

¡Buen Camino!

¡Buen Camino! Projekte: Meilensteine des Unternehmens- erfolgs

René Meurer
Consulting & Training KG

Hans-Peter Oßner
hpossner consulting

In den vergangenen 20 Jahren habe ich in unterschiedlichsten Projekten und Projektteams gearbeitet. Größe, Struktur, Inhalte aber auch meine persönliche Rolle waren in jedem Projekt anders.

Projekte in Konzernen konnten nicht mit Projekten im Mittelstand verglichen werden. Der Bau einer Greenfield-Anlage hatte wenig mit der Einführung eines ERP-Systems gemeinsam. Dennoch habe ich für mich drei Dinge resümierend festhalten können.

- ① Erfolgreiche Projekte zeichneten sich durch eine Struktur aus, die für genau diese Aufgabenstellung passend war.
- ② Trotz des passgenauen Zuschnitts waren stets die gleichen gemeinsamen Basiselemente zu erkennen!
- ③ Passgenaue Projektstrukturen sind in

Unternehmen auch heute noch die Ausnahme und deren Abwesenheit einer der häufigsten Gründe für den Misserfolg von Projekten.

Als Geschäftsführer leiten Sie Ihr Unternehmen und führen Ihre Mitarbeiter in einer Welt, technologischen, wirtschaftlichen, sozialen und politischen Wandels. Nicht zuletzt auch durch die globalen Abhängigkeiten – führt dies zu einem hohen Maß an Volatilität und Schnelllebigkeit. Entscheidungen zu Veränderungsvorhaben müssen zügig vorbereitet und getroffen werden. Veränderungen gegenüber den Annahmen sind in diesem Umfeld zur Normalität geworden. Risiken durch externe Einflüsse kaum vorhersagbar geworden.

In dieser Welt sind Projekte, als eine planbare Investition und als Meilensteine eines künftigen Unternehmenserfolgs längst keine Selbstverständlichkeit mehr – aber eine wesentliche Voraussetzung.

¡Buen Camino! Auf dieser Etappe des gemeinsamen Wegs möchte ich Ihnen deshalb den Austausch zu dem Thema Projekte und Projektmanagement anbieten und einleitend ein fiktives Szenario beschreiben.

Sie sind ein erfahrener Linienmanager mit gutem Netzwerk in ihrem Unternehmen. Der geschäftsführende Gesellschafter schätzt Sie wegen Ihrer Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Themen und Ihrem Interesse an den Möglichkeiten der Digitalisierung. Er bittet Sie persönlich darum, an der Digitalisierungs-Roadmap des Unternehmens unter der Gesamtprojektleitung des neuen IT-Chefs, Herrn Agile, mitzuwirken. Herr Agile ist IT-Spezialist mit umfassender Erfahrung in der Entwicklung individueller Kundensoftware-Lösungen. Als zertifizierter Scrum Master startet Herr Agile sofort durch. Der Nutzen der Scrum-Methodik und der Tools steht für ihn außer Frage, da dieser durch viele erfolgreiche Projekte in seiner früheren Aufgabe belegt werden kann. Begriffe wie product owner, user stories, product backlog, release plan, sprint, burndown charts, usw. sind fester Bestandteil seiner Kommunikation. Auf den dynamischen Start folgen schnell Unsicherheit und

„Planung und Vorbereitung haben bei komplexen Veränderungsprojekten einen sehr hohen Stellenwert.“



Kritik in der Organisation, die zunehmend Gespräche mit dem Betriebsrat erfordern. Sechs Wochen nachdem auch Sie sich, wegen wichtiger operativer Prioritäten aus dem Projekt zurückgezogen hatten, informierte der geschäftsführende Gesellschafter per Aushang darüber, dass Herr Agile sich dazu entschlossen habe einer anderen Herausforderung in der IT-Branche nachzugehen. Das Projekt werde noch einmal überdacht.

Zum Glück nur eine fiktive Geschichte, oder? Unterstellen wir bei der Geschichte einen gewissen Realitätsbezug, dann schließen sich interessante Fragenstellungen zu Start, Verlauf und vorzeitigem Abbruch des Projekts an.

