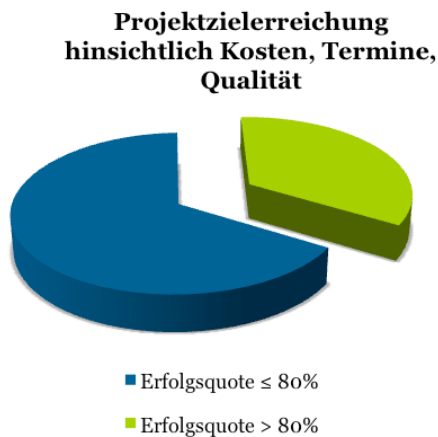


## Standpunkt: Projektmanagement für Unternehmer – weniger ist mehr

Marcel Knodel  
Partner

Projektmanagement ist ja eigentlich ein alter Hut! Die Durchführung komplexer Vorhaben in Form von Projekten und die Anwendung gängiger Projektmanagement-Methoden ist in den meisten Unternehmen schon längst gelebte Praxis. Bloß: warum können dann so viele Projekte die an sie gestellten Erwartungen hinsichtlich Zielerreichung, Zeit- und Kostenbudget häufig nicht erreichen?

Laut einer Studie aus dem Jahr 2007 erreicht nur ein Drittel der befragten Unternehmen eine Zielerreichung bei den Hauptprojektzielen Kosten, Termine und Qualität von 80% oder mehr.<sup>1</sup>



Diese Zahlen sind erschreckend. Sie sind umso erschreckender, wenn man berücksichtigt, dass Projektmanagement-Verbände seit Jahren immer ausführlichere Prozessmodelle und –standards erschaffen, und Beratungshäuser dankbar auf diesen Zug aufspringen und eine Verbesserung des Projektmanagements durch den Einsatz komplexer Prozesse, Methoden und IT-Tools oder durch breit ange-

legte Zertifizierungsprogramme versprechen. Gemäß dem Motto: *viel hilft viel!*

Wir sehen das anders – für uns läuft dieser Trend klar in die falsche Richtung! Denn woran scheitern Projekte häufig in der Praxis? An unzureichenden Planungsmethoden? Am falschen PM-Standard? An fehlender Toolunterstützung von Risikobewertung, Stakeholder-Analyse, Earned-Value, Meilenstein-Trend-Analysen? Oder an fehlenden Prozessbeschreibungen? Daran, dass der Projektleiter nicht zertifiziert ist?

Natürlich nicht. Tatsächlich scheitern Projekte an falschen, zu späten oder nicht getroffenen Entscheidungen:

- ▶ das Management ist unzureichend informiert, Entscheidungen sind nicht eindeutig, werden zu spät getroffen oder sind zu unverbindlich
- ▶ Teamstrukturen, Entscheidungskompetenzen und -wege sind unklar oder werden nicht gelebt
- ▶ Ressourcen werden zu spät bereitgestellt, Engpassressourcen werden schlecht gemanagt
- ▶ Projekte werden somit häufig zu spät oder zu oberflächlich geplant
- ▶ kritische Planungsergebnisse oder Risiken werden ignoriert, obwohl diese schon früh als Warnsignale zur Verfügung stehen
- ▶ Projekte sind nicht auf die Unternehmensstrategie abgestimmt

Immerhin fängt Projektmanagement inzwischen an, sich langsam als strategisches Führungsinstrument durchzusetzen. Diese Entwicklung ist richtig, geht vielfach aber

noch zu zögerlich vonstatten. Denn gerade in den von Innovationen geprägten Industriezweigen – und das sind in Deutschland ja nicht eben wenige – wird die Zukunft der Unternehmen maßgeblich durch den Erfolg von Innovations- und Produktentwicklungsprojekten geprägt. Der Blick auf Betriebs- und Finanzkennzahlen reicht nicht aus, um das Unternehmen zu steuern, da diese die Performance der aktuellen Projekte nicht widerspiegeln. Um den mittelfristigen Unternehmenserfolg sicherzustellen, ist eine aktive Steuerung des Projektportfolios unerlässlich. Schließlich hat Projektmanagement in über 60% der Unternehmen einen hohen oder sehr hohen Einfluss auf das Kerngeschäft.<sup>2</sup>

Was bedeutet das für die Praxis? Projektmanagement muss „Chefsache“ sein. Was natürlich nicht heißen soll, dass die Unternehmensleitung oder Abteilungsleiter zukünftig selbst die Projektleitung übernehmen sollen. Aber es wird in erfolgreichen Unternehmen keine Projekte mehr geben, die ohne ausdrückliches „Go“ der Unternehmensleitung gestartet oder ohne regelmäßige Management-Reviews durchgeführt werden. Auch werden sie gewissen Mindeststandards an Planung und Steuerung genügen müssen.

Effektives Projektmanagement lässt sich mit vergleichsweise einfachen Prozessen und Strukturen realisieren:

- ▶ klare Projektteam-Strukturen und definierte Rollen/Verantwortlichkeiten
- ▶ transparente Entscheidungsstrukturen und definierte Gateways für verbindliche Entscheidungen
- ▶ in den Kernprozessen verankerte schlanke Projektplanungs- und Steuerungsprozesse
- ▶ Instrumente zur strategischen Projektbewertung und -auswahl wie Business Case- und Risiko-Betrachtungen

Dies sind keine neuen Ansätze. Und trotzdem tun sich Unternehmen häufig schwer

in der Umsetzung. Entweder wird der Handlungsbedarf nicht oder zu spät erkannt. Oder – und das ist der weitaus häufigere Fall – man folgt den aktuellen Trends und implementiert ein total überdimensioniertes Projektmanagement, das in weiten Teilen am Bedarf des Managements und der Anwender vorbei geht. Dass es auch anders geht, zeigen viele innovative Mittelständler, die mit überschaubarem Aufwand ein schlankes, aber genau an ihren Anforderungen ausgerichtetes Projektmanagement installiert und in die Unternehmensprozesse integriert haben.

Um die Erfolgsquote der Projekte in Ihrem Unternehmen zu erhöhen, sollten Sie sich von den aktuellen Trends im Projektmanagement nicht verunsichern lassen: der Schlüssel zum Erfolg liegt nicht in der Installation eines möglichst umfangreichen Projektmanagements oder in der Anwendung aufgeblähter PM-Standards, sondern in der maßgeschneiderten Lösung: so viel wie nötig und so schlank wie möglich. Was für Ihr Unternehmen nötig ist, bestimmen Sie! Nutzen Sie Projektmanagement als strategisches Führungsinstrument.

---

<sup>1</sup> „Projektmanagement Studie 2007“, GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., 2007

<sup>2</sup> „Potentiale und Bedeutung des Projektmanagements aus der Perspektive des Topmanagements“, European Business School, 2008