



„Projektmanagement bezeichnet das Management von Potenzialen“

Projektmanagement bezeichnet das Management von Potenzialen

von: Jochen Schuchardt, Alexander Haasper, Scala Management Consulting GmbH, Oktober 2003

Die Einführung eines umfassenden Projektmanagements in Unternehmen ist für das Management und die Mitarbeiter eine große Herausforderung. Dieser Artikel zeigt daher Lösungsansätze zu der Fragestellung, wie die Akzeptanz für die Einführung von Projektmanagement bei allen Beteiligten gleichermaßen erreicht werden kann. Deshalb wird neben einer Darstellung der prozessualen und skalierbaren Kernelemente eines Projektmanagements auch eine Vorgehensweise zur Integration einer positiven Projektmanagement-Kultur beschrieben. Um dies zu erreichen, sollte allen Beteiligten der Nutzen von Projektmanagement nicht nur klar sein, sondern dieser muss im Vorfeld auch entsprechend kommuniziert und argumentativ vertreten werden können. Potenziale zu managen, heißt im Projektmanagement gemeinsam die Ziele für Management und Mitarbeiter frühzeitig zu konkretisieren und den Weg zum Erfolg für beide Seiten zu gestalten.

Oft diskutierte Aussagen

Es sind meist immer dieselben Aussagen, die von Projektleitern zu hören sind: "Ich habe keine Zeit für das Projektmanagement, ich muss das Projekt fachlich weiterbringen", "Wenn ich all diese Formulare ausfülle, komme ich zu nichts mehr", "Ich kann doch nicht jede kleine Verzögerung meinem Vorgesetzten melden, der wird ansonsten unruhig.", "Die Planungssoftware hindert die Projektarbeit mehr und wirft falsche Ergebnisse aus.."

Sind solche Aussagen latent vorhanden oder werden sie sogar wiederholt formuliert, sind bei der Einführung von Projektmanagement wichtige Schritte außer Acht gelassen. Diese Defizite auszugleichen, erfordert im Nachhinein einen sehr großen Aufwand. Der hier beschriebene Ansatz wirkt der Entstehung dieser Haltung durch seine Vorteile der Strategieverankerung, Skalierbarkeit und der Prozessorientierung entgegen.

Nutzen für Management und Mitarbeiter

Die Vorteile für das Management liegen auf den ersten Blick eher auf der Steuerungs- und Controlling-Seite, wie z.B. Fortschrittmessung, klare Zuständigkeiten, differenzierte Kostenanalysen, Identifikation von Projektrisiken und die Erfüllung der Leistungsziele. Nicht zu unterschätzen ist allerdings die positive Wirkung auf die Motivationsfaktoren wie Zufriedenheit, vernetztes Denken sowie zielgerichtete Kommunikation in Projektmeetings.

Der Nutzen für die Mitarbeiter liegt im wesentlichen in einer deutlichen Verbesserung des Arbeitsklimas und der Motivation. Durch die steigende Identifikation der Mitarbeiter mit ihren Aufgaben steigt insgesamt die Zuverlässigkeit bei der Projektabwicklung. Klare Zuständigkeiten und Zielvorgaben schaffen den Rahmen, damit die Mitarbeiter neue Herausforderungen schneller annehmen und umsetzen können. Dazu gehören vor allem Aktivitäten in unterschiedlichen Rollen und ein insgesamt flexiblerer Einsatz.

Projektmanagement bündigt Komplexität

Viele Unternehmen versuchen gerade ein unternehmensweites, einheitliches Projektmanagement zu etablieren, getrieben von der Erkenntnis, dass Standards bei der Durchführung von Projekten notwendig sind, um den Wildwuchs bei der Durchführung von Projekten oder Insellösungen entgegenzuwirken.

Ein großer Nutzen von Projektmanagement besteht in der Reduktion von Komplexität für Management und Mitarbeiter gleichermaßen. Unternehmen müssen oft eine Vielzahl an Vorhaben und Projektideen im Vorfeld bewerten und priorisieren. Durch ein strategisch ausgerichtetes Projektmanagement ist bereits die Zusammenstellung eines Projektportfolios besser zu strukturieren. Klare inhaltliche Beschreibungen der Projekte und Berücksichtigung von Abhängigkeiten sind dazu zwingend erforderlich.



