

Claus Hüsselmann; Paul Golfels

## Studienbericht „Multiprojektmanagement in der Corona-Krise“



### WI-[Reports]

– Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftsingenieurwesen –

---

Nr. 013

ISSN: 2568-0803

## Impressum

**Reihe:** WI-[Reports] – Arbeitspapiere Wirtschaftsingenieurwesen

**Herausgeber:** Fachbereich 14 der THM

vertreten durch den

**Herausgeberbeirat:** Prof. Dr. rer. oec. Claus Hüselmann  
Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Schulz-Nigmann  
THM Technische Hochschule Mittelhessen  
Fachbereich 14 Wirtschaftsingenieurwesen  
Wilhelm-Leuschner-Straße 13  
61169 Friedberg  
<https://www.thm.de/wi/>

Die Arbeitspapiere der Reihe WI-[Reports] sind einschließlich aller Abbildungen urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung, Einspeicherung sowie Be- und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Copyright FB 14 THM

---

---

## WI-[Report] Nr. 013

---

- Autoren:** Claus Hüsselmann; Paul Golfels
- Titel:** Studienbericht „Multiprojektmanagement in der Corona-Krise“
- Zitation:** Hüsselmann, C., Golfels, P. (2020): Studienbericht „Multiprojektmanagement in der Corona-Krise“, WI-[Report] Nr. 013, Friedberg, THM 2020, ISSN 2568-0803
- Kurzfassung [dt.]:** Die CoViD19-Pandemie erzwingt von Unternehmen, Ad-hoc-Maßnahmen zu ergreifen, um die Geschäftstätigkeit in der Krise aufrechtzuerhalten. Um die Auswirkungen dieser Maßnahmen auf das Projektportfoliomanagement abschätzen zu können, hat die Fachgruppe Multiprojektmanagement der GPM eine Umfrage unter deutschen Unternehmen durchgeführt.
- Die Ergebnisse der Umfrage werden in diesem Bericht vorgestellt. Er zeigt signifikante Auswirkungen der CoViD19-Pandemie auf die aktive Projektlandschaft der Unternehmen. Bereits etablierte Prozesse des PPM erweisen sich als überwiegend resilient und anpassungsfähig an die geänderten Rahmenbedingungen. Vielfach entwickeln die Unternehmen neue Ideen für Projekte. Die Unternehmensgröße und die Branche haben einen deutlichen Einfluss auf die Auswirkungen der Pandemie.
- Kurzfassung [en.]:** The CoViD19 pandemic is forcing companies to take ad hoc measures to maintain business activity during the crisis. In order to estimate the impact of these measures on project portfolio management, GPM's multi-project management group conducted a survey among German companies.
- The results of the survey are presented in this report. It shows significant effects of the CoViD19 pandemic on the active project landscape of companies. Already established processes of PPM prove to be predominantly resilient and adaptable to the changed framework conditions. In many cases, companies are developing new ideas for projects. The size of the company and the industry have a distinct influence on the impact of the epidemic.
- Schlagwörter (dt.):** Projektmanagement, Multiprojektmanagement, CoViD19, Corona, Studie, GPM, Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, Projektportfoliomanagement
- Schlagwörter (en.):** Project Management, Multi-Project Management, CoVid19, Corona, Survey, German Association for Project Management, Project Portfolio Management
-

---

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	iv
Einleitung .....	5
Durchführung der Befragung .....	6
Autorenschaft und Partner .....	6
Verteilung der Befragung .....	6
Prozesse des Multiprojektmanagements .....	6
Ergebnisse .....	9
Teilnehmer an der Umfrage .....	9
Portfolio-Review (Steuerung) .....	16
Projekt-Evaluation .....	23
Projektportfolio-Governance .....	25
Portfolio-Ausrichtung .....	29
Wissens- und Ideenmanagement .....	33
Zusammenfassung .....	38
Anhang .....	40
Literatur- und Quellenverzeichnis .....	40
Verlauf der Teilnahme .....	41
Aufbau der Umfrage .....	41
Antworten aus dem Freitext .....	50

---

## Einleitung

Das Management von Projektlandschaften gewinnt in Unternehmen in den vergangenen Jahren konstant an Bedeutung. So erarbeitete die GPM 2015, dass bereits 35% der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung in Deutschland durch Leistungen in Projektform erbracht wird.<sup>1</sup> Damit einher geht ein steigender Konkurrenzdruck unter der wachsenden Zahl an Projekten um die begrenzten Ressourcen der Unternehmung. Infolgedessen etabliert sich seit den frühen 2000er Jahren das Projektportfoliomanagement (PPM) und kann als eigene Managementdisziplin gesehen werden.<sup>2</sup> Trotzdem zeigen empirische Untersuchungen, dass sowohl Durchdringungsgrad als auch Reifegrad des PPM in vielen Unternehmungen Entwicklungspotential bieten. So ist als methodische Erweiterung beispielsweise die Agilisierung zur Erhöhung der Flexibilität und Adaptivität in der Praxis häufig noch in ihren Anfängen.<sup>3</sup>

Anfang des Jahres 2020 erzeugte die CoCiD19-Pandemie („Corona-Krise“) eine disruptive Situation, die Unternehmen und andere Organisationen dazu zwingt, Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der Kontinuität des Geschäfts zu entwickeln. Diese sind oftmals als Ad-Hoc-Maßnahmen zu erkennen, zum Beispiel die Umstellung der Produktion auf in der Krise vermehrt nachgefragte Schutzmaterialien beziehungsweise -produkte oder die Etablierung neuer Bezugsquellen in der Supply Chain.<sup>4</sup> Nicht zuletzt ergeben sich in der Art der Zusammenarbeit und der Implementierung neuer Geschäftsprozesse neue Wege:

---

*„Grundsätzlich hat uns das Thema Corona bei der Digitalisierung und in der Zusammenarbeit sozusagen in die Neuzeit katapultiert.“*

*Leiter Projektportfoliomanagement  
Privatbank*

---

Hieraus stellt sich die Frage, welche Auswirkungen die Corona-Krise auf die Projektlandschaft sowie die Resilienz des PPM in den Unternehmen hat. Dazu wurde seitens der Fachgruppe Multiprojektmanagement der GPM im Zeitraum 23.04. bis 17.05.2020 eine deutschlandweite, nicht-repräsentative Studie durchgeführt. Das Ziel der Umfrage war es, herauszufinden, ob im Multiprojektmanagement von Unternehmen und anderen Organisationen, speziell im Projektportfoliomanagement, Auswirkungen aufgrund der durch die CoViD19-Pandemie hervorgerufene Krisensituation zu erkennen sind und falls dies der Fall ist, um welche es sich dabei handelt.

---

<sup>1</sup> Wald/Schoper, 2015

<sup>2</sup> Lock/Wagner, 2019

<sup>3</sup> Komus/Kuberg, 2020

<sup>4</sup> General Anzeiger, 05.06.2020

---

## Durchführung der Befragung

### Autorenschaft und Partner

Die Umfrage wurde von der Leitung der Fachgruppe FG Multiprojektmanagement der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., Dr. Jörg Seidl, Bonventis GmbH und Prof. Dr. Claus Hüsselmann, TH Mittelhessen, initiiert und geleitet. Technische und fachliche Mitwirkung leistete Paul Golfels vom Labor für Prozess- und Projektmanagement der TH Mittelhessen.<sup>5</sup>

### Verteilung der Befragung

Um Antworten aus möglichst vielen verschiedenen Perspektiven zu erhalten, wurde die Befragung über verschiedene Social Media-Kanäle verteilt. Hierbei kamen die Website der GPM zum Einsatz, ebenso deren Newsletter vom 29.04.2020. Des Weiteren wurde der Newsletter des Portals Process and Project (process-and-project.net) vom 28.04.2020 genutzt sowie die Netzwerke LinkedIn und XING genutzt. Auch wurden möglicherweise an einer Teilnahme interessierte Teilnehmer durch die Initiatoren der Befragung direkt angesprochen. Die Maßnahmen zur Verteilung des Fragebogens erreichten so potentiell mehrere tausend Adressaten mit fachlichem Bezug zur Thematik. Sie ist aufgrund der Zielgruppenauswahl formell als nicht-repräsentativ, gleichwohl indikativ einzustufen.

An der Befragung haben 82 Personen teilgenommen. Nicht alle Teilnehmer haben die Umfrage vollständig ausgefüllt, sodass die Stichprobengröße der einzelnen Fragen in der Regel davon abweicht. Die Umfrage wurde vollständig anonym durchgeführt, sodass Teilnehmer und beteiligte Unternehmen beziehungsweise Organisationen namentlich nicht identifiziert werden können.

### Prozesse des Multiprojektmanagements

Um die Antworten untereinander besser vergleichen zu können und potentielle Verständnisprobleme zu reduzieren, die durch unterschiedliche Modelle verursacht werden könnten, wurde vor den Fragen das High Level-Prozessmodell des Multiprojektmanagements vorgestellt (siehe Abbildung 1). Dieses wurde vom PPM-Labor der THM synergetisch aus verschiedenen Quellen entwickelt.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Die Autoren erklären, dass keine potenziellen Interessenkonflikte im Zusammenhang mit dieser Studie vorliegen. Außer der bereits vorhandenen Finanzierung der Forschungsarbeiten im PPM Labor aus dem Strategischen Forschungsfonds der THM im Rahmen der Maßnahme „Stärkung des Forschungsprofils der THM“ (Modul A) sind keine Zuwendungen erfolgt.

<sup>6</sup> Einfluss unter anderem durch Seidl, 2011, DIN 69 909-02, 2013 sowie diverse Praxisanwendungen

---

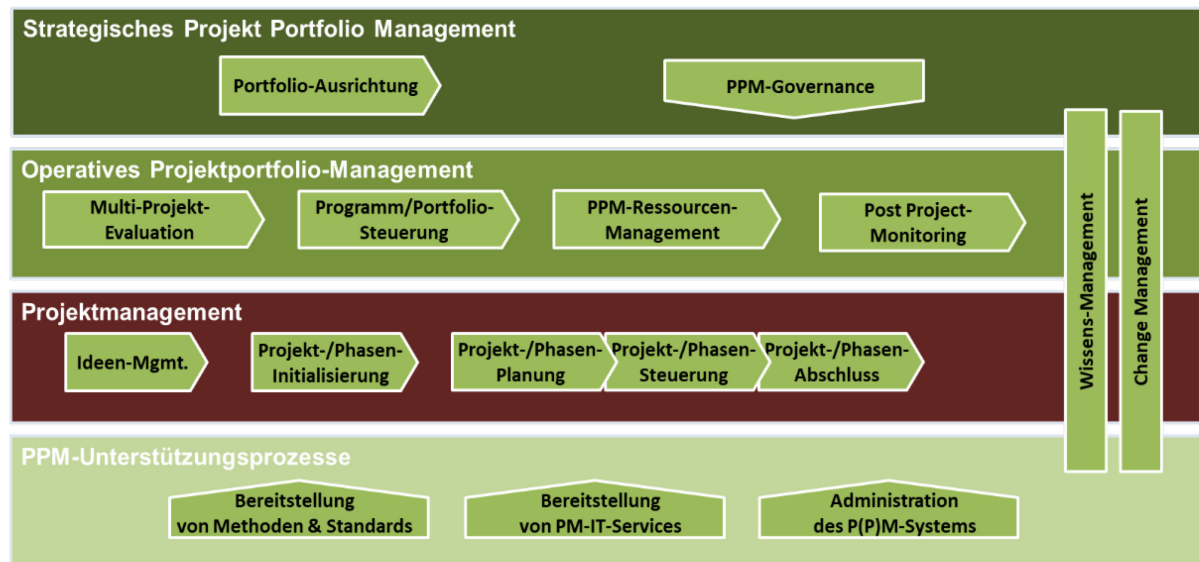


Abbildung 1: High-Level-Prozessmodell.

Auf oberster Ebene werden die Prozesse des strategischen PPM abgebildet: Portfolio-Ausrichtung und PPM-Governance. Das Ziel der Portfolio-Ausrichtung ist die Aufstellung eines optimierten Projektportfolios, das mit den verfügbaren Mittel realisierbar ist. Dabei wird die Abstimmung des Projektportfolios mit der Budget- und Ressourcenplanung durchgeführt und geeignete Programme innerhalb des Portfolios gebildet. Das Ergebnis des oben beschriebenen Geschäftsprozesses ist ein realisierbares und genehmigtes Projektportfolio mit freigegebenen Budgets und Ressourcen.

Die PPM-Governance ist ein normativer Prozess, der unter den strategischen Vorgaben für die Einführung und Validierung des PPM-Systems zuständig ist. Das Ziel ist die Festlegung einer objektiv nachvollziehbaren Entscheidungsbasis für die Projektauswahl. Dafür werden Bewertungskriterien und Gewichtungen entwickelt und etabliert. Hier soll auch sichergestellt werden, dass die strategischen Budgets entsprechend der strategischen Relevanz der jeweiligen Tätigkeitsfelder aufgeteilt sind. Dafür wird ein Scoring-Modell entwickelt und relevante Projekt-KPIs definiert. Als Ergebnis liefert dieser Prozessschritt insbesondere ein freigegebenes Projektportfoliosystem.

Auf der operativen PPM-Ebene, der zweiten Ebene des PPM-Prozessmodells, sind vier Prozesse dargestellt. Der erste Prozess, die Multi-Projekt-Evaluation, gibt einen Überblick über aktuellen und geplanten Projekte im Unternehmen. In diesem Schritt sollen überflüssige Projekte identifiziert und ausgeschlossen werden. Andererseits sollen Quick-Wins möglichst effizient realisiert werden. Ein weiteres Ziel ist die Ermittlung relevanter Projekte, die zu den strategischen Unternehmenszielen passen. Folglich werden relevante Projektdaten aus Projektanträgen erhoben, überprüft und gegebenenfalls ergänzt. Mit diesen Informationen werden die Projekte klassifiziert und mit der Absicht, eine Projekt-Rangfolge zu erstellen, bewertet. Weiterhin werden Interdependenzen zwischen den Projekten ermittelt. Als Output ergibt sich eine Liste mit bewerteten Projekten, die als Datenbasis für die darauf aufbauende Projektpriorisierung benutzt wird.

Der nächste Prozess ist die Programm-/Portfolio-Steuerung. Hier erfolgt die Steuerung und das Monitoring der aktiven Projektlandschaft, um die Effizienz der Projekt- und Programmdurchführung gewährleisten zu können. Dafür wird der konsolidierte Status der einzelnen Projekte bewertet. Auf Grund dieser Informationen werden entsprechende Maßnahmen abgeleitet und mögliche Adaptionen vorgenommen – mit dem Ziel, die möglichen Risiken zu erkennen und zu beseitigen. Daraus resultiert eine zyklische Optimierung der Projektlandschaft, die wiederum an der Unternehmensstrategie ausgerichtet sind.

Der dritte Prozess auf operativer PPM-Ebene ist das Ressourcenmanagement. In diesem Schritt werden der Ressourcenbedarf sowie die -verfügbarkeit für die genehmigten und laufenden Projekte überprüft. Aufgrund dessen erfolgt die Zuordnung des Ressourcenbedarfes abhängig von der Projektpriorität. Dabei ist es wichtig, die Engpässe des Ressourcenbedarfes zu erkennen und entsprechende Maßnahmen vorzunehmen.

Als letzter Prozess auf der operativen Ebene wird das Post Project Monitoring dargestellt. Hier wird beobachtet, ob die Zielsetzung und die Ergebnisse der Projekte deren Abschluss erreicht wurden. Auf Grund dieser Informationen werden Lessons Learned für die Folgeprojekte abgeleitet.

Auf der dritten Ebene des PPM-Prozessmodells sind die Projektmanagementprozesse der einzelnen Projekte dargestellt. Der Fokus liegt hier auf der effizienten Durchführung und Umsetzung der jeweiligen Projekte entsprechend des projektspezifische Zeit- und Budgetplanes sowie der vorgegebenen Qualität.

Die PPM-Unterstützungsprozesse stellen die unterste Ebene des PPM-Prozessmodells dar. Hier werden die Projektmanagementmethoden und -Standards sowie IT-Services entworfen und bereitgestellt. Dabei werden diese Methoden und Services kontinuierlich weiterentwickelt.

Schließlich werden Wissens- und Changemanagement allen vier Ebenen zugeordnet. Die Grundlage des Wissensmanagements bilden insbesondere die Erfahrungen, die aus der Endergebniskontrolle einfließen. Das Ziel ist es, die Erkenntnisse aus unterschiedlichen Projekten, Programmen oder Portfolios zu sammeln und zu analysieren, um Best Practices ableiten zu können. Changemanagement bezeichnet hier das organisatorische Veränderungsmanagement, mit dem die Einführung von Projektergebnissen in der Betriebsorganisation unterstützt wird.<sup>7</sup>

Die Ebene des Projektmanagements sowie der PPM-Unterstützungsprozesse waren nicht Gegenstand der Befragung. Vielmehr wurde das operative und das strategische PPM, ergänzt um das Wissensmanagement, betrachtet.

---

<sup>7</sup> Dank an Team Dobermann/Haas/Kandels/Konrad im Modul Multiprojektmanagement des Sommersemesters 2020 für die Rohfassung des Texts zur Beschreibung des PPM-Prozessmodells.

---



## Ergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Befragung im Detail vorgestellt. Hierbei werden die Fragen sowohl einzeln als auch, soweit passend, in Abhängigkeit voneinander betrachtet. Zuerst wird ein Überblick über die teilnehmenden Unternehmen gegeben. Anschließend werden die Antworten in die Kategorien in Portfolio-Steuerung, Projekt-Evaluation, Portfolio-Governance, Portfolio-Management und Wissens- und Ideenmanagement unterteilt und vorgestellt.

### Teilnehmer an der Umfrage

An der Befragung nahmen Beschäftigte verschiedener Branchen teil. Besonders häufig nahmen Vertreter aus der Finanzbranche teil, gefolgt von Vertretern der öffentlichen Verwaltung und des Maschinen- beziehungsweise Anlagenbaus. Die exakte Verteilung ist in Abbildung 2 widergespiegelt.

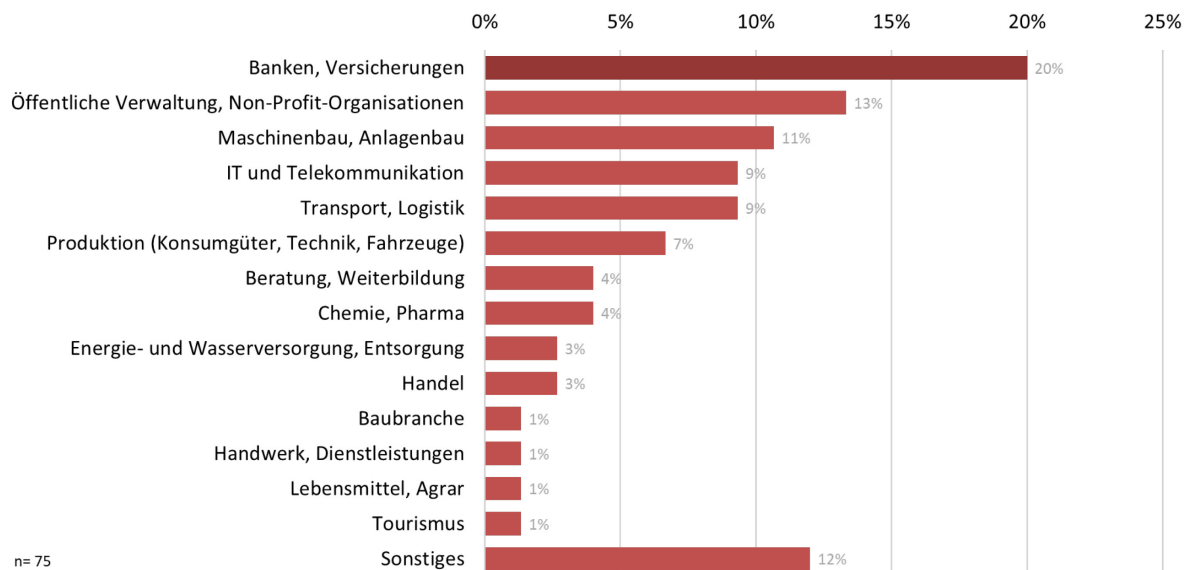


Abbildung 2: Verteilung der Teilnehmer auf Branchen.

Zur vereinfachten Ableitung vergleichender Ergebnisse wurden die Branchen in Anlehnung an Gottmann vier Sektoren zugeordnet. Im Unterschied zum klassischen Drei-Sektoren-Modell wird der Dienstleistungssektor unterteilt in produktbasierte Dienstleistungen und wissensbasierte Dienstleistungen.<sup>8,9</sup> Die Zuordnung der Branchen zu den Sektoren in Bezug auf den vorliegenden Bericht ist der Abbildung 3 zu entnehmen.

