

Balance halten

Die vier Erfolgsfaktoren beim Projektmanagement

von Daniel Krones

Die Annahme: «Hauptsache, wir schulen unsere Mitarbeiter in Sachen Projektmanagement, dann laufen unsere Projekte rund» ist ein Irrtum, dem viele Unternehmen erliegen. Sie übersehen, dass der Aufbau der gewünschten Projektmanagement-Kultur eines systemischen Denkansatzes bedarf.

steigt sprunghaft. Doch hieraus erwächst oft das nächste Problem – dem Unternehmen fehlen die Kapazitäten, um die Aufträge zeitnah abzuarbeiten. Also begibt es sich auf Personalsuche. Erneut mit Erfolg. Der nächste Engpass steht bereits wieder an: Aufgrund der gestiegenen Mitarbeiterzahl benötigt das Unternehmen eine andere Organisationsstruktur und mehr Platz. Also strukturiert es um und sucht neue Räume. Kaum ist diese Herausforderung gelöst, zeigt sich jedoch das nächste Problem: Durch die grössere Mitarbeiterzahl sind die Fixkosten höher. Das Unternehmen muss also dafür sorgen, dass es dauerhaft mehr Umsatz macht.

Wechselwirkungen bedenken

Es folgt ein Engpass auf den nächsten. Ein kluger Unternehmensführer zeichnet sich dadurch aus, dass er diese Wechselwirkungen bereits bei der Planung berücksichtigt, um vorprogrammierte Folgeprobleme zu verhindern.

Was für das Thema Unternehmensführung und -entwicklung gilt, gilt auch für das Projektmanagement (PM) in Unternehmen. Denn Projekte zielen letztlich stets darauf ab, dass sich das System Unternehmen entwickelt. Die Verantwortlichen stehen also auch hier vor der Herausforderung, die Balance zwischen den verschiedenen Erfolgsfaktoren zu wahren.

Wie erfolgreich das Projektmanagement eines Unternehmens ist, hängt von vielen Faktoren ab. Diese lassen sich aber weitgehend vier Handlungsfeldern zuordnen, welche Projektmanager bei ihrer Arbeit stets vor Augen haben sollten:

- die Fähigkeiten (der Mitarbeiter)
- die (IT-)Tools beziehungsweise technische Infrastruktur
- die (Organisations- und Projekt-)Struktur
- die Unternehmens- beziehungsweise Projektmanagement-Kultur

Wenn Probleme personalisiert werden

Wenn Organisationen Probleme mit ihrem Projektmanagement haben, fragen sie häufig einen Unternehmensberater, ob dieser deren Mitarbeitern in einem Crashkurs das nötige Projektmanagement-Know-how vermitteln könne. Die Probleme werden personalisiert.

Bezogen auf die PM-Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter lassen sich bei Unternehmen zwei Extreme konstatieren:

Extrem 1: Das Unternehmen überträgt Mitarbeitern ohne professionelle Vorbereitung Projektmanagement-Aufgaben – gemäss der Maxime «Lass´ das mal den Müller machen». Übersehen wird dabei, dass Projekte in der Regel komplexe Vorhaben sind. Ausserdem sollen in ihnen neue Problemlösungen entworfen werden. Deshalb ist für das erfolgreiche Managen von Projekten meist ein anderes Fachwissen und Methodenrepertoire als zum Wahrnehmen operativer Aufgaben in der Linie nötig.

Extrem 2: Das Unternehmen schult seine Mitarbeiter pausenlos, ohne dass sich deren PM-Kompetenz erkennbar erhöht. Eine häufige Ursache hierfür: Die Mitarbeiter kennen nach den Schulungen zwar die PM-Methoden und -Instrumente, können diese aber in der Organisation nicht effektiv einsetzen, weil die Rahmenbedingungen nicht stimmen.

