



PROJEKTMANAGEMENT

Bei Projekten die Balance wahren

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

VON DANIEL KRONES

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 stets mit neuen Engpässen konfrontiert. Hat es den einen passiert, steht der nächste vor der Tür.

Hierfür ein Beispiel: Angenommen, ein Unternehmen hat zu wenig Aufträge und Kunden, um seine Umsatz- und Wachstumsziele zu erreichen. Also startet es eine aufwändige Werbekampagne und Vertriebsaktion – mit dem gewünschten Erfolg. Die Zahl der Aufträge steigt sprunghaft an. Hieraus erwächst meist das nächste Problem: Dem Unternehmen fehlen die Kapazitäten, um die Aufträge zeitnah abzuarbeiten. Also begibt es sich zum Beispiel auf Personalsuche, erneut mit Erfolg.

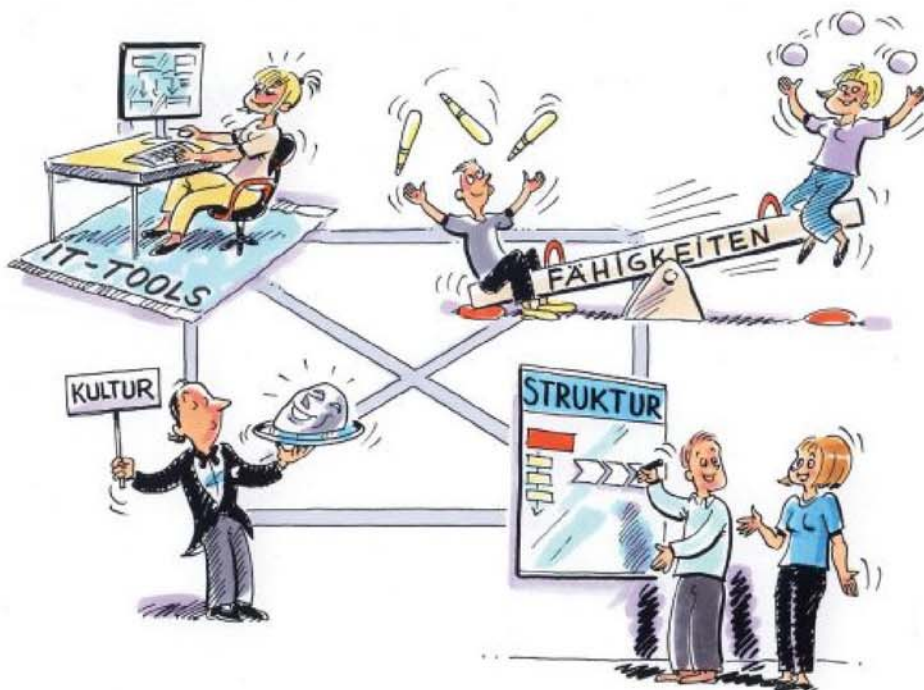
Hieraus resultiert der nächste Engpass: Die Räume sind zu klein. Und aufgrund der gestiegenen Mitarbeiterzahl benötigt das Unternehmen eine andere Organisationsstruktur und Führungskultur. Also sucht das Unternehmen größere Räume. Es strukturiert zudem um und startet ein Führungskräfteentwicklungsprogramm. 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.

So folgt ein Engpass auf den nächsten. Und wodurch zeichnet sich ein kluger Unternehmensführer aus? Er ist sich dieser Wechselwirkungen bewusst und berücksichtigt sie bei seinen Planungen – denn er weiß: Wenn ich das nicht tue, entstehen Folgeprobleme:

- Wenn wir zu wenig Aufträge haben, dann bekommen wir neben Auslastungs- auch Finanzprobleme.
- Wenn wir hingegen zu wenig Mitarbeiter haben, dann bekommen wir Liefer- und Qualitätsprobleme und produzieren unzufriedene Kunden.
- Und wenn unsere Organisationsstruktur nicht der Unternehmensgröße angemessen ist? Dann arbeiten wir ineffektiv.

