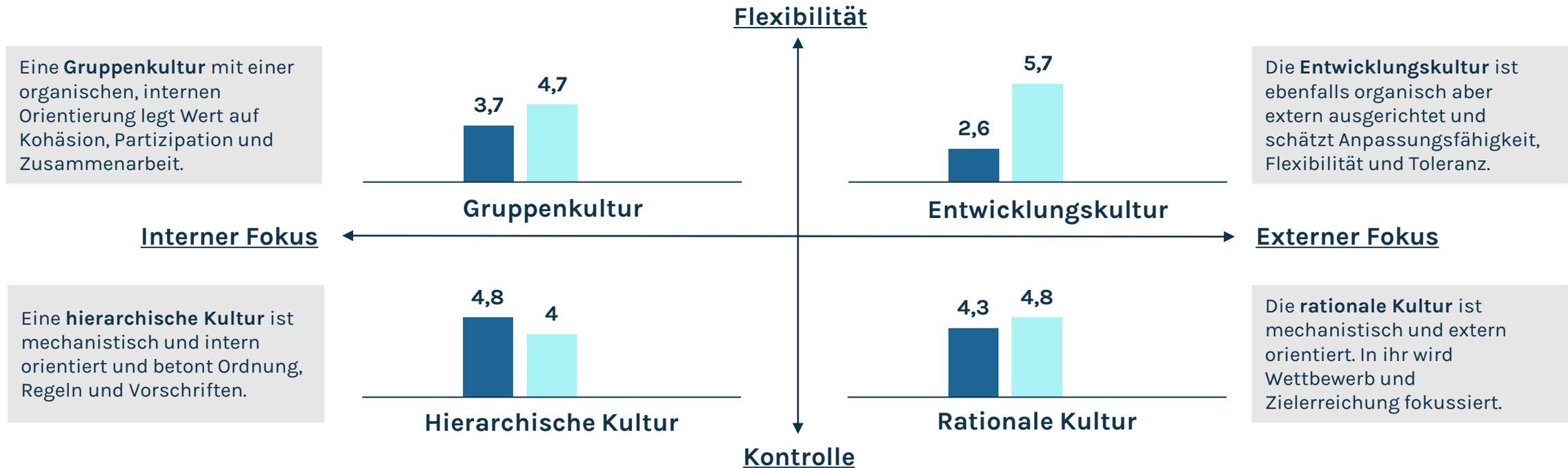
Korrelation MPI: 0,4

Δ Top-/Low-Performer: 1,4

Servant Leadership



Das „Competing Values Framework“ wird zur Beschreibung der Organisationskultur verwendet.



- Das „**Competing Values Framework**“ unterscheidet organisationale Wertesysteme anhand von **zwei Wertdimensionen**, mit jeweils entgegengesetzten Ausprägungen. Diese gegensätzlichen Wertpaare sind Flexibilität vs. Kontrolle und interner vs. externer Fokus. Ersteres Paar hebt Flexibilität, Spontanität und Individualität im Gegensatz zu Kontrolle, Stabilität und Ordnung hervor. Das zweite Wertepaar zeigt, ob eine Organisation eher Wert auf interne Erhaltung, geregelte Abläufe und Integration, als auf externe Positionierung mit dem Fokus auf Wettbewerb und Differenzierung.
- 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.

Bei Top-Performern erheben Mitarbeitende ihre Stimme, machen Vorschläge und üben konstruktive Kritik

Definition

Wenige Behörden im öffentlichen Sektor erheben die Stimmen ihrer Mitarbeitenden, um konstruktive Kritik zu erhalten und Verbesserungsvorschläge zu sammeln.

Implikationen

Projektschritte und Projektergebnisse

1. Identifizieren und analysieren die Projektergebnisse

2. Machen Vorschläge, um die Ergebnisse zu verbessern

3. Die Vorschläge und Verbesserungsvorschläge umsetzen

4. Prüfen und bewerten die Wirkung der Maßnahmen

In diesem Auszug des Abschlussberichts sind nur ausgewählte Folien dargestellt. Um **Ihren individuellen Abschlussbericht zu erhalten**, melden Sie sich jetzt zur 2. MPM-Studie in der öffentlichen Verwaltung unter mpm-studie2024@bva.bund.de an!

Als Studienteilnehmende erhalten Sie zusätzlich zum vollständigen allgemeinen Abschlussbericht eine detaillierte individuelle Auswertung Ihres Multiprojektmanagements mit einem Vergleich zu Top- und Low-Performern. Weitere Informationen zur Studie finden Sie unter: www.grossspm.bund.de. Sehr gerne beantworten wir Ihre Fragen auch per E-Mail unter mpm-studie2024@bva.bund.de.

Jetzt anmelden!

per E-Mail an: mpm-studie2024@bva.bund.de oder
per Anruf bei: Sira Völlmecke 022899-358-44387

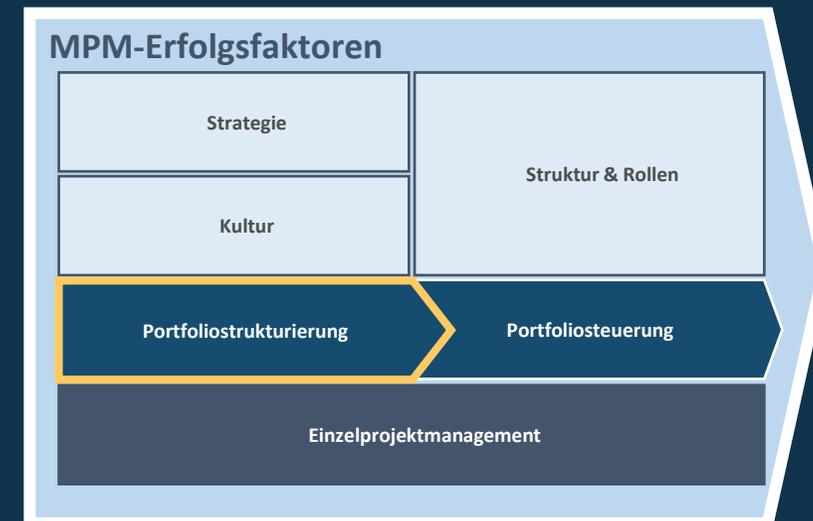




Portfoliostrukturierung im Multiprojektmanagement

Bei der Portfoliostrukturierung werden die Projektideen gesammelt, priorisiert und schließlich ausgewählt. In der Praxis folgt die Portfoliostrukturierung in der Regel einem heuristischen Ansatz, der sich auf Schätzungen stützt, die manchmal widersprüchlich und schwierig zu priorisieren sind. In dieser Phase bringen die Stakeholder ihre Ansichten in den Auswahlprozess ein, was die Notwendigkeit eines transparenten MPMs erhöht.