IT-Tools für den PM-Erfolg

In Zusammenhang mit PM-Trainingsanfragen artikulieren Unternehmen oft Anliegen wie: «Können Sie noch eine ein-, zweistündige IT-Tool-Schulung in das Training integrieren?» Solche Anfragen zeigen, dass viele Unternehmen die Bedeutung der IT-Tools für den PM-Erfolg unterschätzen. Auch hier lassen sich zwei Extreme beobachten:

Extrem 1: Das Unternehmen stellt den Mitarbeitern keine IT-Tools zur Verfügung. Die Folge: Die Mitarbeiter basteln sich selbst Tools zum Planen und Steuern der Projekte – meist Excel-Lösungen. Die Folge: Jeder wurstelt nach Gutdünken vor sich hin. Entsprechend viel Zeit wird für das Koordinieren benötigt.

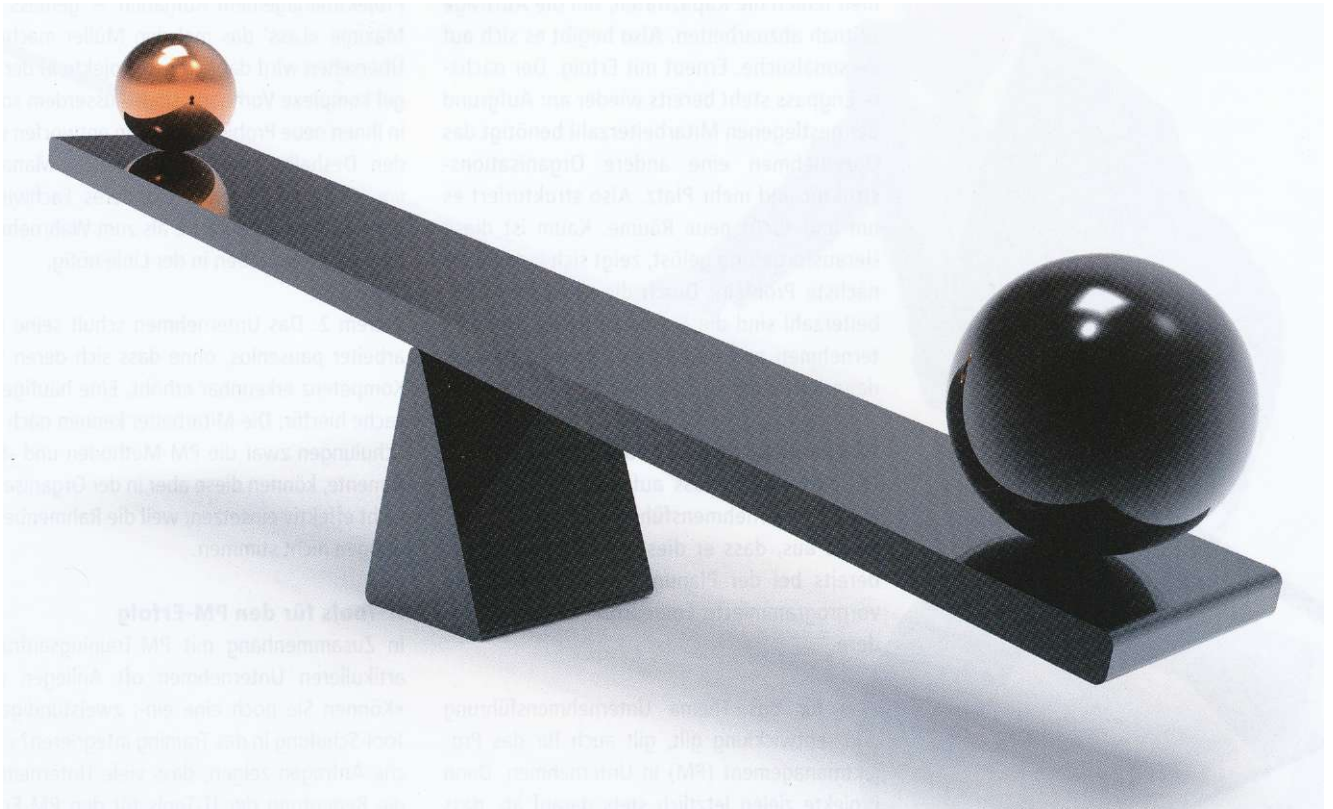
Extrem 2: Das Unternehmen führt top-down ein sehr mächtiges PM-Tool ein. Die Folge: Die Mitarbeiter fühlen sich überrannt – auch weil es zunächst einer umfangreichen Schulung bedarf, bevor sie mit dem Tool arbeiten können. Also benutzen sie das Tool zwar formal. Im Alltag arbeiten sie aber mit ihren bewährten Excel-Lösungen.

