

*Polarisierungspotenzial
Projektmanagement*

Projektmanagement in Deutschland ist ein

Thema, an dem sich die Geister scheiden.

**Der wahre Wert einer
unterschätzten Disziplin**



Erhebungen zur Umsetzung dieser Disziplin in den Unternehmen zeichnen ein eher düsteres Bild.

Dabei hält sie zahlreiche Wertschöpfungen für Organisationen bereit, wenn man sie strukturiert angeht. Insbesondere integratives Projektmanagement ist ein sinnvoller Ansatz, Hürden zu überwinden und nachhaltigen Erfolg zu generieren.

In den letzten Jahren haben sich verschiedene Experten das Thema Projektmanagement (PM) in deutschen Unternehmen zu Herz und Verstand genommen und ihre Ergebnisse dazu präsentiert. Dabei traten deutliche Defizite bei der Umsetzung dieser Disziplin zutage. So kommt Prof. Dr. Manfred Gröger in seiner Studie „Projektmanagement: Abenteuer Wertvernichtung“ unter anderem zu dem Resultat, dass 87 Prozent aller Arbeit, die in der Organisationsform Projektmanagement geleistet wird, Blindleistung ist.

Zusammengefasst zeichnen alle Erhebungen und Beiträge ein Bild von zwei Extremen: Entweder ist ein Unternehmen projektkompetent oder es ist projektinkompetent. Dazwischen scheint Niemandland zu herrschen. Sollte es wirklich so negativ um PM in Deutschland bestellt sein?

Tücken und Hürden der PM-Praxis

Beim Recherchieren in Wikipedia zum Begriff „System“, erfährt man, dass ein System eine Gesamtheit von Elementen ist, die so aufeinander bezogen sind und miteinander wechselwirken, dass sie als eine aufgaben-, sinn- oder zweckgebundene Einheit angesehen werden können. In dieser Hinsicht grenzen sich diese Elemente gegenüber der Umwelt ab.

Ein PM-System im Sinne dieser Definition besteht aus vier Elementen:

1. geeigneten Prozessen und Methoden,
2. einer Organisation, die diese Prozesse und Methoden „lebt“,
3. IT-Tools, die die Organisation in allen Punkten unterstützen – das heißt automatisierte Prozesse und Methoden verfügbar machen und nachhaltig verankern,



Wichtig ist, zu erkennen,
dass die Effekte von PM
nie kurzfristig, zu Tage
treten; langfristig betrachtet
könnte PM als profi-
tabelste Investition,
die jemals getätigt
wurde, gelten.

Christoph Eckl

4. der Integration dieses PM-Systems mit den anderen, im Unternehmen vorhandenen IT-Systemen.

Hier ahnt man bereits, warum nur wenige Unternehmen es schaffen, ein PM-System durchgängig zu unterhalten, denn letztlich muss die ganze Organisation projektorientiert sein – das heißt in Projekten denken und diese auch „leben“.

Wenn sich in einem Unternehmen abzeichnet, dass die Linienorganisation auf den Wandel in den Märkten nicht schnell genug reagieren kann, wird PM regelmäßig größerer Stellenwert eingeräumt. Projekte fungieren dann als Mittel, die Veränderung zu bewältigen und PM wird als Organisationsform – neben der Linienorganisation – installiert, standardisiert und automatisiert. Allerdings ist bei der Einführung entsprechender Automatisierungskomponenten – also PM-Tools – zu berücksichtigen, dass in der Organisation oft bereits ein gewisser Selbstorganisationsprozess eingesetzt hat.

PM – der komplexe „Exot“?

Kritiker merken gerne an: „Ist PM nicht dieser klassische Overhead, der inhaltlich nichts mit Wertschöpfung zu tun hat, sondern nur administrativer Zu-

satzaufwand bei der Schaffung von Werten im eigentlichen Projekt ist?“ Leider sind diese Töne in vielen Führungsetagen zu finden. Der Grund liegt darin, dass sich die Leitung deutscher Unternehmen überwiegend aus Naturwissenschaftlern oder Ingenieuren rekrutiert – also Berufsgruppen, die sich kompetent mit den Inhalten von Projekten auseinandersetzen. Im anglophonen Sprachraum hingegen dominiert in den Führungsetagen der MBA – also eine Berufsgruppe, die sich weniger um Inhalte von Projekten kümmert, als vielmehr um die Art des Generierens der Inhalte. In diesem Umfeld hat es PM leichter. Im englischsprachigen Raum sind auch die praktikablen methodischen Unterstützungen zu Hause, wie PMBOK oder Prince. Müssen wir also auswandern, um effizientes PM zu betreiben? Nein – denn dies ist trotz aller Unkenrufe auch hierzulande möglich.