08
MPM-Strukturierung



Das MPM-Cockpit: Jeder Teilnehmer erhält eine persönliche Zusammenfassung der einzelnen Erfolgsfaktoren und eine Bewertung im Vergleich zum Benchmark.

Beispiel einer individuellen Benchmark

Strategie

- Digitalisierungsstrategie
- Sensing
- Kundenorientierung
- Strategieklarheit
- Innovationsgrad
- Strategienachhaltigkeit

Kultur

- Risikokultur
- Innovationskultur
- Voice Behavior
- Akzeptanz agiler Methoden
- Servant Leadership

Struktur & Rollen

- Top-Management-Unterstützung
- Rollenklarheit
- Teamkontinuität
- Kooperation mit externen Partnern
- Prozessformalisierung
- IT-Support
- Projektleiterqualifizierung
- Projektmanagement Office (PMO)

Portfoliostrukturierung

- Roadmapping
- Strat. Kapazitätsmanagement
- Ideenmanagement
- Vertikale Strategieintegration
- Projektpriorisierung
- Stakeholder-Beteiligung
- Optionsdenken

Portfoliosteuerung

- Reaktionsverhalten
- Monitoring-Intensität
- Portfolio-Risikomanagement
- Lessons Learned
- Meeting-Qualität
- Business Case-Steuerung

Einzelprojektmanagement

- Projekt-Adaptivität
- Kontrolle
- Risikomanagement
- Prozessreife
- Ergebnistransfer
- Management-Standards
- Planung
- Vertragsmanagement

Top-Performer bewerten Projektvorschläge im Rahmen eines transparenten systematischen Prozesses.

Beispiel

Definition

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

Erfolgszusammenhang

Korrelation MPI: 0,4

Δ Top-/Low-Performer: 1,8

Implikationen

Bei Top-Performern...

1

... ist der Prozess für die Bewertung von Projektideen definiert und strukturiert.

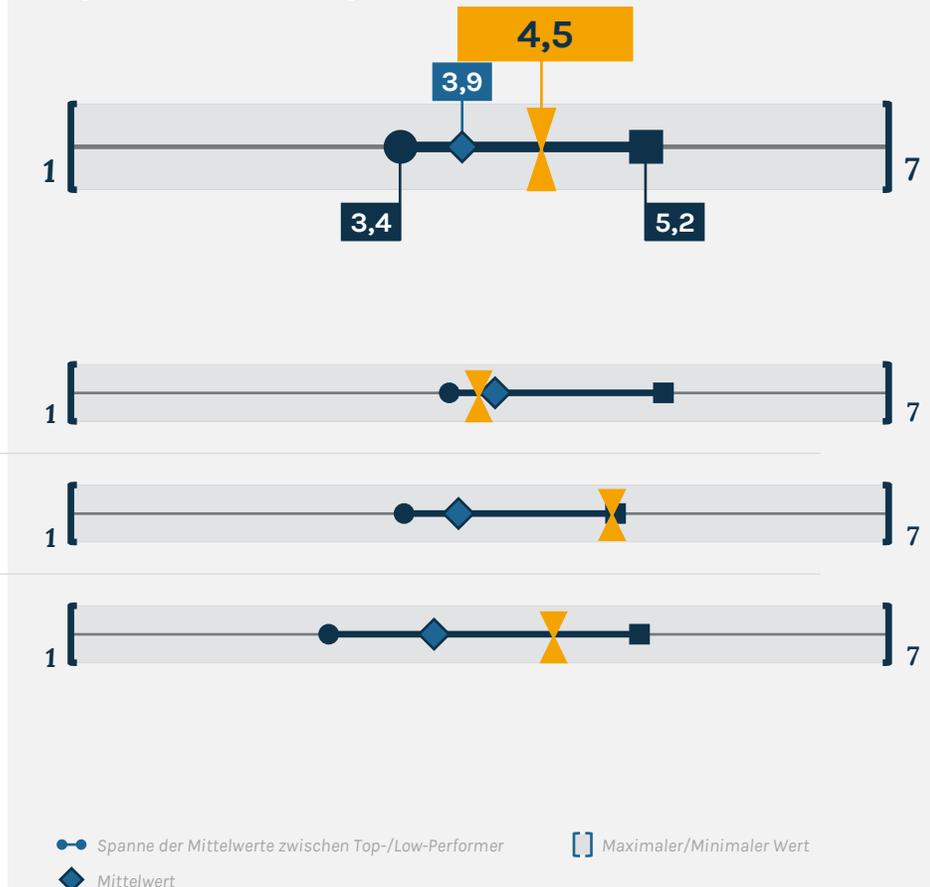
2

... werden nachvollziehbare Methoden zur Projektideenbewertung (z.B. Scoringmodelle, Checklisten, Kosten-Nutzen-Analyse) verwendet.

