



Houston, wir haben (k)ein Problem.

Erscheinungsdatum: 2011-09
Themen: Transformation

Wie das Programm Management Office von *Apollo 13* aussehen müsste.

München. Die NASA gibt für die Mission *Apollo 13* den Bau eines überlebenswichtigen Sauerstofftanks bei einem externen Kooperationspartner in Auftrag. Der Auftraggeber erhält dafür alle nötigen Spezifikationen. Während der Vorbereitungsphase kommt es zu Änderungen an den Plänen für den Bau der *Apollo*-Raumfähre. Die Bordspannung soll von 28 auf 65 Volt erhöht werden. Diese Änderung wird in allen Messgeräten entsprechend umgesetzt bis auf ein einziges Thermostat in der beim externen Kooperationspartner beauftragten Tankvorrichtung. Die Spezifikationsänderung wird beim Bau des Tanks versäumt. Dieses Versäumnis ist weder dem Her-

steller, dem Zwischenhändler noch der NASA selbst aufgefallen. Es stellt sich heraus, dass dieses 28 Volt Thermostat im Wesentlichen dafür verantwortlich war, dass die Mission *Apollo 13* scheiterte.¹

Dennoch hatte es die Besatzung mit Hilfe der Kommandozentrale in Houston, Texas wieder zurück auf die Erde geschafft.

Ein PMO – hier am Beispiel der Kommandozentrale – stellt das Herzstück einer jeden Mission dar und trägt für die Dauer derselben die Verantwortung für einen erfolgreichen Abschluss.

Wenn man das PMO der *Apollo 13* betrachtet, werden die zwei Phasen, die ein derartiges Projekt typischerweise durchläuft, deutlich. Es zeigt einerseits das Ausmaß, das eine nicht durchgängig solide Planungs- und Vorbereitungsphase nach sich ziehen kann. Andererseits wird klar, dass eine Mission vom Kurs abweichen kann und sich Ziele entlang des Weges ändern können. Das PMO trägt dabei die Verantwortung, diese Kursänderung in alle betroffenen Bereiche zu tragen. Das Beispiel von *Apollo 13* verdeutlicht auch, dass ein komplexes Vorhaben nicht allein mit Erfahrung – hier aus der erfolgreichen Mondlandung von Apollo 11 – sondern nur durch eine funktionierende Kommunikation und straffe Projektdisziplin zum Erfolg geführt werden kann.

In unserer schnelllebigen Welt werden Märkte globaler, Kunden informierter, Produkte transparenter. Diese Herausforderungen fordern größte Flexibilität von - nahezu unerschütterlich wirkenden, oft multinationalen – riesigen Unternehmen. Die Schnelligkeit des Wandels erfordert funktionierende Anpassungen und Transformationen in allen großen und mittelgroßen Unternehmen.

Die Folge sind immer größere, zeitkritischere Transformationen, die das Unternehmen zukunftssicherer machen sollen. Das Problem dabei: die Transformationen müssen in kürzester Zeit geplant, durchgeführt und erfolgreich zum Abschluss gebracht werden. Dabei gilt die gleiche Prämisse wie bei der Mission zum Mond. Erfolgreich ist die Mission nur bei einer sicheren Landung. Übertragen auf Unternehmen bedeutet das eine möglichst schnelle und fruchtbare Transformation.

Da das PMO für den Erfolg einer solchen Mission maßgeblich ist, müssen auch hier Anpassungen an das immer anspruchsvollere wirtschaftliche Umfeld vorgenommen werden. Denn auch von einem PMO wird Flexibilität, Schnelligkeit und Vorausdenken erwartet.

Bei einem modernen PMO - dem Herzstück einer jeden Transformation - handelt es sich um ein vielschichtiges Organ, das alle entscheidenden Maßnahmen - in diesem Fall Projekte - zusammenführt und in der richtigen Reihenfolge zum Einsatz bringt. Beim Aufsetzen des PMO gilt es auf wesentliche Funktionsweisen zu achten. Im PMO häufig unterschätzte Komplexitäten oder Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Projekten sorgen schnell

für einen Infarkt aufgrund von Budgetknappheit, Meilenstein-Verfehlungen, Go-Live Verschiebungen oder gar einer kompletten Verfehlung der Transformation. Letzteres wiederum hat ein kostspieliges Neuausrollen der Projekte unter angepassten Zielsetzungen zur Folge.

Um diese typischen Fehler mit Hilfe eines modernen PMO zu vermeiden, müssen wenige jedoch wichtige Rahmenbedingungen gewährleistet sein; dazu zählen die richtige Definition der Größe, Form, Organe, Mechanik und Messinstrumente des PMO.

Größe. Der Transformationsumfang sollte mit der Größe des PMO korrelieren. Er wird durch die Anzahl der Projekte, Märkte oder Produkte bestimmt. Komplexität und hohe Abhängigkeiten unter den Projekten können katalysierend auf die Größe eines PMO wirken. Ein modernes PMO ist jedoch in der Lage, sich je nach Transformationsphase in seiner Größe vorausschauend und kompetenzsichernd anzupassen. Erfahrungsgemäß bedarf es in der Planungs- und Vorbereitungsphase mehr Personalaufwand als in der Umsetzungsphase, da administrative Reporting-Tätigkeiten zunehmend an die einzelnen Projekte delegiert werden können.