<sup>8</sup> Gottmann, 1957

<sup>9</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt, 2008

### Primärer Sektor (Urproduktion)

- Lebensmittel, Agrar

### Sekundärer Sektor (Industrie)

- Produktion (Konsumgüter, Technik, Fahrzeuge)
- Maschinenbau, Anlagenbau
- Energie- und Wasserversorgung, Entsorgung
- Chemie und Pharma
- Baubranche

### Tertiärer Sektor (Produktbasierte Dienstleistungen)

- Transport, Logistik
- Tourismus
- Handwerk, Dienstleistungen
- Handel

### Quartärer Sektor (Wissensbasierte Dienstleistungen)

- Öffentliche Verwaltung, Non-Profit Organisationen
- IT und Telekommunikation
- Beratung, Weiterbildung
- Banken, Versicherung

Abbildung 3: Einordnung der Branchen in Sektoren.

Die Unternehmen, bei denen die Teilnehmer der Umfrage beschäftigt sind, beschäftigen knapp zur Hälfte über 1.500 Mitarbeitern. Eine detailliertere Verteilung ist der folgenden Abbildung 4 zu entnehmen. Die Unternehmen der Teilnehmer haben vorwiegend eine Projektlanschaft zwischen 20 und 100 Projekten, wie in Abbildung 5 dargestellt.

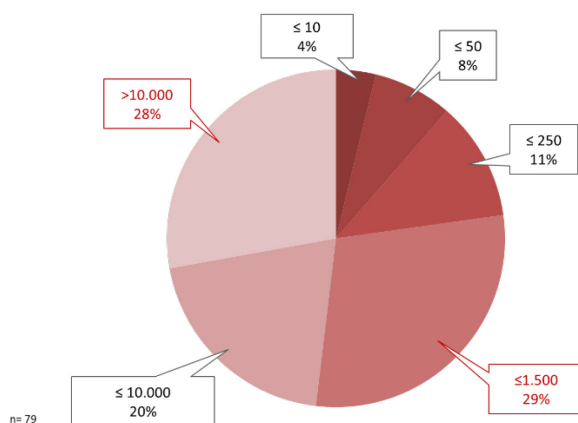


Abbildung 4: Unternehmensgröße der Teilnehmerstruktur.

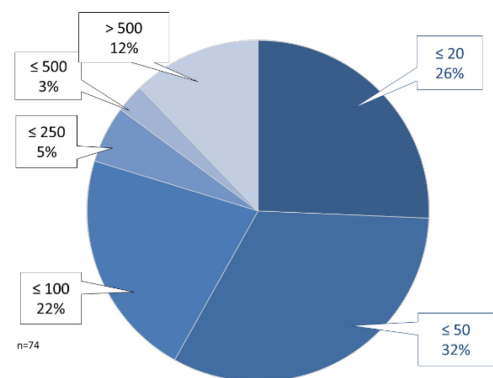


Abbildung 5: Anzahl der Projekte in der Teilnehmerstruktur.

Die überwiegende Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen beschäftigt sich mit IT-Projekten. Zwei Drittel der Unternehmen beschäftigen mit Organisationsprojekten. In ungefähr der Hälfte der Unternehmen werden Infrastrukturprojekte und Produktentwicklungsprojekte zum Portfolio gezählt. Details in Abbildung 6.

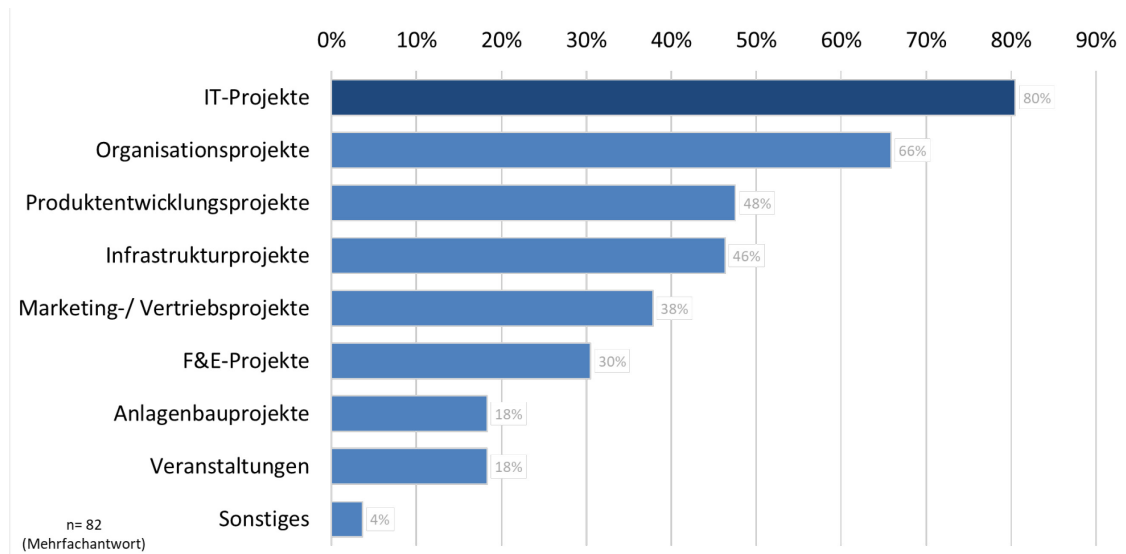


Abbildung 6: Projektarten der Unternehmen.

In Abbildung 7 sind die angegebenen Projektarten den Unternehmen der entsprechenden Branchen zugeordnet. Branchen mit weniger als 3 teilnehmenden Unternehmen wurden in dieser Betrachtung den sonstigen Unternehmen zugeordnet.

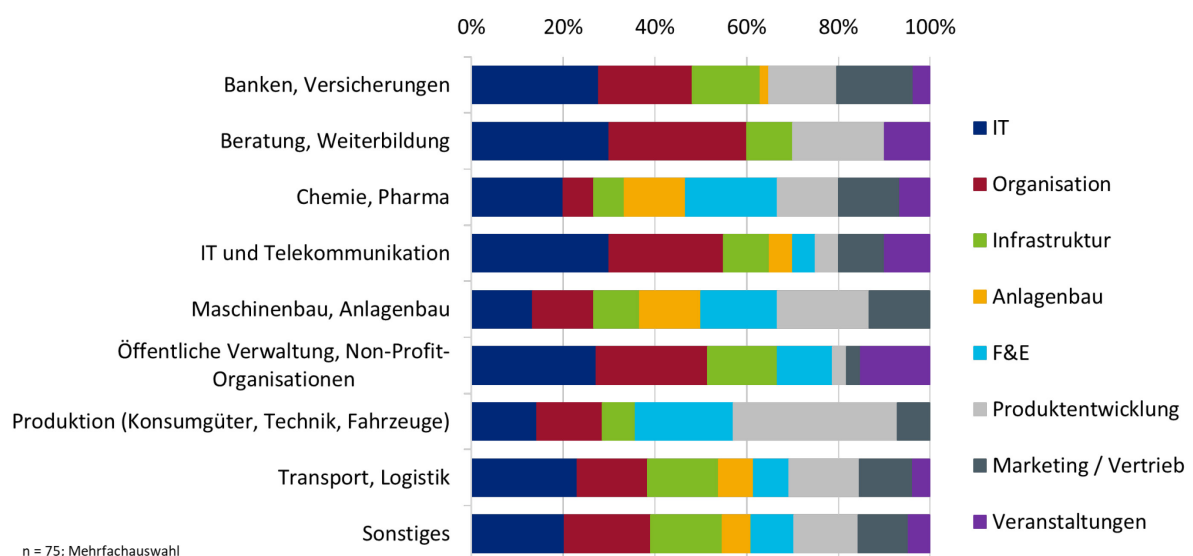


Abbildung 7: Projektarten im Portfolio nach Branche.

Bei einer Gegenüberstellung der Unternehmensgröße mit der Größe des jeweiligen Portfolios fällt unter den Teilnehmern auf, dass auch sehr große Unternehmen kleine Projektportfolios haben. Jedoch kommen große Portfolios nicht bei kleinen Unternehmen vor (vgl. Abbildung 8).

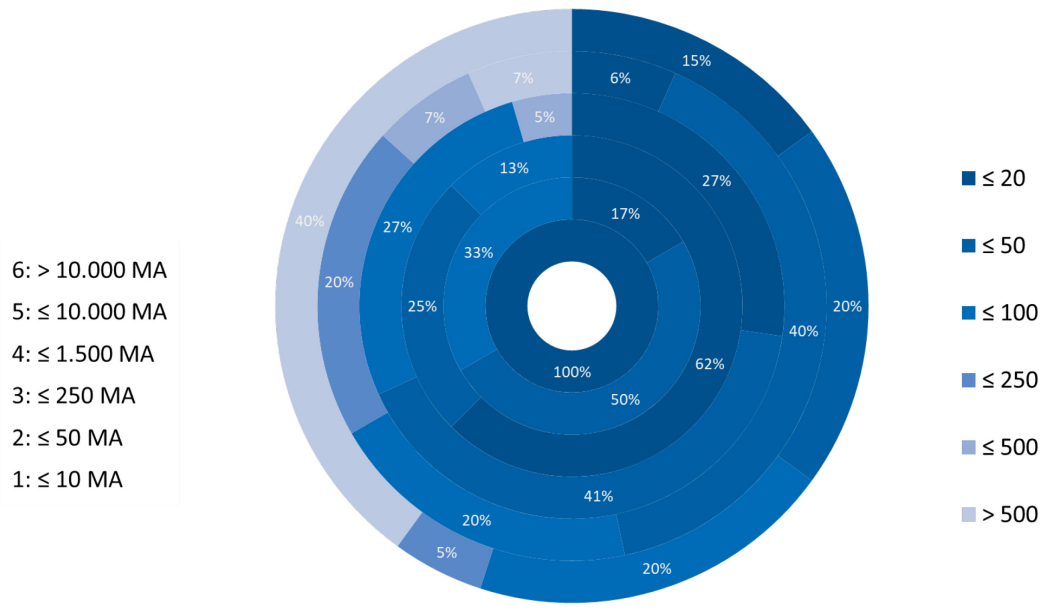


Abbildung 8: Größe der Projektportfolien nach Unternehmensgröße.

In Abbildung 9 werden die Auftraggeber der Projekte betrachtet. Ungefähr vier von fünf Unternehmen haben interne Projektauftraggeber. Eins von fünf Unternehmen führt ausschließlich Projekte mit externen Auftraggebern durch, etwa die Hälfte der Unternehmen ausschließlich mit internen Auftraggebern.

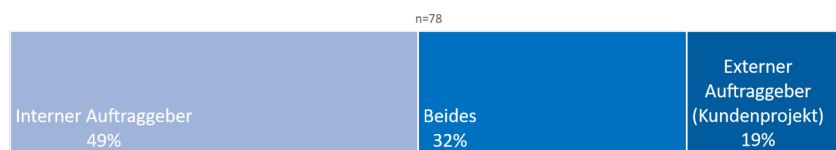


Abbildung 9: Auftraggeberschaft der Projekte.

Abbildung 10 ist zu entnehmen, dass 80% der Unternehmen ein organisatorisch etabliertes Projektportfoliomanagement haben. Etwas weniger als die Hälfte dieser Unternehmen hat das PPM nur informell etabliert.

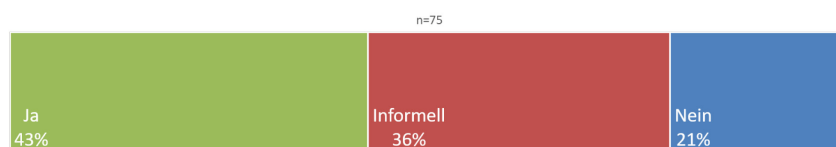


Abbildung 10: Ist im Unternehmen das PPM organisatorisch etabliert?

In der Betrachtung der angegebenen Etablierung des PPM nach Branchen aufgeschlüsselt zeigt sich in weiten Teilen eine sehr ähnliche Verteilung mit wenigen Ausreißern (vgl. Abbildung 11). In dieser Abbildung werden Branchen mit unter drei Vertretern den Sonstigen zugeschlagen.

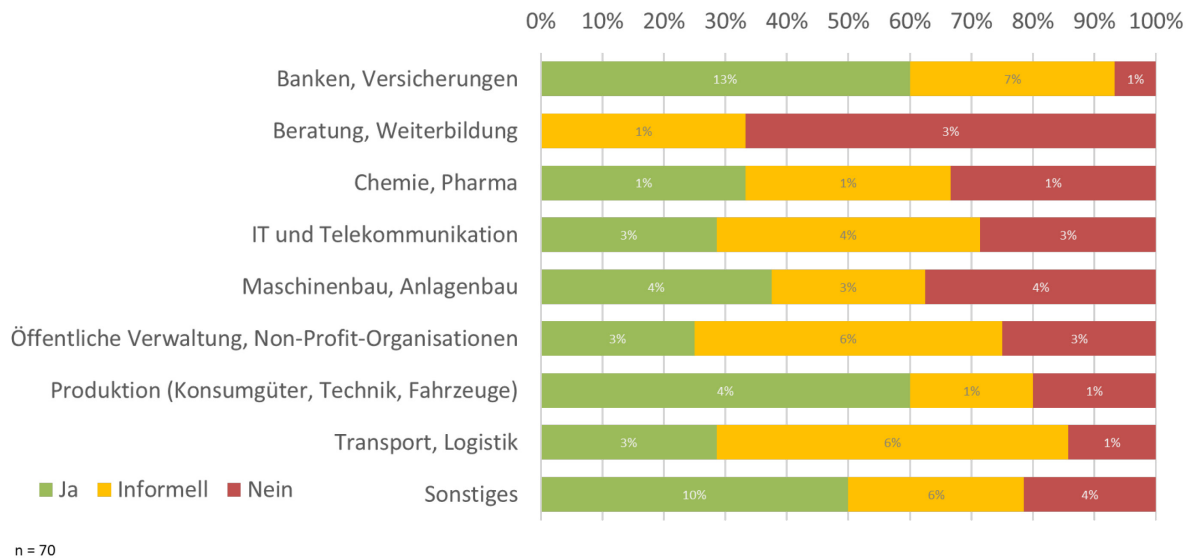


Abbildung 11: Etablierung des PPM nach Branche.<sup>10</sup>

Einen Überblick über diese Verteilung nach Branchen bietet in Abbildung 12 die Zusammenfassung nach Sektoren. Hieraus geht hervor, dass 80% der Dienstleistungsunternehmen zumindest ein informelles PPM haben. Im Bereich der produktbezogenen Dienstleistungen haben überdurchschnittlich viele Unternehmen ihr PPM nur informell etabliert. Dem gegenüber steht in der Industrie nur ein sehr geringer Teil der Unternehmen mit einem informellen PPM. Hier ist dies zumeist entweder formell etabliert oder nicht vorhanden.

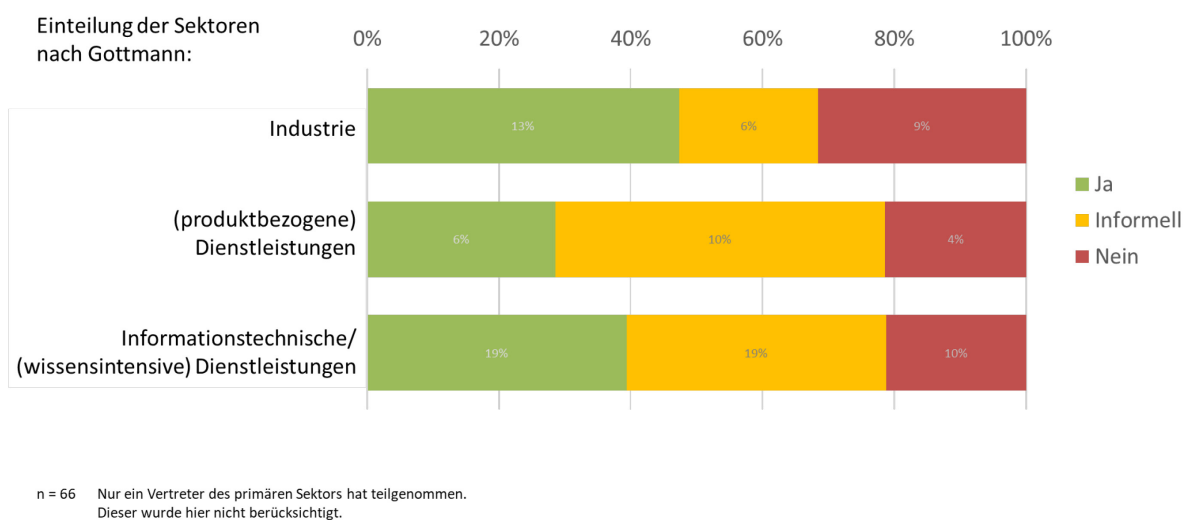


Abbildung 12: Etablierung des PPM in Abhängigkeit des Sektors.

<sup>10</sup> Hier und in weiteren Abbildungen, die eine gefilterte Analyse zeigen, werden durch die kleingedruckten Prozentzahlen die gesamtanteiligen Werte dargestellt.

Den Reifegrad des PPM ihres Unternehmens ordnen die Teilnehmer sehr unterschiedlich ein. Die Ränder der Skala werden von weniger Unternehmen besetzt als die Mitte der Einteilung. Knapp jedes vierte Unternehmen hat kein PPM (vgl. Abbildung 13).

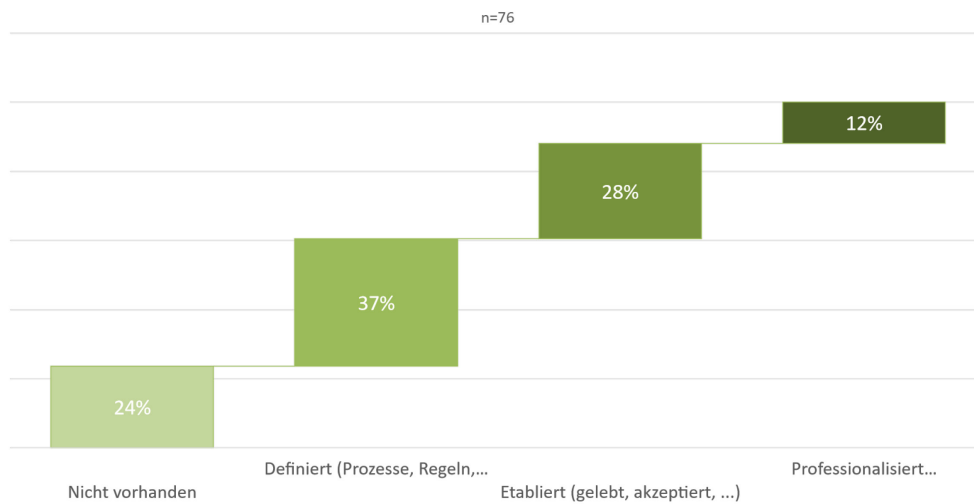


Abbildung 13: Reifegrad des PPM in den Unternehmen.

Nach Branchen aufgeschlüsselt zeigt sich insbesondere im Bereich der Banken ein überdurchschnittlicher Anteil von fast 25% der Unternehmen mit einem professionalisierten PPM, wie der Abbildung 14 entnommen werden kann.

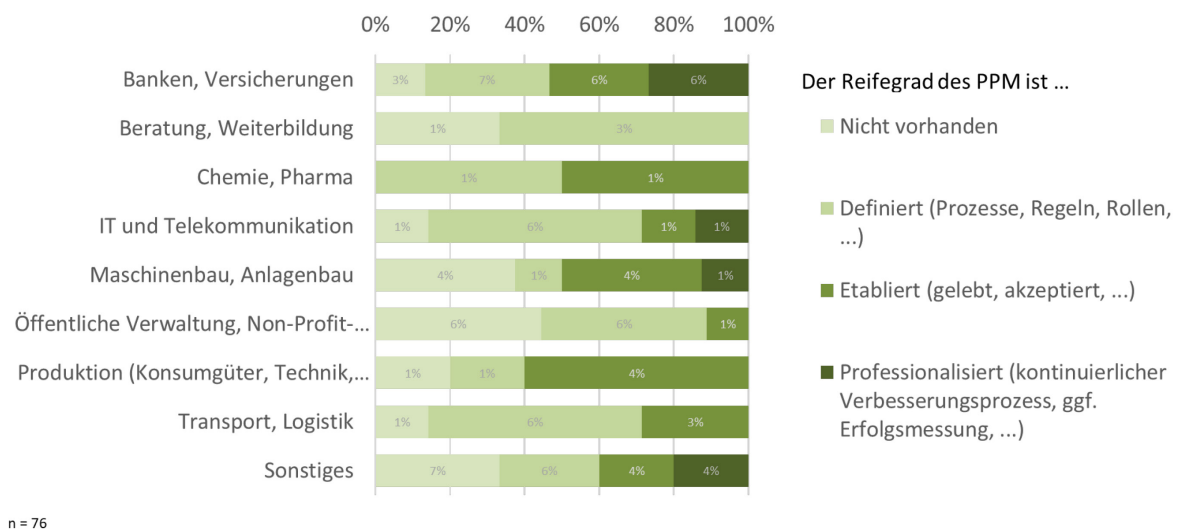


Abbildung 14: Reifegrad des PPM in Abhängigkeit der Branche.

Nach Sektoren zusammengefasst zeigt sich in Abbildung 15, dass sich diese Erkenntnis zu den Banken nicht auf alle Unternehmen des informationsbasierten Dienstleistungssektor in dieser Umfrage übertragen lässt.