Wie bereits erwähnt ist die Einführung dieser Disziplin häufig das Resultat verschiedener Zwänge. Beispielsweise des Zwanges, der vom Kunden ausgeht oder der sich ergibt, weil Markteintrittstermine regelmäßig nicht erreicht werden. Oder der Zwang rührt daher, dass man sich dem globalen Wettbewerb stellen muss – unter anderem auch Mitbewerbern, die auf zielgerichtete Aktion statt blindem Aktionismus setzen. Anders gesagt, Mitbewerbern, die PM wirklich leben und deren Leitung bewusst ist, wie ökonomisch sinnvoll diese Disziplin wirkt, wenn sie nicht nur als Alibi eingesetzt wird.

Wir haben bereits kurz festgestellt, dass ein PM-System ein komplexes Gebilde ist. Wenn man mit den Fachkundigen in den Unternehmen spricht, stellt sich heraus, dass man schon froh ist, wenn wirklich geplant wird und es als hervorragend gilt, wenn auch gesteuert wird. Dabei ist man leidenschaftlos, in welchen Systemen diese Leistungen erbracht werden.

So ist es weit verbreitet, das Office-Tool Excel als PM-System zu verwenden. Es gibt Fälle, bei denen Multi-Projektumgebungen oder Teile von Multi-Projektumgebungen – etwa Ressourcenmanagement – im Wert von Hunderten von Millionen Euro mit diesem Programm abgewickelt werden.

Kompliziertes Zusammenspiel?

Darüber hinaus ist es die Regel, dass verschiedenste Systeme beteiligt sind. Interne Terminplanungen werden im System A getätigt, Ressourcenplanungen im System B, die Beschaffung wird im System C organisiert und Dokumente werden im System D bewirtschaftet. Die Konsolidierung der unternehmensinternen Systeminseln erfolgt regelmäßig mit Excel-Listen. In diesen werden Daten aus den PM-Systeminseln zusammengefahren und es wird versucht, durchgängige Aussagen zu ermöglichen. Des Weiteren stellen die Kunden Forderungen, in welchem System Planungen zu übergeben sind. Diese werden erfüllt und eine weitere „PM-Systeminsel“ ist die Folge.

Festzuhalten ist, dass auch die Einführung von PM ein komplexes Vorhaben ist. Mehrere Faktoren müssen zusammenspielen, damit es von Erfolg gekrönt ist:

1. Organisation
2. Prozesse / Methoden
3. Tools
4. Integration.

1. Organisation

PM ist unter anderem komplex, weil es nachhaltig sein soll. Nachhaltigkeit hat wiederum etwas mit Glauben zu tun, da man an diese Disziplin glauben muss, um sie zum Erfolg zu führen. Die Leitung muss wie ein Prophet agieren, der andere überzeugt. Hier sind wir beim ersten der Hauptfaktoren – der Organisation, die von „Projekt-Denke“ durchdrungen sein muss.

Bei der Kompetenz der Leitung beginnt aller PM-Erfolg. Vergessen Sie als Verantwortlicher die vordergründigen Versprechungen, dass Sie bei diesem Vorhaben mit offenen Armen empfangen werden, denn Sie fordern Transparenz. „Transparenz ist wunderbar – aber nicht bei mir“ - das ist implizit die Devise, die jeder Beteiligte - natürlich im Stillen - vertritt. Die expliziten Argumente lauten: „Soll ich nun planen oder entwickeln? Wenn ich eine Woche für Planung investieren muss, schiebt sich der Endtermin um eine Woche. Wer garantiert mir, dass eine detaillierte Bottom Up-Planung den Markteintrittster-



Ein gesunder

Mittelweg wäre, Claim-

Management zu nutzen,

um eigene Positionen zu

sichern und um

Mehrleistungen auch

mit Substanz

einfordern zu können.

min sichert? Ressourcen-Einsatzplanung brauche ich nicht, weil ich genau weiß, was meine Mitarbeiter machen.“ Am Ende des Tages sprechen wir von einem Steuerungssystem – einem Controllingssystem – und das erfordert zur Durchsetzung eine konsequente Hand.

Wichtig ist, zu erkennen, dass die Effekte von PM nie kurzfristig, etwa in einem Quartal, zu Tage treten. Wenn in einem Unternehmen jedoch langfristig vor kurzfristig und Kundenorientierung vor Quartalszahlen gilt, dann wird PM in der Rückschau möglicherweise die profitabelste Investition sein, die man jemals getätigt hat.