3

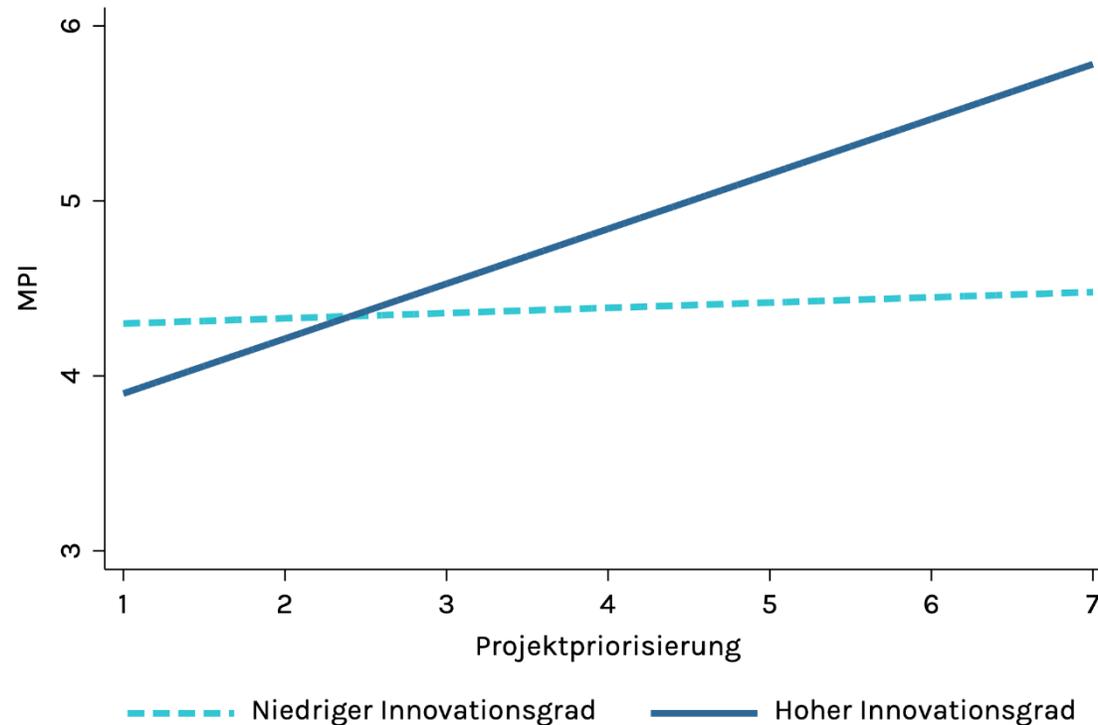
... ist der Entscheidungsprozess zur Auswahl von Projektideen allen Mitarbeitenden transparent.

Projektpriorisierung



Die positive Wirkung der Projektpriorisierung steigt durch einen hohen Innovationsgrad an.

Die Wirkung von Projektpriorisierung bei unterschiedlichem Innovationsgrad



- **Projektpriorisierung** beschreibt die systematische und transparente Evaluation der Projektideen für die subsequente Auswahl.
- Grundsätzlich hat die **Projektpriorisierung** einen **positiven Zusammenhang zum Projektportfolioerfolg**. Eine bessere Projektpriorisierung steigert die Chance letztlich die richtigen Projekte auszuwählen und somit den Gesamterfolg des Portfolio zu steigern.
- Mit einem **steigenden Innovationsgrad** des Portfolios steigt die **positive Wirkung der Projektpriorisierung** weiter an. Innovativere Projekte sind mit einer höheren Unsicherheit verbunden, was eine Priorisierung erschwert. Nachvollziehbare Methoden bei der Projektauswahl sowie ein transparenter Entscheidungsprozess verbessert die Auswahl der Projekte selbst wenn mehr Unsicherheiten vorhanden sind. Dadurch kann schlussendlich, wie im rechten Teil des Schaubilds erkennbar, ein höherer MPI als bei einem niedrigem Innovationsgrad erzielt werden.

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

Beispiel

Definition

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

Erfolgszusammenhang

Korrelation MPI: 0,3

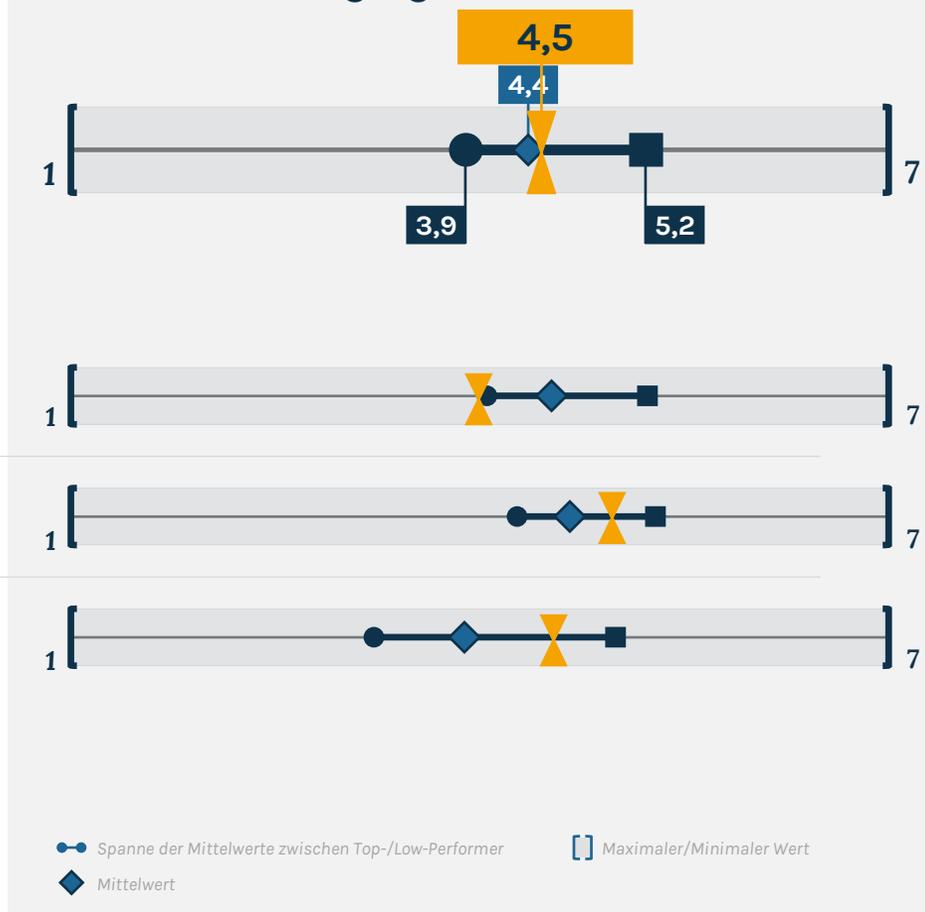
Δ Top-/Low-Performer: 1,3

Implikationen

Bei der Projektauswahl von Top-Performern...