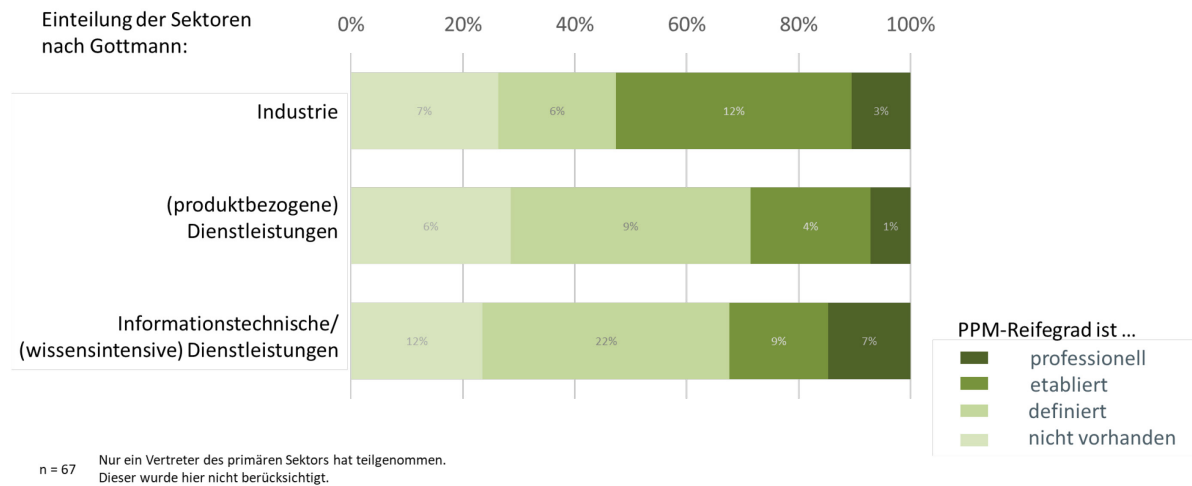


Abbildung 15: Reifegrad des PPM in Abhängigkeit des Sektors.

Die Rolle der Teilnehmer in ihren Unternehmen variiert. Über die Hälfte der Teilnehmer der Umfrage sind ausschließlich oder teilweise als Projektleiter aktiv. Die Rollen der teilnehmenden Unternehmensvertreter sind detailliert in Abbildung 16 aufgeschlüsselt.

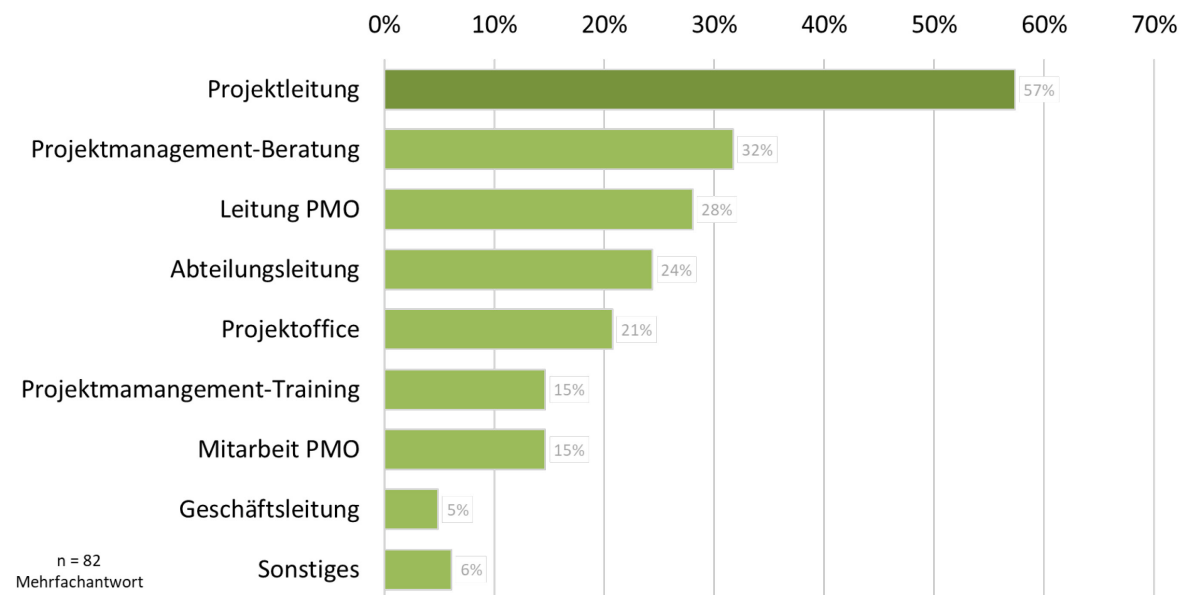


Abbildung 16: Rolle der Teilnehmer im Projektmanagement der jeweiligen Unternehmung.

## Portfolio-Review (Steuerung)

Der Umgang der Umfrageteilnehmer mit der Corona-Krise in Bezug auf das Projektportfolio ist aus Abbildung 17 und Abbildung 23 zu entnehmen. Circa ein Drittel der Teilnehmer hat neue Projekte aufgrund der Corona-Krise gestartet.

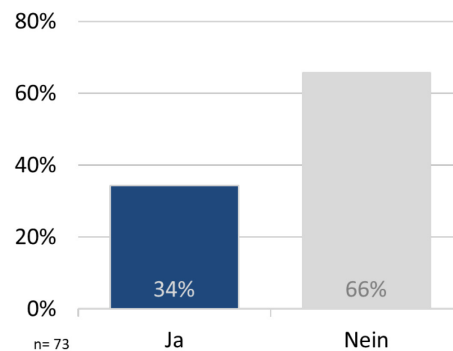


Abbildung 17: Wurden aufgrund der Corona-Krise neue Projekte in das Portfolio aufgenommen?

In Abhängigkeit von der Unternehmensgröße zeigt sich in Abbildung 18, dass Unternehmen mit größeren Portfolios eher gewillt sind, neue Projekte im Zuge von Corona aufzunehmen.

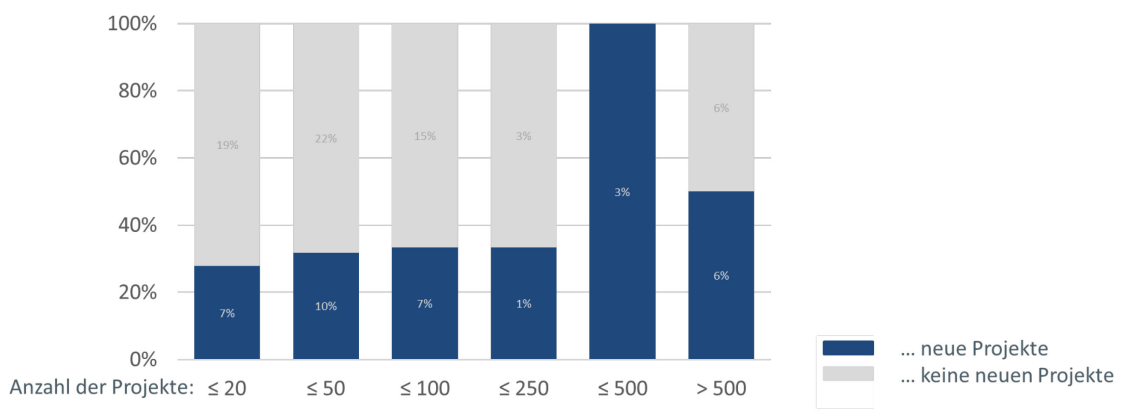


Abbildung 18: Unternehmen, die aufgrund der Corona-Krise neue Projekte gestartet haben nach Unternehmensgröße.

Eine Betrachtung der neuen Projekte nach Sektoren zeigt, dass im Bereich der produktbezogenen Dienstleistungen knapp die Hälfte der Unternehmen neue Projekte in ihr Portfolio aufgenommen haben, wohingegen in den anderen Sektoren nur jeder dritte Teilnehmer neue Projekte angibt (vgl. Abbildung 19).



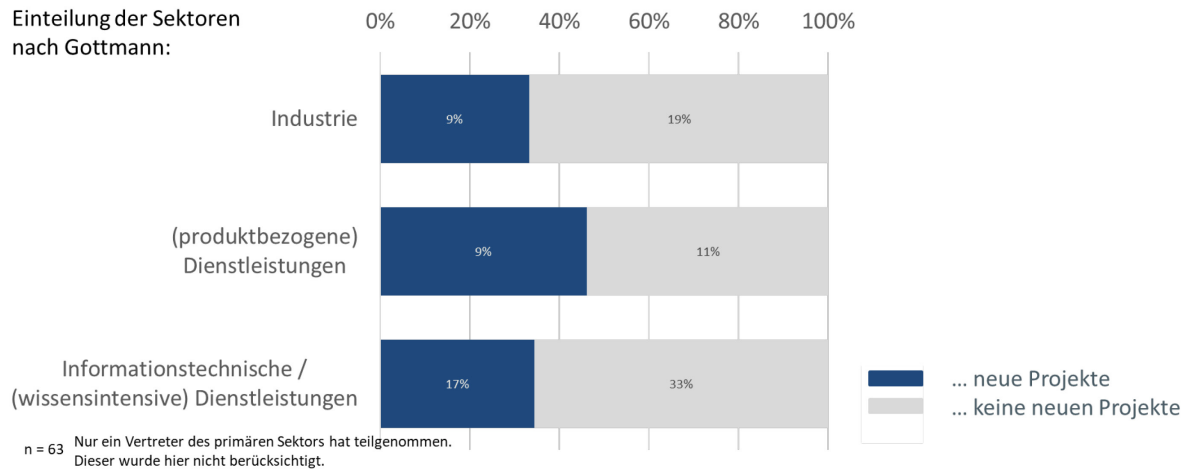


Abbildung 19: Aufnahme neuer Projekte ins Portfolio nach Sektoren.

Unter den neu gestarteten Projekttypen sind überwiegend Projekte aus den Bereichen Organisation, Vertrieb, Digitalisierung und Krisenbewältigung. Die Antworten und ihre relative Verteilung zueinander sind in der Wortwolke in Abbildung 20 veranschaulicht.



Abbildung 20: Freie Antworten, in welchen Themengebieten neu gestartete Projekte im Zuge der Corona-Krise liegen.

Für die Genehmigung und Aktivierung neuer Projekte werden durch die Corona-Krise überwiegend eigene beziehungsweise neue Wege geschaffen, sodass nur jedes vierte Unternehmen die übliche Vorgehensweise nutzt.

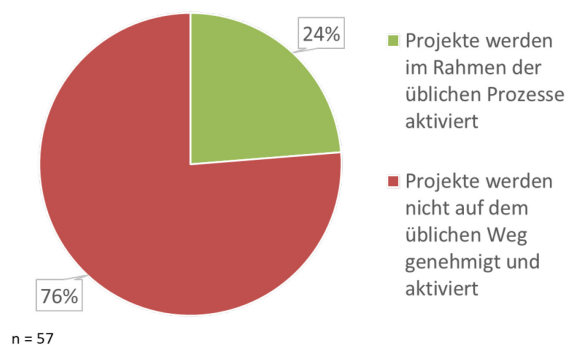
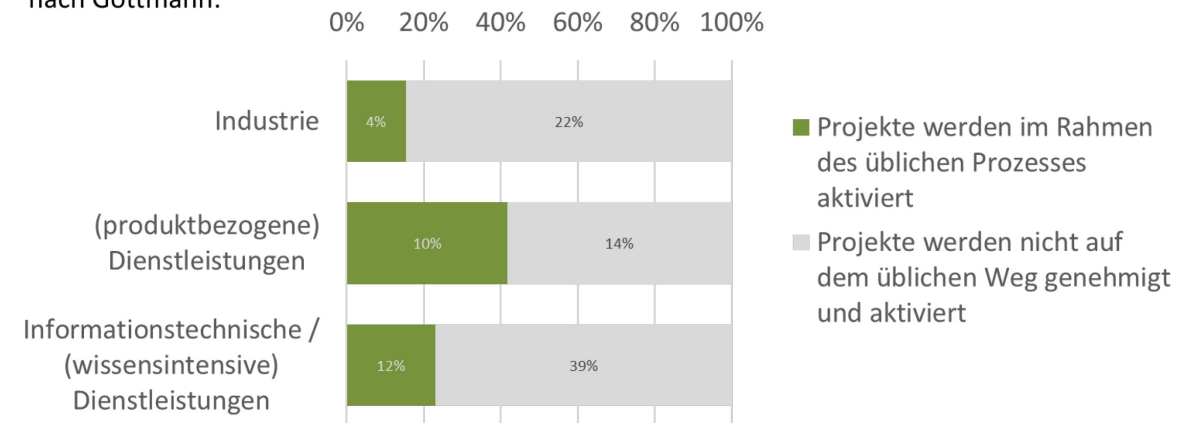


Abbildung 21: Genehmigungs- und Freigabeprozess in Zeiten von Corona.

Der Blick auf die einzelnen Sektoren in Abbildung 22 zeigt, dass die Bewertungs- und Freigabeprozesse im produktbasierten Dienstleistungssektor stabiler sind als in den anderen Sektoren.

#### Einteilung der Sektoren nach Gottmann:



n = 51 Nur ein Vertreter des primären Sektors hat teilgenommen. Dieser wurde hier nicht berücksichtigt.

Abbildung 22: Genehmigungs- und Freigabeprozess nach Sektoren.

Kein Teilnehmer gibt an, dass Projekte dauerhaft beendet wurden. Knapp zwei Drittel pausieren jedoch ein oder mehrere Projekte für die Dauer der Corona-Krise (vgl. Abbildung 23).

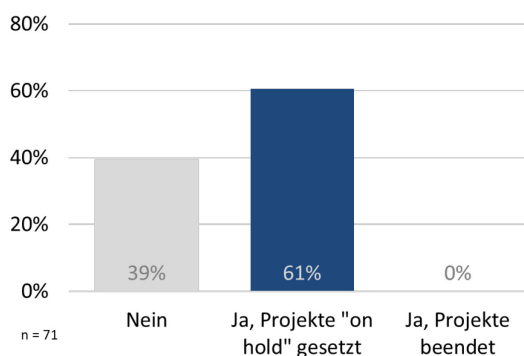


Abbildung 23: Wurden aufgrund der Corona-Krise aufgrund der Corona-Krise gestoppt?

Der Abbildung 24 ist zu entnehmen, dass keine Abhängigkeit unter den Teilnehmern zwischen der Unternehmensgröße und dem Pausieren von Projekten besteht.

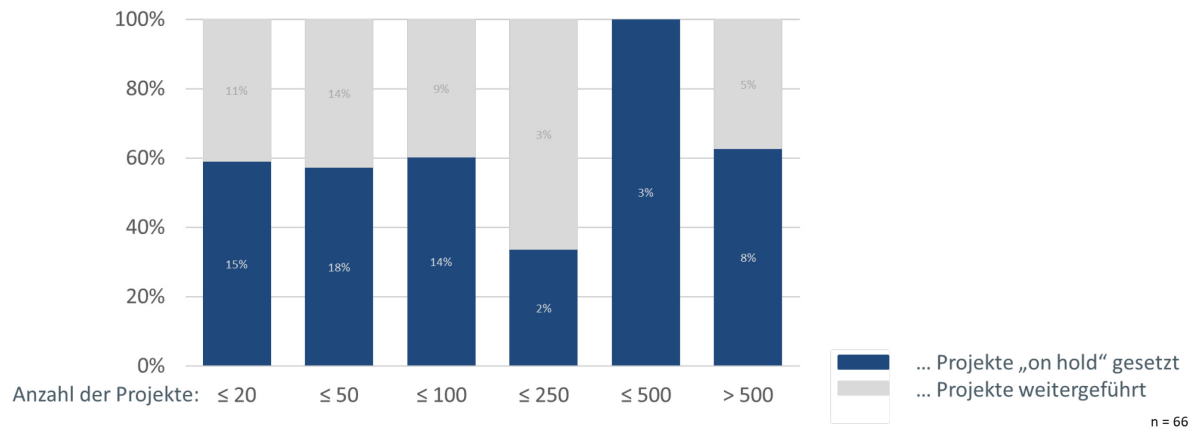


Abbildung 24: Unternehmen, die aufgrund der Corona-Krise Projekte pausiert haben nach Unternehmensgröße.

Ebenso wie bei neu ins Portfolio aufgenommenen Projekten sind die Unternehmen des dritten Sektors auch deutlich aktiver darin, Projekte vorübergehend zu pausieren, wie der Abbildung 25 entnommen werden kann.

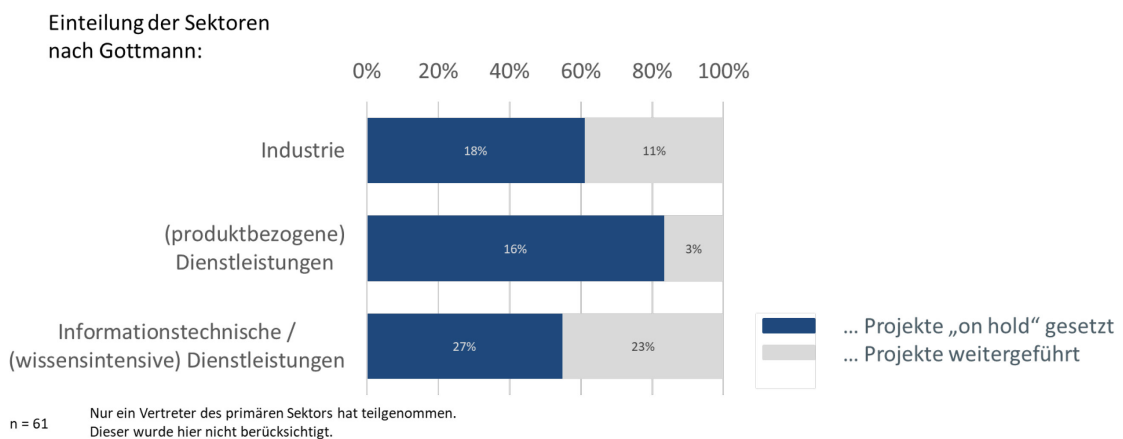


Abbildung 25: Pausierte Projekte nach Branche.

Von den Teilnehmern der Umfrage geben über zwei Drittel an, dass sie das Projektportfoliobudget im Zuge der Corona-Krise nicht verändert haben (vgl. Abbildung 26).

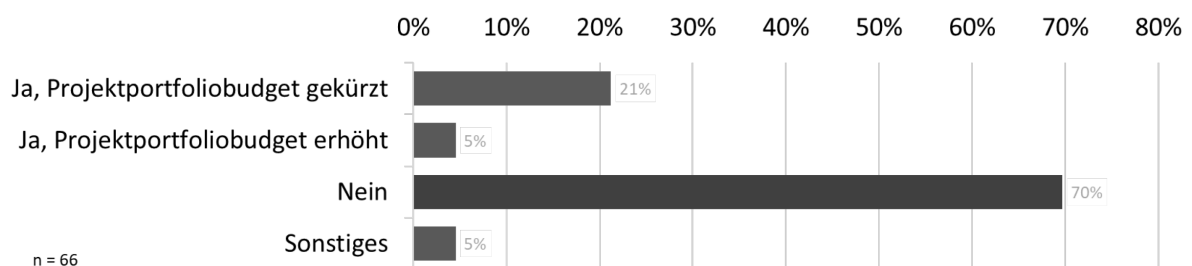


Abbildung 26: Wurde im Zuge der Corona-Krise das Projektportfolio-Budget angepasst.

Bei der Betrachtung der einzelnen Sektoren in Abbildung 27 fällt auf, dass wissensintensive Dienstleistungen stabiler gegenüber Anpassungen des Portfoliobudgets sind als andere Sektoren.

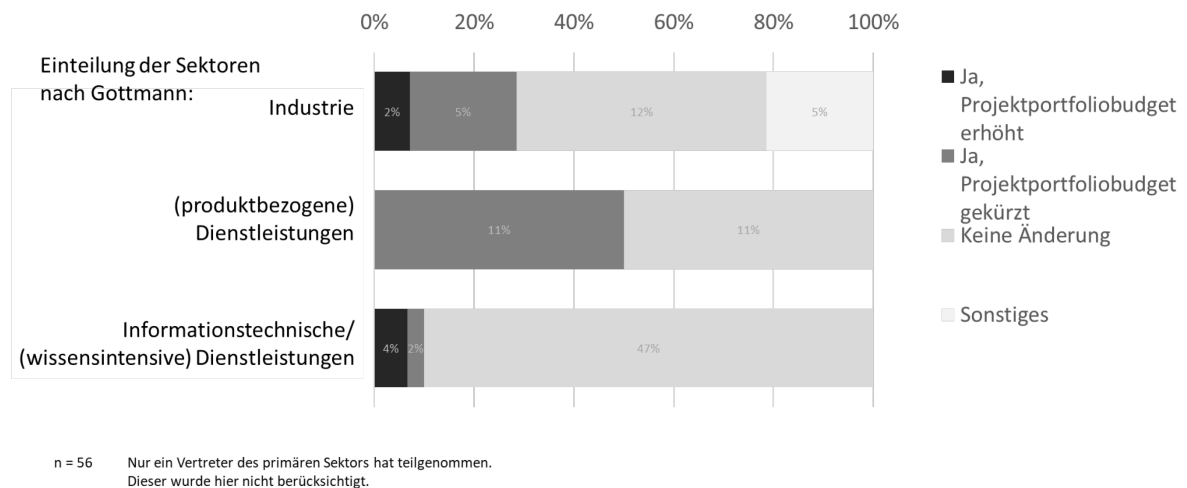


Abbildung 27: Änderung des Portfoliobudgets nach Sektoren.

