

Projektmanagement erfolgreich einführen

Weshalb Projektmanagement einführen?

In vielen Unternehmen ist ein großer Bedarf zu erkennen, in Projekten zu arbeiten. Dafür gibt es vielfältige Gründe:

- * Es existiert ein enormer Effizienzdruck, der dafür sorgt, dass Kapazitätsreserven im Unternehmen genutzt werden müssen.
- * Die klassische Linienorganisation ist zu langsam und zu starr für die heutigen Anforderungen der Märkte.
- * Für kreative neue Lösungen zur Sicherung der Existenz des Unternehmens ist eine gute Zusammenarbeit von Experten verschiedener Bereiche notwendig.
- * Kunden fordern eine professionelle und verlässliche Arbeit im Unternehmen. Sie reagieren zum Teil sehr sensibel auf eine chaotische Vorgehensweise. Manche Kunden fordern sogar eine Zertifizierung des Projektmanagements bevor sie Aufträge vergeben.

kaufen sich ein Projektmanagement-Tool, installieren es und merken schnell: Das ist es noch nicht. Projektmanagement ist weit mehr als ein Softwareprogramm zu nutzen.



Bücher passen nicht auf das eigene Unternehmen. PM-Seminare geben oft den ersten Anstoß, berücksichtigen aber nicht die Widerstände, die in den eigenen Reihen auftreten können.

Die Schwierigkeit bei der Einführung eines professionellen Projektmanagements ist meist nicht, dass alle bewusst falsch arbeiten oder schludern. Es ist vielmehr, dass jeder im Unternehmen nach bestem Wissen und Gewissen arbeitet, sein Bestes gibt, sein Bestes tut. Es

reicht nur eben im Zusammenspiel von vielen Personen nicht aus. Verhaltensweisen, die vor ein paar Jahren noch nützlich waren, sind heute hinderlich.

So wird viel experimentiert und ausprobiert, bis man dann nach ein bis drei Jahren ein Beratungsunternehmen kontaktiert, um sich professionelle Unterstützung zu holen.

Falle: Experten von Außen machen lassen

Jetzt gibt es aber bei Unternehmensberatungen viele Stilrichtungen und Vorgehensweisen. Nicht alle sind gleich hilfreich.

So gibt es den Expertenansatz: Ein Berater kommt von außen. Er analysiert das Unternehmen und entwickelt das „ideale“ Projektmanagement-System. Üblicherweise wird dabei sehr penibel und detailbewusst gearbeitet, mit vielen Prozessschritten und Vorlagen, die benutzt werden sollen. Große Ordner füllen sich. Für alle Eventualitäten wird vorgedacht und eine

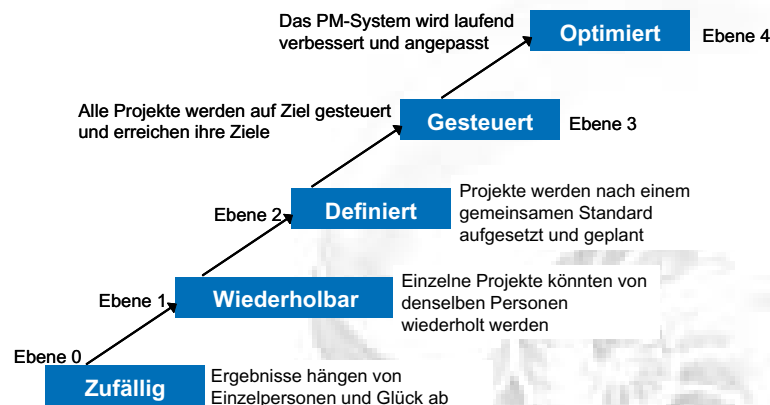
Projektmanagement ist weit mehr als ein Softwareprogramm zu nutzen

Anhand des Schaubilds 1 können Sie den Reifegrad und die Professionalität des Projektmanagements in Ihrem Unternehmen bestimmen.

Es reicht von der Ebene 0 mit zufälligen Ergebnissen bis zur Ebene 4 mit höchster Professionalität. Viele Unternehmen befinden sich heute noch zwischen Ebene 0 und 1.