Die Auswirkung von Entscheidungen bedenken

Das weiß ein erfahrener Unternehmensführer. Also versucht er, zwischen diesen „Erfolgsfaktoren“ die nötige Balance zu wahren, damit sich das Unternehmen stetig weiterentwickelt und nicht in die Falle tappt, beispielsweise durch unüberlegte „Hauruck-Aktionen“ seinen Erfolg zu gefährden.



Was für das Thema Unternehmensführung und -entwicklung gilt, gilt auch für das Projektmanagement in Unternehmen. Denn Projekte zielen letztlich stets darauf ab, dass sich das System Unternehmen (oder ein Teil von ihm) entwickelt. Also stehen die Verantwortlichen auch hier vor der Herausforderung, die nötige Balance zu wahren. Das gelingt ihnen häufig nicht – aus unterschiedlichen Gründen. Die Folge: Die Projektziele werden nicht oder nur teilweise erreicht. Oder: Die Projektziele werden erreicht – aber nur zu dem Preis, dass in anderen Bereichen Folgeprobleme auftreten, so dass das Projekt aus gesamtunternehmerischer Warte eigentlich gescheitert ist.

Letztlich hängt der Erfolg des Projektmanagements von Unternehmen von sehr vielen Faktoren ab. Diese lassen sich aber weitgehend vier Handlungsfeldern zuordnen, die Projektmanager bei ihrer Arbeit stets vor Augen haben sollten:

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

Vernachlässigt ein Unternehmen einen dieser Faktoren längerfristig und entwickeln sie sich nicht weitgehend parallel, sind Folgeprobleme zumeist unvermeidbar.

Oft kontaktieren Organisationen Unternehmensberatungen mit der Anfrage: „Unsere Projekte laufen nicht rund. Wir müssen unseren Mitarbeitern in einem Crashkurs das nötige Projektmanagement-Know-how vermitteln.“

Die Fähigkeiten der Mitarbeiter

Dies ist meist die erste Reaktion von Unternehmen, wenn sie registrieren: Wir haben Probleme beim Projektmanagement. Das heißt, die Probleme werden personalisiert und übersehen wird, dass deren Ursache auch eine andere sein kann. Bezogen auf die Projektmanagement-Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter lassen sich bei den Unternehmen zwei Extreme konstatieren. Das eine Extrem stellen die Unternehmen dar, die Mitarbeiter ohne professionelle Vorbereitung Projekt(management-)Aufgaben übertragen – oft gemäß der Maxime: „Herr Müller hat in der Linie schon oft sein Können gezeigt und hervorragende Ergebnisse geliefert. Lass’ den mal das Projekt übernehmen. Dann kann er zeigen, was wirklich in ihm steckt.“ Übersehen wird dabei: Projekte sind in der Regel sehr komplexe Vorhaben. Außerdem sollen in ihnen meist neue Problemlösungen entworfen werden. Deshalb ist für das erfolgreiche Managen von Projekten oft auch ein anderes Fach-Wissen und Methodenrepertoire als zum Wahrnehmen operativer Aufgaben in der Linie nötig.

Das andere Extrem ist: Unternehmen schulen ihre Mitarbeiter sozusagen ohne Unterlass. Sie besuchen ein Projektmanagement-Training nach dem anderen, ohne dass sich ihre Erfolge in der täglichen Bewältigung von Projektaufgaben erkennbar erhöhen. Eine häufige Ursache hierfür: Die Mitarbeiter kennen nach den Schulungen zwar die Projektmanagement-Methoden und -Instrumente. Sie können diese aber in der Organisation nicht effektiv einsetzen, weil die existierende Struktur und (Projektmanagement-)Kultur sowie die vorhandenen IT-Tools dies nicht ermöglichen. Die Rahmenbedingungen stimmen also nicht.