Die Antwort „Sonstiges“ wurde von den Teilnehmern mit den folgenden Freitextantworten spezifiziert:

- Fallweise Erhöhung oder Kürzung
- Fokus wurde auf Projekte mit Bezug zur kritischen Infrastruktur gelegt
- Genauere Budgetprüfungen. Fallentscheidungen

Über die Hälfte der Teilnehmer gibt darüber hinaus an, auch Budgets auf Ebene einzelner Projekte nicht verändert zu haben. Zu nahezu gleichen Teilen geben die Teilnehmer an, bei einzelnen Projekten die Budgets erhöht oder gekürzt zu haben, jedoch nur knapp die Hälfte dieser gab an, Budgets zwischen Projekten verschoben zu haben. Details in Abbildung 28.

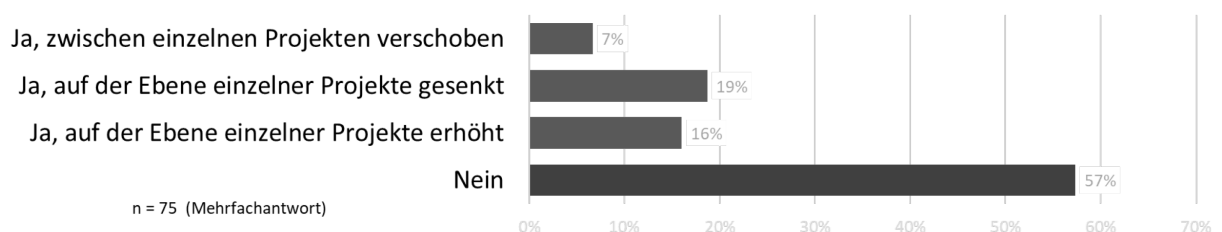


Abbildung 28: Wurden im Zuge der Corona-Krise einzelne Projektbudgets angepasst.

Wenn die Auftraggeber in diese Betrachtung mit einbezogen werden, so fällt kein erkennbarer Unterschied zwischen internen und externen Auftraggebern im Rahmen der Teilnehmerchaft auf (vgl. Abbildung 29).

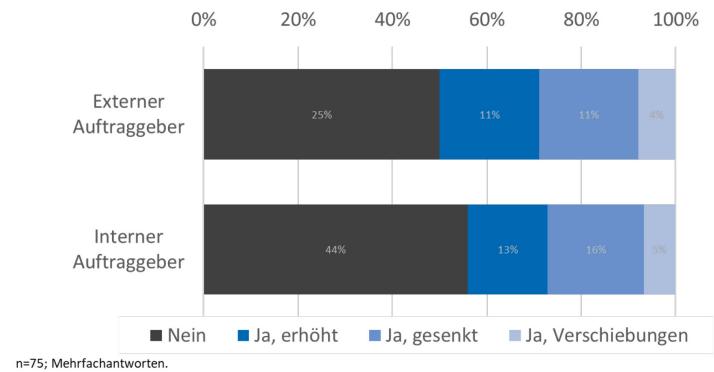


Abbildung 29: Veränderung der Projektbudgets nach Auftraggeberchaft.

Projekte werden im Rahmen der Corona-Krise von zwei Dritteln der Unternehmen einer gesonderten Risikobetrachtung unterzogen. Nahezu alle Unternehmen, die dies tun, haben ihr Risikomanagement bereits vor Corona etabliert. Teilweise wurde es im Rahmen der Krise erweitert (vgl. Abbildung 30).

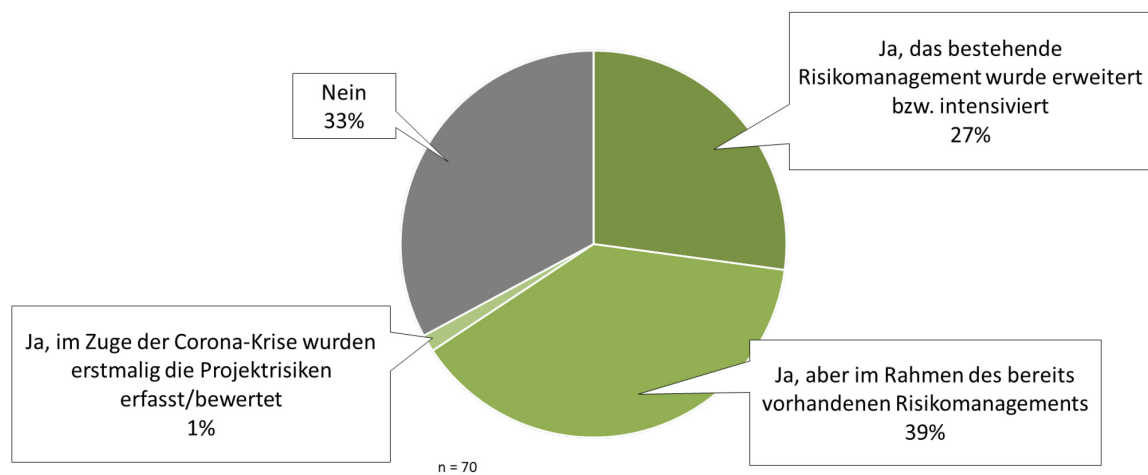


Abbildung 30: Risikobetrachtung im Projektportfolio.

Eine Aufteilung der Risikobetrachtung nach Sektoren zeigt, dass im Bereich der informationstechnischen Dienstleistungen besonders häufig schon vor der Corona-Krise ein Risikomanagement-System etabliert wurde. Fast jedes zweite Unternehmen aus der Tertiären Sektor nutzt auch während der Corona-Krise kein Risikomanagement (vgl. Abbildung 31).

Einteilung der Sektoren nach Gottmann:

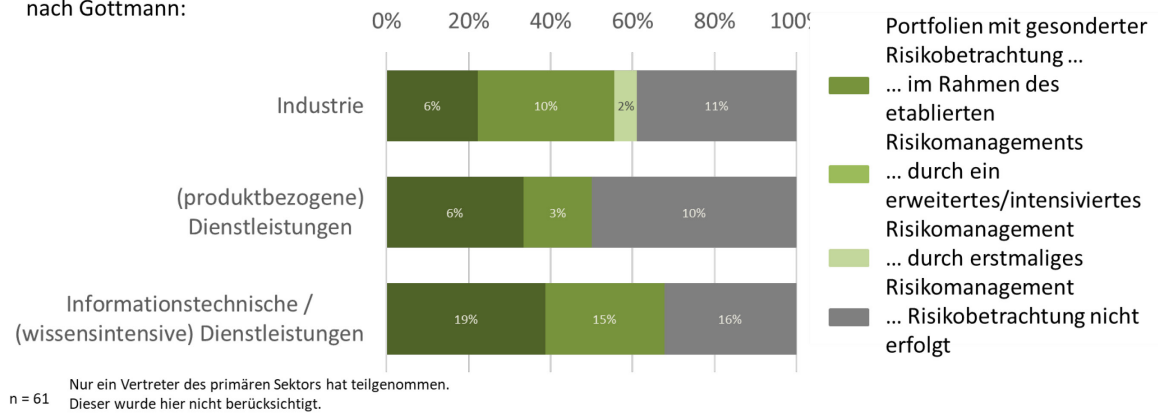


Abbildung 31: Risikobetrachtung im Portfolio nach Sektoren.

Werden die Veränderungen der Portfoliobudgets in Zusammenhang mit der Risikobetrachtung der Projekte betrachtet, so fällt in Abbildung 32 kein signifikanter Zusammenhang zwischen Risikobetrachtung und der coronabedingten Änderung der Budgets auf.

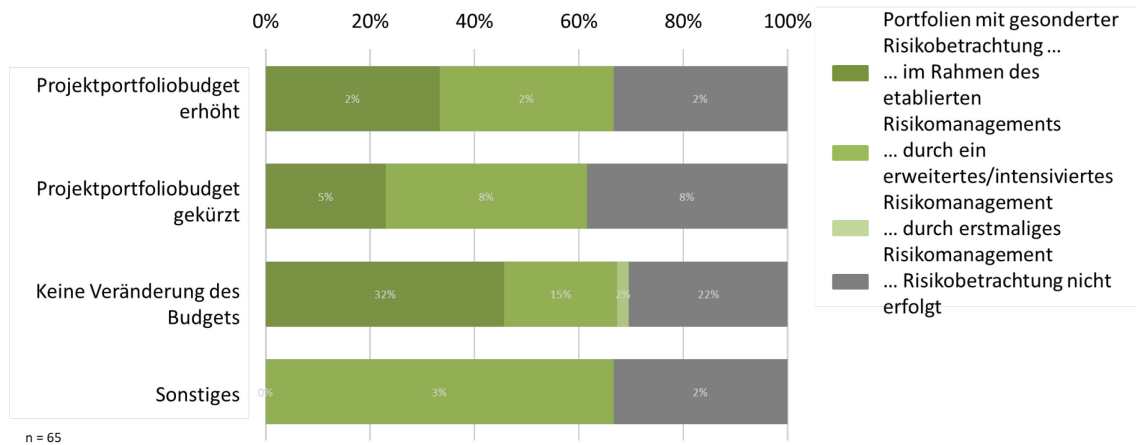


Abbildung 32: Zusammenhang zwischen erweiterten Risikobetrachtungen und Portfoliobudgetanpassungen.

Im Gegensatz dazu fällt bei der Betrachtung der Projektbudgets in Abbildung 33 auf, dass eine erweiterte Risikobetrachtung einen deutlichen Einfluss auf die Anpassung der Projektbudgets hat. So werden die Budgets deutlich häufiger entweder gar nicht verändert oder gesenkt, wenn keine Risikobetrachtung erfolgt. Im Gegensatz dazu entscheiden sich mehr Unternehmen für eine Erhöhung einzelner Projektbudgets oder eine Verschiebung des Budgets zwischen verschiedenen Projekten, wenn die Risiken betrachtet werden.

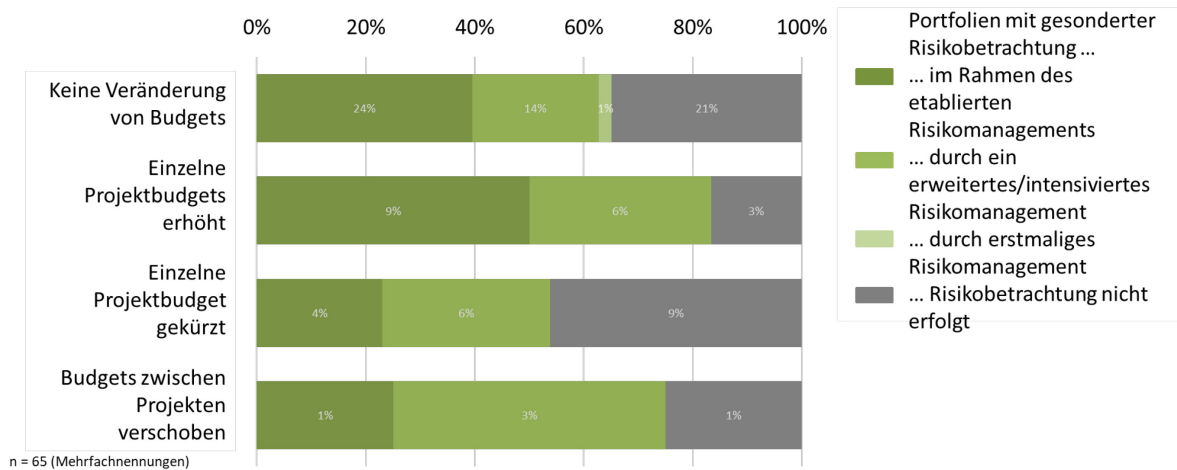


Abbildung 33: Zusammengang zwischen erweiterten Risikobetrachtungen und Projektbudgetanpassungen.

## Projekt-Evaluation

Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer an der Umfrage haben ihre Bewertungssystematik nicht grundsätzlich oder gar nicht geändert (vgl. Abbildung 34).

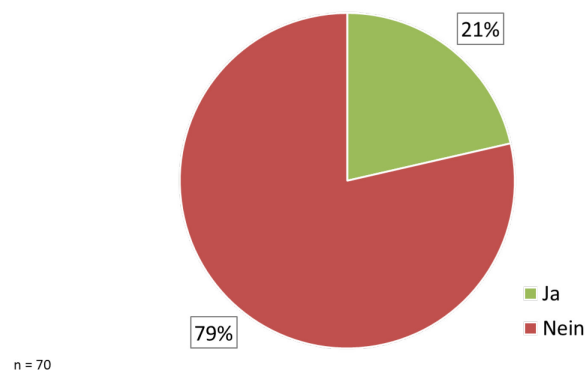


Abbildung 34: Haben Sie Ihre Bewertungssystematik für Projekte im Zuge der Corona-Krise geändert?

Werden diese Angaben den entsprechenden Sektoren zugeteilt, so fällt in Abbildung 35 auf, dass der tertiäre Sektor häufiger die Notwendigkeit sieht, die Bewertungssystematik an die geänderten Rahmenbedingungen anzupassen.

#### Einteilung der Sektoren nach Gottmann:

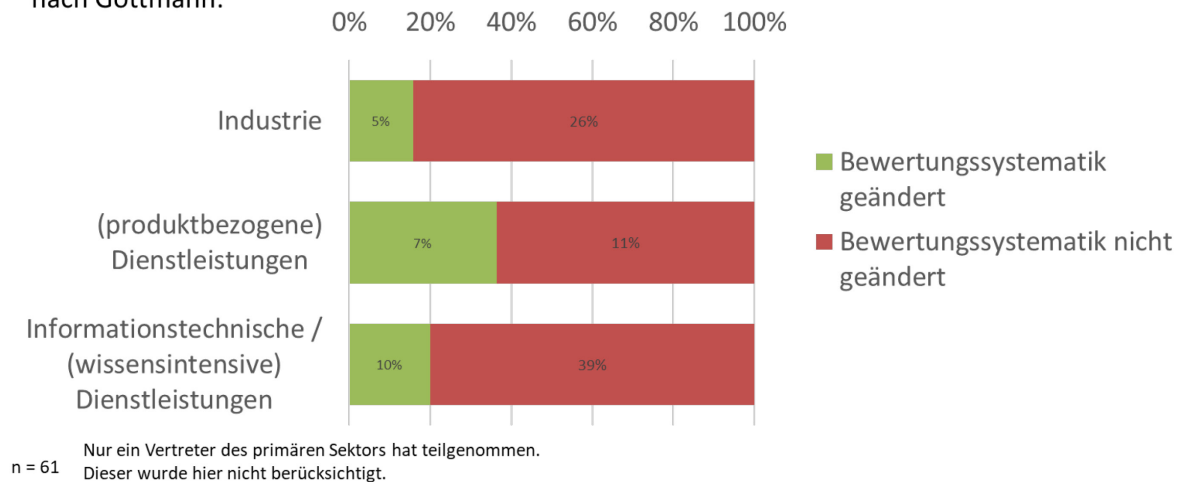


Abbildung 35: Änderung der Bewertung nach Sektoren.

Abbildung 36 ist zu entnehmen, dass je höher der PPM-Reifegrad des Unternehmens ist, auch mehr Unternehmen ihre Bewertungssystematik an die veränderten Umstände der Corona-Krise angepasst haben. Dies deutet auf einen Zusammenhang zwischen Flexibilität in der verwendeten Systematik und der Entwicklungsstufe des PPM.

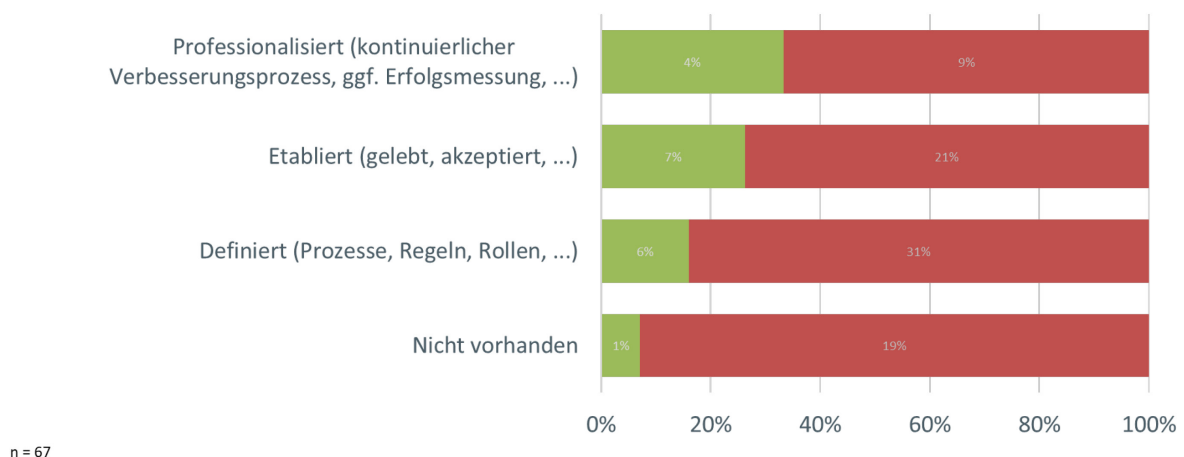


Abbildung 36: Änderung der Bewertungssystematik in Abhängigkeit des PPM-Reifegrads.



### Projektportfolio-Governance

Im Zuge der Corona-Krise laufen bei der überwiegenden Mehrheit der Umfrageteilnehmer die Prozesse des PPM wie gewohnt ab. Bei jedem siebten Teilnehmer laufen die durch Corona verursachten Maßnahmen außerhalb der etablierten Prozesse (vgl. Abbildung 37).

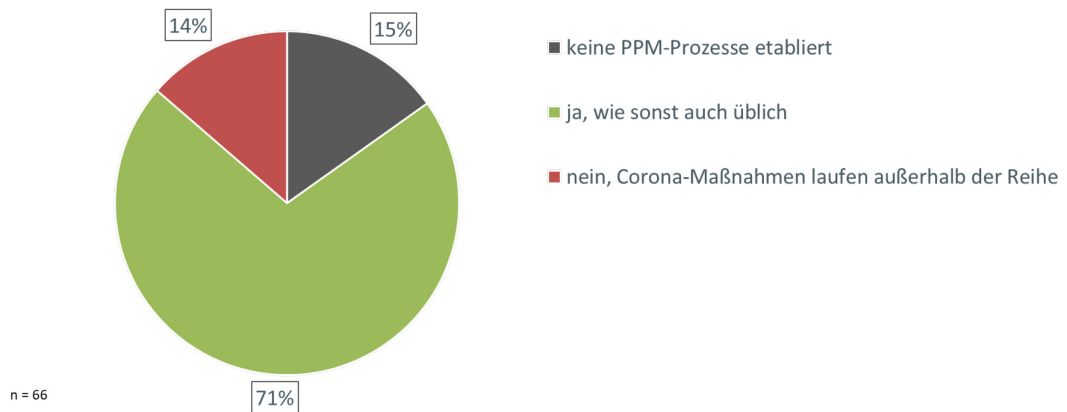


Abbildung 37: Werden die etablierten Prozesse des PPM im Zuge der Corona-Krise generell gelebt?

Eine Betrachtung der PPM-Prozesse nach Sektoren zeigt in Abbildung 38 eine homogene Verteilung über die verschiedenen Sektoren. In jedem Sektor leben ungefähr drei Viertel der Unternehmen ihre Prozesse im Allgemeinen weiterhin.

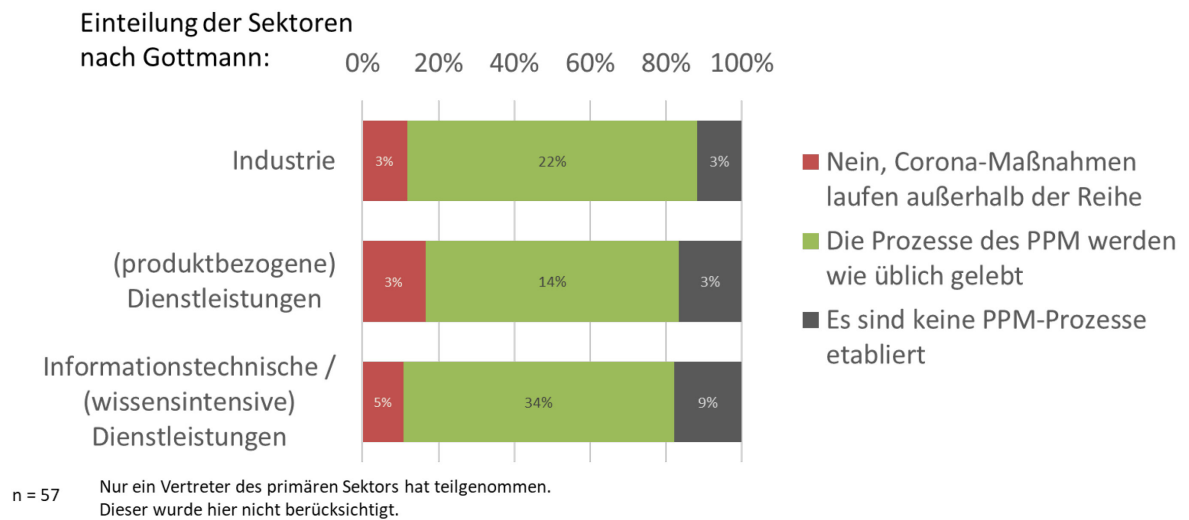


Abbildung 38: PPM-Prozesse in Zeiten von Corona nach Sektoren.