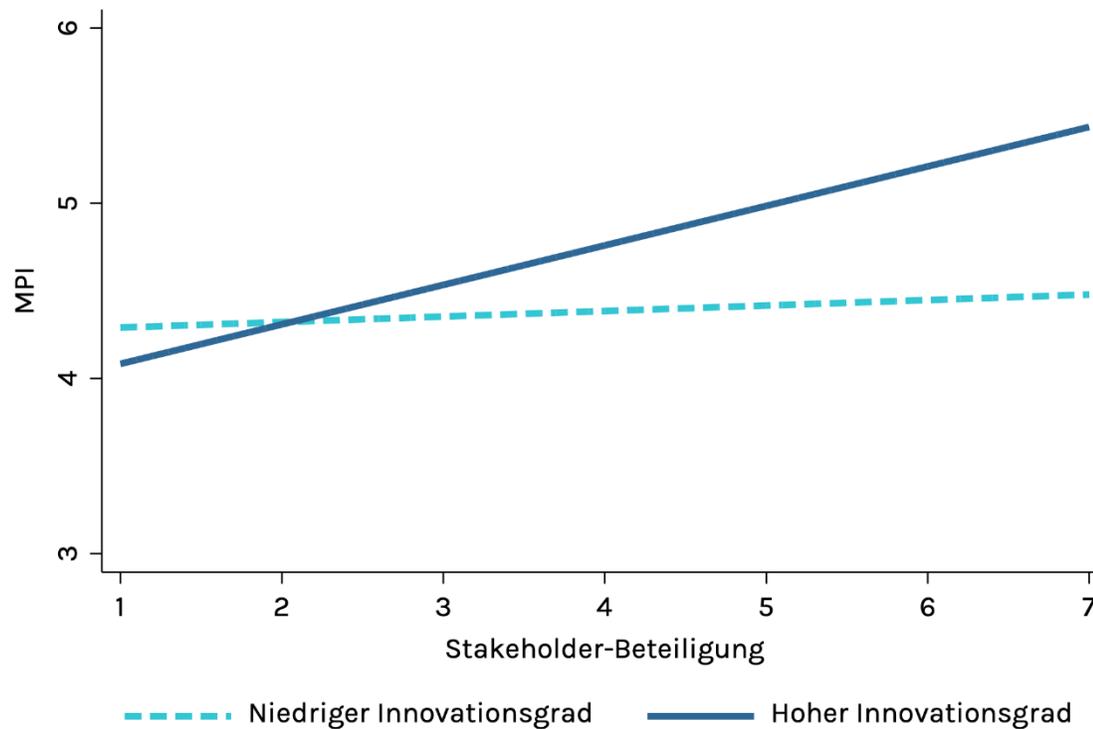
- 1 ... sind alle betroffenen relevanten Fachbereiche adäquat vertreten.
- 2 ... werden die unterschiedlichen Sichten der Funktionsbereiche berücksichtigt.
- 3 ... haben alle beteiligten Funktionsbereiche das gleiche Sagen.

Stakeholder-Beteiligung



Die positive Wirkung von hoher Stakeholder-Beteiligung ist in innovativen Portfolios höher.

Die Wirkung von Stakeholder-Beteiligung bei unterschiedlichem Innovationsrad



- Eine **hohe Beteiligung von Stakeholdern** bei der Projektauswahl hat grundsätzlich einen **positiven Zusammenhang** mit dem Portfolioerfolg. Je enger alle Fachbereiche in die Vorgänge des Portfolios eingebunden ist, desto informierter und schneller können notwendige Entscheidungen getroffen werden.
- Diese **Beteiligung wird bei hoch innovativen Portfolios noch wichtiger**. In **hoch innovativen Portfolios** ist somit die **positive Wirkung** von der Stakeholder-Beteiligung **stärker** als in Portfolio mit niedriger Innovativität.
- Da in hoch innovativen Portfolios auch mehr Unsicherheiten vorherrschen sind die unterschiedlichen Meinungen der Fachbereiche wertvoller um die richtigen Entscheidungen bei der Projektauswahl zu treffen und somit einen höheren Erfolg zu erreichen.

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

Definition

Ein strategisches Kapazitätsmanagement gibt einen Überblick über heutige Personalanforderungen und die Identifizierung zukünftiger Personalbedarfe.

Ergebnisse

Top-Performer

- ... haben eine gute Übersicht über die gegenwärtigen und zukünftigen Personalbedarfe ihrer...
- ... identifizieren Personalbedarfe...
- ... identifizieren Personalbedarfe...

In diesem Auszug des Abschlussberichts sind nur ausgewählte Folien dargestellt. Um **Ihren individuellen Abschlussbericht zu erhalten**, melden Sie sich jetzt zur 2. MPM-Studie in der öffentlichen Verwaltung unter mpm-studie2024@bva.bund.de an!

Als Studienteilnehmende erhalten Sie zusätzlich zum vollständigen allgemeinen Abschlussbericht eine detaillierte individuelle Auswertung Ihres Multiprojektmanagements mit einem Vergleich zu Top- und Low-Performern. Weitere Informationen zur Studie finden Sie unter: www.grossspm.bund.de. Sehr gerne beantworten wir Ihre Fragen auch per E-Mail unter mpm-studie2024@bva.bund.de.

