

Projektmanagement in KMU

Zusätzlicher bürokratischer Aufwand oder ein ideales Hilfsmittel?

Projektmanagement - Pflicht oder Kür?

In Unternehmen steigt nicht nur die Anzahl der zu bewältigenden Projekte. Sie werden auch zunehmend komplexer. Darüber hinaus fehlen oftmals Zeit und / oder Ressourcen sowie eine wirksame Planung, um diese Projekte erfolgreich durchzuführen und umzusetzen. Unklare Zuständigkeiten, wenig aufeinander abgestimmte Aufgaben etc. können dazu führen, dass nach und nach die Übersicht verloren geht. Der aktuelle Stand laufender Projekte ist nicht transparent und entscheidende Fragen sind nicht ohne Weiteres zu beantworten. Welche Aufgaben sind noch offen? Welche Folgen ergeben sich für den Projektverlauf, wenn bestimmte Aufgaben später erledigt werden als geplant? Können die Terminzusagen eingehalten werden? Welche Auswirkungen hat ein Verzug auf die beteiligten Mitarbeitenden, die anderen Bereiche des Unternehmens, die Geschäftspartner, die Kunden?

Ineffektive Vorgehensweisen führen häufig zu Termindruck, der sich auf alle Beteiligten auswirkt und Stress erzeugt. Stark belastete Mitarbeitende verfügen nicht mehr über ihr volles Leistungspotenzial. Zusammengenommen erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass wichtige Vorhaben nicht bzw. in verminderter Qualität umgesetzt werden.

Projekte, die „im Sande verlaufen“, an der Umsetzung scheitern oder nicht die gewünschten Ziele erreichen, verursachen enorme Kosten und führen zur Demotivation aller Beteiligten. Allein aus diesen Gründen ist es sinnvoll, über die Einführung einer strukturierten und geplanten Vorgehensweise für komplexe Vorhaben nachzudenken – die Einführung eines Projektmanagements. Allerspätestens dann, wenn sich das

bisherige Verfahren nachteilig auf die Kundenzufriedenheit auswirkt.

Projektmanagement ist für ein Unternehmen nicht nur aus Sicht der Geschäftsführung relevant. Projekte betreffen alle Beteiligten – vom Auftraggeber über Projektleitende, Projektmitarbeitende bis zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, welche die Veränderungen in die Praxis umsetzen.

Wozu ist ein Projektmanagement gut?

Projekte werden immer dann gestartet, wenn umfangreiche Veränderungen notwendig sind. Ein Projektmanagement dient dazu, die Projekte so zu planen, zu koordinieren und zu steuern, dass sie erfolgreich in die Praxis umgesetzt werden. Es sorgt dafür, dass Aufgaben, Mitarbeitende, Ressourcen und Informationen zielgerichtet eingesetzt werden. Dadurch spart das Unternehmen Kosten und Zeit, steigert die Qualität der Ergebnisse und reduziert den Stress aller Beteiligten. Große Vorhaben, die sich auf mehrere Bereiche eines Unternehmens bzw. das Gesamtunternehmen auswirken, werden leichter realisiert. Ein abgestimmtes Vorgehen – insbesondere eine klare Zielsetzung – bildet die Grundlage für einen erfolgreichen Projektabschluss. Die Inhalte des Projektmanagements werden in Form eines Handbuchs verbindlich dokumentiert. Dieses schafft ein einheitliches Verständnis bei allen Beteiligten und erleichtert die zielorientierte Umsetzung von umfangreichen Projekten.

Bei der Konzeption eines Projektmanagements ist es wichtig, dass zusätzlich zu den organisatorischen und methodischen Fragestellungen auch die menschlichen Aspekte rund um die Projektarbeit angemessen einbezogen werden. Veränderungen werden einerseits von Menschen initiiert und sollen andererseits von Menschen

Fachartikel - Projektmanagement für KMU

umgesetzt werden. Deshalb ist der „Faktor Mensch“ in einem Projektmanagement gleichermaßen zu berücksichtigen.

Was beinhaltet ein Projektmanagement-Handbuch?

In einem Projektmanagement-Handbuch sind alle wesentlichen Regelungen und Standards der Projektarbeit zusammengefasst. Zweck des Handbuches ist es, die Projektbeteiligten bei der Durchführung von Projekten zu unterstützen sowie ein einheitliches und transparentes Vorgehen im Unternehmen sicherzustellen. Es enthält eine verbindliche Beschreibung aller wesentlichen Punkte der Projektarbeit:

- den Projektablauf - vom Auftrag bis zum Abschluss
- die Zuständigkeiten - vom Auftraggeber, über Projektleiter, Projektteam bis zum Entscheidungsgremium
- die Führung von Projektteams und Projektleitenden
- das Handwerkszeug - die gebräuchlichsten Methoden und Techniken
- das Vorgehen zur Abstimmung aller laufenden Projekte eines Unternehmens

Art, Umfang und Inhalte des Handbuchs richten sich u. a. nach den unternehmensspezifischen Anforderungen, der Größe des Unternehmens und der Unternehmenskultur.