Wird die gleiche Frage in Abhängigkeit des Reifegrads des PPMs betrachtet, so zeigt sich, dass bei hohem Reifegrad sogar über 90% der Unternehmen den Auswirkungen der Corona-Krise mit den bestehenden Prozessen des PPM begegnen.

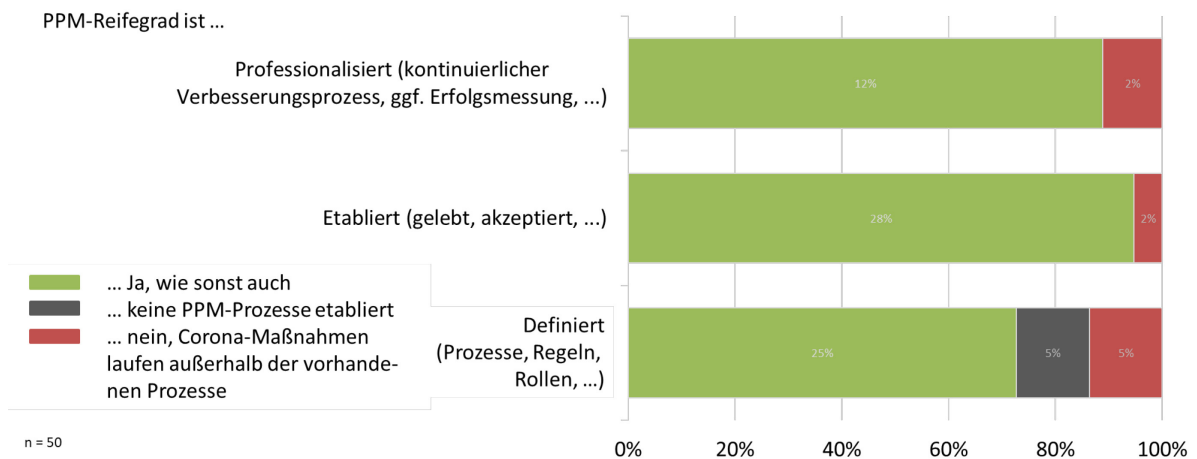


Abbildung 39: Anwendung der bestehenden Prozesse des PPM in Abhängigkeit des PPM-Reifegrads.

In Abhängigkeit der Unternehmensgröße betrachtet zeigt sich in Abbildung 40, dass hiervon unabhängig die meisten Unternehmen an ihren Prozessen festhalten.

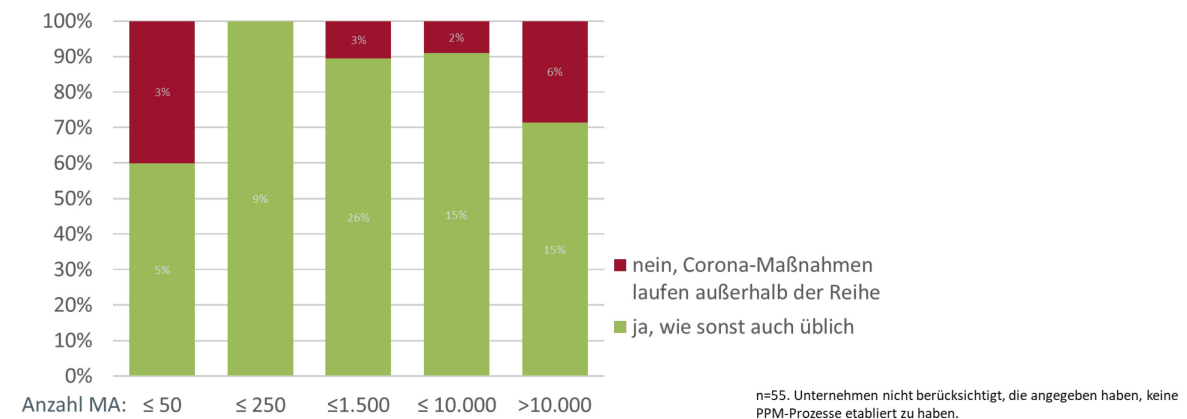


Abbildung 40: Beibehaltung der PPM-Prozesse in Abhängigkeit der Unternehmensgröße.

Genauer betrachtet wird im Rahmen der Befragung der Bewertungs- und Freigabeprozess der teilnehmenden Unternehmen. Es lässt sich aus Abbildung 41 entnehmen, dass je weiter entwickelt das PPM-System ist, desto eher ist der Bewertungs- und Freigabeprozess stabil genug, auch in der Corona-Krise zu funktionieren. Fast die Hälfte der Unternehmen, die ein informell vorhandenes PPM-System haben, weicht vom etablierten Bewertungs- und Freigabeprozess ab.

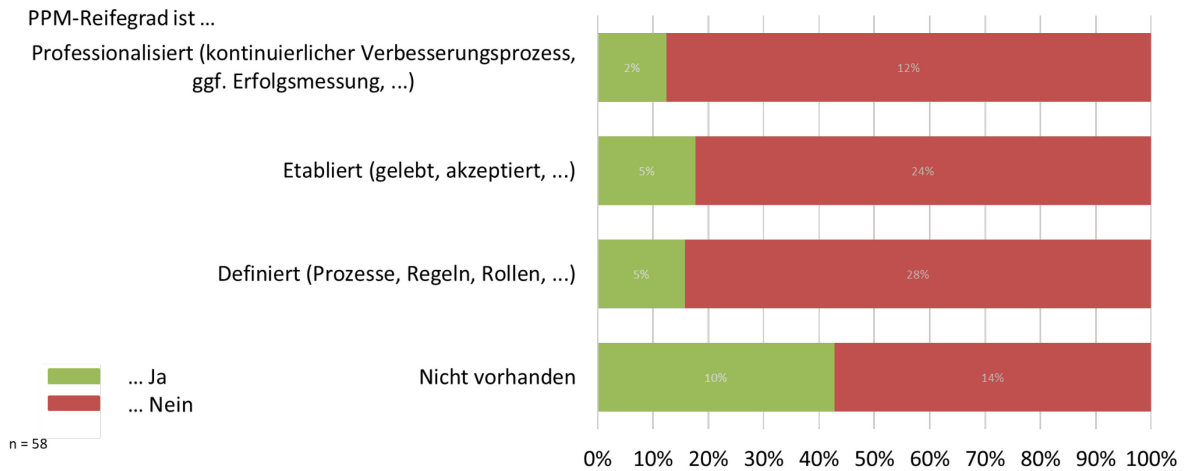


Abbildung 41: Wird der Bewertungs- und Freigabeprozess eingehalten in Abhängigkeit des Reifegrads des PPM.

Auch wenn die etablierten Prozesse des Bewertungs- und Freigabeprozesses vielerorts nicht in der etablierten Form gelebt werden, so wird doch in der Mehrheit der Unternehmen ein Business Case gefordert. Ungefähr die Hälfte dieser Unternehmen, unabhängig vom Reifegrad, fordern bei Projekten mit Corona-Bezug jedoch nur einen verkürzten Business Case, wie Abbildung 42 entnommen werden kann.

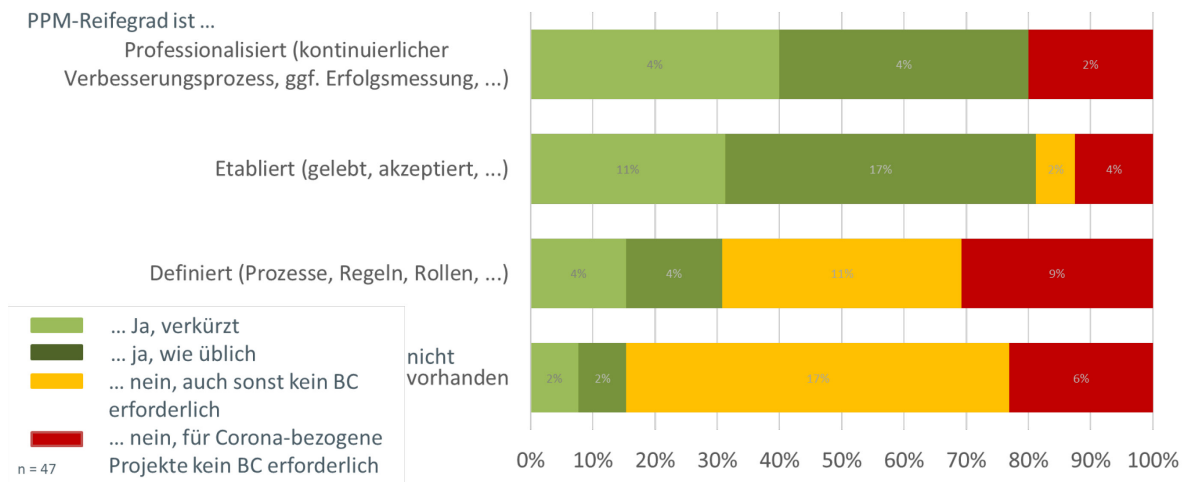


Abbildung 42: Einfluss des Reifegrads auf die Notwendigkeit, bei Projekten mit Corona-Bezug einen Business Case vorzulegen

Wenn ausschließlich Unternehmen betrachtet werden, die neue Projekte mit Bezug zu Corona in ihr Portfolio aufgenommen haben, so fällt in Abbildung 43 auf, dass in Unternehmen, die tatsächlich auch neue Projekte aufgenommen haben zumeist kein Business Case oder nur ein verkürzter Business Case erforderlich ist.

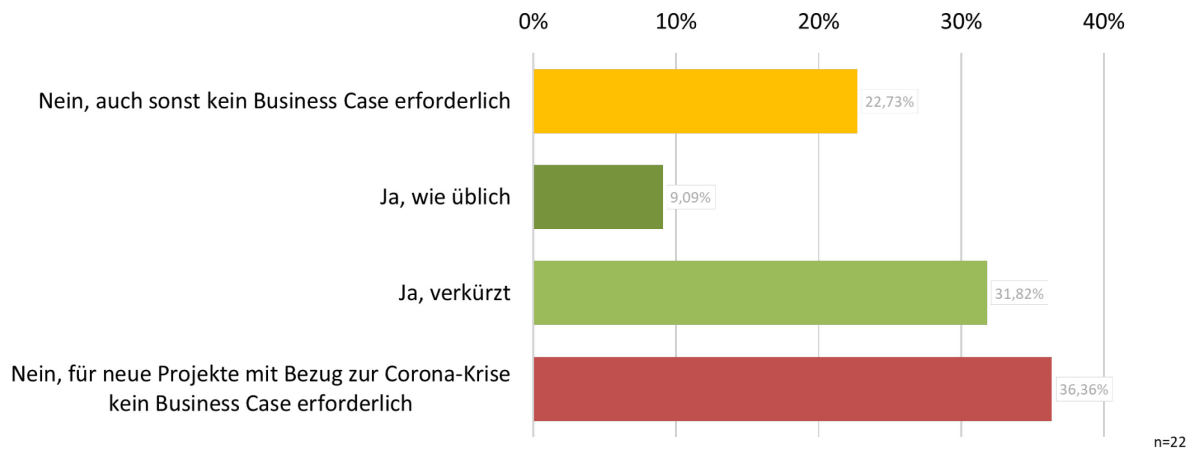


Abbildung 43: Ist bei neuen Projekten mit Bezug zur Corona-Krise ein Business Case nötig?

In Abbildung 44 wird die Notwendigkeit eines Business Cases auf in den jeweiligen Sektoren betrachtet. Im quartären Sektor wird besonders häufig auf einen Business Plan verzichtet. Für die Corona-Krise macht jedes vierte Unternehmen aus dem industriellen Sektor eine Ausnahme und verzichtet auf den Business Case.

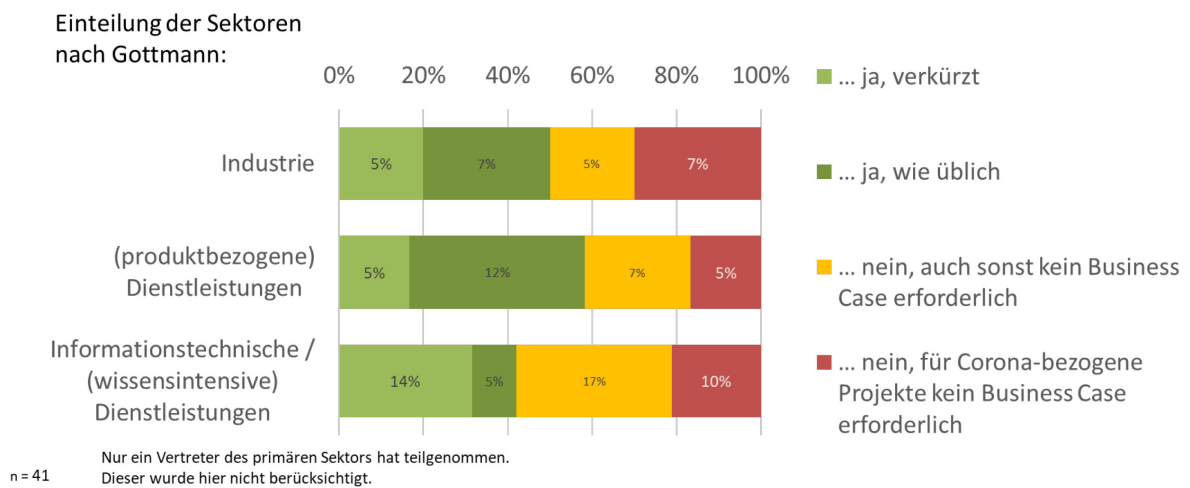


Abbildung 44: Notwendigkeit eines Business Cases nach Sektoren.

Wird in den Unternehmen die Strategie im Rahmen der Corona-Krise geändert, so hat dies tendenziell auch auf die Prozesse des PPM Auswirkungen (vgl. Abbildung 45).

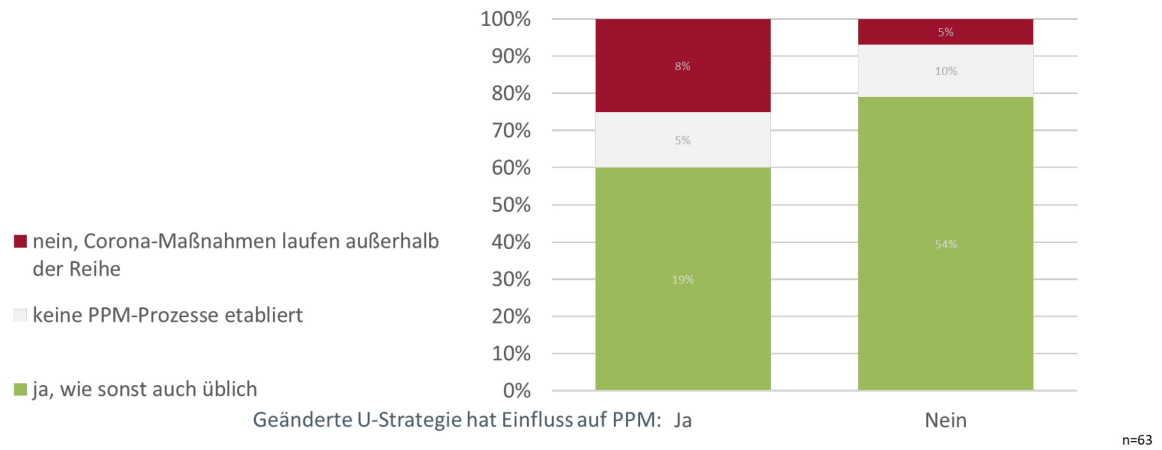


Abbildung 45: Wie wirkt sich eine geänderte Unternehmensstrategie auf die Prozesse des PPM aus?

### Portfolio-Ausrichtung

Knapp ein Drittel der teilnehmenden Unternehmen beeinflusst mit einer geänderten Unternehmensstrategie auch das Projektportfoliomanagement, wie in Abbildung 46 zu sehen ist.

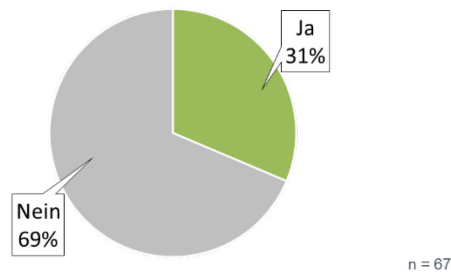


Abbildung 46: Hat eine Änderung der Unternehmensstrategie Einfluss auf das PPM.

In Abbildung 47 sind die Auswirkungen der geänderten Unternehmensstrategie nach Häufigkeit der Nennung dargestellt. Zur Darstellung in einer Wortwolke wurden sie hier zusammengefasst.



Abbildung 47: Einfluss der Unternehmensstrategie auf das PPM.

Unter Berücksichtigung der Unternehmensgröße zeigt sich in Abbildung 48, dass der größte Einfluss der Unternehmensstrategie bei kleinen und mittleren Unternehmen festzustellen ist.

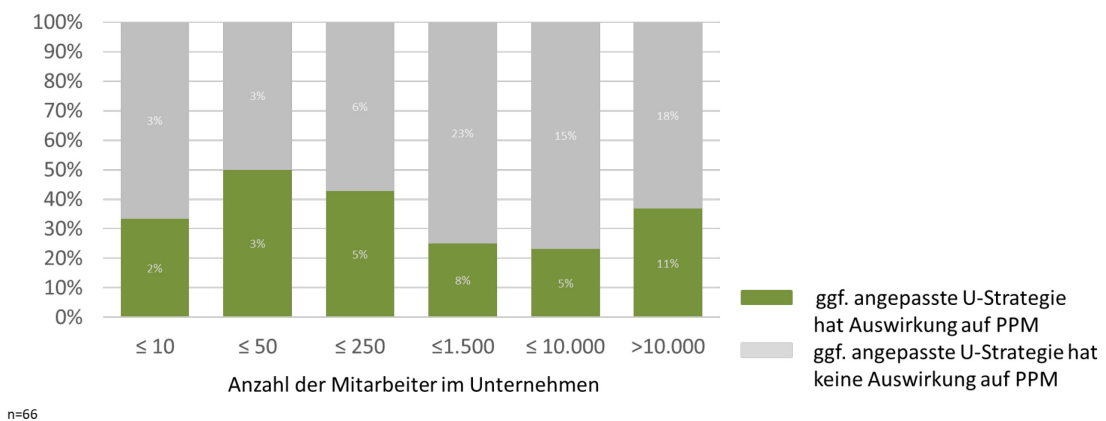


Abbildung 48: Einfluss der Unternehmensstrategie auf das PPM nach Unternehmensgröße.

Dies wird noch einmal verdeutlicht, wenn die Auswertung die Antworten mit der Grenze bei 250 Mitarbeitern im Unternehmen zusammenfasst, wie in Abbildung 49 dargestellt.

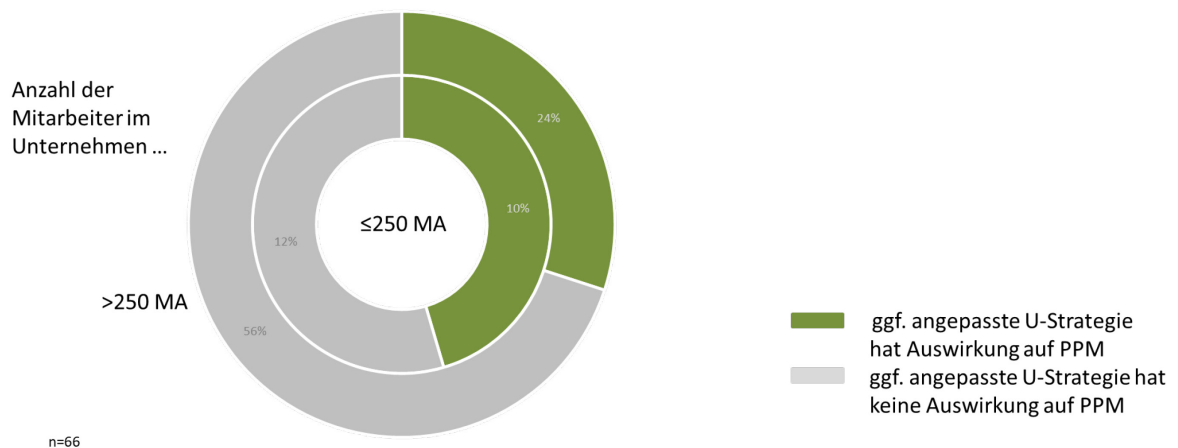


Abbildung 49: Einfluss der Unternehmensstrategie auf kleine und große Unternehmen.