„Projektmanagement bezeichnet das Management von Potenzialen“

Häufig steht bei der Einführung von Projektmanagement nur die Auswahl eines Projektmanagement-Tools im Vordergrund. Zusätzlich wird dieser Auswahlprozess oft gestartet, ohne vorab eine Klärung herbeizuführen,

- was mit einem umfassenden und einheitlichen Projektmanagement konkret erreicht werden soll (Vision)
- wo das Unternehmen und die Mitarbeiter heute stehen (Standort)
- wie sich der Weg zur Vision auf den Ebenen Projektmanagement-Methoden und Kultur gestaltet
- und durch welche Ansätze die in der Durchführung steigende Komplexität des Projekts für Management und Mitarbeiter schnell reduziert werden kann

Die Einführung von Projektmanagement ist selbst ein Projekt, das zunächst erfolgreich gemanagt werden muss.

Erfolgreiches Projektmanagement lässt sich charakterisieren

Neben den Standard-Elementen, die ein gutes Projektmanagement inhaltlich charakterisieren, ist es genauso wichtig, Rahmenbedingungen für die Akzeptanz und damit für den Erfolg zu definieren.

Bezug zu Strategie und Zielsystemen

Was ein strategisch wichtiges Projekt ist, muss im Unternehmen entschieden und transparent gemacht werden. Um Akzeptanz für ein Höchstmaß an Projektmanagement zu erzeugen, ist es notwendig, Strategieaussagen für das Unternehmen zu treffen, die eine Einordnung der eigenen Projektaktivitäten in die Unternehmensstrategie ermöglichen. Gerade für das mittlere Management ist es oft schwierig, einen durchgehenden Bezug von Projektentscheidungen zur Gesamtstrategie vorzunehmen. Differenzierte Leitbilder und Zielaussagen bieten eine entscheidende Hilfestellung. Nur so lässt sich im täglichen Projektgeschäft eine Verbindung zu den Projektaktivitäten herstellen.

Unter diesen Voraussetzungen werden Aussagen wie z.B.: "Jetzt weiß ich endlich, wie wichtig mein Beitrag zum Projekterfolg ist" und "Unser Projektteam bereitet einen wesentlichen Schritt für den Erfolg unseres Unternehmens vor" öfter zu hören sein.

Skalierbarkeit

Die Praxiserfahrungen der Scala Management Consulting zeigen, dass ein unternehmensweites Projektmanagement skalierbar sein muss. Damit wird der Gefahr begegnet, dass kleinere Projekte mit einem enormen Overhead an Administration und Formalismus zum Scheitern gebracht werden und die Projektbeteiligten den Sinn eines solchen Projektmanagements nicht erkennen können. Skalierbar heißt auch, dass zur Sicherstellung des Erfolgs bei strategisch wichtigen Projekten, ein Höchstmaß an Projektmanagement über alle Phasen des Projektes eingesetzt werden muss. In der Regel sind dies auch die Projekte größter Komplexität, bei denen sich Evaluierungs- und Implementierungsphasen abwechseln. Änderungen im Projektverlauf lassen sich bereits im Vorfeld durch geeignete Planung auf ein Minimum reduzieren. Hierzu bieten sich der Aufbau und die Pflege einer Gesamtarchitektur von der Strategie über die Prozesse zur Systemlandschaft als Hilfsinstrument an, das die Abhängigkeiten für das Management und die Mitarbeiter transparent macht.

Prozessorientierung

Erfolgreiches Projektmanagement charakterisiert mehr als eine Ansammlung von einzelnen Vorgaben, Tools und Formularen. Vielmehr sollte Projektmanagement als Prozess gesehen und eingeführt werden. Das Projektziel und der Umfang des Projektes werden zum Projektstart ausgehend von der Strategie und dem Zielsystem des Unternehmens definiert. Es ist entscheidend, in dieser Phase ein Höchstmaß an Verbindlichkeit für das Zusammenspiel -beginnend mit dem Auftraggeber über den Projektleiter zu den Mitarbeitern - herzustellen sowie ggf. einen Sponsor zu benennen. Zu der Verbindlichkeit gehören ferner die eingeplanten Fähigkeiten aller Beteiligten und deren Entwicklungsbereitschaft. Bereits vor dem Kick-off sollte der Kommunikations- und Abstimmungsprozess ausgestaltet und bilateral abgestimmt sein. Gerade in der Startphase ist der sensiblen, klaren Kommunikation und dem Aufbau des Projektmanagements eine noch höhere Bedeutung beizumessen.