Erste Experimente

Doch wie führt man Projektmanagement überhaupt ein? Manche Firmen beginnen dann so: Sie



(Analog zum Capability Maturity Model)

Schaubild 1: Reifegrade des Projektmanagements

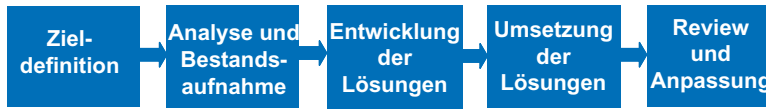


Schaubild 2: Praxisorientierte und Kundenzentrierte Vorgehensweise

Lösung beschrieben. Diese werden in einer Abschlusspräsentation vorgestellt – und das war's. Die Ordner verstauben in den Regalen. Ein paar ernsthaft interessierte und hartnäckige Kollegen versuchen damit zu arbeiten. Im Großen und Ganzen wird es nicht genutzt. Und das oft bei Investitionen, die in viele Hunderttausende gehen.

Unser Dialog - Ansatz

Es geht auch anders: In gezielten umsetzbaren Schritten; mit den betroffenen Menschen- nicht ohne sie oder gar gegen sie.

Die erfolgreiche Einführung oder Verbesserung des eigenen Projektmanagements ist vielschichtig. Die einzelnen Komponenten wie z.B. Methoden, Vorgehensweisen, Tools und Organisationsformen sind sicherlich notwendig. Aber sie alleine reichen nicht aus. Denn solange die Menschen, welche die Veränderung tragen und mit Leben füllen sollen nicht mitziehen, scheitert selbst das beste Konzept.

Unser Ansatz ist an der Praxis orientiert. Wir beziehen die Menschen von Anfang an in die Veränderung mit ein. Wir sind überzeugt, dass viel des notwendigen Wissens über eine bessere Vorgehensweise im Unternehmen bereits vorhanden ist. Sie sind die Experten in Bezug auf Ihre Kunden, Märkte, Produkte. Wir sind die Experten für Projektmanagement und Veränderung. Wenn wir beides zusammenbringen erreichen Sie den höchsten Nutzen.

Es geht uns nicht um wissenschaftliche Perfektion, sondern um den Erfolg Ihres Unternehmens. Unser Ansatz im Projektmanagement bildet einen roten Faden für die Organisation. Er beschreibt was notwendig ist, um einheitlich, verlässlich und zielorientiert im Unternehmen vorzugehen.

Als Unternehmensführung behalten Sie den Überblick über alle Projekte und Investitionen. Sie können so die Projekte angemessen lenken und sich auf Unternehmer-Entscheidungen konzentrieren.

Ihre Kunden erhalten eine verlässliche Aussage über Lieferumfang, Preis und Termine. Ihre Projektleiter können die Projekte sauber definieren und planen und Sie steuern diese kontrolliert zu einem guten Ergebnis. Die Mitarbeiter in den Projekten arbeiten effektiv und leisten gute Beiträge zum Erfolg des Ganzen.

Vorgehensweise

Wir arbeiten als Berater sehr praxisorientiert unter Einbeziehung der Beteiligten im Unternehmen. Wir gehen dabei in fünf Schritten vor:

1. Wir erarbeiten mit Ihnen die gewünschten Ziele.
2. Wir analysieren Ihre aktuelle Situation.
3. Wir erarbeiten Lösungen unter Einbeziehung aller relevanten Personen.
4. Wir unterstützen Sie bei der Umsetzung und Verbreitung im Unternehmen.
5. Wir führen mit Ihnen den ersten Review und das Finetuning durch.

Zieldefinition und Analyse

Während der ersten Phase definieren Sie Ihre Ziele für das Projektmanagement. Wir entwickeln gemeinsam ein Szenario, wie die Zukunft mit Projektmanagement aussehen soll.

Mit Hilfe unseres ganzheitlichen Analysemodells verschaffen wir uns und der Geschäftsleitung einen Überblick über den aktuellen Stand des Projektmanagements und die relevanten Themen, die adressiert werden müssen.