Für die Entwicklung eines Projektmanagement-Handbuchs gilt: „So viel wie nötig, so wenig wie möglich“. Der Aufwand für die Konzeption des Handbuchs muss in einem positiven Verhältnis zum Nutzen in der Praxis stehen. Ein Projektmanagement-Handbuch sollte grundsätzlich nur das enthalten, was für das Unternehmen einen Mehrwert hat. Beispielsweise sollte ein Multiprojektmanagement (Planung und Steuerung aller Projekte eines Unternehmens) erst dann definiert werden, wenn tatsächlich mehrere Projekte parallel durchgeführt werden.

Darüber hinaus ist es möglich, das Handbuch in Teilschritten zu erstellen:

- Teilschritt 1: Grundlagen schaffen
 - wichtige Begriffe definieren (beispielsweise Kriterien für Projekte - wann ist ein größeres Vorhaben ein Projekt?)
 - generelle Vorgehensweise festlegen (beispielsweise Erstellen des Projektauftrages - Inhalte, Zuständigkeiten und Abstimmungswege)
 - effektive und einfach anzuwendende Methoden und Techniken auswählen (beispielsweise Projektplanung und -steuerung, Organisation und Durchführung von Projektsitzungen)
- Teilschritt 2: weitere Methoden und Techniken ergänzen
- Teilschritt 3: Erfahrungen aus der Projektpraxis einfließen lassen

Die Vorgehensweise zur Erstellung eines Projektmanagement-Handbuchs ist flexibel und kann individuell auf das Unternehmen zugeschnitten werden. Dadurch wird sichergestellt, dass durch ein Handbuch kein zusätzlicher bürokratischer Aufwand entsteht, sondern dieser als Hilfsmittel dient, um Projekte zügiger, kostengünstiger, stressfreier und erfolgreicher durchzuführen.

Für die Auswahl geeigneter Werkzeuge - Methoden und Techniken - ist entscheidend, dass sie effektiv und leicht anwendbar sind.

Wie sieht eine effektive und leicht anwendbare Methode aus?

Probleme zeigen sich in der Praxis oftmals als Symptome, während die eigentlichen Ursachen im Verborgenen bleiben. Um Probleme langfristig zu lösen, müssen also die Ursachen bekannt sein. Für die Analyse der Ursachen bietet sich beispielsweise die Methode des „Trouble-Bubble-Charts“ an. Sie wird im Rahmen eines moderierten Workshops mit maximal acht Teilnehmenden (Vertretern der betroffenen Bereiche) angewendet.

Fachartikel - Projektmanagement für KMU

Das Vorgehen: Ein offensichtliches Problem wird für alle gut sichtbar in der Mitte einer Meta-planwand notiert. Davon ausgehend entwickeln die Teilnehmenden – unterstützt durch eine entsprechende Fragetechnik des Moderierenden – ein Netz von Ideen und Gedanken zu weiteren Symptomen, bis am Ende die tatsächlichen Ursachen des Problems identifiziert sind. Im weiteren Projektverlauf können somit Lösungen erarbeitet werden, die nicht nur die offensichtlichen Symptome kurieren, sondern die eigentlichen Ursachen beheben. Dies ist eine Kreativitätstechnik, die beide Gehirnhälften anspricht – eine einfache und zugleich effektive Methode.

Was ist bei einem Projektmanagement unbedingt zu beachten?

Ein Projektmanagement kann umso leichter eingeführt werden, je mehr Einflussfaktoren (Unternehmenssituation, -größe, -kultur etc.) bereits in der Konzeptionsphase berücksichtigt werden.

Die sieben Erfolgskriterien des Projektmanagements

1. Das Projektmanagement ist auf die Bedürfnisse des Unternehmens abgestimmt – es passt zum Unternehmen
2. Das Projektmanagement berücksichtigt Methoden und Menschen gleichermaßen
3. Das Projektmanagement orientiert sich an der Praxis und entlastet die Beteiligten
4. Projektleitende und -mitarbeitende sind gut ausgebildet
5. Projektleitende und -mitarbeitende erhalten in laufenden Projekten bei Bedarf Unterstützung
6. Führungskräfte unterstützen, fördern und leben das Projektmanagement
7. Der praktische Nutzen des Projektmanagements ist größer als der Aufwand für Konzeption und Weiterentwicklung

Fazit

Ist das Projektmanagement schlüssig aufgebaut, der Sinn und Zweck transparent sowie Art und Umfang auf die Erfordernisse des Unternehmens abgestimmt, dann ist es ein ideales Hilfsmittel für alle Beteiligten. Projekte können damit zügiger, kostengünstiger, stressfreier und erfolgreicher umgesetzt werden.

Der Erfolg eines Projektmanagements zeigt sich in der Praxis!

Sie interessieren sich für weitere Informationen? Nehmen Sie Kontakt mit mir auf:

Katrin Holtorf

FAIRBINDEN - Organisationen beraten

Telefon: 0641 / 13268422 oder 0176 / 21956634

E-Mail: mail@fairbinden.com