

Professionelles Projektmanagement

Entscheidender Faktor für künftigen Unternehmenserfolg

Generell findet die Aussage «Das Management trägt die Verantwortung für die Projektergebnisse» volle oder zumindest breite Zustimmung bei GL-Vorsitzenden und -Mitgliedern. Umso erstaunlicher ist die Tatsache, dass sich Führungskräfte im Unternehmensalltag mehrheitlich um das operative, kurzfristige Tagesgeschäft sowie die Aufbau- und Ablauforganisation in Stab-/Linienkästchen kümmern. Eine Karriere in der klassischen Linienfunktion ist verlockend und gleichbedeutend mit breiterer Führungsspanne, voluminöseren Budgets und höherem Prestige.

Die Hauptpotenziale in der heutigen Unternehmensführung liegen jedoch in der erfolgreichen Führung der Projekte:

- (Re-)Organisationsprojekte
- Change- und Turnaroundprojekte
- Harmonisierungs- und Strukturprojekte
- Entwicklungsprojekte (Produkt/Markt)
- Kundenprojekte

In all diesen Projekten wird Cashflow generiert oder vernichtet. Die Fragestellung muss deshalb sein: «Welches sind die richtigen Parameter für erfolgreiche Projekte?» und «Wo liegt dabei die Verantwortung des Managements?».



Die Verantwortung des Managements?».

1. Probleme und Ursachen

«Houston, we have a problem.»

Ob es sich um Schweizer Grossprojekte handelt (Expo, Neat, Euro 08, touristische Erschliessung der Alpen) oder um Projekte in den einzelnen Unternehmen (Credit Suisse: ONE Bank; Novartis: Forschungszentrum Campus; Post: Ymago; Axpo: Gasleitung durch die Adria; SBB: zweite Etappe Bahn 2000), alle Projektteilnehmer eruieren die Schwachstellen an den gleichen Orten: Termine nicht eingehalten, ungenügende Qua-

lität, Kosten überborden, unzufriedener Kunde oder Auftraggeber.

In all diesen Projekten wird Cashflow generiert oder vernichtet.

Die Ursachen dieser Unzulänglichkeiten sind längst bekannt und unspektakulär: Meist wird der generelle Aufwand des Projektes unterschätzt, sei dies aus Gründen der Budgetvorgaben, aus taktischen oder aus geschäftspolitischen Polemiken heraus. Bei guter Projektbudgetplanung ist dann meistens die Ressourcenplanung völlig ungenügend. Ein weiteres entscheidendes Element für den Projekterfolg ist die Phase der Zielsetzung: «Sage mir, wie ein Projekt beginnt, und ich sage dir, wie es endet.» Klassisch sind im Übrigen die Unzulänglichkeiten in der Projektleitung, sprich im Projektmanagement. Schlecht oder ungenügend ausgebildete Projektleiter können strategisch wichtige Projekte nicht in Cash-Cow-Projekte verwandeln. Erst vereinzelte Unternehmen investieren in eine professionelle, unternehmensbezogene Projektleiterschulung. Darüber hinaus werden allzu oft unmotivierte Personalentscheide gefällt, die dazu führen, dass innerhalb eines Projektverlaufs Führungskräfte ausgewechselt werden müssen. Aussagen wie «Herr Müller hat jetzt gerade kein Projekt, er könnte das neue Projekt übernehmen» oder «Herr Huber ist unser bester Projektleiter, leider ist er mit den 8 Projekten aber völlig überlastet» lassen nur erahnen, wie viele Missgeschicke diesbezüglich in der Praxis vorkommen.

2. Was ist zu tun?

«Lassen Sie Ihre Projektleiter nicht zum grössten Unternehmensrisiko werden.»

Neben einer kompetenten, motivierten Projektleitung benötigt ein erfolgreiches Projektvorhaben eingespielte und verbindliche Projektmanagementprozesse. Zudem benötigt die Projektleitung glasklare Zielvorhaben sowie eine transparente Projektbeschreibung. Eine messerscharfe Abgrenzung zum daily business ist unerlässlich. Im Weiteren soll ein realistisches Budget vorgegeben werden, mit dem die Projektleitung als

Unternehmer handeln kann. Last but not least müssen Unternehmensorganisation und Projektmanagementorganisation aufeinander abgestimmt sein.

In diesem Themenfeld muss sich das Managementteam u.a. folgende Fragen stellen:

- Projektmanagement aus der Sicht «Controlling»
 - Was ist der Projekt-Input, was ist der Projekt-Output (Ressourcen, Ziele)?
 - Wie gestaltet sich der Projektablaufplan mit Phasen und Milestones?
 - Wo und wie wird der Projektfortschritt gemessen?
 - Wer führt das Projektcontrolling oder Projektcockpit (intern, extern)?
 - Wie gestaltet sich das Reporting?
 - Wofür wird das Projektbudget bereitgestellt, wofür nicht?
 - Wird professionelle Projektarbeit den Debitorenbestand verändern (das Projekt ist erfolgreich beendet, der zufriedene Kunde zahlt)?
- Projektmanagement aus der Sicht «Management Development»
 - Welchen Stellenwert haben Projektleiter im Unternehmen?
 - Existiert ein Leitbild für Projektleiter?
 - Welche Mitarbeiter können sich im Projekt weiterentwickeln?
 - Wie sieht die Verknüpfung zwischen Projekterfolg und Compensation & Benefits aus?
 - Wie wird Projektmanagement-Know-how weiterverteilt, wie werden die «lessons learnt» umgesetzt?
 - Werden Linienmanager und Projektleiter befördert?
 - Wie werden Projekte als Rekrutierungstools oder -pools für Management-Toppositionen firmenweit bewertet?
 - Sind wichtige Projekte Chefsache?
- Projektmanagement aus der Sicht «Marketing und Vertrieb»
 - Werden auch komplexe und/oder sensitive Projektvorhaben kommuniziert?

