

## Die Illusion der Aktivität:

### Wenn eine inflationäre Projektlandschaft strategische Führung aus dem Blick geraten lässt



**Carsten Lehberg**

Geschäftsführender Gesellschafter,  
BANSBACH ECONUM  
Unternehmensberatung GmbH



**Jonas Friedmann**

Senior Consultant, BANSBACH ECONUM  
Unternehmensberatung GmbH

In vielen Unternehmen hat sich in den vergangenen Jahren eine paradoxe Situation entwickelt: Noch nie wurden so viele Projekte sowohl intern als auch extern gestartet – und noch nie war ihre tatsächliche Wirkung so schwer nachzuvollziehen. Digitalisierung, Transformation, Effizienzprogramme, regulatorische Anforderungen und Innovationsinitiativen konkurrieren parallel um Aufmerksamkeit, Ressourcen und Budget.

Was ursprünglich als Instrument zur gezielten Umsetzung strategischer Vorhaben gedacht war, ist in vielen Organisationen zu einem Sammelbecken unterschiedlichster Aktivitäten geworden. Alles, was nicht in bestehende Linienprozesse passt, wird kurzerhand zum Projekt erklärt. Was eigentlich Klarheit und Fokus schaffen sollte, erzeugt zunehmend Unübersichtlichkeit. Das Ergebnis ist eine kaum überschaubare Projektlandschaft, in der Prioritäten verschwimmen. Dies geht mit einem Verlust von Transparenz und klaren Entscheidungsgrundlagen einher, was dazu führt, dass Managemententscheidungen zunehmend reaktiv, statt strategisch getroffen werden.

### Unkoordinierte Projektportfolios führen zum Verlust der Steuerungsfähigkeit

In vielen Beratungsprojekten zeigt sich ein ähnliches Bild: Die Anzahl der laufenden Projekte übersteigt die Steuerungsfähigkeit des Managements deutlich. Projektlandschaften mit mehreren Dutzend, teils sogar hunderten Initiativen, sind keine Ausnahme. Das Kernproblem ist dabei selten mangelnde Projektkompetenz. Vielmehr

fehlt eine konsolidierte Sicht auf das Gesamtportfolio und damit die Fähigkeit, Projekte konsequent entlang ihres strategischen Beitrags zu steuern.

Häufig fehlt es an durchgängiger Transparenz über Relevanz, Fortschritt und Zielerreichung der laufenden Vorhaben. In vielen Organisationen ist unklar, welche Projekte tatsächlich einen strategischen Beitrag leisten und welche vor allem Ressourcen binden, ohne spürbare Wirkung zu entfalten. Unterschiedliche Strukturen und Reportinglogiken verhindern eine vergleichbare Bewertung auf Portfolioebene. Abhängigkeiten zwischen Projekten werden spät erkannt, belastbare Go-/No-Go-Entscheidungen bleiben die Ausnahme. Entscheidungen erfolgen isoliert, nicht auf Basis eines konsistenten Gesamtbildes. Die Organisation ist hoch aktiv, unter dem Strich aber nur begrenzt wirksam.

### Ressourcenillusion – Warum sich alles machbar anfühlt, bis nichts mehr geht

Die Folgen sind gravierend. Ressourcen werden mehrfach verplant, Mitarbeitende arbeiten parallel in mehreren Projekten, Schlüsselressourcen sind dauerhaft überlastet. Da Ressourcen meist projektweise statt portfolioweit geplant werden, entsteht eine trügerische Illusion von Machbarkeit: Jedes Projekt für sich erscheint realistisch, das Portfolio in seiner Gesamtheit überfordert die Organisation jedoch in hohem Maße. Operative Überlastung wird zum Normalzustand, strategische Steuerung zur Ausnahme.

Diese Symptome sind nicht das Ergebnis einzelner Fehlentscheidungen, sondern Ausdruck tiefer liegender struktureller Defizite. Eine zentrale Schwäche liegt in einer fehlenden oder unklaren Projekt-Governance. In vielen Unternehmen ist nicht eindeutig geregelt, wer über Start, Priorisierung, Fortführung oder Abbruch von Projekten entscheidet – und nach welchen Kriterien. Verantwortlichkeiten sind verteilt, Entscheidungsgremien fragmentiert oder rein formal existent. Das Ergebnis ist ein Nebeneinander von Projekten ohne verbindliche Gesamtsteuerung.