Beim Blick auf den Einfluss der Unternehmensstrategie auf das PPM nach Sektoren sortiert fällt auf, dass Industrie und produktbezogene Dienstleistungen einen deutlich größeren Einfluss der Unternehmensstrategie auf der PPM bemerken als wissensintensive Dienstleistungen (vgl. Abbildung 50).

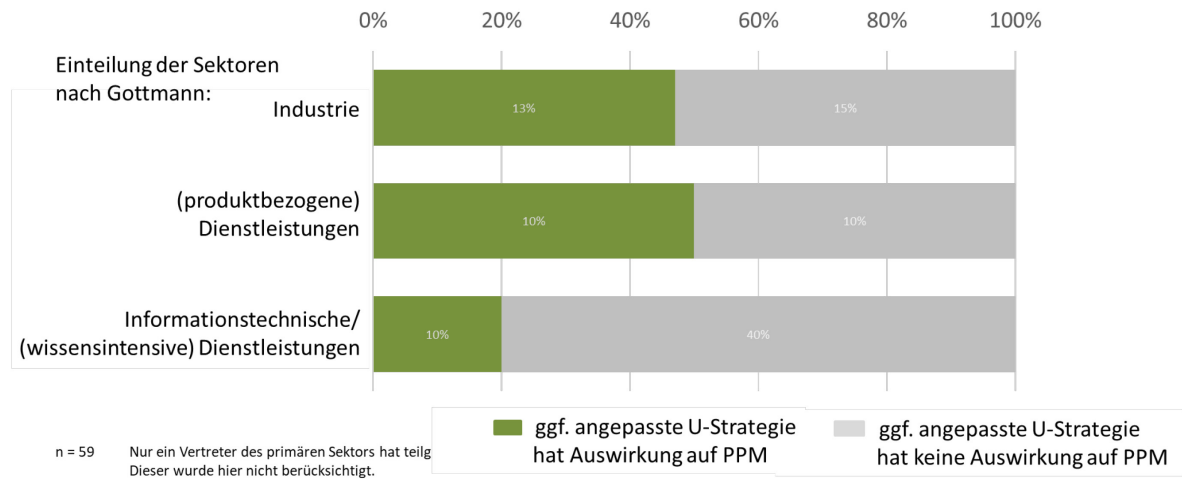


Abbildung 50: Einfluss der Unternehmensstrategie auf das PPM nach Sektor.

Wenn eine angepasste Unternehmensstrategie das PPM beeinflusst, so geht dies vielfach auch mit einer Verkürzung des Bewertungs- und Freigabeprozesses des Unternehmens einher (vgl. Abbildung 51).

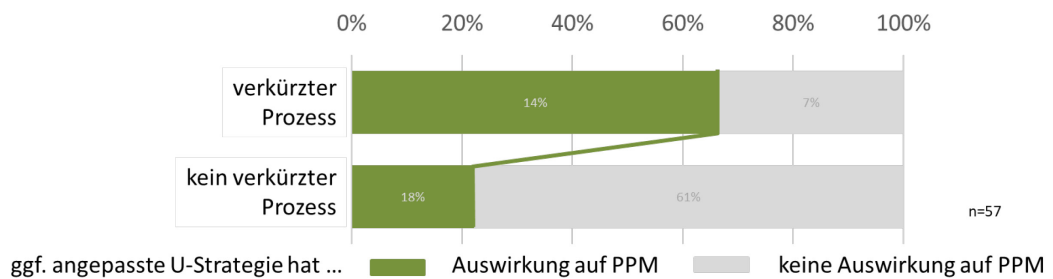


Abbildung 51: Zusammenhang zwischen angepasster Unternehmensstrategie und Verkürzung des Bewertungs- und Freigabeprozesses.

Auch zeigt sich in Abbildung 52, dass eine geänderte Unternehmensstrategie häufig auch eine veränderte Bewertungssystematik im Unternehmen hervorruft.

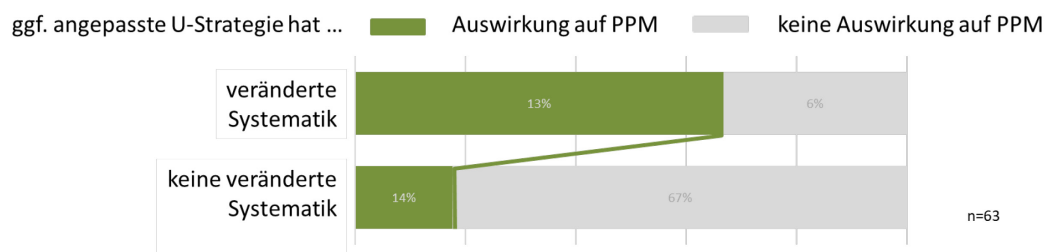


Abbildung 52: Zusammenhang zwischen angepasster Unternehmensstrategie und Veränderung der Bewertungssystematik.

Bei der Überwiegenden Mehrheit hat die Corona-Krise keinen Einfluss auf die generelle Balance des Projektportfolios, sodass wie in Abbildung 53 zu sehen, nahezu neun von zehn Unternehmen die Balance des Portfolios nicht angepasst haben. Die genannten Änderungen der Portfoliobalance sind dem Anhang zu entnehmen.

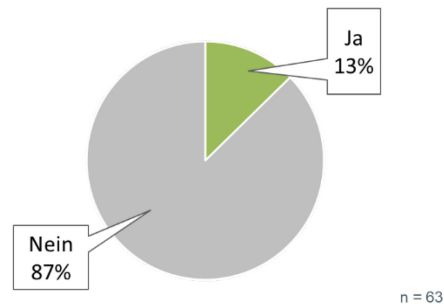


Abbildung 53: Wird das Portfolio im Zuge der Corona-Krise anders ausbalanciert?

Bei der Betrachtung der Neu-Balancierung des Portfolios aufgeteilt nach Sektoren in Abbildung 54, so fällt hierbei auch wieder auf, dass in dieser Befragung Industrie und produktbezogene Dienstleistung eher in einer Situation sind, in der sie sich an geänderte Rahmenbedingungen anpassen.

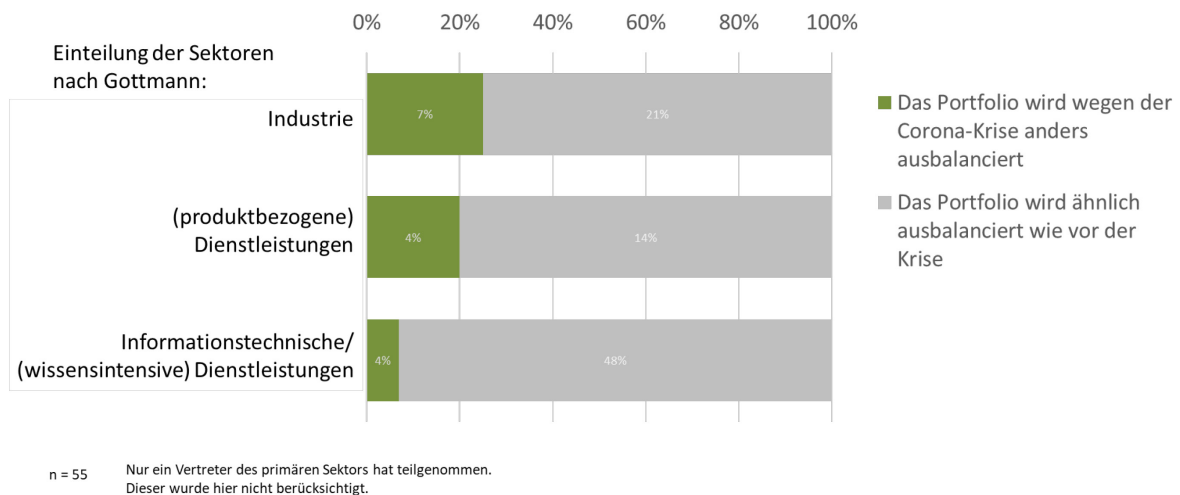


Abbildung 54: Balance des Portfolios nach Sektoren.



### Wissens- und Ideenmanagement

Gut über die Hälfte der Teilnehmer geben an, dass in ihrem Unternehmen Ideen zum Umgang mit Corona entstanden sind. Die unterschiedlichen Ansätze, mit diesen Ideen umzugehen, kann der Abbildung 55 entnommen werden.

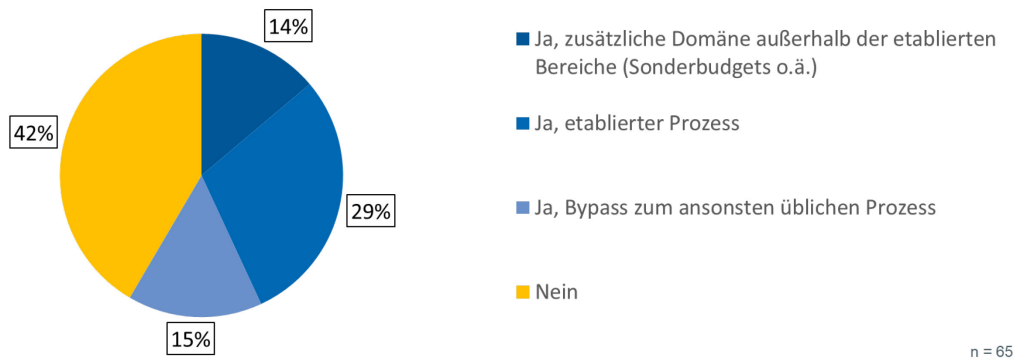


Abbildung 55: Umgang mit Ideen zu Corona.

Nach Sektoren betrachtet zeigt sich in Abbildung 56, dass im industriellen Sektor häufiger keine neuen Ideen angegeben wurden. Im Quartären Sektor erweist sich der etablierte Prozess unter den Teilnehmern häufiger als krisenfest als in den anderen Sektoren.

#### Einteilung der Sektoren nach Gottmann:

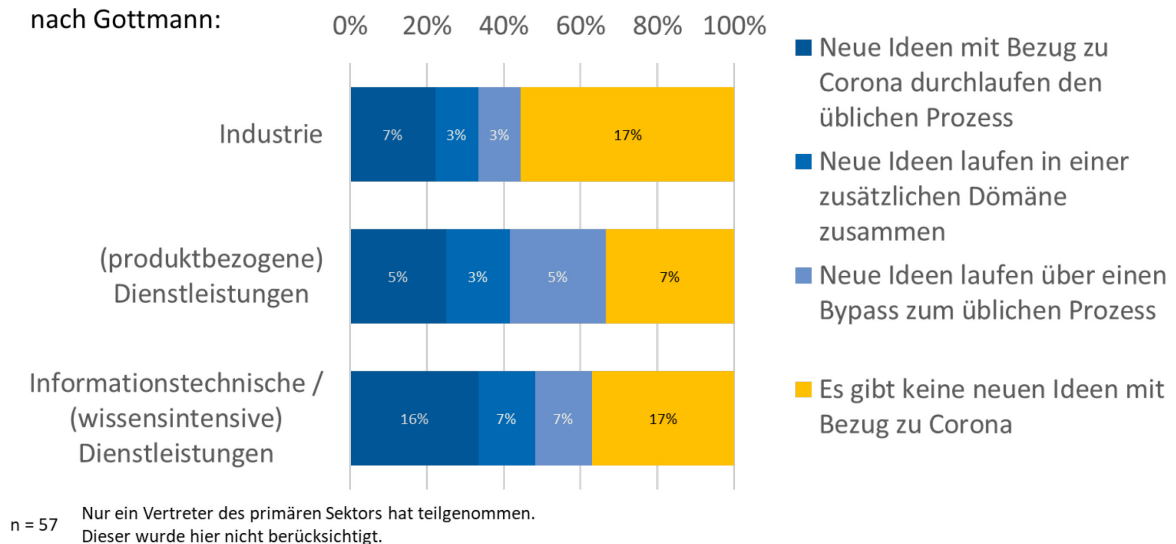


Abbildung 56: Umgang mit neuen Projektideen nach Sektoren.

Die Unterteilung des Umgangs mit neuen Projektideen in die Unternehmen in zwei Kategorien, je nachdem, ob neue Projekte in Zusammenhang mit Corona aufgenommen wurden oder nicht zeigt in Abbildung 57, dass die Unternehmen, die auf den etablierten Prozess setzen deutlich seltener neue Projekte aufgenommen haben.

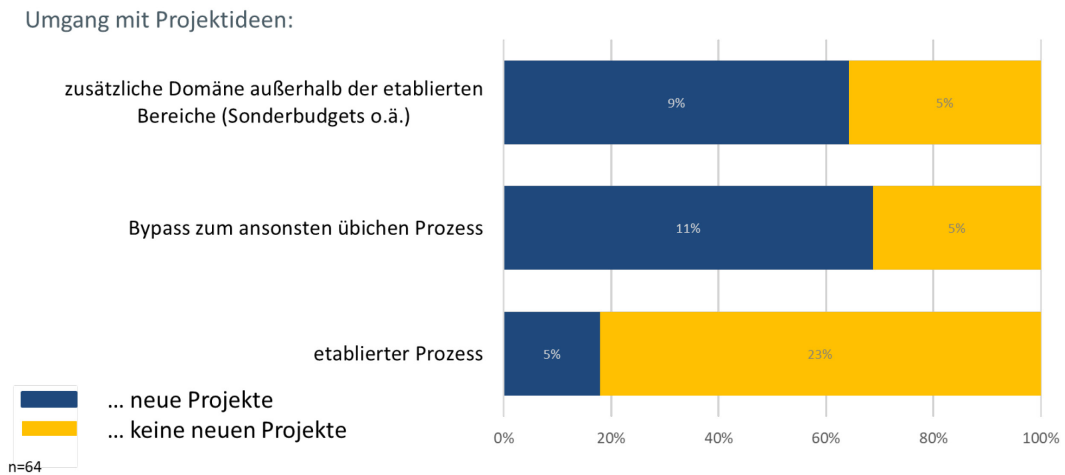


Abbildung 57: Neue Projekte in Zusammenhang mit Corona in Abhängigkeit des Umgangs mit neuen Ideen.

Der Blick auf den Umgang mit neuen Ideen nach Unternehmensgröße lässt sich kein signifikanter Trend hinsichtlich der Unternehmensgröße erkennen (vgl. Abbildung 58).

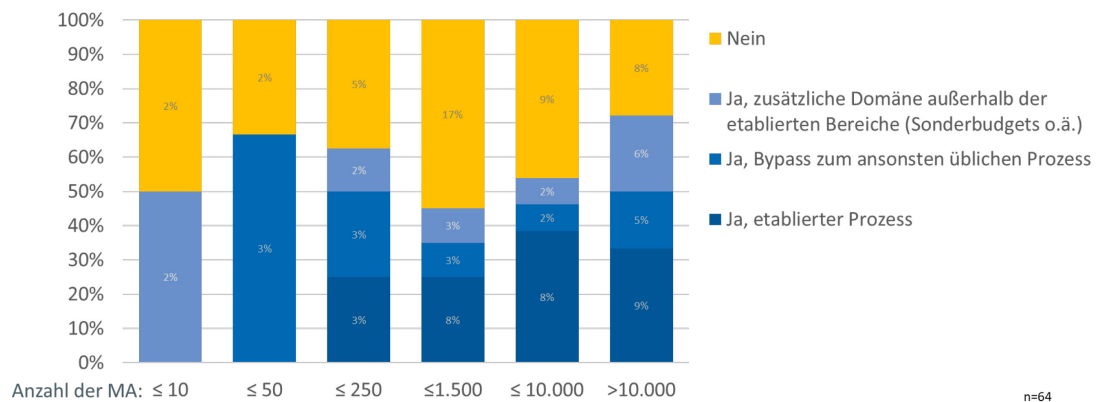


Abbildung 58: Handhabung neuer Ideen im Zusammenhang mit Corona in Abhängigkeit der Unternehmensgröße.

Drei von vier Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben, managen Wissen in ihrem Unternehmen aktiv, wie in Abbildung 59 zu sehen ist. Über 40% der Unternehmen haben ihr Wissensmanagement im Zuge der Corona-Krise geschaffen oder ausgebaut.

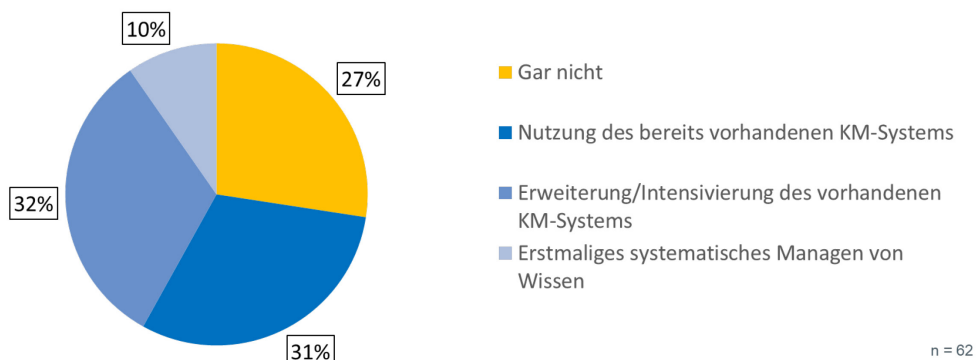


Abbildung 59: Umgang mit Wissen zu Corona.

In Relation zur Unternehmensgröße lässt sich ein deutlicher Unterschied zwischen kleinen Unternehmen und größeren Unternehmen erkennen. Kleine Unternehmen nutzen im Rahmen der Corona-Krise ein strukturiertes Wissensmanagement deutlich seltener (vgl. Abbildung 60).

In Abbildung 61 ist diese Abhängigkeit durch eine Grenze bei Unternehmen mit 50 Mitarbeitern deutlicher abzulesen.

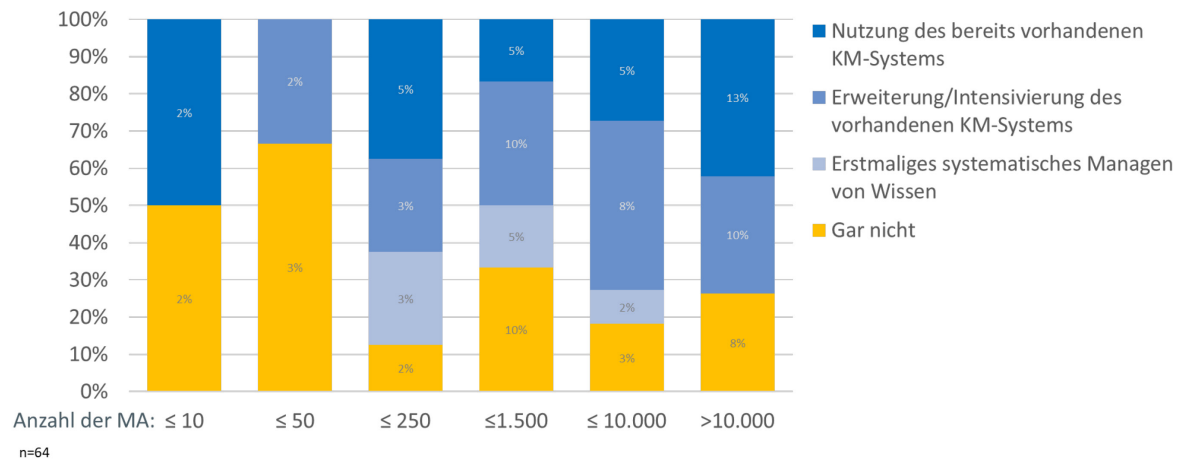


Abbildung 60: Wissensmanagement im Rahmen der Corona-Krise in Abhängigkeit der Unternehmensgröße.