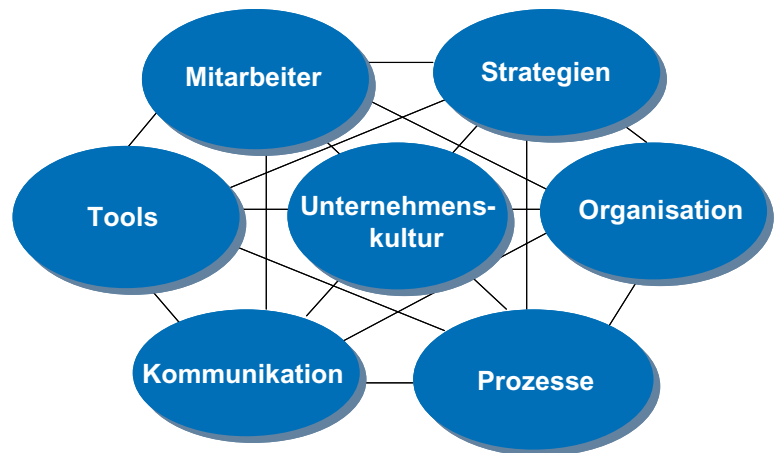


Schaubild 3: Projektmanagement-Analyse

Wir nutzen dabei internationale Standards des Projektmanagements als Referenz und schauen wie diese in Ihren Unternehmenskontext passen. Neben den PM-Prozessen und Tools ist es wichtig, dass die Organisation und die Kommunikationsstrukturen die Projektarbeit unterstützen und nicht behindern. Ebenso ist die Qualifikation der Mitarbeiter und Führungskräfte wichtig für eine erfolgreiche Verbesserung.

Die entscheidende und meist schwierigste Schritt ist die Veränderung und Anpassung der gelebten Unternehmenskultur an das Projektmanagement. Hier geht es nicht um Statements auf Hochglanzpapier sondern darum, wie in Teams gearbeitet wird, wie Vereinbarungen getroffen und eingehalten werden und vieles andere.

Entsprechend dem Ergebnis der Analyse planen wir mit der Unternehmensführung die geeigneten Maßnahmen. Typischerweise setzen wir eine Projektgruppe auf, in der die wichtigsten Funktionen und Hierarchien des Unternehmens repräsentiert sind. Dieses Team stellt sicher, dass alles, was geplant und erarbeitet wird wirklich der Praxis im Unternehmen dient und vom Umfang der Veränderung her verdaubar bzw. machbar ist. Gleichzeitig sind dies die Multiplikatoren und Unterstützer bei der Einführung.

Lösungen entwickeln

Unsere Grundüberzeugung bei der Entwicklung von Lösungen ist: Sie haben die Erfahrung im eigenen Geschäftsfeld und das Wissen über ihre Kunden bereits im Unternehmen. Es ist vielleicht an verschiedenen Stellen verteilt und wird nicht voll genutzt.

Wir bringen unser Projektmanagement Know-How und unsere Erfahrungen aus vielen Unternehmen mit ein. Gemeinsam entwickeln wir ein hervorragendes Projektmanagement-System, das Ihr Unternehmen voranbringt.

Wir wollen gar nicht auf Anhieb das perfekte System entwickeln – das wäre auch vermessen und nicht praktikabel, sondern wir starten unter Einbeziehung der relevanten Mitspieler mit den wichtigsten Punkten. Diese greifen wir dann auf und verbessern sie.

Manchmal ist es zur Verbesserung

unterstützen und intuitiv nutzbar sind.

Wir entwickeln Schulungen und Einführungsmaßnahmen, die die Verbreitung im Unternehmen unterstützen. Wir erarbeiten Organisationsstrukturen mit Rollenbeschreibung, die einer projektorientierten Arbeit dienlich sind. Und wir erarbeiten ebenso Kulturelemente und Kulturveränderungselemente, die notwendig sind, um die Projektarbeit erfolgreich lebendig werden zu lassen.

Unser Fokus immer auf: Das Minimum, das wirklich Notwendige,



Schaubild 3: Umsetzung der Einführung

des Projektmanagements effektiver, eine gute Abstimmung im Geschäftsführungskreis zu erreichen und dort die Kooperation zu verbessern, anstatt eine noch ausgefeiltere und detailliertere Planung in den Projekten zu erstellen, die durch widersprüchliche Vorgaben aus dem Management sofort wieder obsolet gemacht wird.

Wir standardisieren dort, wo es notwendig und hilfreich ist. Wir achten aber auch darauf, dass kreative Freiräume erhalten werden, die für besondere Situationen und Menschen wichtig sind. Wir entwickeln gemeinsam Tools, die die Vorgehensweise erleichtern und

nicht alles auf einmal. Fordern, aber nicht überfordern und nur so viel wie notwendig gleichzeitig einführen. Es geht darum, die Menschen zu gewinnen. Es geht darum, die Vorgehensweise im Unternehmen und für das Unternehmen zu entwickeln.

Unsere „Handbücher“ haben vielleicht nur 20 Seiten und 4 – 5 Standardvorlagen – weil dies ausreicht. Es könnte aber auch eine intuitiv strukturierte Intranetlösung sein, bei der aus über 100 Vorlagen und Checklisten die für die jeweilige Situation hilfreiche gefunden wird.

