

Projektmanagement in der Krise – Wie gut laufen Ihre Projekte wirklich?

Die Anzahl der Projekte steigt in vielen Unternehmen kontinuierlich, um z. B. neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, Kundenprojekte durchzuführen, ein neues IT-System einzuführen oder eine Veränderung in der Organisation vorzunehmen.

Eine zunehmende Zahl von Unternehmen nutzt dazu Projektmanagement als Führungs- und Managementinstrument. Die vorhandenen Mitarbeiter wurden oder werden zu Projektleitern ausgebildet und sollen die Projekte im Unternehmen zum Erfolg führen.

Leider funktioniert dies oft nicht so gut wie erwartet. Die geplanten Budgets werden überschritten, die vereinbarten Termine verschieben sich und die Qualität der Ergebnisse ist nicht immer so wie geplant.

Laut einer Multiprojektmanagementstudie 2004-2006 der Technischen Universität Berlin sind nur 20 % der befragten Topmanager mit dem Management ihrer Projekte oder ihrer Projektlandschaft wirklich zufrieden.

Aber worauf kommt es wirklich an? Ist es wichtig, wie umfangreich das Projektmanagement beschrieben ist, wie das Projektmanagement gelebt wird, oder in welcher Situation sich Ihr Unternehmen befindet? Oder kommt es vielmehr darauf an, welche Rolle Projektmanagement in Ihrem Unternehmen spielt? Letzt endlich sind alle diese Aspekte wichtig und das Projektmanagement sollte die Strategie des Unternehmens unterstützen und somit zum Geschäftserfolg aktiv beitragen.

Projektmanagement ist also nicht gleich Projektmanagement.

Die Schulung einiger Mitarbeiter zu Projektleitern ist dabei nur ein kleiner Teil, um Projektmanagement nachhaltig in einem Unternehmen zu etablieren.

Projektleiter müssen neben der eigentlichen Aufgabe auch entsprechende Rechte, bzw. Befugnisse und Pflichten übertragen bekommen. Sie benötigen in der Regel ein Team aus Experten und geeignete Werkzeuge und Tools. Darüber hinaus müssen die Projektleiter und auch das Projektteam zielorientiert geführt werden, z. B. durch persönliche Zielvereinbarung zur Einhaltung der Meilensteine und des Budgets.

Und ganz wichtig: die Organisation des Unternehmens muss auf die Projektarbeit ausgerichtet sein und den Projekten das richtige Umfeld bieten, d. h. Prozesse und Rollen müssen klar und eindeutig definiert sein.

Demzufolge geht es bei der Einführung von Projektmanagement als Führungs- und Managementinstrument um mehr als nur die Schulung von einigen Mitarbeitern.

Vielmehr sind auch das Umfeld, die Branche und die geografische Lage, in der das Unternehmen tätig ist, zu beachten.

Ein einheitliches Projektmanagement zu definieren und das allen Unternehmen zur Einführung an die Hand zu geben, ist eine Illusion. Das Projektmanagement muss situativ an der Strategie und den Zielen des Unternehmens ausgerichtet sein, um den vollen Nutzen zu bringen.

Was ist also zu tun? Es gilt, die richtigen Stellhebel für das Projektmanagement und das Umfeld zu finden, um damit Effektivität und Effizienz in der Projektarbeit zu erzeugen und in die Unternehmensstrategie optimal einzubinden.