Jetzt anmelden!

per E-Mail an: mpm-studie2024@bva.bund.de oder
per Anruf bei: Sira Völlmecke 022899-358-44387

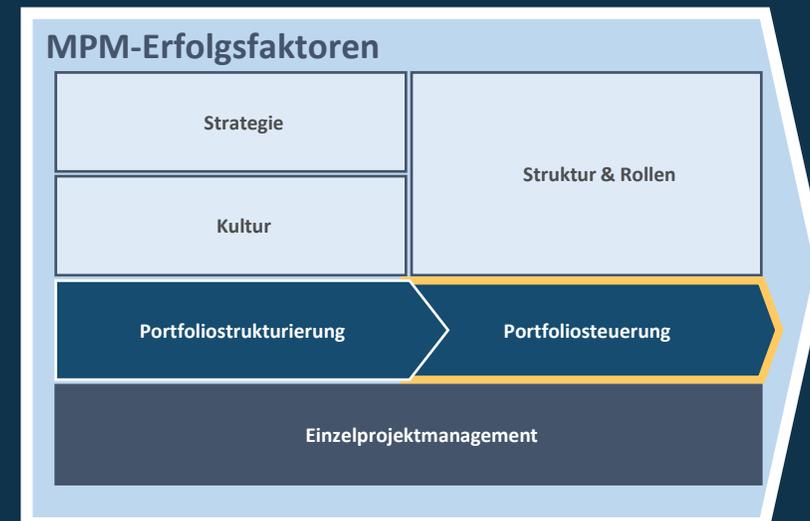




Portfoliosteuerung im Multiprojektmanagement

Im Rahmen der Portfoliosteuerung werden die laufenden Projekte während ihres gesamten Lebenszyklus kontinuierlich überwacht. Einzelne Projekte sowie der kumulierte Portfoliostatus werden dabei im Hinblick auf die strategische Ausrichtung oder projektübergreifende Risiken überprüft, und in regelmäßigen Meetings zur projektübergreifenden Steuerung thematisiert, um Probleme zu besprechen und um Entscheidungen über den weiteren Verlauf der Projekte zu treffen.

MPM-Steuerung



Das MPM-Cockpit: Jeder Teilnehmer erhält eine persönliche Zusammenfassung der einzelnen Erfolgsfaktoren und eine Bewertung im Vergleich zum Benchmark.

Beispiel einer individuellen Benchmark

Strategie

- Digitalisierungsstrategie
- Sensing
- Kundenorientierung
- Strategieklarheit
- Innovationsgrad
- Strategienachhaltigkeit

Kultur

- Risikokultur
- Innovationskultur
- Voice Behavior
- Akzeptanz agiler Methoden
- Servant Leadership

Struktur & Rollen

- Top-Management-Unterstützung
- Rollenklarheit
- Teamkontinuität
- Kooperation mit externen Partnern
- Prozessformalisierung
- IT-Support
- Projektleiterqualifizierung
- Projektmanagement Office (PMO)

Portfoliostrukturierung

- Roadmapping
- Strat. Kapazitätsmanagement
- Ideenmanagement
- Vertikale Strategieintegration
- Projektpriorisierung
- Stakeholder-Beteiligung
- Optionsdenken

Portfoliosteuerung

- Reaktionsverhalten
- Monitoring-Intensität
- Portfolio-Risikomanagement
- Lessons Learned
- Meeting-Qualität
- Business Case-Steuerung

Einzelprojektmanagement

- Projekt-Adaptivität
- Ergebnistransfer
- Kontrolle
- Management-Standards
- Risikomanagement
- Planung
- Prozessreife
- Vertragsmanagement

Top-Performer zeigen ein gutes Reaktionsverhalten bezüglich exogener und endogener Einflussfaktoren.

Beispiel

Definition

Reaktionsverhalten beschreibt die Fähigkeit das Portfolio flexibel an veränderte Bedingungen anzupassen.

Erfolgszusammenhang

Korrelation MPI: 0,7

Δ Top-/Low-Performer: 2,6

Implikationen

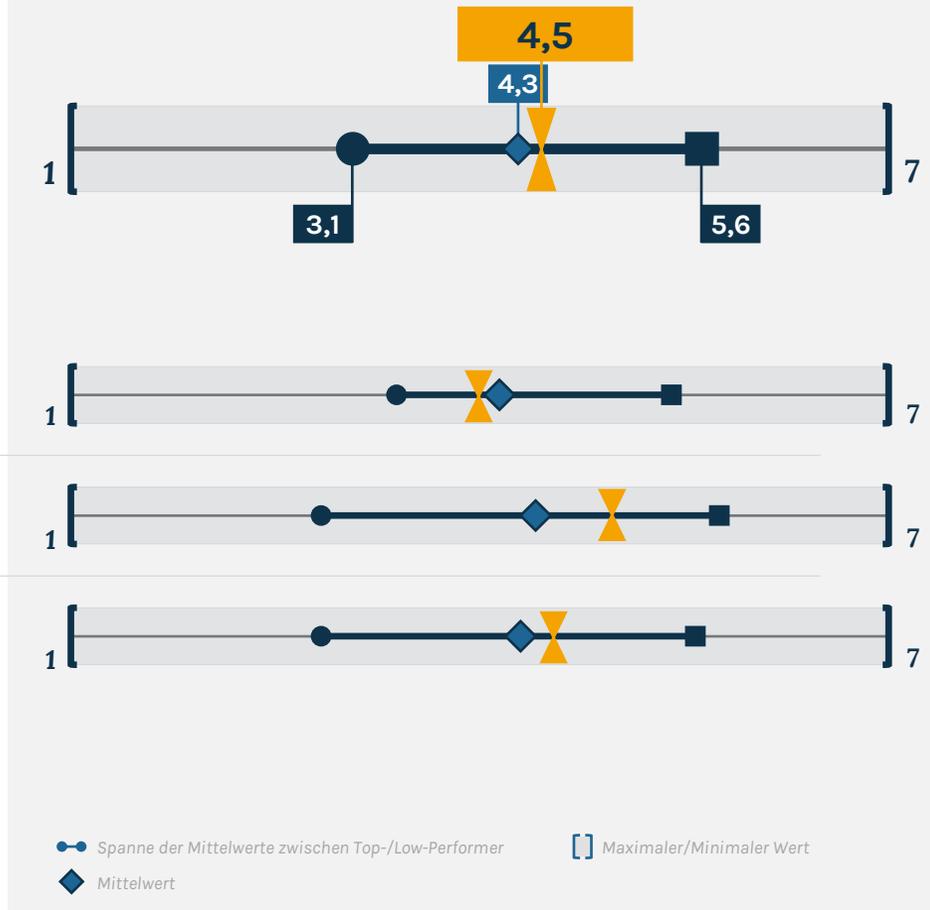
Top-Performer passen ihr Projektportfolio schnell an...