IT-Tools und technische Infrastruktur

In Zusammenhang mit Projektmanagement-Trainingsanfragen artikulieren Unternehmen oft auch Anliegen wie: „Können wir in das Training noch eine IT-Tool-Schulung integrieren? Dafür ist doch gewiss noch ein, zwei Stunden Zeit?“ Solche Anfragen zeigen, dass Unternehmen vielfach die Bedeutung der IT-Tools für den Projektmanagement-Erfolg unterschätzen.

In Unternehmen beachtet man folgende beiden Extreme. Viele stellen den Mitarbeitern gar keine IT-Tools zur Verfügung. Die Folge: Die Mitarbeiter basteln sich selbst Tools zum Planen und Steuern der Projekte. Meist handelt es sich hierbei um Excel-Lösungen. Die Folge: Jeder wurstelt sozusagen nach Gutdünken vor sich hin. Entsprechend viel Zeit und Energie ist für das Abstimmen, Koordinieren und Harmonisieren nötig.

Haben Unternehmen die Bedeutung von gemeinsam genutzten IT-Tools erkannt, führen sie oft top down sehr mächtige Tools ein, die an den praktischen Anforderungen vorbeigehen. Die Folge: Die Mitarbeiter fühlen sich überrannt – auch weiles zunächst einer umfangreichen Schulung bedarf, bevor sie das Tool überblicken und mit ihm arbeiten können. Also benutzen sie das Tool zwar formal. Im Alltag arbeiten sie aber weiterhin mit ihren bewährten Excel-Lösungen.

Doch selbst wenn ein Unternehmen ein adäquates Tool wählt, ist dies

noch kein Garant für ein erfolgreiches Projektmanagement. Aus folgendem Grund: Den Mitarbeitern fehlen häufig die notwendigen Projektmanagement-Kenntnisse und in der Organisation existiert nicht die erforderliche Projektmanagement-Struktur und -Kultur, um das Tool effektiv einzusetzen.

Oft hört man von Entscheidern in Unternehmen: „Unser Projektmanagement entspricht nicht mehr unserem Bedarf. Wir müssen es neu strukturieren und dies auch in einem Handbuch dokumentieren.“ Vernimmt man von Unternehmen diese Aussage, dann lassen sich erneut zwei Extreme registrieren. Das erste: In dem Unternehmen existiert noch gar keine Projektorganisation. Projektmanagement-Instanzen wie Steuerungskreis, Projektleiter und -mitarbeiter sind entweder noch nicht installiert oder sie haben keine klaren Aufgaben, Kompetenzen sowie Verantwortungen (AKVs). Dies führt zu Streitereien und Reibungsverlusten innerhalb der Projekte – insbesondere dann, wenn die Projektverantwortlichen unklare AKVs gegenüber den Fachabteilungen und somit meist ein schlechtes Standing gegenüber der mächtigen „Linie“ haben. Eng damit verbunden sind mangelhafte oder nicht definierte Projektmanagement-Prozesse (zum Beispiel Reporting-Rhythmus der Projektleiter an den Steuerungskreis).

Professionelle Projektorganisation

Haben Unternehmen die Notwendigkeit einer professionellen Projektorganisation erkannt, verfallen sie oft ins zweite Extrem: Sie suchen ihr Heil in einer detaillierten schriftlichen Dokumentation unter anderem der Projektmanagement-Richtlinien und -Prozesse. Die Folge sind oft dicke Handbücher, die einmal verfasst und dann nie mehr verwendet werden. Oder: Die Projektmanager halten sich (aus Angst vor Sanktionen) sklavisch an das formulierte Regelwerk – unabhängig davon, was im Projekt gerade sinnvoll wäre. Übersehen wird, dass die definierten Regelwerke und Abläufe kein Selbstzweck sind. Sie sind Instrumente, um ein übergeordnetes Ziel zu erreichen. Die Projektmanagement-Struktur wird

nicht mit Leben erfüllt, weil sie nicht in einer passenden Projektmanagement-Kultur verankert ist.