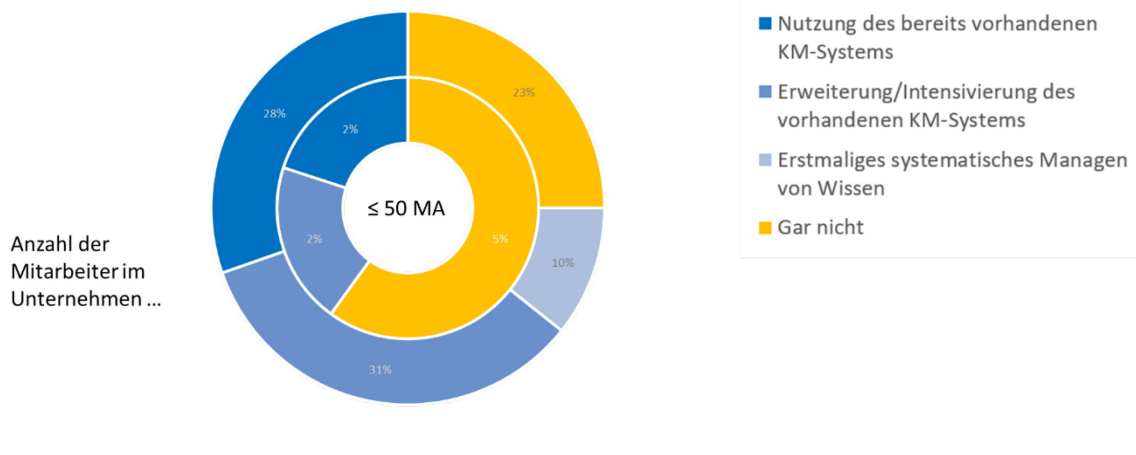
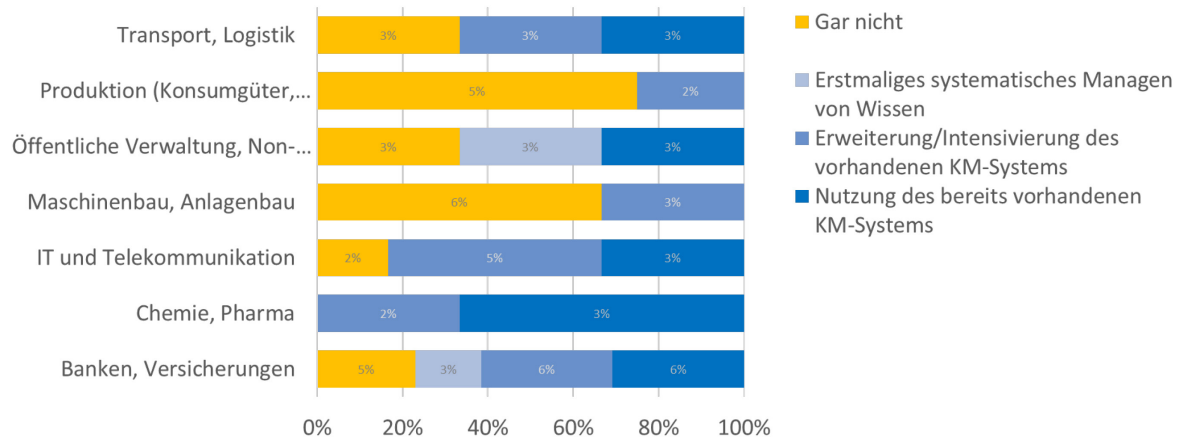


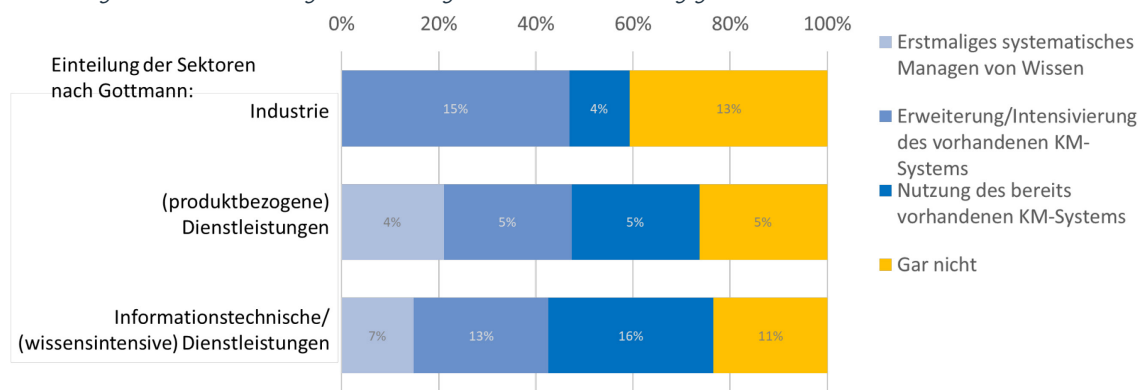
Abbildung 61: Unterschiede im Wissensmanagement zwischen sehr kleinen und größeren Unternehmen.

Nach Branchen (vgl. Abbildung 62) beziehungsweise nach Sektoren (vgl. Abbildung 63) ist im Teilnehmerkreis ein eine deutliche Grenze zwischen dem industriellen Bereich und Dienstleistern zu erkennen.



n=44; nur Branchen mit mindestens 3 teilnehmenden Unternehmen

Abbildung 62: Wissensmanagement bezüglich Corona in Abhängigkeit der Branche.



n = 54 Nur ein Vertreter des primären Sektors hat teilgenommen. Dieser wurde hier nicht berücksichtigt.

Abbildung 63: Wissensmanagement bezüglich Coronas in Abhängigkeit des Sektors.

Die Teilnehmer der Umfrage, die vor der Corona-Krise ein aktives Wissensmanagement hatten, nehmen häufiger neue Projekte ins Portfolio auf als jene Teilnehmer, die auf ein aktives Wissensmanagement verzichten oder erst im Zuge der Corona-Krise ein Wissensmanagement etabliert haben (vgl. Abbildung 64).

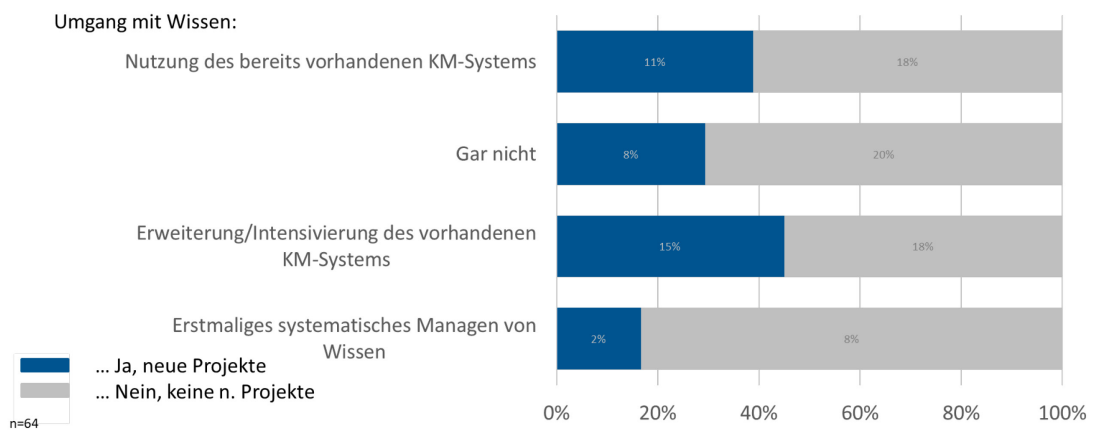


Abbildung 64: Zusammenhang zwischen aktivem Wissensmanagement und der Aufnahme neuer Projekte ins Portfolio.

Zum Abschluss der Umfrage wurden die Teilnehmer nach ihrer eigenen Einschätzung des Einflusses der Corona-Krise auf das eigene Projektmanagement und das eigene Multiprojektmanagement gefragt. Einige herausstechende Antworten hierauf werden im Folgenden hier aufgenommen. Alle Antworten im Original-Wortlaut sind im Anhang zu finden.

- Teilweise aber auch Beschleunigung von Umsetzungen, da diese für Minderung der Pandemieauswirkungen sorgen
  - Priorisierung im Kerngeschäft auf lebenserhaltende Maßnahmen. Einzelne Projekte fallen demnach hinten raus (obwohl wichtig für zukünftige Entwicklung des Geschäftsmodells), da Ressourcen anders verteilt werden
  - Awareness auf die IT-Leistungsfähigkeit und dass IT kein Kostenblock ist
  - Aktuell sind die Entwicklungen nur bedingt vorhersehbar
  - Schnellere Arbeitsweisen in den Arbeitspaketen, bessere Zulieferung von Fachbereichen, höhere Akzeptanz bei einzelnen Personen. Dennoch immer noch zu komplizierte Denkweisen und zu viele ‚Bedenkenträger‘
  - Wir haben erkannt, dass vieles von dem, was wir bisher als ‚das funktioniert nur im persönlichen, direkten Kontakt‘ bewertet hatten, eben doch auch online funktioniert
-

## Zusammenfassung

Die Corona-Krise beeinflusst die aktive Projektlandschaft der Teilnehmer an der Befragung signifikant. So werden Projekte gestoppt, das Budget des Portfolios sowie Budgets der einzelnen Projekte angepasst und neue Projekte in das Portfolio aufgenommen (vgl. Abbildung 65).

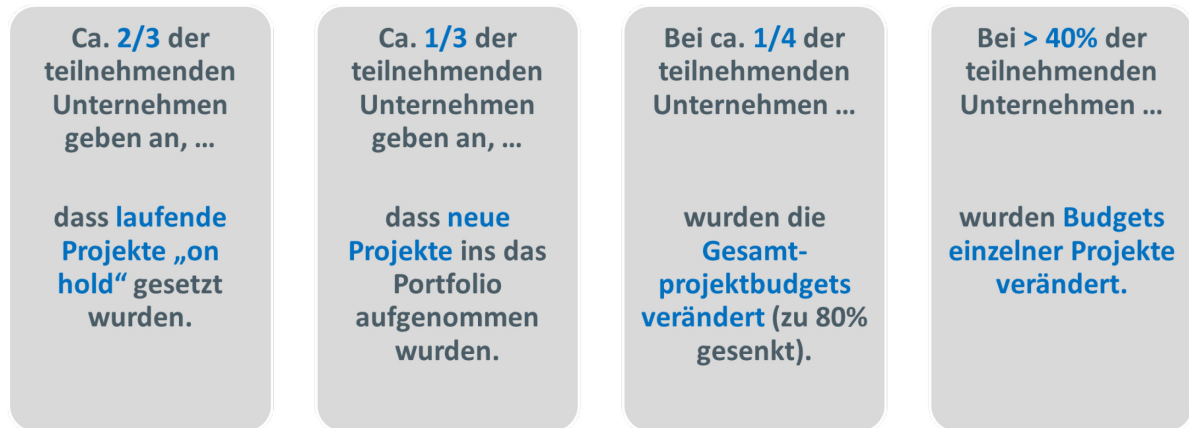


Abbildung 65: Auswirkungen auf die aktive Projektlandschaft.

Etablierte PPM-Prozesse sind überwiegend der Herausforderung gewachsen und lassen sich an die geänderten Bedingungen anpassen, so dass sie auch in der Krise gelebt werden können (vgl. Abbildung 66).

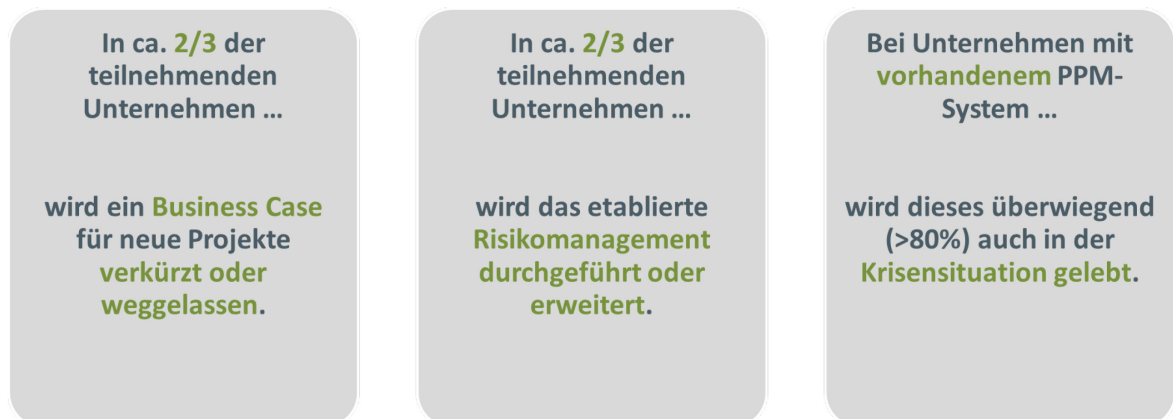


Abbildung 66: Resilienz der PPM-Prozesse.

In vielen Unternehmen werden neue Ideen für den Umgang mit Corona geschaffen. Um angemessen auf die Krise reagieren zu können, werden gesondert Wege von der Projektidee ins Portfolio geschaffen (vgl. Abbildung 67).



Abbildung 67: Auswirkungen auf Ideen- und Wissensmanagement.

Die Auswirkungen der Corona-Krise äußern sich in unterschiedlicher Art und Intensität, je nachdem, wie groß die jeweilige Unternehmung ist und aus welcher Branche sie stammt (vgl. Abbildung 68).



Abbildung 68: Auswirkungen der Corona-Krise auf Unternehmungen

## Anhang

### Literatur- und Quellenverzeichnis

DIN 69909-2: Multiprojektmanagement – Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten – Teil 2: Prozesse, Prozessmodell, Deutsches Institut für Normung e.V./Beuth, Berlin 2013

General Anzeiger (Hrsg.): Produktion von Maskenvlies: Altmaier überreicht Förderbescheid an Troisdorfer Firma, Bericht vom 05.06.2020, online [https://ga.de/news/politik/deutschland/altmaier-ueberreicht-foerderbescheid-an-troisdorfer-firma\\_aid-51517067](https://ga.de/news/politik/deutschland/altmaier-ueberreicht-foerderbescheid-an-troisdorfer-firma_aid-51517067), abgerufen am 09.07.2020

Gottmann, Jean: Megalopolis or the Urbanization of the Northeastern Seaboard, in: Economic Geography, 33:3, 1957, S. 189-200, siehe z.B. deacademic.com, Stichwort „Quartärsektor“, online <https://deacademic.com/dic.nsf/dewiki/1146344>, abgerufen am 13.07.2020

Komus, Ayelt/Kuberg, Moritz et al.: Studie Status Quo (Scaled) Agile, HS Koblenz 2020

Lock, Dennis/Wagner, Reinhard (Hrsg.): The Handbook of Project Portfolio Management, Routledge, London New York 2019

Seidl, Jörg: Multiprojektmanagement. Übergreifende Steuerung von Mehrprojektsituationen durch Projektportfolio- und Programmmanagement, Xpert.press, Springer, Berlin Heidelberg 2011

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Klassifikation der Wirtschaftszweige, Statistisches Bundesamt Wiesbaden 2008

Wald, Andreas/Schoper, Yvonne et al.: Studie Makroökonomische Vermessung der Projektstätigkeit in Deutschland, ESB/GPM, Nürnberg 2015



## Verlauf der Teilnahme

Über den Verlauf der Befragung lassen sich insbesondere in der ersten Phase die Ankündigungen der Umfrage in verschiedenen Medien aus der Kurve in Abbildung 69 ablesen. Die Umfrage wurde am 22.04.2020 aktiviert. Ab dem 23.04.2020 wurde die Umfrage über die sozialen Netzwerke XING und LinkedIn sowie die Newsletter der GPM und von Project-and-Process.net verteilt. Die Umfrage war abrufbar bis zum 17.06.2020.

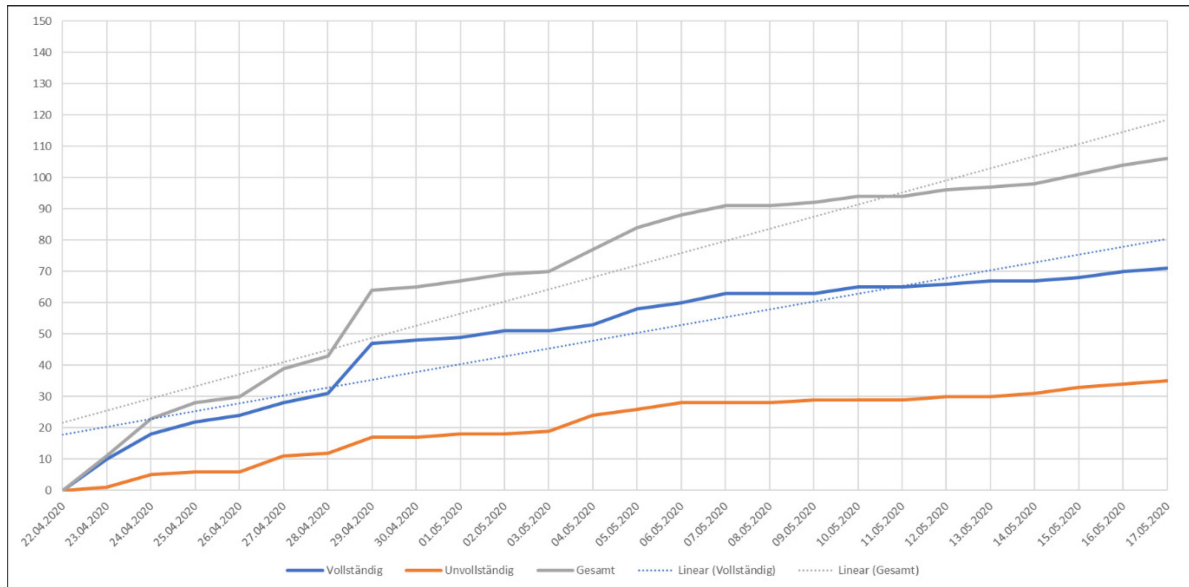


Abbildung 69: Verlauf des Antwortrücklauf über die Dauer der Befragung.

Über diesen Zeitraum wurde die Befragung von insgesamt 106 Teilnehmern geöffnet. Hier von haben 71 die Umfrage vollständig beantwortet und 35 im Laufe der Befragung abgebrochen.

## Aufbau der Umfrage

### Teil A: Referenzstruktur

Das Projekt-Portfoliomanagement (PPM) in Unternehmen kann beschrieben werden durch ein entsprechendes Prozessmodell. Im Rahmen dieser Umfrage nutzen wir das im PPM Labor der THM entwickelte High-Level-Modell des PPM, um die möglichen Einflüsse und Veränderungen aufgrund der Corona-Krise strukturiert zu erfragen.

Möglicherweise nutzen Sie im Unternehmen andere Prozessbezeichnungen. Die zugeordneten Fragen sollten jedoch selbsterklärend sein.

## Teil B: Demographische Erhebung

### B1. Welcher Branche gehört ihr Unternehmen an?

- Maschinenbau, Anlagenbau
- Banken, Versicherungen
- Chemie, Pharma
- Handel
- Energie- und Wasserversorgung, Entsorgung
- Lebensmittel, Agrar
- IT und Telekommunikation
- Transport, Logistik
- Forschung, Lehre
- Öffentliche Verwaltung, Non-Profit-Organisationen
- Medien, Kultur, Unterhaltung
- Gesundheit
- Produktion (Konsumgüter, Technik, Fahrzeuge)
- Handwerk, Dienstleistungen
- Tourismus
- Baubranche
- Beratung, Weiterbildung
- Andere:

Andere:

**B2. Wie viele Mitarbeiter hat ihr Unternehmen?**

- $\leq 10$
- $\leq 50$
- $\leq 250$
- $\leq 1.500$
- $\leq 10.000$
- $>10.000$

**B3. Wie viele Projekte enthält aktuell Ihre Projektlandschaft?**

- $\leq 20$
- $\leq 50$
- $\leq 100$
- $\leq 250$
- $\leq 500$
- $> 500$

**B4. Welche Art von Projekten umfasst Ihre Projektlandschaft grundsätzlich?**

- IT-Projekte
- Organisationsprojekte
- Infrastrukturprojekte
- Anlagenbauprojekte
- F&E-Projekte
- Produktentwicklungsprojekte
- Marketing-/ Vertriebsprojekte
- Veranstaltungen
- Andere

Andere

**B5. Wer ist Auftraggeber Ihrer Projekte?**

- Externer Auftraggeber (Kundenprojekt)

	Interner Auftraggeber	<input type="checkbox"/>
<b>B6.</b>	<b>Ist das PPM in Ihrem Unternehmen organisatorisch etabliert?</b>	
	Nein	<input type="checkbox"/>
	Informell	<input type="checkbox"/>
	Ja	<input type="checkbox"/>
<b>B7.</b>	<b>Mit welchem Reifegrad würden Sie Ihr PPM bewerten?</b>	
	Nicht vorhanden	<input type="checkbox"/>
	Definiert (Prozesse, Regeln, Rollen, ...)	<input type="checkbox"/>
	Etabliert (gelebt, akzeptiert, ...)	<input type="checkbox"/>
	Professionalisiert (kontinuierlicher Verbesserungsprozess, ggf. Erfolgsmessung, ...)	<input type="checkbox"/>
<b>B8.</b>	<b>Welche Rolle üben Sie in der Projektlandschaft Ihres Unternehmens aus?</b>	
	Projektleitung	<input type="checkbox"/>
	Projektoffice	<input type="checkbox"/>
	Projektmanagement-Beratung	<input type="checkbox"/>
	Projektmanagement-Training	<input type="checkbox"/>
	Mitarbeit PMO	<input type="checkbox"/>
	Leitung PMO	<input type="checkbox"/>
	Abteilungsleitung	<input type="checkbox"/>
	Geschäftsleitung	<input type="checkbox"/>
	Andere	<input type="checkbox"/>
	Andere	
	<input type="text"/>	
<b>Teil C: Portfolio-Review (Steuerung)</b>		
<b>C1.</b>	<b>Haben Sie aufgrund der Corona-Krise neue Projekte in das Portfolio aufgenommen?</b>	
	Ja	<input type="checkbox"/>
	Nein	<input type="checkbox"/>

