

Mit System und nach Maß In KMUs Projektmanagement erfolgreich einführen

von Christian Mugrauer

In vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) wird Projektmanagement nicht systematisch genutzt, sondern pragmatisch-intuitiv. Das kann bis zu einer gewissen Unternehmensgröße sehr gut funktionieren – doch insbesondere erfolgreiche, schnell wachsende Unternehmen kommen irgendwann an einen Punkt, bei dem diese Form der Projektdurchführung an Grenzen stößt und das weitere Wachstum der Organisation behindert. Im Folgenden ist am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens aus der Finanzbranche dargestellt, zu welchen Problemen ein nicht mehr passendes Projektmanagement führen kann und wie sich die Projektarbeit systematisch professionalisieren lässt, so dass das Unternehmen sein Wachstumspotenzial weiterhin ausschöpfen kann.



Christian Mugrauer

Dipl.-Wirtschaftsingenieur, systemischer Berater, Geschäftsführer der MuGrow AG, Schwpkte.: u.a. Einführung systematisches PM

Kontakt:

christian.mugrauer@mugrow.net

Mehr Informationen unter:

www.projektmagazin.de/autoren/

Die Ausgangssituation

Ein eigentümergeführtes Unternehmen der Finanzindustrie erzielt im Bereich der nachhaltigen Finanzprodukte große Erfolge. Bereits seit einigen Jahren wächst das Unternehmen stark; innerhalb der vergangenen 18 Monaten hat sich die Belegschaft sogar auf ca. 150 verdoppelt. Wie in den meisten aufstrebenden Firmen sind auch hier die Mitarbeiter überdurchschnittlich motiviert: Sie sind sehr gut qualifiziert und leisten ein hohes Arbeitspensum. Im Unternehmen werden in der Regel etwa 40 interne Projekte gleichzeitig abgewickelt, v.a. in den Bereichen Business Development, Prozessentwicklung, IT, Infrastrukturverbesserung und Marketing. Zwei Drittel der Belegschaft sind an einem oder an mehreren Projekten in verschiedenen Rollen beteiligt – zusätzlich zu ihrem Tagesgeschäft. Sie alle verfügen über PM-Kenntnisse – teils aus dem Studium, teils aus Praxiserfahrungen. Dennoch steht das Projektmanagement vor großen Problemen: So ist die Geschäftsleitung mit dem Projektergebnis oft nicht zufrieden. Die Projektmitarbeiter leisten zahlreiche Überstunden, trotzdem werden viele Abschlusstermine teils erheblich überschritten. Viele Projekte versanden einfach, anstatt dass sie formal beendet oder abgebrochen werden.

Das Projektmanagement ist ineffizient. Bei den Mitarbeitern erzeugt dies Frust und zusätzlichen Leistungsdruck – immerhin werden die Ziele trotz großer Anstrengungen nicht erreicht. Der Geschäftsführer bemerkt, dass die Motivation der Belegschaft sinkt und die Stimmung sich verschlechtert. Motivation und unternehmerische Eigeninitiative sind bisher ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Wachstum des Unternehmens gewesen und dürfen nicht gefährdet werden. Der Geschäftsführer beschließt deshalb, das Projektmanagement zu professionalisieren und startet eine so genannte "PMA-Initiative". Für dieses Vorhaben holt er sich die Hilfe eines externen Beraters. Auf diese Weise soll die Expertise ins Unternehmen geholt werden, die für eine solche Weiterentwicklung notwendig ist. Außerdem geht es darum, eine neutrale, unvoreingenommene Betrachtung des Status Quo zu gewährleisten. Ein externer Berater muss keine Rücksicht auf interne Empfindlichkeiten oder Rivalitäten nehmen und kann vollständig sachorientiert an einer Lösung arbeiten.

Kernprobleme identifizieren

Um sich ein umfassendes Bild über Ausgangslage, Probleme und Stand des Projektmanagements zu verschaffen, führt der Berater im ersten Schritt Interviews mit Projektbeteiligten durch. Die Interviewpartner wählt er gemeinsam mit dem Geschäftsführer so aus, dass sie einen repräsentativen Querschnitt des Projektpersonals bilden. Ziel ist es, die Kernprobleme des Projektmanagements und deren Ursachen zu identifizieren.