Form. Grundsätzlich ist eine stabile Form für ein funktionsfähiges PMO erforderlich. Die äußere Form eines modernen PMO muss mit Hilfe einer schematischen Darstellung (bspw. Organigramm) einen hohen Wiedererkennungswert haben. Auch hier gibt es eine einfache Regel. Wenn das Herz als solches nicht mehr erkennbar ist, ist es mit großer Wahrscheinlichkeit nicht mehr funktionstüchtig. Gerade bei komplexen Programmen ist es wichtig, dass deren Steuerung einfach und transparent aufgebaut ist und keine unnötigen Hürden eingebaut werden.

Organe. Hier gelten feste Anforderungen, um bei den heutzutage äußerst zeitkritischen Transformationsprogrammen schnell handeln und entscheiden zu können. Wichtig bei der Zusammensetzung der Organe ist der pyramidenartige Verlauf. Bei der Benennung kommt es auf die richtige Mischung aus Sponsoren, Stakeholdern, Experten aus relevanten Fachbereichen, Programmsteuerung, Administratoren, Projektleitern und Projektmitarbeitern an. Je höher die Hierarchie im Unternehmen desto stärker verjüngt sich die Besetzung der einzelnen Organe (bspw. kommen auf 100 Projektmitarbeitern zehn Projektleiter und ein Sponsor – Häuptlinge brauchen auch Indianer).

Mechanik. Mit der Spezifizierung des PMO in seiner Größe, Form und Organen kann die Mechanik des PMO bestimmt werden. Mit Hilfe einer RACI Matrix² wird das Zusammenspiel aus Informations- und Entscheidungsgremien transparent dokumentiert und zieht jeden - bereits zu Beginn der Transformation - zur angemessenen Verantwortung. Ein häufiger Grund für das Mismanagement bei großen Programmen ist die fehlende oder verspätete Handlungsfähigkeit einzelner Gremien - oft verursacht durch einen Mangel an Informationsbereitstellung. Eine RACI Matrix – erstellt direkt zu Beginn einer Transformation - wirkt unterstützend beim Aufbau einer schlanken, aber effizienten Kommunikationsrichtlinie. Das Ergebnis ist eine - nahezu in Echtzeit wirkende - Transparenz über den Fortschritt des gesamten Transformationsprogrammes. Dadurch wird weiterhin gewährleistet, dass Informationen adressatengerecht aufbereitet werden und auf diesem Weg ihren maximalen Nutzen (bspw. Budget-Entscheidung treffen, fachbezogene Handlung zur Abwendung eines drohenden Risikos) entfalten können.

Messinstrumente. Festzulegen, wer wann in welchem Umfang über den Stand der Transformation unterrichtet wird, stellt lediglich das Rahmenwerk dar. Damit das PMO mit Leben gefüllt werden kann, bedarf es ausgewählter effizienter Messinstrumente (bspw. Management und Status Report, Risiko Logbuch, Budget Monitore). Bestehend aus Kontroll- und Steuerungsmechanismen sollen diese Messinstrumente sich einstellende Routine und schließlich Versäumnisse - wie bei *Apollo 13* - verhindern.

Die heterogenen Messinstrumente werden in einem modernen PMO zu einem Cockpit zusammengeführt, sodass stets ein holistischer Blick auf die Mission als Solche gewahrt bleibt. Ein modernes PMO-Cockpit schließt den Feedback-Kreislauf zwischen den Organen und bildet von der Planungsphase bis hin zum Abschluss der Transformation die Hauptschlagader der Kommunikation.

Befolgt man diese wenigen aber wichtigen Richtlinien beim Aufbau eines modernen PMO, wären Spezifikationsänderungen wie die veränderte Bordspannung der *Apollo 13* erfolgreich in alle Kanäle kommuniziert worden. Die berühmten Worte des Kapselpiloten Swigert wären dann vermutlich anders ausgefallen.

Aus Fehlern zu lernen ist gut. Aus Fehlern anderer zu lernen ist besser. Aus eigenen Erfolgen zu lernen ist unbezahlbar.

¹ National Aeronautics and Space Administration (NASA)
<http://nssdc.gsfc.nasa.gov/planetary/lunar/ap13acc.html>

RACI: responsible (Arbeitsebene e.g. Projektmitarbeiter), accountable (Entscheidungsebene bspw. Projektleiter), consulted (Beratungsebene e.g. fachlicher Experte), informed (Informationsebene e.g. Sponsor, Stakeholder)

Die Moonroc Advisory Partners GmbH ist eine führende Management- und Strategieberatungs-Boutique. Unser Beratungsspektrum ist ganzheitlich. Es umfasst sowohl die Unterstützung von Unternehmen bei zentralen strategischen Weichenstellungen als auch die Begleitung von operativen Führungs- und Umsetzungsherausforderungen.

Im Mittelpunkt steht der nachhaltige Kundenerfolg und die Verbesserung der Wettbewerbsposition. Wir setzen dabei stets auf differenzierende Strategien. Unsere Berater kennzeichnet Ihr führendes fachliches Know-how, langjährige operative Berufserfahrung und die Fähigkeit, innovative Strategien zu entwickeln und umzusetzen.



MOONROC
ADVISORY PARTNERS

Moonroc Advisory Partners GmbH
Bauerstrasse 26
80796 München
E-Mail: [company\(at\)moonroc.de](mailto:company(at)moonroc.de)
Internet: www.moonroc.de