Aufbau einer PM-Kultur

„Wir müssen in unserer Organisation eine Projektmanagement-Kultur aufbauen.“ Oder „Wir müssen unsere Kultur weiterentwickeln.“ Mit solchen Anfragen wenden sich Unternehmen eigentlich nie an Berater. Aus einem einfachen Grund: Beim Thema Kultur handelt es sich aus Unternehmenssicht um ein eher „schwammiges“ Sujet, das man nicht greifen und messen kann. Daher ist auch der Profit, den die Organisation aus potenziellen Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Kultur ziehen würde, nur schwer in Euro ausdrückbar – zumindest so lange nicht definiert und operationalisiert ist:

- Worin zeigt sich unsere Unternehmens- sowie Projektmanagement-Kultur? Und;
 - Wo bestehen Soll-Ist-Abweichungen zur angestrebten Kultur?
 - Welchen Reifegrad die (Projektmanagement-)Kultur eines Unternehmens hat, zeigt sich in Organisationen unter anderem darin:
 - Welchen Stellenwert haben die Projekte gegenüber den Linienaufgaben?
 - Gibt es eine Projektleiter-Karrierelaufbahn?
 - Wie werden die AKVs der jeweiligen Positionen in der Praxis gelebt?
 - Wie wird mit Konflikten zwischen Linie und Projekt umgegangen?
 - Werden die Projektbeteiligten angemessen gefördert und erhalten sie die nötige Unterstützung, um ihre Aufgaben erfolgreich realisieren zu können?
- An Problemen in diesen Bereichen macht sich denn auch meist die Erkenntnis der Verantwortlichen in den Unternehmen fest: Wir müssen im Bereich Projektmanagement aktiv werden. Dass es sich bei den Problemen faktisch um Kulturprobleme handelt, haben sie oft nicht im Blick, weil sie weitgehend in den Herausforderungen des Alltags gefangen sind.

Was die Projektmanagement-Kultur eines Unternehmens ausmacht, lässt sich mit dem englischen Satz umreißen: „Culture – that's the way we do things around

here.“ Letztlich hat jedes Unternehmen also eine Projektmanagement-(Un-)Kultur. Das heißt, in jedem Unternehmen gibt es typische Denk- und Handlungsmuster, wie Projekte angegangen werden. Die entscheidende Frage lautet: Welche Muster sind dies und fördern sie das erfolgreiche Managen von und das Miteinander in Projekten oder nicht? Diese Frage kann jeweils nur bezogen auf das konkrete Unternehmen beantwortet werden.

Projektmanagement-Kultur zwischen zwei Polen

Trotzdem lassen sich auch bei der Projektmanagement-Kultur zwei Pole konstatieren. Zum einen gibt es Unternehmen, in denen die mit den fast jedem Projekt verbundenen (Interessens-) Konflikte nicht offen angesprochen werden. Dasselbe gilt für Meinungsunterschiede über die beste Problemlösung und Vorgehensweise. Auch die mit dem Projekt verbundenen Risiken, aus denen Probleme erwachsen könnten, werden eher tabuisiert als offen thematisiert. Den anderen Pol stellen Unternehmen dar, in denen der Wunsch nach Harmonie und im Konsens getroffenen Entscheidungen sehr ausgeprägt ist. In ihnen wird oft so lange und intensiv über die Zielsetzungen, das Vorgehen und die Zuständigkeiten 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 Projektmanagement-Kultur die erforderliche Balance zu wahren. Denn nur so kann sichergestellt werden, dass einerseits die (betroffenen) Mitarbeiter und Bereiche „mitziehen“ und zu Mitstreitern werden und andererseits die Organisation über die Innovationsfähigkeit und -kraft verfügt, die jedes Unternehmen heute braucht.



Autor: DANIEL KRONE ist als Berater tätig für die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal

Kennziffer: DBM21311