Hinzu kommen historisch gewachsene Projektlandschaften. Projekte werden gestartet, weitergeführt und erweitert, ohne regelmäßig grundsätzlich hinterfragt zu werden. Neue Themen, Krisen oder Managementimpulse führen zu permanenter Umpriorisierung, ohne das Gesamtportfolio anzupassen. Ressourcen werden verschoben, Komplexität jedoch nicht reduziert, sondern über Jahre aufgebaut. Entscheidungen entstehen zunehmend aus dem Moment heraus – nicht aus einer klaren strategischen Logik.

Verstärkt wird dies durch politische statt strategische Projektentscheidungen. Projekte entstehen nicht immer aus klar abgeleiteten strategischen Prioritäten, sondern aus Einzelinteressen, Machtkonstellationen oder dem Wunsch nach Sichtbarkeit und werden zu Symbolen für Aktivität – aber nicht zwingend für Wirksamkeit. Ein Projekt offen zu hinterfragen oder zu stoppen, wird damit zur politischen Herausforderung.

## Wirtschaftlicher Druck – Wenn Knappheit zu Klarheit führt

Der zunehmende wirtschaftliche Druck verschärft diese Problematik. Budgets werden enger, gleichzeitig steigen die Anforderungen an Effizienz, Geschwindigkeit und Ergebnisorientierung. Was zuvor durch Wachstum oder zusätzliche Ressourcen kompensiert werden konnte, ist nun sichtbar. Spätestens jetzt tritt die Erkenntnis ein, dass nicht alle Projekte gleichzeitig mit gleicher Priorität weitergeführt werden können. Der Versuch, „alles gleichzeitig“ zu managen, stößt an klare Grenzen.

Budgetdruck wirkt damit als Katalysator für Veränderung. Er zwingt dazu, Projektportfolios kritisch zu hinterfragen, den Fokus zu schärfen und Ressourcen auf Vorhaben zu konzentrieren, die tatsächlich einen messbaren Beitrag zur Unternehmensstrategie leisten.

## Multiprojektmanagement als strategische Führungsaufgabe

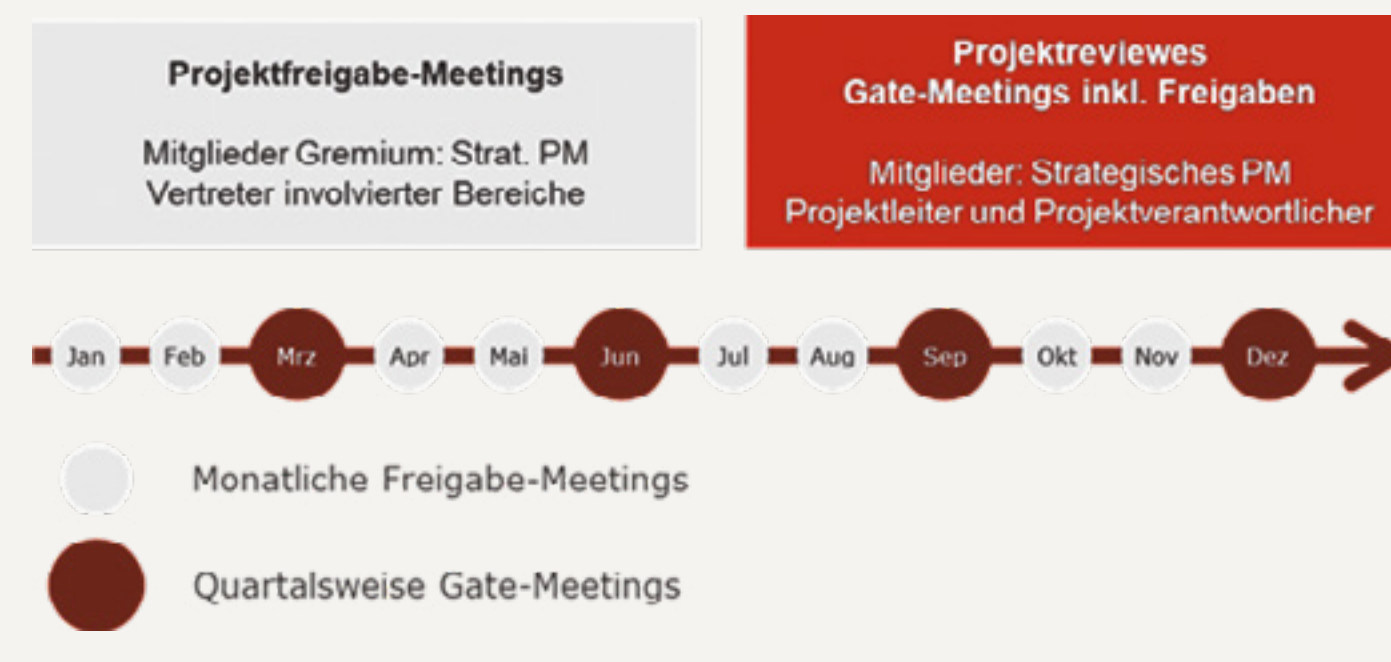
Genau hier beginnt der Übergang von reaktiver Projektverwaltung zu strategischem Multiprojektmanagement. Multiprojektmanagement ist längst nicht mehr nur eine methodische Disziplin, sondern eine strategische Notwendigkeit – und damit eine zentrale Führungsaufgabe. Es geht nicht darum, möglichst viele Projekte parallel voranzutreiben, sondern bewusst zu entscheiden, welche Vorhaben tatsächlich relevant sind.