1 ... veränderte Kundenbedürfnisse und Umweltfaktoren an.

2 ... veränderte Ressourcensituationen an.

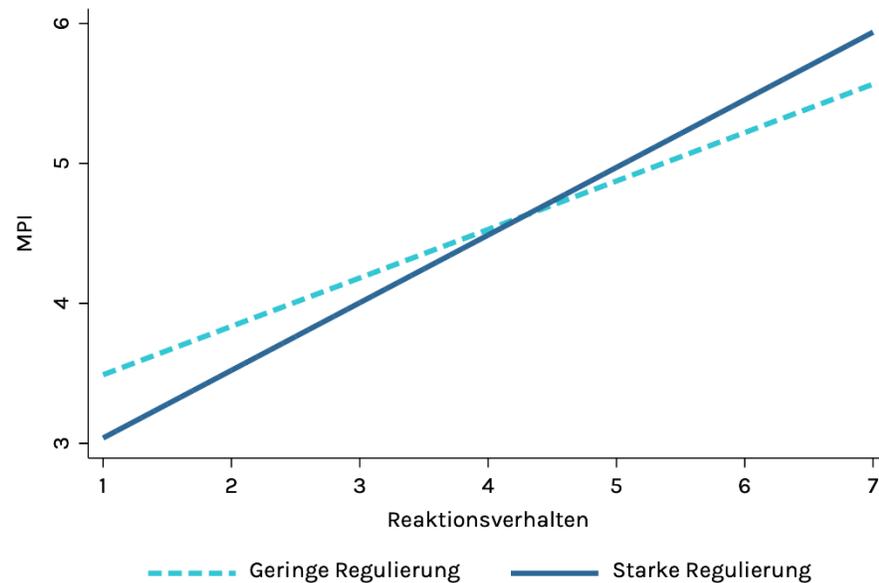
3 ... veränderte strategische Ziele an.

Reaktionsverhalten



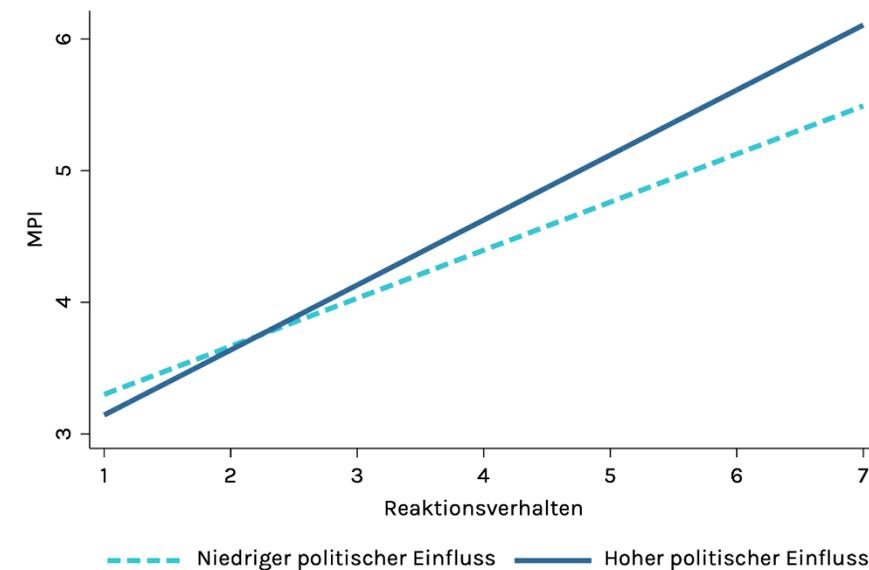
Die positive Wirkung des Reaktionsverhaltens steigt bei starker Regulierung und bei einem hohen politischen Einfluss auf das Portfolio.

Wirkung des Reaktionsverhaltens bei unterschiedlich starker Regulierung



- Die **Regulierung** gibt an, wie stark Ihre Arbeitsprozesse gesetzlich reguliert sind und entsprechend an aktuelle regulatorische Gegebenheiten angepasst werden müssen.
- Bei einer **hohen Regulierung** bestehen viele Rahmenbedingungen die auf das Portfolio einwirken, weswegen ein **schnelles Reaktionsverhalten von hoher Bedeutung** ist. Deshalb **steigt die positive Wirkung des Reaktionsverhaltens bei stark regulierten Portfolios**.

Wirkung des Reaktionsverhaltens bei unterschiedlich starkem politischen 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.
- Bei einem **höheren Innovationsgrad** des Portfolios **steigt der positive Zusammenhang** zwischen dem Reaktionsverhalten und dem Portfolioerfolg an. Politische Einflüsse erfordern eine schneller Anpassungsfähigkeit des Portfolios, weswegen die Wirkung des Reaktionsverhaltens bei hohem Politischen Einfluss verstärkt wird.