In einem persönlichen Gespräch befragt der Berater drei Projektleiter, zwei Auftraggeber und zwei Projektmitarbeiter zu ihrer Einschätzung des aktuellen Projektmanagements. Er fragt nach Problemen bei der

Projektdurchführung, nach gut funktionierenden Abläufen, nach der Vorstellung der Mitarbeiter von einem funktionierenden Projektmanagement und was sie persönlich dazu beitragen könnten.

Die Schilderungen der Interviewpartner geben Aufschluss über die Kernprobleme des Projektmanagements im Unternehmen.

Unsystematische Auswahl der Projektleiter

Ein wesentlicher Grund für das Misslingen von Projekten ist, dass die Projektleiter quasi "automatisch" bestimmt werden. In einem wachsenden Unternehmen kommen immer wieder tolle Projektideen von den Mitarbeitern. Mitarbeiter, die solche Potenziale entdecken und ihre Idee ihrem Chef oder Bereichsleiter vorlegen, stoßen auf große Zustimmung – und werden automatisch mit der Projektleitung betraut. Dabei wird nicht geprüft, ob der betreffende Mitarbeiter über die notwendigen Kompetenzen oder über ausreichend Zeit verfügt, um das Projekt zu betreuen. Als das Unternehmen noch kleiner war, hat dieses ad-hoc-Vorgehen funktioniert. Damals waren die Projekte weniger komplex, es gab weniger Abhängigkeiten und Ansprechpartner. Doch heute führt dieses Vorgehen dazu, dass die Projektleiter zeitlich und fachlich überfordert werden und viele Überstunden leisten müssen und dennoch zahlreiche Projekte versanden oder abgebrochen werden.

Mangelnde Verbindlichkeit

Viele Projektleiter und Projektmitarbeiter sagen ihr Mitwirken bei Projekten spontan zu – ohne zu prüfen, ob sie überhaupt genügend Zeit für diese Arbeit haben. Zusagen wie "Das Ergebnis liefere ich bis zum 12. Dezember" lassen sich aus Zeitgründen oft nicht einhalten. Konsequenzen bleiben allerdings aus, da die Mitarbeiter im Unternehmen gegenseitiges Verständnis für Überforderung und Zeitmangel aufbringen. Nicht eingehaltene Terminabsprachen und Unverbindlichkeit werden allgemein toleriert.

Auftraggeber füllen ihre Rollen nicht aus

Die Auftraggeber übertragen dem Projektleiter das Projekt und kümmern sich dann erst wieder darum, wenn das Ergebnis vorliegt. Bei Rückfragen stehen sie den Projektleitern kaum zur Verfügung; bei Problemen leisten sie zu wenig Unterstützung. Die Projektleiter sind somit weitgehend auf sich allein gestellt. Die Folge sind unbefriedigende Projektergebnisse und Frust bei den Projektleitern.

Mangelhafte Auftragsklärung

Viele Projekte werden gestartet, ohne dass Auftraggeber und Projektleiter den Auftrag detailliert besprechen. Ungeklärt bleiben Fragen wie:

- Was sind im Detail die Ziele des Projekts?
- Verstehen alle Key-Player (Auftraggeber, Projektleiter, Fachkräfte) dasselbe unter den Zielen?
- Welche Ressourcen benötigt das Projekt, um diese Ziele erfüllen zu können?
- Welche Unterstützung benötigt der Projektleiter vom Auftraggeber?

In der Folge entspricht das Projektergebnis oft nicht den Anforderungen des Auftraggebers. Um das gewünschte Ergebnis doch noch zu erreichen, sind aufwändige und zeitraubende Änderungen notwendig.

Sehr ungenaue Aufwandsschätzung

Die Projektleiter und -mitarbeiter verfügen über kein geeignetes Methodenwissen, um die inzwischen komplexer gewordenen Projekte detailliert und verlässlich zu planen. Die meisten Aufwandsschätzungen sind zu grob, wesentliche Arbeitsschritte und kritische Abhängigkeiten werden nicht berücksichtigt. In der Folge unterschätzen die Mitarbeiter den Zeit- und Arbeitsaufwand für die Projekte; die berechneten Deadlines können sie nicht einhalten. Wichtige Wachstumsprojekte wie der Launch eines innovativen Fonds können ihren Beitrag zum Umsatz deshalb erst ein halbes Jahr später leisten als ursprünglich geplant.