„Projektmanagement bezeichnet das Management von Potenzialen“

In der Planungs- und Durchführungsphase bis hin zur Abnahme der Ergebnisse sollten die Controlling- und Steuerungsaktivitäten vor allem inhaltlich auf einer soliden Informationsbasis stehen. Nach Erfahrungen der Scala Management Consulting sind gerade Workshops eine geeignete Methode, die gesamte Breite an Aspekten zu erfassen und unter größtmöglicher Akzeptanz zu einer Entscheidung zu bringen. Die Verbindlichkeit kann durch eine Online-Dokumentation der Beschlüsse weiter erhöht werden. Für kleinere Projekte sind u.U. offline-Reviews effizienter und zielführender. Wichtig ist es in der Durchführungsphase, die Übergabe in die Linie aktiv durch Maßnahmen wie Transfer von Know-how und Schulungen für die Anwender vorzubereiten.

Innerhalb einer jeden Phase lassen sich weitere Teilprozesse „z.B. regelmäßiges Feedback von Pilotanwendern“ definieren, die sich gegenseitig bedingen und aufeinander aufbauen. Projektmanagement ist nach diesem Ansatz eine Gesamtüberlegung, die Akzeptanz und Motivation der Mitarbeiter erhöhen.

Projektmanagement bringt Vorteile

Flexiblere und effizient greifende Steuerungsmöglichkeiten für das Management

Der Nutzen für das Management des hier beschriebenen Ansatzes zum Projektmanagement spiegelt sich auf den Ebenen Strategie, Prozesse, Kultur und Motivation im Unternehmen wider. Selbst bei einer schrittweisen Einführung von Projektmanagement lassen sich schnelle Erfolge für wichtige Investitionen erzielen. Allein eine verbesserte Kommunikation und eine den Aufgaben des Projektes angemessene Projektorganisation sowie Kommunikationsstruktur erhöhen die Verbindlichkeit für strategisch wichtige Projekte.

Durch den Strategie- und Zielbezug der Projekte lässt sich das gesamte Portfolio besser steuern und die Investitionssicherheit erhöhen. Die Komplexität wird beherrschbar, wenn die Projekte von Beginn an inhaltlich sinnvoll geschnitten werden (z.B. Aufteilung von Evaluierung und Implementierung auf separate Projekte) und mit einem anforderungsgerechten Projektcontrolling untermauert werden.

Eine kontinuierliche Beobachtung der Projektrisiken sowie die ggf. sofortige Einleitung von Gegenmaßnahmen schaffen den größtmöglichen Handlungsspielraum und stellen den Erfolg der Projekte sicher. Die Führungsaufgaben sind unter Einbeziehung der Mitarbeiter in die Ausgestaltung und Berücksichtigung der Skalierbarkeit von Projektmanagement zielgerichtet und nachhaltig erfüllbar.

Schließlich kann Projektmanagement auch ein Anstoß für weitere Veränderungsprozesse und Innovationen in Organisationen sein. Projektmanagement schafft eine Kultur, in der Transparenz und Vertrauen von großer Bedeutung sind. Damit eröffnen sich weitere Spielräume für das Management und zusätzliche Potenziale durch eine höhere Motivation der Mitarbeiter. Auf sämtlichen Management-Ebenen gibt es durch Projektmanagement neue Gestaltungsmöglichkeiten zur Entwicklung und Führung von Mitarbeitern.