**C2. Falls Ja: Welche Projekte haben Sie in das Portfolio aufgenommen?**

**C3. Haben Sie laufende Projekte aufgrund der Corona-Krise gestoppt?**

Nein

Ja, Projekte abgebrochen

Ja, Projekte "on hold" gesetzt

**C4. Hat eine aufgrund der Corona-Krise geänderte Unternehmensstrategie Einfluss auf das PPM?**

Ja

Nein

**C5. Falls Ja: Welche Einflüsse hat die geänderte Unternehmensstrategie auf das PPM?**

**C6. Wurden im Zuge der Corona-Krise gesonderte Risikobetrachtungen für die Projekte durchgeführt?**

Nein

Ja, aber im Rahmen des bereits vorhandenen Risikomanagements

Ja, das bestehende Risikomanagement wurde erweitert bzw. intensiviert

Ja, im Zuge der Corona-Krise wurden erstmalig die Projektrisiken erfasst/bewertet

## Teil D: Projekt-Evaluation

**D1. Haben Sie Ihre Bewertungssystematik für Projekte im Zuge der Corona-Krise geändert?**

Ja

Nein

**D2. Wie haben Sie Ihre Bewertungssystematik für Projekte im Zuge der Corona-Krise geändert?**

**D3. Falls es spezielle neue Projekte mit Bezug zur Corona-Krise gibt, muss für diese auch ein sonst üblicher Business Case vorgelegt werden?**

Nein, auch sonst kein Business Case erforderlich

Nein, für neue Projekte mit Bezug zur Corona-Krise kein Business Case erforderlich

Ja, wie üblich

Ja, verkürzt

## Teil E: Portfolio-Ausrichtung

**E1. Werden Projekte mit Bezug zur Corona-Krise genehmigt und aktiviert ohne den ansonsten üblichen Bewertungs- und Freigabeprozess?**

Nein

Ja

**E2. In welcher Art und Weise wrden entsprechende Projekte genehmigt und aktiviert?**

**E3. Wurde im Zuge der Corona-Krise das Projektportfolio-Budget angepasst?**

Nein

Ja, Projektportfoliobudget gekürzt

Ja, Projektportfoliobudget erhöht

andere Anpassung:

andere Anpassung:

**E4. Wurden im Zuge der Corona-Krise Projektbudgets angepasst?**

Nein

Ja, auf der Ebene einzelner Projekte erhöht

Ja, auf der Ebene einzelner Projekte gesenkt

Ja, zwischen einzelnen Projekten verschoben

**E5. Wird im Zuge der Corona-Krise das Portfolio anders ausbalanciert, z.B. weniger risikoreich?**

Nein

Ja

**E6. Falls ja: Wie wird das Portfolio im Zuge der Corona-Krise ausbalanciert?**

## Teil F: Wissensmanagement (KM)

**F1. Wie wurde im Rahmen der Corona-Krise das Wissen bzgl. der Corona-Krise gehandhabt?**

- Gar nicht
- Nutzung des bereits vorhandenen KM-Systems
- Erweiterung/Intensivierung des vorhandenen KM-Systems
- Erstmaliges systematisches Managen von Wissen

## Teil G: Ideenmanagement

**G1. Gibt es aufgrund der Corona-Krise neue Projektideen und wie werden diese gehandhabt?**

- Nein
- Ja, etablierter Prozess
- Ja, Bypass zum ansonsten üblichen Prozess
- Ja, zusätzliche Domäne außerhalb der etablierten Bereiche (Sonderbudgets o.ä.)

## Teil H: PPM-Governance

**H1. Werden im Zuge der Corona-Krise die etablierten Prozesse des PPM generell gelebt?**

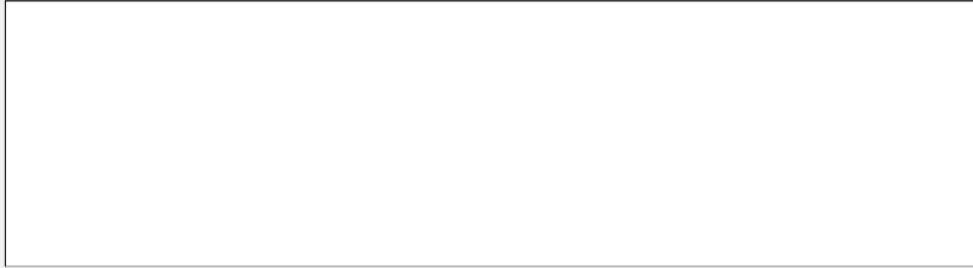
- keine PPM-Prozesse etabliert
- ja, wie sonst auch üblich
- nein, Corona-Maßnahmen laufen außerhalb der Reihe

## Teil I: Abschließendes Statement

**I1. Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Auswirkungen der Corona-Krise auf das Projektmanagement in Ihrem Hause auf Ebene des Projektportfolios?**



**I2. Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Auswirkungen der Corona-Krise auf das Projektmanagement in Ihrem Hause auf Ebene der einzelnen Projekte?**

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the respondent to provide their answer to the question above. The box is centered horizontally and occupies most of the width of the page.

Antworten aus dem Freitext

Welche Einflüsse hat eine geänderte Unternehmensstrategie auf das PPM [in ihrem Unternehmen]?

- Fokussierter Blick auf das Wesentliche
  - Digitalisierungsthematik bekommt eine deutlich höhere Priorität
  - 1) Art und Weise der Zusammenarbeit:  
Wesentlich ist die Einführung von Schicht oder rollierender Präsenz in den "Produktionsbereichen". Safety first! Sicherheitskonzepte, Gestellung von Masken da wo notwendig
  - 2) bezüglich Projekte:  
Bewertung unter den vertraglichen Force Majeure Aspekten
  - 3) Supply Chain:  
Lieferanten "Stabilität", von Single zu Multiple Sourcing
  - Weniger Projekte, neue Projekte, schnellere Umsetzungen, schnellerer und höherer finanzieller Wertbeitrag, stärkere Hinterfragung des MPM
  - Neupriorisierungen von Projekten
  - Neupriorisierung erforderlich
  - Ressourcenproblematik
  - Verzug von Projektplänen
  - Verlangsamt
  - 80% der Mitarbeiter befinden sich im Home Office. Eine Zusammenarbeit in der bereitgestellten Kollaborationsfläche ist zurzeit nicht möglich. Die Zusammenarbeit und Steuerung der Projektarbeit muss online erfolgen
  - Nur noch betriebsrelevante Projekte werden fortgeführt.
  - Weniger neue Projekte
  - Sanierungsprojekte wurden pausiert. Der Fokus wurde auf Enabler-Projekte gesetzt, die trotz Corona-Krise umgesetzt werden können.
  - Bestimmte bereits laufende Projekte wurden höher priorisiert und mehr vorangetrieben.
  - Die Prioritäten für die vorgelagerten Arbeiten an unserem kommenden Portfolio wurden durch Corona noch einmal gänzlich neu vergeben
  - Somit wurden Themen priorisiert, zu denen noch keinerlei Schätzung oder andere Aufwände investiert wurden, was eine Planung äußerst schwer möglich macht
  - Ressourcen, die an diesen Themen hätten arbeiten können, mussten kurzfristig auf oben benannte Themen eingesetzt werden und konnten daher keine Portfoliovorbereitung durchführen
  - Projekte teilweise nicht umsetzbar, insbesondere global. Z.B. derzeit undefinierte Situation in Brasilien, GoLives in Manufacturing erst wieder machbar, wenn Produktionen anlaufen. Schwierigkeiten auch in Backoffice- und Finance Bereichen durch fehlende Kinderbetreuung. Dadurch insgesamt größere Verschiebungen.
  - Verlangsamung und zurückhaltendes Agieren
  - Digitalisierung wird noch stärker vorangetrieben
  - Fokus auf Sicherheit gestiegen.
-

Wie wird das Portfolio im Zuge der Corona-Krise [im Gegensatz zur Zeit vor dieser] ausbalanciert?

- Wir verfügen über Zugang zu unterschiedlichen Märkten, und Produkten. Hierin gibt es Verschiebungen
- Aktivierung aller Maßnahmen zur Existenzsicherung
- Fokus auf Lieferketten und Kundenverfügbarkeit
- Der Fokus wird auf strategie/business relevante Projekte gelegt. Die anderen Projekte sind verlangsamt oder geparkt worden.
- Fokus auf Umsetzbarkeit ohne Präsenz
- Projekte werden länderbezogen ausgebremst

Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Auswirkungen der Corona-Krise auf das Projektmanagement in Ihrem Hause auf Ebene des Projektportfolios?

- Wenig Auswirkungen, da unsere Aktivitäten relativ unabhängig von Corona sind.
  - Projektideen bzgl. Digitalisierung und anderen Änderungen von Prozessen konnten viel einfacher und mit höherer Akzeptanz und Priorität gestartet werden.
  - Dezentralisierung von Aufgaben und Verantwortung
  - Bewertung des Portfolios wurde erschwert inkl. Projekteinstellung
  - Überprüfung des Portfolios auf den finanziellen Wertbeitrag der Projekte, Kostensenkung bei allen Projekten, Streichen aller "nice-to-have"-Projekte, nur noch "must-have"-Projekte, neue Projekte zur Neuausrichtung des Produktangebots (Online Events etc.)
  - Kosten Reduktion; Supplier management; Customer Management
  - Umpriorisierungen, Projekte onHold gesetzt.
  - Anwendung der Klassifizierung Stay, Slow, Stop
  - Verschlimmerung eines vorher schon intransparenten Zustands
  - Die einzelnen Projekte noch einmal im Sinne einer längeren Verschiebung unter Risikogesichtspunkten neu zu bewerten und hier eine zusätzliche Risikosteuerung aufzubauen.
  - Mitarbeiterverfügbarkeit
  - Keine
  - Mehr Digitalisierungsprojekte im Fokus
  - Umgang mit dem Thema höhere Gewalt, zusätzliche Betrachtung des Ausfallsrisikos bei Lieferanten, intensive Vorbereitungen auf Anti-Claim Management, häufigeres überprüfen der Zeitpläne in Bezug auf Auswirkungen auf Folge- bzw. Parallelprojekte
  - Mehr Aufwand im Ressourcenmanagement
  - Managemententscheidungen
  - a) Fokussierung auf die geschäftskritischen Projekte, d.h. klare Priorisierung durch den Vorstand
  - b) Budgetreduzierung, um einen Beitrag zur rückläufigen Umsatzentwicklung zu leisten
  - c) virtuelle Lösungen für Projektmanagement intensive untersucht und zT angewendet
  - Eine viel schnellere und bessere COLLABORATION via digitalen Tools
  - Wichtigkeiten wurden in den Vordergrund gestellt und Entscheidungen schneller getroffen. Fachbereichsübergreifende und ganzheitliche Betrachtungen wurden vorgenommen, um das Portfolio zu definieren.
  - Ausrichtung Portfolio auf längerfristige Dauer bzw. auf Anlauf nach der Krise
-

- wir führen verstärkt virtuelles Projekt Management ein und stärken dabei unsere agile Vorgehensweise basierend auf Kanban und unserer Projektmanagement Lösung "Smart Edition"
  - aktuell sind die Entwicklungen nur bedingt vorhersehbar
  - Abstimmung von zusätzlich erforderlichen sinnvollen KPIs für die ARTs (Agile Release Trains, SAFe)
  - Verschiebung / Kürzung / Risikominderung im Gesamtportfolio
  - Weniger Kapazität
  - 1. Anpassung der Kommunikations- und Meeting-Formate -> nahezu ausschließlich virtuell
  - 2. "Schichtsystem" auf Leitungsebene (red and blue teams)
  - Herstellung der Kommunikation über MS-Teams
  - trotz akuter Lage sind mittel- bis langfristige Entwicklungen nicht gestoppt worden
  - Kommunikation der Projektinhalte orientiert sich aktuell an der Nachfrage der Empfänger: Auf Covid-19 angepasst
  - Sensibles Neubewerten und Feinjustieren der Projektpriorisierung.
  - Längere Abstimmungen durch Home Office.
  - Fokus wurde stark auf Enabler-Projekte gelegt, die wenig Markt-Bezug haben und daher gut umgesetzt werden können.
  - Verschiebung der Prioritäten
  - Wir befinden uns aktuell in einem Etablierungsprozess, der unter der Coronabedingten Situation leider umgangen wurde / Prioritäten umgestellt wurden und Aufträge direkt vergeben wurden (situationsbedingt nachvollziehbar aber auch nicht transparent für die nun wieder einsetzende Beruhigung)
  - Die bisherige Arbeit wurde zu 95% auf die Mitarbeit im Homeoffice verlagert.
  - Intensiviertes Risikomanagement. Lernen der Projekte untereinander durch managen auf Portfolioebene.
  - Risikominderung durch ausbremsen einzelner riskanterer Projekte
  - Nicht gravierend
  - Kurzfristiger Roll-Out von MS Teams zur Unterstützung der Remote-Arbeit
  - Schnelle Entscheidungen aufgrund der Steuerung aller Aktivitäten über den Krisenstab übergreifend für alle Bereiche
-

Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Auswirkungen der Corona-Krise auf das Projektmanagement in Ihrem Hause auf Ebene der einzelnen Projekte?

- Komplette virtuelle Durchführung Koordination via Skype (aus dem Home Office) War/ist nahezu problemlos möglich.
  - Stärkere Fokussierung auf das, was nötig ist
  - Remote acting
  - Trotz der Situation der Corona-Krise die einzelnen Projekte wie geplant "ins Ziel" zu bringen
  - Virtuelle Teams, 100%-Digitalisierung, höheres Tempo, Fokussierung auf das wirklich Wichtige
  - Keine wie oben
  - Lock down Indien und mit verbundenen Lieferschwierigkeiten
  - Da alle Projektleiter und die meisten Teammitglieder im Homeoffice arbeiten, hat sich der Kommunikationsaufwand erhöht.
  - Viele Ansprechpartner bei Lieferanten und Kunden sind nur schwer erreichbar.
  - Kürzung von einzelnen Budgets und erneute Evaluierung von reinen Forschungsprojekten ohne ROI
  - Projekthindernisse werden zügig aus dem Weg geräumt
  - Die Herausforderung das "plötzlich" digitale Arbeiten im Projektteam zu etablieren, da 90% der internen MA im Homeoffice.
  - Mitarbeiterverfügbarkeit
  - Wir haben erkannt, dass vieles von dem, was wir bisher als "das funktioniert nur im persönlichen, direkten Kontakt" bewertet hatten, eben doch auch online funktioniert.
  - Unplanbare Terminverzögerungen
  - Keine physische Anwesenheit bei einzelnen Terminen bzw. Abstimmungen mehr "Pflicht"
  - Ad hoc Statusreports in Bezug auf Leistungsbereitschaft und Lieferfähigkeit externer Lieferanten.
  - Mehr Aufwand im Ressourcenmanagement
  - Beschleuniger für die Digitalisierung in der Steuerung und in der Zusammenarbeit (virtuelle Teams)
  - Projektstreichungen, Budgetkürzungen, Personalreduzierungen
  - Trotz Kurzarbeit sollen Termine gehalten werden, Keine externe Unterstützung;
  - Teilweise Verschiebung von Budgets und Ressourcen auf den Schwerpunkt Digitalisierung.
  - a) Verlangsamung bzw. Parken von nicht unmittelbar geschäftskritischen Projekten
  - b) Überarbeitung einzelner Budgets, d.h. z.T. Scopereduzierung
  - Eine viel schnellere und bessere COLLABORATION via digitalen Tools
  - Schnellere Arbeitsweisen in den Arbeitspaketen, bessere Zulieferung von Fachbereichen, höhere Akzeptanz bei einzelnen Personen. Dennoch immer noch zu komplizierte Denkweisen und zu viele „Bedenkenträger“.
  - Neubewertung der Umsetzbarkeit der Projekte unter den Bedingungen der Krise
  - Deutlich bessere Akzeptanz für Cloud basierte Vorgehensweisen und erste Ansätze aus dem Bereich Effectuation
  - aktuell sind die Entwicklungen nur bedingt vorhersehbar
  - Management der doch etwas gesunkenen Produktivität erforderlich. Verzögerungen (geringfügig) in Delivery
-

- Verschiebung / Stopp einzelner Projekte. Nicht immer trennbar von allgemeinen negativen wirtschaftlichen Entwicklungen (Asien, Automobilindustrie).
  - Neue Projekte und verstärkte Budgets bei Projekten im Gesundheitsbereich.
  - Weniger Kapazität
  - Anpassung der Kommunikations- und Meeting-Formate -> nahezu ausschließlich virtuell
  - Awareness auf die IT-Leistungsfähigkeit und dass IT kein Kostenblock ist
  - Priorisierung im Kerngeschäft auf Lebenserhaltende Maßnahmen. Einzelne Projekte fallen demnach hinten raus (obwohl wichtig für zukünftige Entwicklung des Geschäftsmodells ...), da Ressourcen anders verteilt werden
  - Teilweise Umpriorisierungen,
  - Teilweise Verzögerungen und daraus resultierend Budgeterhöhungen,
  - Teilweise aber auch Beschleunigung von Umsetzungen, da diese für Minderung der Pandemieauswirkungen sorgen
  - In den einzelnen Projekten wurde überall geprüft, welchen Einfluss die Krise auf die Projektziele hat, wo Risiken entstehen, welche Projekte pausiert werden müssen und welche durch zusätzliche Maßnahmen unterstützt werden.
  - Höhere Priorisierung von Digitalisierungsprojekten. Höhere Akzeptanz und Unterstützung dieser Projekte und schnellere Umsetzung.
  - In manchen dieser Projekte wurde daraufhin weder auf Durchführungsstandards noch auf Governance und Reporting geachtet / die Erfüllung der Anforderung stand vor allem anderen und das in kürzester Zeit. Die Ressourcenplanung oder interne Abstimmungen vor Entscheidungen haben gelitten, einzelne Ressourcen standen unter einem enormen Druck
  - Keine
  - Intensiviertes Risikomanagement. Vermeidung von Shutdowns in Projekten durch gezielte Aktivitätensteuerung.
  - insgesamt eine Verlangsamung
  - Einführung von Kommunikationstools (Gotomeeting, Slack, Microsoft Teams) gewissermaßen "über Nacht". (Homeoffice)
  - Nur teilweise, graduell. Aber nicht generell.
  - Zügiger Wechsel in agiles Arbeiten mit Unterstützung durch Kollaborationswerkzeuge wie MS Teams, Cisco Jabber, JIRA, Confluence...
  - PM wurde als sichere Bank anerkannt
-

## Über die Autoren

---

Prof. Dr. rer. oec. **Claus Hüsselmann** wirkte nach Studium der Technomathematik zunächst als leitender Entwickler in einem SAP-Systemhaus. Bei Scheer verantwortete er anschließend 20 Jahre lang mehrere (Groß-) Projekte, den Bereich Project Operations & Risk Control für das Consulting-Geschäft sowie als Partner den Beratungsgeschäftsbereich Project Performance Management. 2012 – 2015 war er als Vorstand der GPM engagiert. Seine Schwerpunkte umfassen u.a. das Multiprojektmanagement (Ko-Leitung der GPM-Fachgruppe) sowie hybride PM-Ansätze (Lean PM).

**Paul Golfels**, B. Eng. absolvierte sein Bachelorstudium Wirtschaftsingenieurwesen mit Schwerpunkt Logistik an der TH Rosenheim und studiert derzeit den Masterstudiengang Wirtschaftsingenieurwesen an der THM. Er ist wissenschaftliche Hilfskraft im Labor für Prozess- und Projektmanagement des Fachbereichs WI der THM.

Besonderer Dank gilt den Teilnehmern der Umfrage, die sich die Zeit genommen haben, diese ganz oder teilweise auszufüllen und somit die Forschungsarbeiten zum Thema Einfluss der Corona-Krise auf das Multiprojektmanagement maßgeblich unterstützt haben, sowie insbesondere Dr. **Jörg Seidl** für die gemeinsame Konzeption und Durchführung der Befragung.

Die Präsentation der hier vorgestellten Ergebnisse ist unter folgender Adresse abrufbar:



## Zu den WI-[Reports]

Die WI-[Reports] entstehen aus Forschungs-, Abschluss-, Studien- und Projektarbeiten im Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen der THM am Campus Friedberg.

Als Zielgruppen der WI-[Reports] werden Forschende, Lehrende und Lernende sowie Praktiker der Disziplin Wirtschaftsingenieurwesen gesehen.

Die Arbeitspapiere befassen sich tiefergehend mit ausgewählten, speziellen WI-Themenbereichen. Ziel ist die verständliche Vermittlung theoretischer Grundlagen und deren Transfer in praxisorientiertes Wissen.

Bitte wenden Sie sich mit Anregungen und Kritik zu den WI-[Reports] an den Herausgeberbeirat. Dies gilt insbesondere, wenn Sie selbst ein Arbeitspapier in der Reihe veröffentlichen wollen (Kontaktdaten auf Seite ii).

Informationen über die bisher erschienenen WI-[Reports] erhalten Sie unter der Adresse [http://digdok.bib.thm.de/schriftenreihen\\_ebene2.php?sr\\_id=3&la=de](http://digdok.bib.thm.de/schriftenreihen_ebene2.php?sr_id=3&la=de).