In der Einführungsphase gestalten wir häufig Workshops mit verschiedenen Teams, um alle Schlüsselpersonen mit einzubeziehen. So gibt es Workshops mit der Geschäftsleitung, mit Führungskräften, genauso wie mit Projektleitern und Projektmitarbeitern. Es ist wichtig, möglichst gleichzeitig viele Mitarbeiter im Unternehmen auf allen Hierarchieebenen zu erreichen, um einen genügend hohen Veränderungsimpuls zu setzen. So wird nicht die Veränderungsenergie, die an einzelnen Stellen entstanden ist, durch Unwissenheit, Widerstände und andere Hemmnisse blockiert.



Ebenso unterstützen wir die ersten Teams, die nach der neuen Vorgehensweise arbeiten in ihren Projekten. Ähnlich wie beim Lernen einer neuen Sportart ein Trainer oder Coach hilft, Anfängerfehler zu vermeiden und früh falsche Angewohnheiten zu korrigieren, bevor sie sich verfestigen, so begleiten wir die Teams in ihren ersten Projekten.

gerfehler zu vermeiden und früh falsche Angewohnheiten zu korrigieren, bevor sie sich verfestigen, so begleiten wir die Teams in ihren ersten Projekten.

Erfahrung bei der Einführung

Bei den Unternehmen, in denen wir Projektmanagement eingeführt haben, waren die Erfahrungen durchweg sehr positiv. Vor allem wird die Praktikabilität hervorgehoben.

Die Lösungen sehen entsprechend dem Bedarf im Unternehmen sehr unterschiedlich aus. Zum Teil genügte eine knappe Prozessbeschreibung mit vier Standardvorlagen, die in einer dreitägigen Schulung den Projektleitern und ihren Teams vermittelt wurde.

Durch zwei eintägige Workshops des Managements wurde das Ganze abgerundet.

Bei anderen Unternehmen mit größeren und komplexeren Projekten war es ein Prozess über 15 Monate in welchem eine Art Projekt-Workflow mit 30 Dokumenten im Intranet erstellt wurde. Die Schulung der Projektleiter war mit vier mal zwei Tagen umfassender und ging neben fachlich methodischen Themen auch auf Softskills wie Führungs-, Konfliktlösung und internationale Teamarbeit ein.

Hinzu kamen regelmäßige Workshops mit der Geschäftsführung, um den aktuellen Status zu reviewen und ihre eigene Rolle in Projekten zu reflektieren und anzupassen.

Die DIALOG CONSULT GMBH ist eine international tätige, deutsche Unternehmensberatung, die schwerpunktmässig in den Geschäftsfeldern Management Consulting, Change Management und Skills Development tätig.



Impressum

Herausgeber:
DIALOG CONSULT GMBH,
Kiefernweg 9, D-70597 Stuttgart,
Tel. (0711) 76 78 936
Fax. (0711) 76 78 938
Internet: www.dialog-consult.com
E-Mail: info@dialog-consult.com
Gestaltung:
Dr. Roland Förster

Unsere Unterstützung bei der Einführung von Projektmanagement

Mit unserem langjährigen Projektmanagement Know-How aus unterschiedlichsten Projekten in verschiedensten Unternehmen aller Branchen, können wir auch Sie bei der Einführung und Verbesserung des Projektmanagements in Ihrem Unternehmen unterstützen.

Ob es darum geht, eine einfache Projektvorgehensweise für kleinere Projekte im Unternehmen zu entwickeln oder große Projektmanagementsysteme unter Zuhilfenahme von verschiedenen Software-Tools und einer komplexen abteilungs- und bereichsübergreifenden Zusammenarbeit: Wir unterstützen Sie dabei gezielt und kompetent!

Wir übernehmen auch zeitweilig für kritische Projekte die Projekt-

leitung oder coachen Projektteams in schwierigen Situationen.

Ebenso bieten wir umfassende Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen für Projektleiter als offene Seminare oder als Inhouse-Seminare an. Wir arbeiten international in vielen verschiedenen Sprachen.

Der Autor Patrick Schmid ist seit mehr als 13 Jahren als Berater für Projektmanagement international tätig und vom PMI zertifiziert als Project Management Professional.

Ihre Ansprechpartner zum Thema „Projektmanagement“ sind:

Patrick Schmid und
Dr. Roland Förster,
DIALOG CONSULT GMBH,
Kiefernweg 9, D-70597 Stuttgart,
Tel. +49-711-76 78 936
Fax. +49-711-76 78 938