Da es keinen generellen Projektmanagementansatz gibt, der zu allen Unternehmen passt, gilt es, eine jeweils passende Ausprägung des Projektmanagements zu finden. Diese kann irgendwo auf dem Entwicklungskontinuum des Projektmanagements liegen :

- **Management von Projekten**
Das Management von Projekten fokussiert auf der Ebene der einzelnen Projekte ihre möglichst effiziente Umsetzung. In diesem Zusammenhang sind grundlegende Fragen zu klären, wie z. B. die Ausgestaltung der Projektverantwortung, die Zuordnung von Mitarbeitern zu einem Projekt sowie die Modalitäten des Ablaufs der Planung. Darüber hinaus ist festzulegen, welche Phasen für ein Projekt idealtypisch sind.
- **Management durch Projekte**
Im Rahmen des Managements durch Projekte wird Projektmanagement zum Bestandteil der Unternehmensführung. Projekte werden als Mittel der Unternehmensentwicklung und als Mittel zur Steigerung des Unternehmenswertes gesehen. Projektmanagement wird so zu einem systematischen Multiprojektmanagement, das sich insbesondere mit der Planung, der Umsetzung, und der Kontrolle eines gesamten Projektportfolios beschäftigt.
- **Projektorientiertes Unternehmen**
Das projektorientierte Unternehmen nimmt die Grundgedanken aus dem „Management durch Projekte“ auf und führt sie weiter fort. Hier werden Projekte als „Kern des gesamten Geschäfts“ gesehen. Aus diesem Grund erfolgen eine wertorientierte Weiterentwicklung der Führungssysteme sowie die Initiierung einer projektorientierten Unternehmenskultur. Darüber hinaus zeichnen sich projektorientierte Unternehmen durch eine weitgehende Entscheidungsdezentralisierung und durch ein umfassendes Empowerment der Projektteams aus. Zudem gewinnt die Entwicklung einer lernenden Organisation zum Aufbau organisationaler und persönlicher Kompetenzen in Sachen Projektmanagement zunehmende Bedeutung.



Abbildung 1: Entwicklungskontinuum des Projektmanagements

Mit Hilfe eines Assessment kann nun festgestellt werden, welche Ausprägung des Projektmanagements für Ihr Unternehmen sinnvoll ist, bzw. in welcher Ausprägung Sie sich derzeit befinden. Eine weitere Fragestellung beantwortet das Assessment ebenfalls: „Wie gut ist unser Projektmanagement auf unsere Unternehmenssituation zugeschnitten und wie gut beherrschen wir es wirklich?“

Das von Michael Stock Consulting verwendete Assessment COACH PM (=Competency and Application Check), entwickelt von der Unternehmensberatung Dr. Scheurer, berücksichtigt die aktuellen Projektmanagement-Wissensbasen, wie die der IPMA, des PMI, etc. sowie empirisch erhobene Erfolgsfaktoren.

COACH PM berücksichtigt sowohl die konkreten Unternehmensbedürfnisse wie auch die situative Fokussierung, um im jeweils untersuchten Unternehmen individuelle Schwerpunkte setzen zu können.

Das Assessment läuft in 5 Schritten ab:

1. Schritt: Der situative Check des Unternehmens und die Festlegungen des Assessmentumfangs werden zusammen mit der Geschäftsführung oder dem Topmanagement durchgeführt.

2. Schritt: Prioritäten setzen

Die Geschäftsführung oder das Topmanagement legt über die Durchführung von Gewichtungen auch die Bedeutung der verschiedenen Projektmanagementthemen für das betrachtete Unternehmen fest. Diese Gewichtung wird in der Regel auf einer aggregierten Ebene durchgeführt und betrifft ca. 50 sogenannte Kompetenzfelder, so dass alle 220 in COACH PM hinterlegten Einzelkompetenzen gewichtet werden können.

3. Schritt: Kompetenzen prüfen

Die Bewertung des Beherrschungsgrades (vorhandene vs. gelebte Kompetenz) der Einzelkompetenzen wird gemeinsam mit den Projektmanagementexperten des Unternehmens vorgenommen. Der Bewertungsaufwand variiert in Abhängigkeit vom definierten Assessmentumfang. Er kann sich auf ein einzelnes Projekt beziehen oder mehrere Projekte zusammen mit dem Multiprojektumfeld berücksichtigen.