Vertrauenskultur und persönliche Entwicklungschancen für Mitarbeiter

Den Mitarbeitern bieten sich unter dem Dach eines lebendigen, skalierbaren Projektmanagements Entwicklungspfade, die sie sowohl für ihre fachliche Spezialisierung als auch für das Hineinwachsen in Leitungsfunktionen nutzen können. Die Spezialisten haben durch Projektmanagement einen intensiveren und Themen-übergreifenden Austausch von Know-how (z.B. in Form von Fachkolloquien) und somit weitere Anwendungsfelder im Unternehmen für ihr Wissen. Durch die steigende Übernahme von Ergebnisverantwortung und die Führung von Teams können Mitarbeiter in die von ihnen bevorzugten Führungsfunktionen sowohl im Projekt als auch in der Linie hineinwachsen.

Projektleiter und –Mitarbeiter können durch Projektmanagement innerhalb eines definierten Rahmens viel stärker eigenverantwortlich und unternehmerisch handeln. Zusätzlich steigt i.d.R. die Motivation durch eine größere Identifikation mit den Aufgaben und dem Wissen um die Bedeutung der eigenen Aktivitäten für das gesamte Unternehmen.

Der Entstehung der oft zitierten „Elfenbeintürme“ wird durch eine größere Vernetzung und intensivere Kommunikation innerhalb und zwischen den Projekten entgegengewirkt. Ein proaktives Umgehen mit Risiken und das Aufzeigen von Handlungsbedarf ermöglicht eine zielführende Kommunikation insbesondere auch mit dem Management.



„Projektmanagement bezeichnet das Management von Potenzialen“

Projektergebnisse können schneller und ggf. auch besser erzielt werden, wenn best-practice-Erfahrungen der Kollegen zur Verfügung stehen und gezielt genutzt werden können. Auch die Kenntnis einer erweiterten Methoden-Palette, z.B. im Kontext Konfliktmanagement oder Kommunikation, hilft Mitarbeitern, Projekte zum Erfolg zu führen und damit die persönliche Entwicklung selbst voranzutreiben.

Nicht zu vernachlässigen ist sicher auch die Aussage, dass die Projektarbeit einfach mehr Spaß macht, wenn die Strategieausrichtung deutlich wird, das Projektmanagement skalierbar und prozessorientiert konzipiert ist und die Projekte in einer Kultur des Vertrauens stattfinden können. Und Spaß ist sicher der beste Motivationsfaktor, den es gibt.

Die Einführung von Projektmanagement als moderierter Prozess

In der Regel wissen Mitarbeiter und Vorgesetzte in den Unternehmen am besten, wie sie ihre Projekte gestalten müssen, um zum Erfolg zu kommen. Akzeptanz lässt sich am ehesten erzeugen, wenn dieses Wissen auch in die Projektmanagement-Standards einfließen kann und dies auch vom Management gefördert wird.

Hilfreich scheint hierzu das Aufsetzen eines Projektes zur Einführung von Projektmanagement, in dessen Kern die Moderation eines Prozesses zur Entwicklung des Projektmanagements für das Unternehmen steht. Die Erarbeitung der Projektmanagement-Details sollte primär von Mitarbeitern und Vorgesetzten selbst erfolgen, nicht durch das Projekt. Damit ist auch sichergestellt, dass das fundierte, vielschichtige und langjährige Know-how aus dem Unternehmen genutzt und keine idealtypischen und u.U. wenig pragmatischen Vorgaben entwickelt werden.

Ein erfolgreiches Projektmanagement kann nur mit und nicht für Mitarbeiter und Vorgesetzte entwickelt werden! In diesem Sinn werden der Ausgangspunkt, die Strategie des Unternehmens und vor allem die Vorstellungen der Mitarbeiter berücksichtigt. Dabei ist neben der aktiven Unterstützung durch alle Management-Ebenen entscheidend, eine geeignete Mannschaft an Mitarbeitern auszuwählen, die die notwendige Offenheit für das Thema, Erfahrungen und den konstruktiven Umgang mit Missständen im bisherigen Projektgeschehen mitbringt.