Obwohl persönliches Engagement und Priorisierung des geschäftsführenden Gesellschafters bereits zu Beginn sehr deutlich werden (neuer IT-Leiter mit Erfahrung im Projektmanagement, Bereitstellen wichtiger Ressourcen), hat nicht zuletzt der agile Ansatz die gesamte Organisation überfordert. Zudem scheinen die Einbindung wichtiger Stakeholder (z.B. Betriebsrat) und das Briefing von Herrn Agile (z.B. zu fehlendem Knowhow im Management von IT-Projekten) unzureichend berücksichtigt worden zu sein. Planung und Vorbereitung haben bei komplexen Veränderungsprojekten einen sehr hohen Stellenwert. Die Betrachtung

von Projektrisiken liefert zusätzlich wichtige Erkenntnisse. Auch die Frage der Methodik der Projektsteuerung ist weniger über „state of the art“ zu beantworten als über bereits bestehende Standards und Kompetenzen im Unternehmen. Kein noch so innovatives Werkzeug wird sich als hilfreich erweisen, wenn die Bedienung nicht beherrscht wird oder die Aufgabenstellung ungeeignet ist.

Sind sowohl Standards als auch Kompetenzen des Projektmanagements in der Organisation grundsätzlich unzureichend ausgeprägt, lautet die Empfehlung frühzeitig und vorausschauend zwischen den beiden Optionen zu entscheiden, entweder

- ✓ die Einführung eines passenden Standards durch Konzeption, Aufbau, Training und Coaching bereits vor oder parallel zu dem Projekt verlaufend vorzusehen
- oder
- ✓ die Einbeziehung externer Projektmanagement Kompetenz zu erwägen.

Projekte zu managen, ohne über dafür passende Standards zu verfügen, führt lediglich dazu, den Prozentsatz

an Initiativen zu erhöhen, die nicht im Zeitplan, im Budget und innerhalb der Spezifikation abgeliefert werden.

Selbstverständlich ist auch die Einführung eines Projektmanagement-Standards selbst ein Vorhaben, welches zu nicht unwesentlichen Veränderungen in der Organisation führt - auf den ersten Blick also eine zusätzliche Quelle für Unbeständigkeit und Unsicherheit. Ein sehr ernst zu nehmender Einwand und damit ein Teil des Preises, den es zu zahlen gilt, um die einzig wirksame Voraussetzung für Kontinuität in der Umsetzung erfolgreicher Projekte zu schaffen. Darüber hinaus lässt sich das Empfinden von Unbeständigkeit und Unsicherheit durch Projektmanagement-Standards auf ein Minimum reduzieren, indem „undokumentierte Standards“ eigener bereits erfolgreicher Projekte einbezogen werden. Sie helfen das richtige Maß von Aufwand und Nutzen für Art und Größe der Projekte auf der Projektlandkarte zu finden. Die Ergänzung von Elementen des traditionellen und des agilen Projektmanagements finden bei dieser Vorgehensweise schnell die notwendige Akzeptanz in der Organisation.



„Ein flexibler Projektmanagement-Standard ist eine wichtige Voraussetzung für Kontinuität und Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung von Projekten.“

Vor dem Hintergrund der Bedeutung von Projekten für mittelständische Unternehmen ist mir sehr an dem Austausch mit Ihnen zu dem Thema Projektmanagement gelegen. Es wäre wünschenswert und hilfreich, wenn Sie Ihr Wissen, Ihre Lösungsansätze und Erfahrungen oder einfach Ihre Meinung zu meinem Beitrag mit mir teilen möchten.

Ich freue mich darauf von Ihnen zu hören.

¡Buen Camino!

Ihr René Meurer

René Meurer
Consulting & Training KG



RENÉ MEURER
Consulting & Training KG

René Meurer Consulting & Training KG
Eynattener Str. 19 | B - 4730 Raeren

Tel.: +49 (0)151 62 66 26 59
kontakt@consulting-meurer.de
www.consulting-meurer.de

Hans-Peter Oßner
hpossner consulting



Hans-Peter Oßner
Heubnerweg 3 | D - 14059 Berlin

Tel.: +49 (0)171 22 6 00 55
kontakt@hpossner-consulting.de
www.hpossner-consulting.de