

Erfolgsfaktoren im Projektmanagement

Die Balance wahren

Von Daniel Krones

«Hauptsache, wir schulen unsere Mitarbeiter in Sachen Projektmanagement. Dann laufen unsere Projekte rund.» Diesem Irrtum erliegen Unternehmen oft. Sie übersehen, dass der Aufbau der gewünschten Projektmanagement-Kultur eines systemischen Denkansatzes bedarf.

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

Hierfür ein Beispiel. Angenommen ein Unternehmen hat zu wenig Aufträge. Also startet es eine aufwendige Werbekampagne. Mit dem gewünschten Erfolg. Die Zahl der Aufträge steigt sprunghaft. Hieraus erwächst oft das nächste Problem: Dem Unternehmen fehlen die Kapazitäten, um die Aufträge zeitnah abzuarbeiten. Also begibt es sich zum Beispiel auf Personalsuche. Erneut mit Erfolg. Hieraus resultiert der nächste Engpass: Aufgrund der gestiegenen Mitarbeiterzahl benötigt das Unternehmen eine

andere Organisationsstruktur und mehr Platz. Also strukturiert es um und sucht neue Räume. Doch

Engpässe am laufenden Band

kaum ist diese Herausforderung gelöst, zeigt sich der nächste Engpass: Aufgrund der grösseren Mitarbeiterzahl sind auch die Fixkosten höher. Also muss das Unternehmen dafür sorgen, dass es dauerhaft mehr Umsatz macht.

Die Wechselwirkungen bedenken

So folgt ein Engpass auf den nächsten. Und wodurch zeichnet sich ein kluger Unternehmensführer aus? Er berücksichtigt diese Wechselwirkungen bei seinen Planungen – denn er weiss: sonst sind Folgeprobleme vorprogrammiert.

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. Also stehen die Verantwortlichen 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, die Projektmanager bei ihrer Arbeit stets vor Augen haben sollten.

1. Fähigkeiten (der Mitarbeiter)

Oft fragen Organisationen Unternehmensberater: «Können Sie unseren Mitarbeitern in einem Crashkurs das nötige Projektmanagement-Know-how vermitteln?» Dies ist meist die erste Reaktion von Unternehmen, wenn sie registrieren: Wir haben beim Projektmanagement Probleme.

Vier Erfolgsfaktoren

Das heisst, 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 Pro-

jektmanagement-Aufgaben – gemäss der Maxime: «Lass' das mal den Müller machen.» Übersehen wird dabei: Projekte sind in der Regel komplexe Vorhaben. 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. Sie können diese aber in der Organisation nicht effektiv einsetzen, weil die Rahmenbedingungen nicht stimmen.

2. IT-Tools (und technische Infrastruktur)

In Zusammenhang mit PM-Trainingsanfragen artikulieren Unternehmen oft Anliegen wie: «Können Sie in das Training noch eine ein-, zweistündige IT-Tool-Schulung integrieren?» Solche Anfragen zeigen: Viele Unternehmen unterschätzen die Bedeutung der IT-Tools für den PM-Erfolg. 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 sozusagen nach Gutdünken vor sich hin. Entsprechend viel Zeit ist für das Koordinieren nötig.

■ 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, be-

Daniel Krones (MBA) arbeitet als Berater für die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Werner-von-Siemens-Strasse 2-6, D-76646 Bruchsal, Tel. +49 (0)7251 989 034, daniel.krones@kraus-und-partner.de

vor sie mit dem Tool arbeiten können. Also benutzen sie das Tool zwar formal. Im Alltag arbeiten sie aber weiter mit ihren bewährten Excel-Lösungen.

3. Struktur

Oft hört man von Entscheidern in Unternehmen: «Wir müssen unser Projektmanagement neu strukturieren.» Dann lassen sich erneut zwei Extreme registrieren.

■ Extrem 1: In dem Unternehmen existiert noch keine Projektorganisation. PM-Instanzen wie Projektleiter und Steuerungskreis sind entweder noch nicht installiert oder haben keine klaren Aufgaben, Kompetenzen sowie Verantwortungen (AKVs). Dies führt zu Streitereien und Reibungsverlusten in den Projekten – insbesondere dann, wenn die Projektverantwortlichen unklare AKVs 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 unter anderem 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, was im Projekt sinnvoll wäre. Übersehen wird, dass die definierten Regelwerke und Abläufe nur Instrumente sind, um ein übergeordnetes Ziel zu erreichen.

4. Kultur

«Wir müssen die Projektmanagement-Kultur in unserer Organisation weiterentwickeln.» 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. Das heisst, in jedem Unternehmen gibt es typische Denk- und Handlungsmuster, wie 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 Vor-

Kultur – ein schwammiges Thema?

gehensweise. Auch die mit dem Projekt verbundenen Risiken werden eher tabuisiert als offen thematisiert.

■ Extrem 2: In dem Unternehmen ist der Wunsch nach Harmonie und Konsens-Entscheidungen 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 jedes Unternehmen heute braucht. ■