Entscheidende in Unternehmen sagen oft, dass sie ihr Projektmanagement neu strukturieren müssen. Auch hierzu gibt es zwei Extreme:

Extrem 1: Im Unternehmen existiert noch keine Projektorganisation. PM-Instanzen wie Projektleiter und Steuerungskreis sind entweder noch nicht installiert oder haben keine klaren Aufgaben, Kompetenzen sowie Verantwortungen (AKV). Dies führt zu Streitereien und Rei-

Kennen Sie die Engpasskonzentrierte Strategie – kurz EKS-Strategie genannt? Diese von Wolfgang Mewes entwickelte Strategie zur Unternehmenssteuerung besagt, dass jedes Unternehmen im Laufe seiner Entwicklung mit stets neuen Engpässen konfrontiert wird. Hat es den einen passiert, steht der nächste bereits wieder vor der Tür.

Hierfür ein Beispiel: Hat ein Unternehmen zu wenig Aufträge, startet es eine aufwändige Werbekampagne. Dies oft mit dem gewünschten Erfolg: Die Zahl der Aufträge



bungsverlust in den Projekten – insbesondere dann, wenn die Projektverantwortlichen unklare AKV gegenüber den Fachabteilungen haben. Eng damit verbunden sind nicht definierte oder mangelhaft strukturierte PM-Prozesse.

Extrem 2: Das Unternehmen sucht sein Heil in einer detaillierten schriftlichen Dokumentation der PM-Richtlinien und -Prozesse. Die Folge sind dicke Handbücher, die nie verwendet werden. Oder: Die Projektmanager halten sich sklavisch an das formulierte Regelwerk – unabhängig davon, welche Vorgehensweisen im Projekt sinnvoll wären. Übersehen wird, dass die definierten Regelwerke und Abläufe nur Instrumente sind, um ein übergeordnetes Ziel zu erreichen.

Die Balance halten

«Wir müssen die Projektmanagement-Kultur in unserer Organisation weiter entwickeln.» – Mit solchen Anfragen wenden sich Unternehmen selten an Berater. Denn beim Thema Kultur handelt es sich aus Unternehmenssicht um ein eher schwammiges Thema, das man nicht greifen und messen kann.

Was die PM-Kultur eines Unternehmens ausmacht, lässt sich mit folgendem englischen Satz umreißen: «Culture – that's the way we

do things around here.» Letztlich hat also jedes Unternehmen eine Projektmanagement-(Un-)Kultur. Dies bedeutet, dass es in jedem Unternehmen typische Denk- und Handlungsmuster gibt, wie die Projekte angegangen werden. Die entscheidende Frage ist: Fördern diese das erfolgreiche Managen von Projekten? Auch bei der PM-Kultur lassen sich zwei Extreme konstatieren:

Extrem 1: Die mit fast jedem Projekt verbundenen (Interessen-)Konflikte werden nicht offen angesprochen. Dasselbe gilt für Meinungsunterschiede über die beste Problemlösung und Vorgehensweise. Auch die mit dem Projekt verbundenen Risiken werden eher tabuisiert als offen thematisiert.

Extrem 2: Im Unternehmen ist der Wunsch nach Harmonie und Konsensentscheidungen sehr ausgeprägt. Es wird so lange über die Zielsetzungen und das Vorgehen debattiert, dass die Organisation entweder nie oder erst sehr spät ins Handeln kommt. Die Folge: Das Unternehmen läuft den Entwicklungen im Markt oder in der Branche hinterher.

Zwischen diesen beiden Polen gilt es, beim Aufbau der gewünschten PM-Kultur die erforderliche Balance zu wahren. Denn nur so kann

sichergestellt werden, dass die (betroffenen) Mitarbeiter und Bereiche zu Mitstreitern werden und die Organisation über die Innovationskraft verfügt, die heute jedes Unternehmen braucht. •

Daniel Krones



arbeitet als Berater für die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal, Deutschland. Er ist auf das Themenfeld Projekt- und Changemanagement spezialisiert.

Weitere Informationen

daniel.krones@kraus-und-partner.de