4. Schritt: Handlungsbedarf ermitteln

Die Ergebnisse werden ausgewertet und zusammen mit den Projektmanagementexperten analysiert. Handlungsfelder werden identifiziert und mit einem Ansatz für die Verbesserung der betreffenden Projektmanagementkompetenzen hinterlegt.

5. Schritt: Verbesserungen einleiten

Die Assessmentergebnisse und die Verbesserungsvorschläge werden gemeinsam mit der Geschäftsführung oder dem Topmanagement und den Projektmanagementexperten diskutiert. Durch diese Vorgehensweise wird die direkte Kommunikation zum Stand des Projektmanagements im Unternehmen intensiviert.

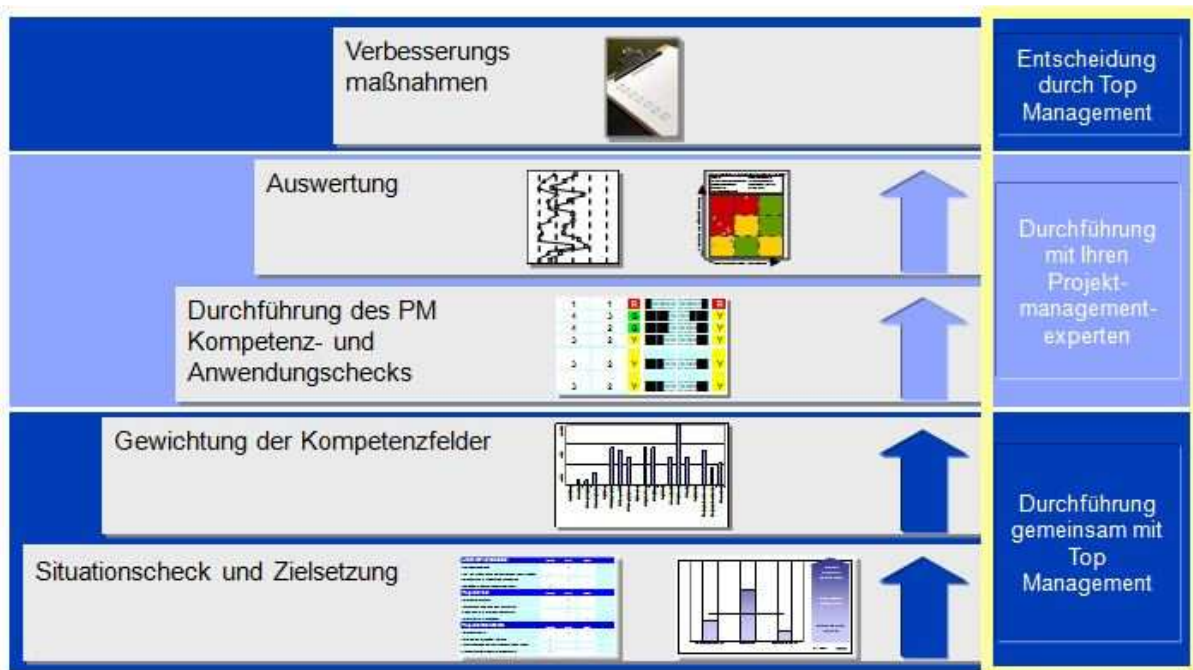


Abbildung 2: Darstellung der Vorgehensweise

COACH PM unterscheidet beim Beherrschungsgrad nach vorhandenen Kompetenzen (z.B. Prozessbeschreibungen) und wie sie praktisch zur Anwendung kommen.

Aus der Bewertung des Beherrschungsgrades lassen sich die Stärken und Schwächen auf der Ebene der Projektmanagement-Kompetenzfelder, bei Bedarf auch bis auf die Ebene der Einzelprojektmanagement-Kompetenzen herauslesen. Als Beispiel kann hier der systematische Projektstart genannt werden. Ist er ausführlich beschrieben und wird er so auch von den Projektleitern durchgeführt?