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

Beispiel

Definition

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

Implikationen

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

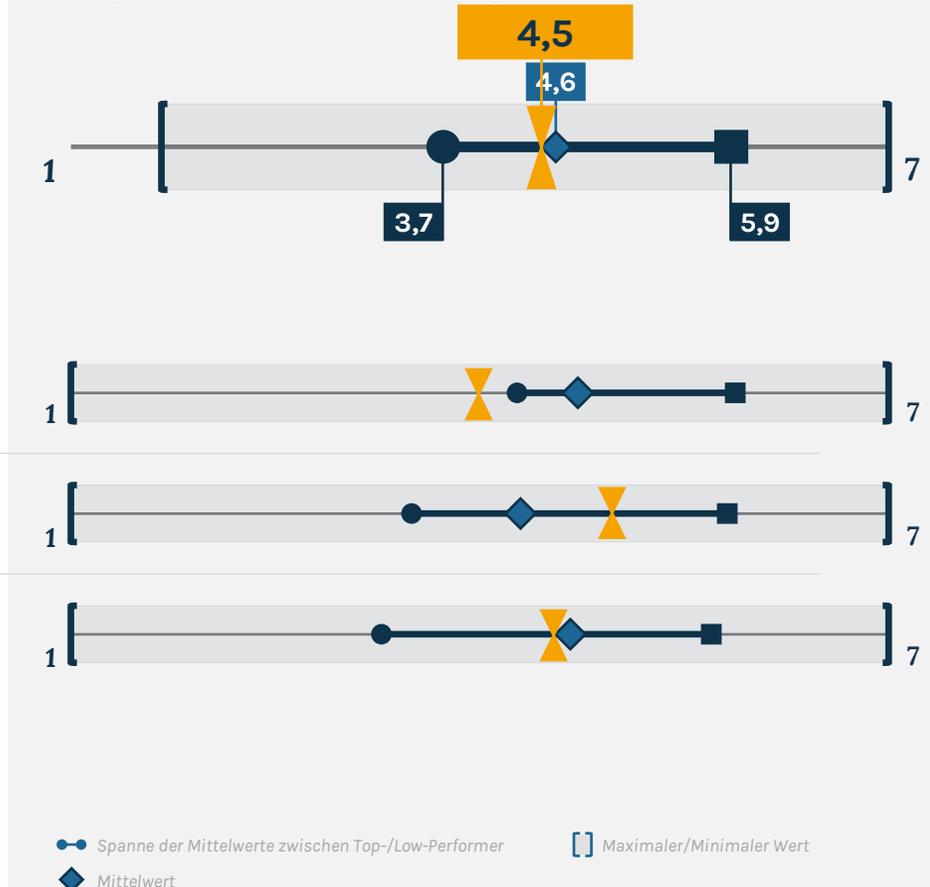
... Probleme aus einem Projekt zu Engpässen in anderen Projekten führen.

Erfolgszusammenhang

Korrelation MPI: 0,6

Δ Top-/Low-Performer: 2,1

Übergreifendes Risikomanagement



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

Beispiel

Definition

Meeting-Qualität umfasst die Strukturierung, Systematisierung und Güte der Meetings zur projektübergreifenden Koordination.

Erfolgszusammenhang

Korrelation MPI: 0,5

Δ Top-/Low-Performer: 1,5

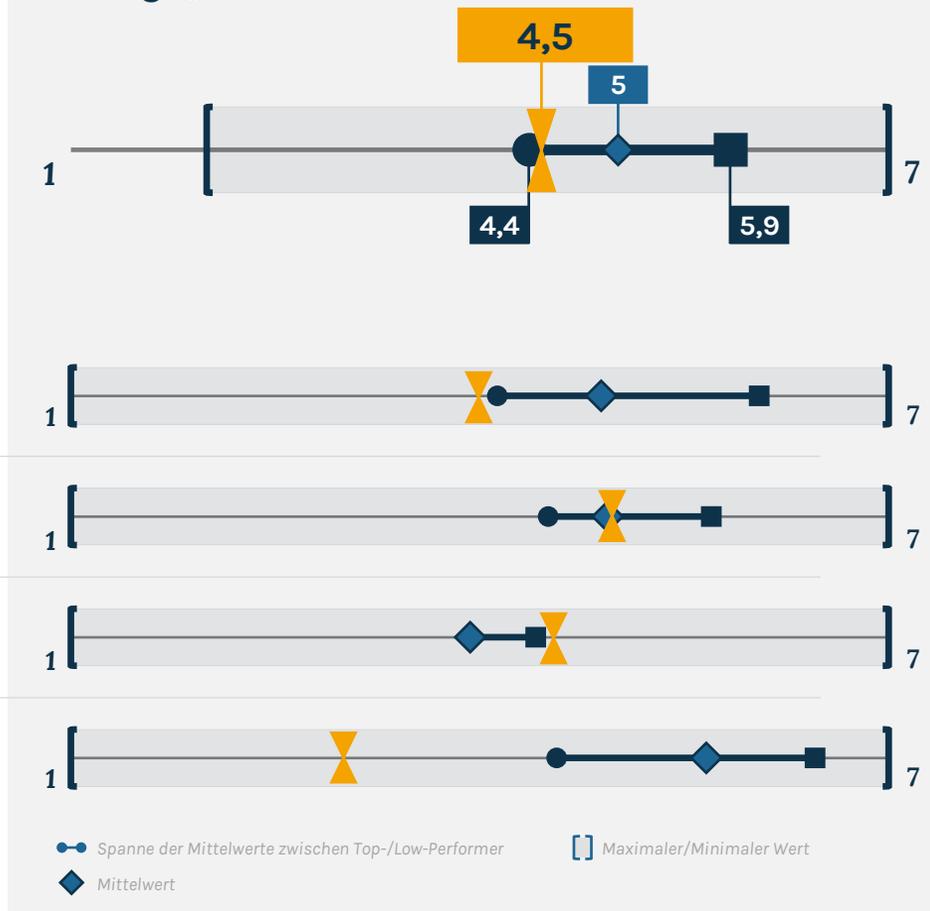
Implikationen

Bei Top-Performern...