Bei der Erarbeitung eines Projektmanagements werden bereits durch vorherrschende Haltungen, eingesetzte Methoden und Techniken Maßstäbe gesetzt – leider vor allem in negativer Hinsicht. Gerade hier ist das Management gefordert, die Vorgehensweise sensibel zu hinterfragen und an die Anforderungen der verschiedenen Unternehmensbereiche anzupassen. Die Frage, wie zukünftig z.B. Workshops durchgeführt werden, wird u.U. bereits mit dem ersten Workshop zur Einführung von Projektmanagement quasi beantwortet sein. Die Praxis zeigt: Das Projekt zur Einführung setzt gewollt oder ungewollt Standards. Dies muss bei der Projektarbeit konsequent berücksichtigt werden.

Es ist empfehlenswert, zunächst den Prozess des Projektmanagements als Ganzes zu definieren und diesen Prozess zu detaillieren. Bevor auf die Besonderheiten von besonderen Projekttypen eingegangen wird, ist es zielführend, die typischen Rollen und ihr Zusammenspiel zu beschreiben. Dabei sind die typischen direkten Prozesse "Startphase", "Planung", "Durchführung", "Test" und "Übergabe in die Linienverantwortung", sowie die Querschnittsprozesse wie "Kommunikation" und "Risiko-Management" auszugestalten. Darauf aufbauend kann eine erste Methoden-Palette (Online-Protokolle, Workshops) und Beispiele für Ergebnisstrukturen (Wirtschaftlichkeitsanalyse, Risiko-Portfolio, etc.) aufgebaut werden, die den Mitarbeitern die Gestaltungsmöglichkeiten verdeutlicht. Anschließend kann die Auswahl bzw. Erweiterung und Integration geeigneter Tools zur Abbildung der Methoden und Controlling- und Steuerungs-Anforderungen beantwortet werden.

Eine zentrale Projektberatung sollte bei den ersten Pilotprojekten nicht nur eine Bündelung des Know-hows bieten, sondern darüber hinaus den Veränderungsprozess aktiv begleiten können. In neuen schwierigen Projektsituationen ist oftmals eine neutrale Sicht erforderlich, die den Beteiligten Lösungswege anbieten kann. Noch wenig erfahrenen Projektleitern wird ein Coach zur Seite gestellt.

Fazit

Projektmanagement greift in viele Bereiche eines Unternehmens ein. Neben der Strategie werden Prozesse, die IT-Unterstützung und auch die Unternehmenskultur tangiert bzw. aktiv involviert. In



„Projektmanagement bezeichnet das Management von Potenzialen“

all diesen Bereichen liegen oft unentdeckte Unternehmenspotenziale verborgen, die durch den hier beschriebenen Ansatz zur Etablierung von Projektmanagement gehoben werden können.

Durch verbesserte Kommunikation und enge Zusammenarbeit werden Wissenspotenziale im Unternehmen deutlich, die bis dahin kaum jemand vermutet hat. Die projektbedingte Zusammenarbeit enthält vielfältige Potenziale für die Kultur im Unternehmen, wenn Spaß und Vertrauen zu Tage treten können.

Das Mitarbeiterpotenzial wird erhöht durch klare Spielregeln und große Freiräume. Das unternehmerische Denken der Mitarbeiter wird deutliche monetäre Vorteile und Beschleunigungseffekte erbringen. Die Team- und Führungsarbeit verändert sich durch „richtiges“ Projektmanagement. Dieses Potenzial wird oftmals mit viel Aufwand versucht zu entwickeln.

Und nicht zuletzt werden all diese Vorteile, die nach innen eine Wirkung zeigen, auch eine Außenwirkung zum Markt und Kunden haben. „Tue Gutes und rede darüber“, dieser Ausspruch gilt auch für eine Kultur, die die Unternehmenspotenziale wie oben beschrieben entwickelt und Projekte effektiv und effizient durchführen hilft.

Projektmanagement bedeutet das Management von Unternehmenspotenzialen. Für die Akzeptanz der Einführung von Projektmanagement ist der Gesamtblick auf die möglichen persönlichen und gemeinschaftlichen Potenziale und Vorteile der Garant für den Erfolg.

Kontakt:

SCALA Management Consulting GmbH
Jochen Schuchardt, Alexander Haasper
Stadttor 1
40219 Düsseldorf
n: 0211-3003-405
x: 0211-3003-200
e: schuchardt@scala-mc.de
w: www.scala-mc.de