- Wie werden Projekterfolge kommuniziert (intern, extern)?
- In welcher Form werden Projekterfolge für Unternehmensevents benutzt?
- Wie reagieren Kunden auf professionelles Projektmanagement?
- Wie reagiert der Ressourcenbeschaffungsmarkt (Material, Personal, Finanzen usw.)?
- Wie kann der Kundennutzen durch professionelles Projektmanagement gesteigert werden?
- Welche USP, Konkurrenzvorteile, können sich ergeben?
- In welcher Form wird ein Projekterfolg (Benchmark) dupliziert, auch in anderen Landesgesellschaften oder Niederlassungen?

d) Projektmanagement aus der Sicht «Q-Management»

- Ist ein Projekthandbuch inkl. standardisierter Projektmanagementprozesse etabliert; wird danach gelebt, wird der Handbuchinhalt geschult?
- Wer ist verantwortlich für das Projekt-Riskmanagement (Bonität, Rating usw.)?
- Bei parallel laufenden Projekten: Wer ist verantwortlich für das Multiprojektmanagement (sind alle laufenden Projekte strategiekompatibel)?

Paul Beerli



Vizepräsident des Dachverbandes Schweizer Interim Manager (DSIM), www.dsim.ch

Der Dachverband Schweizer Interim Manager wurde 2006 als unabhängige Vereinigung für Interim Manager gegründet. Mitglieder sind Interim Manager und ausgewählte Vermittlungsagenturen für Interim Management, Unternehmen und Sponsoren.

Der DSIM ermöglicht professionelles Networking auf nationaler und internationaler Ebene und führt den Dialog innerhalb und ausserhalb des Marktes. Ganz gleich, ob es um neue Aufträge, um Erfahrungsaustausch, Weiterbildung oder einfach um interessante Neuigkeiten aus der Branche geht: Jeder Unternehmer weiss, wie wichtig ein gut funktionierendes Netzwerk für die eigene Arbeit ist.

- Wie gestaltet sich die Gewaltentrennung (Projektleitung, Steering Committee, Controlling, Audit)?
- Wer führt das overall Projekt-Q-Management?
- Wer führt die Reviews und Audits durch (intern, extern)?

Aufgrund der hohen Anzahl laufender und noch zu startender Projekte kann durchaus eine Situation eintreten, bei der nicht alle Projektvorhaben mit der aktuellen Unternehmensstrategie sowie den vorhandenen finanziellen und personellen Mitteln übereinstimmen. Dies umso mehr, als die Strategie infolge Änderungen im Stakeholder-Umfeld rascher angepasst werden muss als noch vor zehn, zwanzig Jahren. Für einen optimalen Ressourcen-Einsatz in den verschiedenen Projekten lohnt sich deshalb eine regelmässige Überprüfung.

3. Projekte verändern die Welt

«Zünden Sie eine unternehmensweite Projektmanagement-Rakete, nicht Ihren Schleudersitz.»

Für die Unternehmensführung ist es entscheidend, die besten Mitarbeiter für ihre Projekte zu engagieren. Personelle Ressourcen-Engpässe sind durch Beschaffung von externen Profi-Projektleitern zu überbrücken. Unternehmen, welche eine Vorzugsstellung im Markt besitzen, können sich nicht erlauben, nicht die besten Projektleiter in strategisch zentralen Projekten einzusetzen. Dies gilt ebenso für Unternehmen, welche eine verbesserte Marktstellung als strategische Zielsetzung anpeilen.

Changeprojekte – z.B. die Schliessung einer unrentablen Produktdivision zugunsten einer neuen Marktnische – werden nur erfolgreich gestartet und abgeschlossen, wenn die Unternehmen die besten Projektleiter (intern oder extern) auf sich ziehen, welche sich ohne Verhaftung in interne Polemik und Politik auf die Neuausrichtung fokussieren können.

In Harmonisierungsprojekten – z.B. die Synchronisierung aller HR-, IT-, SCM- oder Finanz-/Controllingprozesse bei Tochtergesellschaften – ist es für das verantwortliche Management massgebend, Projektleiter zu engagieren, welche sich kraft ihrer Autorität, der Fach- und Kulturkompetenz sowie ihrer Zeitressourcen durchsetzen können.

Projekte verändern die Welt. Die ständige Herausforderung des Marktes sowie die rasante technologische Entwicklung und die

steigenden gesellschaftlichen Anforderungen verlangen von den Unternehmen permanente innovative Anpassungen der Marktleistungen und der eigenen Leistungsfähigkeit.

Die Erfahrung zeigt: Zweckmässige Projektorganisationen sowie kompetent geplante und geführte Projekte sind zunehmend Voraussetzung für die erfolgreiche Realisierung der wachsenden Herausforderungen unserer Gesellschaft, ihrer Institutionen und Unternehmen.

Es erstaunt deshalb kaum, dass fähige Projektmanager und Projektspezialisten in allen Wirtschaftszweigen und in Unternehmen jeder Grösse gesuchte Leute sind. Sie zur rechten Zeit zur Verfügung zu haben, ist für jede verantwortliche Unternehmensleitung Voraussetzung zum Unternehmenserfolg. Der Dachverband Schweizer Interim Manager (DSIM) will hierzu einen Beitrag leisten. ■