Kein gemeinsames Verständnis von Projektmanagement

Im Unternehmen fehlen verbindliche Grundsätze für das Projektmanagement. So haben die Mitarbeiter z.B. unterschiedliche Vorstellungen darüber, welche Aufgaben ein Projektleiter oder ein Auftraggeber zu erfüllen hat und welche nicht. Es gibt keine klare Definition der Projektrollen und ihrer Kompetenzen, kein gemeinsames PM-Wording, kein Phasen-Modell und keine verbindlich zu verwendenden PM-Tools wie z.B. ein einheitliches Projektauftragsformular. Es gibt eine große Bandbreite: von Powerpoint-Präsentation,

über E-Mail, Word-Dokumenten bis zu rein mündlichen Vereinbarungen. Dies führt zwangsläufig zu mangelnder Transparenz und problematischer Qualität der Entscheidungsvorlagen. Grundsätzlich fehlt ein gemeinsames Verständnis davon, wie Projektmanagement betrieben werden sollte. Das stiftet in der täglichen Arbeit oft Verwirrung und führt zu Missverständnissen.

Mangelnde Prioritäten-Setzung bzw. Gesamtsteuerung der Projekte

Wenn ein Unternehmen stark wächst, herrscht ständig Ressourcenmangel. Um die knappen Ressourcen effizient einzusetzen, ist es wichtig, die Projekte systematisch und bewusst auszuwählen und – insbesondere strategisch wichtige Projekte – zu beobachten und zu steuern. Im betrachteten Unternehmen ist dies jedoch nicht der Fall. Die Priorisierung der Projekte erfolgt nicht nach festgelegten Kriterien, sondern intuitiv. In der Folge werden zu viele Projekte gestartet – und die Projektmitarbeiter überfordert.

Maßnahmen

Um die Kernprobleme zu lösen, schlägt der externe Berater folgende Maßnahmen vor:

- **PMA-Guide erstellen:** Zunächst soll ein Projektmanagement-Handbuch (unternehmensintern als "PMA-Guide" bezeichnet) ausgearbeitet werden, das alle notwendigen Grundlagen für ein systematisches Projektmanagement enthält, u.a. Rollen- und Prozessbeschreibungen, Begriffsdefinitionen und Methoden.
- **PM-Training für Projektleiter:** In einer Schulung sollen den Projektleitern die Inhalte des PMA-Guide vermittelt werden, so dass sie diesen zukünftig verbindlich in ihren Projekten umsetzen können.
- **PM-Training für Auftraggeber:** In einem separaten Training sollen die Auftraggeber (Geschäftsführung und Bereichsleiter) ihre Rolle und die damit verbundenen Aufgaben und Pflichten kennen lernen.
- **Coaching für Projektleiter und Auftraggeber:** In der ersten Phase nach Einführung des systematischen Projektmanagements sollen die Projektleiter und Auftraggeber durch ein Coaching unterstützt werden. Ziel ist es, Unsicherheiten schnell und erfolgreich zu überwinden, um das neue Vorgehen zu festigen und dauerhaft im Unternehmen zu verankern.
- **Multiprojektmanagement in der Geschäftsleitung:** Auf Ebene der Geschäftsleitung soll ein einfaches Multiprojektmanagement etabliert werden. Das Führungsteam (Geschäftsführer und Bereichsleiter) sollen so in die Lage versetzt werden, die Projekte bewusster auszuwählen und die knappen Ressourcen gezielter einzusetzen.



Bild 1: Die Roadmap zur Professionalisierung des Projektmanagements.

Bild 1 zeigt die Roadmap der "PMA-Initiative". Im Folgenden werden die Maßnahmen beschrieben, die zur Professionalisierung des Managements von Einzelprojekten beitragen, denn mit diesem Bereich startet das beschriebene Unternehmen. Im Folgenden werden ausschließlich die Maßnahmen beschrieben, die zur Professionalisierung des Managements von Einzelprojekten beitragen, denn diese sind die Richtung gebenden Schritte hin zu einem systematischen Projektmanagement und werden als erstes durchgeführt. Zugunsten der detaillierten Beschreibung der Maßnahmen für das Einzelprojektmanagement wird auf eine Darstellung der MPM-Maßnahmen verzichtet, da dies den Rahmen des Beitrags sprengen würde.