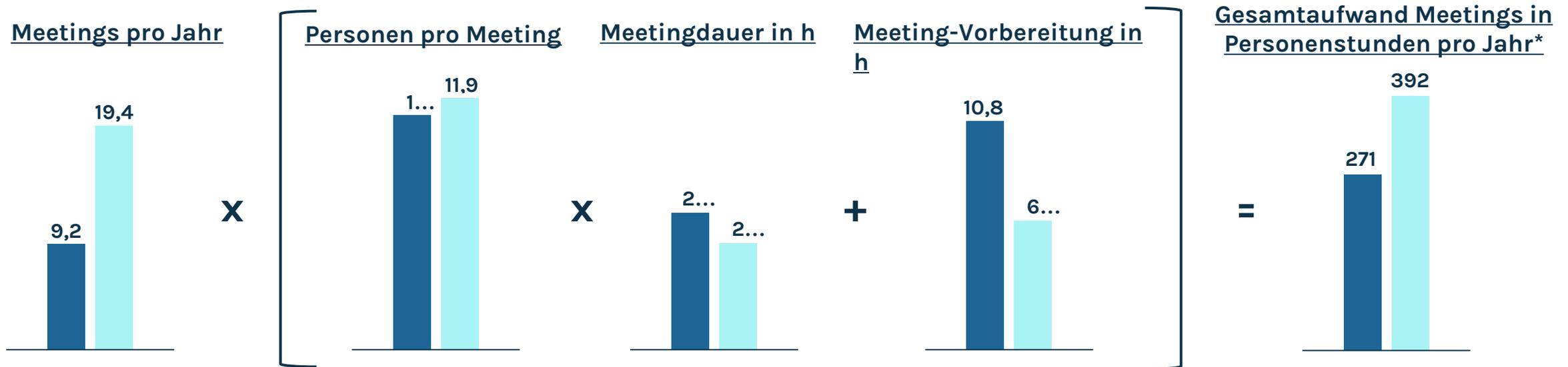
- 1 ... folgen Meetings zur projektübergreifenden Koordination einem klar definierten Prozess.
- 2 ... werden die Ergebnisse dieser Meetings ausführlich dokumentiert.
- 3 ... kommt es selten vor, dass in den Meetings zur projektübergreifenden Koordination keine Ressourcenentscheidungen getroffen werden.
- 4 ... kommt es selten vor, dass „Lieblingsprojekte“ der Leitung diese Meetings nicht durchlaufen.

Dieses Konstrukt beinhaltet insgesamt fünf Fragen, es sind die vier Fragen mit dem größten Einfluss dargestellt.

Meeting-Qualität



Top-Performer stecken mehr Aufwand in Meetings zur projektübergreifenden Koordination – allerdings an den richtigen Stellen.



- **Alle** Top-Performer haben **regelmäßig Meetings zur projektübergreifenden Koordination**, wohingegen nur ca. **zwei Drittel** der Low-Performer angeben, solche regelmäßigen Meetings abzuhalten. Im Schnitt führen Top-Performer im Jahr 19,4 Meetings (d.h., alle 2-3 Wochen) zur projektübergreifenden Koordination durch – Low-Performer nur 9,2 mal (d.h., alle 5-6 Wochen).
- Die tatsächlichen Meetings dauern bei Top-Performern im Durchschnitt ca. zwei Stunden. Bei Low-Performern dauern diese Meetings **länger an** und liegen im Schnitt bei **2,7 Stunden**. Ebenso ist die **Meeting-Vorbereitung** im Durchschnitt **bei Low-Performern wesentlich länger mit 10,8 Stunden** als bei Top-Performern.
- Schließlich ist der **Gesamtaufwand zur projektübergreifenden Koordination für Top-Performer höher** als für Low-Performer. Allerdings ist dies hauptsächlich durch die Häufigkeit der Meetings pro Jahr getrieben. Der Aufwand für ein einzelnes Meetings ist bei Top-Performern (31,1 h) effizienter gestaltet als bei Low-Performern (40,8 h).

Top-Performer lernen aus vergangenen Projekten und überführen dieses Wissen in zukünftige Projekte

Definition

Lessons Learned ist die systematische
Verbreitung von Wissen, das sich
ergibt aus

Implikationen

Top-Performer

- 1. Identifizieren und dokumentieren
- 2. Kommunizieren und übertragen
- 3. Integrieren und nutzen

In diesem Auszug des Abschlussberichts sind nur ausgewählte Folien dargestellt. Um **Ihren individuellen Abschlussbericht zu erhalten**, melden Sie sich jetzt zur 2. MPM-Studie in der öffentlichen Verwaltung unter mpm-studie2024@bva.bund.de an!

Als Studienteilnehmende erhalten Sie zusätzlich zum vollständigen allgemeinen Abschlussbericht eine detaillierte individuelle Auswertung Ihres Multiprojektmanagements mit einem Vergleich zu Top- und Low-Performern. Weitere Informationen zur Studie finden Sie unter: www.grossspm.bund.de. Sehr gerne beantworten wir Ihre Fragen auch per E-Mail unter mpm-studie2024@bva.bund.de.

Jetzt anmelden!

per E-Mail an: mpm-studie2024@bva.bund.de oder
per Anruf bei: Sira Völlmecke 022899-358-44387



Bleiben Sie mit uns in Kontakt!



Prof. Dr. Alexander Kock

TU Darmstadt

Leiter des Fachgebiets Technologie- und Innovationsmanagement (TIM)



Benjamin Hettrich

TU Darmstadt

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet Technologie- und Innovationsmanagement



Sven Matthies

Bundesverwaltungsamt

Referatsleiter VM I 8

BZB - Kompetenzzentrum (Groß-)

Projektmanagement (CC GroßPM)



Sira Völlmecke

Bundesverwaltungsamt

Referat VM I 8

BZB - Kompetenzzentrum (Groß-)

Projektmanagement (CC GroßPM)

Über die MPM-Studie

Mit nahezu 20 Jahren Forschungserfahrung der Multiprojektmanagement-Benchmarking-Studie in der freien Wirtschaft evaluiert die MPM-Forschungsgruppe 2024, nach großem Erfolg in der ersten Studie, zum zweiten Mal wichtige Erfolgsfaktoren und Best Practices des Projektportfoliomanagements im öffentlichen Sektor in Zusammenarbeit mit dem Bundesverwaltungsamt.

Informationen bezüglich der Studien in der freien Wirtschaft finden Sie unter:

www.multiprojectmanagement.org

Sollten Sie sich zu dieser Studie anmelden wollen oder weitere Rückfragen haben, melden Sie sich unter:

mpm-studie2024@bva.bund.de