Zur Ermittlung des unternehmensspezifischen Handlungsbedarfs wird der Beherrschungsgrad zu den Zielsetzungen des Topmanagements im sogenannten „Aktionsportfolio“ in Bezug gesetzt. Dadurch wird die

Dringlichkeit der Verbesserungsaktivitäten grafisch und intuitiv verständlich darstellt. Das Aktionsportfolio weist also in übersichtlicher Weise und auf einer überschaubaren Aggregationsebene auf den konkreten Handlungsbedarf hin.

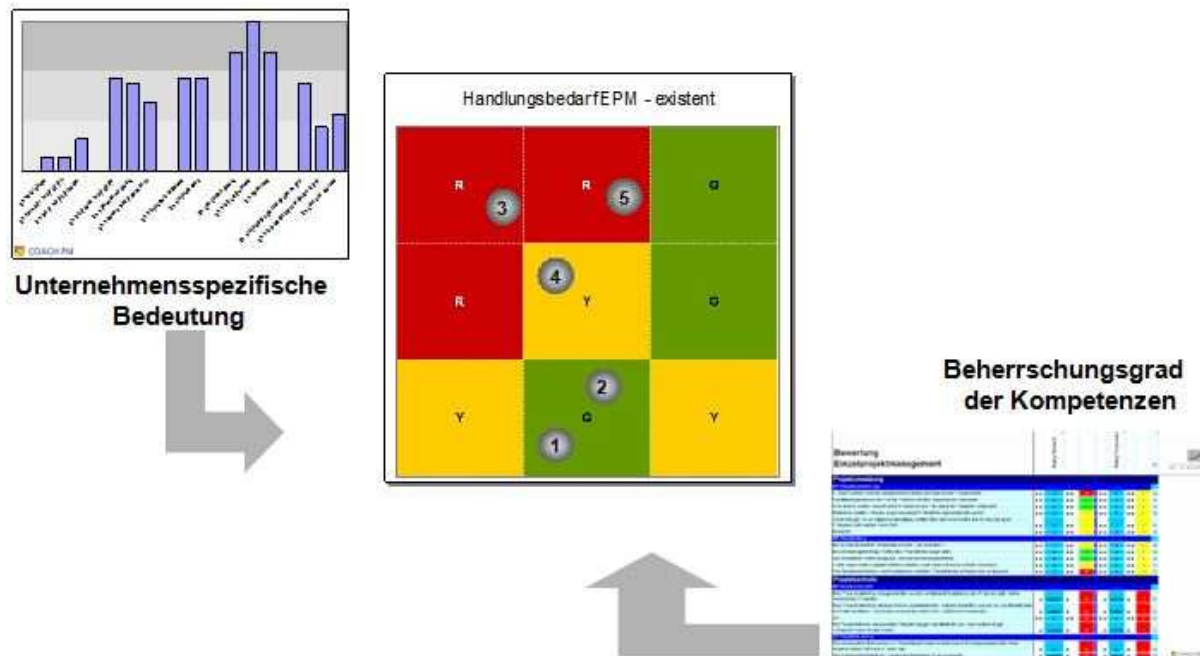


Abbildung 3: Ableitung des Aktionsportfolios

Naheliegender wäre im nächsten Schritt eine vertiefte Analyse der Kompetenzfelder mit dringendem Verbesserungsbedarf und der Initiierung von Arbeitspaketen zur Weiterentwicklung des Projektmanagements.

Fazit: Coach PM zeigt Ihnen die aktuelle Situation in Ihrer Projektlandschaft auf und bietet dadurch die Möglichkeit Verbesserungen und Optimierungen zielgerichtet und priorisiert zu starten.

Wir helfen Ihnen dabei:

Michael Stock
Consulting – Coaching – Training

Tegernseer Strasse 16
83677 Greiling

info@consulting-michaelstock.de
Telefon: 08041-6076