PMA-Guide erstellen

Um eine effektive Projektarbeit zu ermöglichen, müssen die wichtigsten Bestandteile des Projektmanagements klar beschrieben und verbindlich mit den Projektbeteiligten vereinbart werden. Deshalb erstellt der Berater gemeinsam mit einigen im Unternehmen angesehenen Projektleitern einen PMA-Guide. Als Vorla-

ge dient ein Projektmanagement-Handbuch des Beraters; dieses wird auf die konkreten Bedürfnisse des Unternehmens angepasst. Zielsetzung ist "So knapp wie möglich, aber so ausführlich wie nötig". Das Ergebnis sind 25 kompakte Seiten und vier Pflichtformulare (Projektauftrag, Statusbericht, Abschlussbericht, Erfolgsfortschrittsbericht).

Begriffsdefinitionen

Der PMA-Guide enthält Definitionen der wichtigsten PM-Begriffe, z.B. Auftragsklärung oder Projekt-Auftrag. Mit Hilfe der Begriffsdefinitionen wird der Sprachgebrauch im Unternehmen vereinheitlicht, so dass es bei der Projektarbeit zu weniger Missverständnissen kommt. Die Begriffe werden in Anlehnung an die üblichen Standards gewählt, allerdings in einer möglichst einfachen Sprache.

Projektrollen

Definiert werden auch die Projektrollen und deren Aufgaben und Kompetenzen. So wird z.B. festgeschrieben, dass die Projektleiter während der Auftragsklärung alle als kritisch erkannten Punkte offen mit den Auftraggebern besprechen müssen, die Auftraggeber müssen dafür wirksame Entscheide fällen. Durch physische Unterschrift müssen beide Verbindlichkeit dokumentieren. Die Projektmitarbeiter sind verpflichtet, ihre Verfügbarkeit für die Projektmitarbeit vorab zu prüfen und dann verbindlich zuzusagen.

Phasen-Modell und Prozesse

Der PMA-Guide enthält ein Phasen-Modell, das für alle Projekte verbindlich ist. In Anlehnung an bewährte Standards besteht es aus Vorphase, Startphase, Projektphase und Erfolgstracking-Phase. Jedes Projekt muss z.B. die Vorphase mit einer professionellen Auftragsklärung durchlaufen. Der Projektauftraggeber ist dafür verantwortlich, einen geeigneten Projektleiter auszuwählen. Ohne unterschriebenen Projektauftrag ist es für den Projektleiter nicht möglich, Projektmitarbeiter zu rekrutieren sowie den Kick-off durchzuführen. Diese Maßnahmen führen zwangsläufig zu einer professionelleren Projektvorbereitung.

Methoden

Im PMA-Guide sind Projektmanagement-Methoden beschrieben – vor allem zur Projektplanung und zur Projektsteuerung. Auf diese Weise erhalten die Projektleiter eine Anleitung, um ihre Projekte solide zu planen sowie die Ressourcen- und Zeitaufwände realistisch und nach einem einheitlichen Verfahren zu schätzen. Um eine realistische Aufwandsschätzung zu erhalten, wird die Erstellung eines Projektstrukturplans und daraus abgeleitet ein Netzplan verbindlich vorgeschrieben. Die Dauer und der Aufwand des Projekts muss Bottom-Up für jede Aktivität des Netzplans ermittelt werden. Die Methoden zur Projektsteuerung helfen den Projektleitern dabei, den Projektfortschritt zu überwachen und bei Zeitverzug rechtzeitig Gegenmaßnahmen einzuleiten, um die Deadlines zu halten.