2. Prozesse/Methoden

Die Welt der PM-Prozesse wird hier als bekannt vorausgesetzt. Nicht zuletzt das PMI (Project Management Institute) hat mit seinem PMBoK – dem „Project Management Body of Knowledge“ - zur Standardisierung und Verbreitung beigetragen. Im PMBoK werden die üblichen PM-Prozesse beschrieben. Um diese umzusetzen, gibt es grundlegende Methoden:

Da ist zunächst die bereits erwähnte Strukturierung, die das A und O im PM darstellt. Aber: Struktur ist anstrengend, weil sie überlegt sein will. Insbesondere dann, wenn wir nicht von einer, sondern mehreren Dimensionen sprechen.

Mehrdimensionale Strukturen sind lebensnotwendig. Dazu gehört Netzplantechnik – diese „Kunst“ scheint zwar veraltet, ist aber notwendig, um den Zeitstrahl von Projekten zu beherrschen und aus den Daten der Vergangenheit die Zukunft hochzurechnen.

Des Weiteren kommt Ressourcenmanagement zum Tragen - die Kunst, Gewünschtes in die Tat umzusetzen. Ohne Ressourcen ist Terminplanung nur die Formulierung von Wünschen. Erst mit vorgangsgenauer Ressourcenplanung entscheidet sich, ob Termine fixiert werden können. Ressourcenmanagement wird interessant, wenn alle Bedarfe aller Projekte überlagert werden. Dann stellt sich heraus, ob alle Vorhaben wie vorgesehen machbar sind.

Eine weitere wichtige Methode ist Claim-Management - die Kunst durch Formalia Positionen abzusichern. In Branchen wie Bauwesen und Anlagenbau - aber auch in Auftragsentwicklungen - spielt Claim-Management eine wichtige Rolle. Möchten Sie etwa einen Vertragsterminplan in Verbindung mit dem eigenen Ablaufplan führen? Vielleicht, um die in der Rechtsprechung wichtigen „Ablaufstörungen“ und deren „Auswirkungen auf den ungestörten Ablauf“ anschaulich demonstrieren zu können? Dann setzen Sie hier Ihre Schwerpunkte. Claim-Management kann „normales PM“ ersetzen. Jedoch: Einseitiges Claim-Management ist die „Massenvernichtungswaffe“ im PM. Doch da auch Ihr Kunde lernt und Sie vorhaben mit ihm weitere Projekte durchzuführen, entscheiden Sie sich möglicherweise für einen gesunden Mittelweg: Claim-Management, um eigene Positionen zu sichern und um Mehrleistungen auch mit Substanz einfordern zu können.

3. Tools

Die Bedeutung von Tools wird im Allgemeinen überschätzt. Im Wesentlichen hat ein Tool zwei Aufgaben: Erstens zu automatisieren, zweitens durch Automatisierung Nachhaltigkeit zu erzeugen. Generell gibt es zwei Wege, um Tools einzuführen: Man baut zunächst eine geeignete Prozess- und Methodenwelt auf und lebt diese ohne Automatisierung. Mögliche Pass- Ungenauigkeiten werden in dieser Phase erkannt und

abgestellt. Dann wird diese Prozess- und Methodenwelt durch Tools automatisiert.

Bei „Feuer am Dach“ hat man jedoch nicht die Zeit so vorzugehen. Wenn eine Organisation mit mangelnder Projektkompetenz durch den Markt zum Handeln gezwungen wird, so werden Tools als Katalysator eingesetzt, um Änderungen in Richtung PM zu erzwingen. Anders gesagt, die Organisation wird zur Anwendung eines Tools genötigt, das seinerseits zweckdienliche, abgestimmte Prozesse und Methoden fordert. Diese werden über den Tooleinsatz implizit erzwungen. Dieser Ansatz erfordert eine starke Leitung, die den Wandel von oben nach unten sozusagen „durchdrückt“.

4. Integration

PM als Kern- und nicht als Alibidisziplin durchzuführen bringt mit sich, die zugehörigen IT-Werkzeuge mit den anderen IT-Standards zu integrieren. Heute glaubt niemand mehr an die schöne neue Welt der einheitlichen Systeme, die alle von einem einzigen Hersteller stammen und in denen die Datenflüsse wie von Zauberhand an immer der richtigen Stelle ihr Ziel finden. Systeme, die so anwenderfreundlich sind, dass sie von allen Beteiligten durch wenige Mausklicks gerne und ständig bedient werden. Gerade diese Mega-Monolithen erfordern ständig Kompromisse, die dazu führen, dass im Extremfall vor lauter Kompromissen keine der beteiligten Aufgaben mehr optimal gelöst werden kann.

