

# Projektmanagement: Die vier Erfolg

„Hauptsache, wir schulen unsere Mitarbeiter in Sachen Projektmanagement. Dann laufen unsere Projekte rund.“ Diesem Irrtum erliegen oft Unternehmen. 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 aufwändige Werbekampagne. Mit dem gewünschten Erfolg. Die Zahl der Aufträge steigt sprunghaft an. 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: Die Räume sind zu klein. Und aufgrund der gestiegenen Mitarbeiterzahl benötigt das Unternehmen eine andere Organisationsstruktur. Also sucht es größere Räume. Es strukturiert zudem um. Doch 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 erzielt.

## Die Wechselwirkungen bedenken

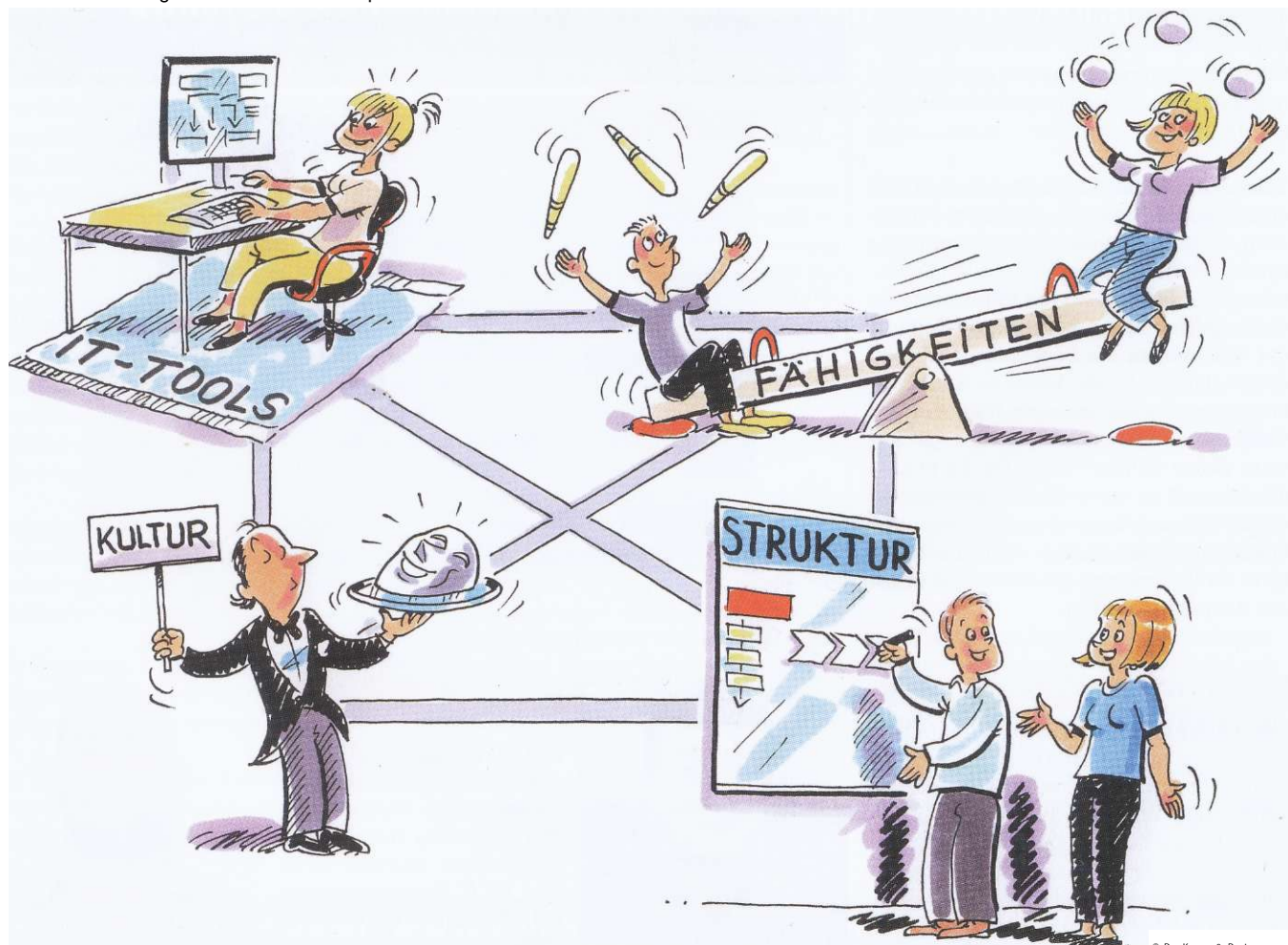
So folgt ein Engpass auf den nächsten. Und wodurch zeichnet sich ein kluger Unternehmensführer aus? Er berück-

sichtigt 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 nötige Balance zwischen den verschiedenen Erfolgsfaktoren zu wahren.

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

- die Fähigkeiten (der Mitarbeiter),
- die (IT-)Tools beziehungsweise technische Infrastruktur,



# sfaktoren sollten Sie beachten

- die (Organisations- und Projekt-)Struktur und
- die Unternehmens- beziehungsweise Projektmanagement-Kultur.

## 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. 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 Projekt(management-)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 Fach-Wissen 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.

## 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 Fol-

ge: 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, bevor sie mit dem Tool arbeiten können. Also benutzen sie das Tool zwar formal. Im Alltag arbeiten sie aber mit ihren bewährten Excel-Lösungen.

## 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.

## Kultur

„Wir müssen die Projektmanagement-Kultur in unserer Organisation weiter entwickeln“. Mit solchen Anfragen wenden sich Unternehmen sehr 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 eng-

lischen 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 Vorgehensweise. 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 einerseits die (betroffenen) Mitarbeiter und Bereiche zu Mitstreitern werden und andererseits die Organisation über die Innovationskraft verfügt, die jedes Unternehmen heute braucht. «



## Zur Person

Daniel Krones, MBA arbeitet als Berater für die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal. Er ist auf das Themenfeld Projekt- und Change-management spezialisiert.

Kontakt: daniel.krones@kraus-und-partner.de, Tel.: 0049 7251/989034