Multiprojektmanagement schafft Klarheit in der Projektlandschaft, indem Vorhaben systematisch nach strategischem Fit, wirtschaftlichem Nutzen sowie verfügbaren Ressourcen und Kompetenzen bewertet werden. Projekte werden nicht isoliert betrachtet, sondern im Kontext des Gesamtportfolios priorisiert. Aufmerksamkeit und Kapazitäten werden so gezielt auf die Initiativen gelenkt, die einen wirksamen Beitrag zur Strategie leisten.

### Projekt-Assessments und Gate-Prozesse – Wie aus Bauchgefühl belastbare Entscheidungen werden

Ein zentraler Baustein eines fundierten Multiprojektmanagements ist ein strukturierter Projekt-Assessment-Prozess. Ziel ist es, dem Management eine belastbare Entscheidungsgrundlage zu liefern, um Projekte gezielt zu priorisieren, anzupassen oder zu beenden. Im Fokus steht dabei nicht die operative Detailsteuerung, sondern strategische Klarheit.



In der Praxis erfolgt dies entlang definierter Entscheidungsmeilensteine (Gates), etwa vor Projektstart, nach der Konzeptphase und während der Umsetzung. An jedem Gate wird das Projekt anhand einheitlicher Kriterien bewertet: Welchen konkreten Beitrag leistet es zur Unternehmensstrategie? Welcher wirtschaftliche Nutzen ist realistisch zu erwarten? Sind die erforderlichen Ressourcen und Kompetenzen verfügbar? Welche Risiken und Abhängigkeiten bestehen im Portfolio? Auf dieser Basis trifft das Management bewusste Go-/No-Go- oder Anpassungsentscheidungen. Projekte werden so nicht nur einmalig, sondern über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg überprüft. Die Vergleichbarkeit der Bewertungen schafft Transparenz im Gesamtportfolio und ermöglicht konsistente, nachvollziehbare Führungsentscheidungen.

### Stopp-Kultur als Ausdruck professioneller Führung

In der Praxis zeigt sich jedoch: Die größte Herausforderung ist nicht die Bewertung selbst, sondern die Konsequenz daraus. Projekte zu stoppen, gilt in vielen Organisationen noch immer als Eingeständnis von Scheitern. Psychologische Effekte wie der „Sunk-Cost“-Gedanke verstärken diese Haltung. Bereits investierte Mittel wiegen schwerer als der zukünftige Nutzen, mit der Folge dauerhaft gebundener Ressourcen.

Wirksames Multiprojektmanagement etabliert daher eine professionelle Stopp-Kultur. Das Beenden von Projekten wird nicht sanktioniert, sondern als verantwortungsvolle Managemententscheidung verstanden, um Ressourcen für wirkungsvollere Initiativen freizusetzen.

## Multiprojektmanagement als Erfolgsfaktor verantwortungsvoller Unternehmensführung

Nachhaltiges Multiprojektmanagement ist kein einmaliges Aufräumen, sondern ein kontinuierlicher Steuerungsprozess, der fest in den Managementroutinen verankert sein muss. Entscheidend ist der Blickwechsel vom einzelnen Projekt hin zum gesamten Portfolio. Multiprojektmanagement wird damit zum Bindeglied zwischen Strategie und operativer Umsetzung.

Die Erfahrung zeigt: Der Erfolg von Organisationen hängt nicht davon ab, wie viele Projekte sie parallel betreiben, sondern davon, wie konsequent sie priorisieren. Der Mut, Projekte zu stoppen oder gar nicht erst zu beginnen, ist kein Zeichen von Schwäche, sondern Ausdruck professioneller Unternehmensführung. Konsequente Priorisierung stärkt die strategische Handlungsfähigkeit, entlastet die Organisation und schafft die Voraussetzung dafür, dass Aktivität wieder zu Wirkung wird. ■