Vielfalt bewahren

Wer Vielfalt bewahren und trotzdem Führungsinformation erhalten möchte, sollte sich daher mit zwei Arten von Integration auseinandersetzen. Zum einen mit der Integration der PM-Infrastruktur mit der anderen Standard-IT – insbesondere mit ERP-Systemen. Zum anderen mit der Integration der IT-Infrastruktur in punkto PM an sich – sprich dem Zusammenspiel aller beteiligter PM-Systeme.

Die Integration mit ERP-Systemen dient im Wesentlichen dazu, die Doppelerfassung von Daten zu vermeiden und Applikationsklassen übergreifende

PM-Prozesse zu etablieren. Das ist einfacher als man annehmen mag. Eine ERP-Integration ist schnell und mit mäßigem Aufwand zu realisieren. Hier gilt: so wenig wie möglich und so viel wie nötig integrieren.

Die Integration der PM-Infrastruktur erfolgt auf effiziente Weise mit Technologie-Komponenten, die integratives PM ermöglichen. Integratives PM – analog der oben bereits erwähnten Excel-Liste – das das Resultat eines Selbstorganisationsprozesses ist, jedoch automatisiert. Dabei spielt es keine Rolle, ob PM mit Excel, Office PM-Produkten oder professionellen PM-Systemen betrieben wird – jeder sollte das verwenden, was für seine Aufgabenstellung am besten geeignet ist. Dennoch kann – dank integrativem Ansatz und entsprechender IT-Komponenten – Führungsinformation aus dieser hybriden Umgebung gewonnen werden.

Zwei integrative Ansätze

Ein integrativer PM-Ansatz bringt zudem den Vorteil mit sich, auf wesentlich weniger Widerstände im Unternehmen zu stoßen. Die eingangs erwähnten Lösungen, die sich aus der Selbstorganisation der Beteiligten ergeben – und deshalb für deren Belange gut geeignet sind – werden beibehalten. Der Aufwand für organisatorische Veränderungen entfällt.



Letztlich ist das
Credo integrativen
Projektmanagements:
„Vielfalt bewahren
und dennoch
Führungsinformation
verfügbar machen.“

Hier sei einschränkend bemerkt, dass niemand empfehlen wird, ein Anlagenbau-Großprojekt mit Office-ähnlichen PM-Tools zu steuern. Andererseits kann es im selben Unternehmen sinnvoll sein, Angebotsterminpläne mit einem solchen Tool zu erstellen.

Ein Produktentwicklungsprojekt, das arbeitsteilig über mehrere Standorte betrieben wird, mit vielen Beteiligten in einer Multiprojektumgebung, sollte besser mit einem professionellen Werkzeug unterstützt werden. Bedeutet dies aber notwendigerweise, dass die Marketingabteilung ihre Anteile auch „mit der großen Kanone“ planen und steuern muss, nur damit Gesamtaussagen überhaupt möglich sind?

Wettbewerbsfähig in die Zukunft

Letztlich ist das Credo integrativen Projektmanagements „Vielfalt bewahren und dennoch Führungsinformation verfügbar machen“. Die integrative Plattform verbindet die beteiligten Systeme, konsolidiert deren Daten und stellt die Informationen für das Management bereit.

Wir halten diesen Ansatz für einen wesentlichen Beitrag, Widerstände gegen PM zu überwinden und für nachhaltigen Erfolg zu sorgen. Schließlich werden praktikable Lösungen bewahrt und die IT kommt ihrer eigentlichen Rolle nach – Strukturen und Inhalte in ein einheitliches Modell zu übersetzen und der Leitung entscheidungsrelevante Informationen permanent zur Verfügung zu stellen.

Es ist sicher nicht leicht, PM einzuführen, aber es generiert langfristig immense Verbesserungen. Diese Disziplin ist strategisch, die Ausprägung der einzelnen Komponenten taktisch. Erfolgreich in ein Unternehmen implementiert wirkt PM auf beiden Ebenen – strategische Entscheidungen werden auf Basis von zuverlässigen Daten gefällt und verfolgt. Das Tagesgeschäft läuft reibungsloser als zuvor, Feuerwehreaktionen werden immer mehr durch den Blick nach vorne sowie durch proaktive Korrekturmaßnahmen ersetzt. Kurz: PM macht Ihr Unternehmen wettbewerbsfähig!

CHRISTOPH ECKL
C.ECKL@INTECO.DE