PM-Tools bzw. Projekt-Formulare

Festgelegt ist auch, welche Standard-Vorlagen verbindlich zu verwenden sind. Dazu gehören z.B. Vorlagen für den Projektauftrag oder den Status-Report. Durch die Vereinheitlichung ist nun gewährleistet, dass jeder Report alle benötigten Informationen liefert. Die Empfänger können die Berichte und Aufträge schnell erfassen, da sie immer gleich aufgebaut sind. Außerdem lassen sich die Berichte gut miteinander vergleichen, was die Transparenz fördert.

Der PMA-Guide wird von allen Projektbeteiligten positiv aufgenommen und akzeptiert. Dazu trägt sicherlich bei, dass der Guide dem Unternehmen nicht von außen aufgedoktriniert, sondern in Zusammenarbeit mit internen Projektleitern erarbeitet worden ist – allerdings nicht basisdemokratisch, sondern nach klaren Zielen der Geschäftsleitung (Umfang, Klarheit, Anlehnung an Benchmark, Abdeckung der Kernprobleme). Nachdem der PMA-Guide fertig ist, werden alle Projektmitarbeiter durch die Geschäftsleitung offiziell schriftlich über die Einführung dieses PMA-Guides sowie über das anstehende PM-Training informiert. Zusätzlich informiert die Geschäftsleitung während eines regelmäßig stattfindenden Informationsevents ausführlich über die Ziele und die Vorgehensweise der Projektmanagement-Initiative. Sie fordert in Abstimmung mit dem externen Berater dazu auf, den Projektmanagement-Guide verbindlich zu leben und bietet Unterstützung in Form von PM-Trainings sowie PM-Coaching an.

Projektleiter-Training

In Abstimmung mit den Bereichsleitern legt die Personalabteilung fest, welche Mitarbeiter am zweitägigen Projektleiter-Training teilnehmen sollen: alle Projektleiter sowie alle Mitarbeiter, die regelmäßig in Projekten

tätig sind. Insgesamt sollen 60 Personen geschult werden. Um gute Schulungsbedingungen zu ermöglichen, teilt der Berater die Teilnehmer in fünf Trainingsgruppen mit je 12 Personen ein. Die Teilnehmer erhalten den Auftrag, vor dem Training den PMA-Guide sorgfältig zu lesen und ihre Fragen zu notieren.

Information

Zu Beginn des Trainings informiert der Berater die Teilnehmer über die bisherigen Schritte der PMA-Initiative sowie über zukünftige Maßnahmen. Anschließend erläutert er alle Kernpunkte des PMA-Guide und veranschaulicht anhand konkreter Praxisbeispiele, inwiefern die neuen Prozesse, Methoden und Regelungen die Kernprobleme lösen und somit das Projektmanagement verbessern und erleichtern werden. Außerdem beantwortet er die Fragen der Teilnehmer.

Übung

Um zu gewährleisten, dass die Projektergebnisse zukünftig den Vorstellungen der Auftraggeber entsprechen, üben die Teilnehmer, wie eine korrekte Auftragsklärung abläuft. Außerdem lernen sie, die im PMA-Guide beschriebene Planungsmethode anzuwenden. Für diese Übung wurden drei aktuelle unternehmenswichtige Projekte ausgewählt. Gearbeitet wird also in drei Gruppen mit jeweils vier Personen, so dass die Teilnehmer den Lernstoff konkret auf ihre Arbeitspraxis übertragen können.

Die Teilnehmer lernen so, welche kritischen Punkte sie in einer Auftragsklärung mit dem Auftraggeber besprechen müssen (z.B. unterschiedliche Detail-Vorstellungen der Stakeholder bzgl. Projektzielen) und wie sie dies mit dem Auftraggeber gut besprechbar machen können. Speziell noch unerfahrenen Projektleitern fällt es häufig schwer, solche Punkte frühzeitig und offen anzusprechen, weil sie teilweise hierarchisch höher gestellte Manager betreffen. Im Training werden deshalb bei Bedarf konkrete Lösungsmöglichkeiten im Detail mit dem Projektleiter erarbeitet. Bei der Detailplanung ist es besonders wichtig, dass die Projektleiter lernen, dass sie dafür nicht alleine zuständig sind. Anstatt im stillen Kämmerchen über der Planung zu grübeln, sollen sie mit den entsprechenden Fachleuten zusammenarbeiten, denn diese wissen am besten, welche Arbeiten konkret anfallen und können die notwendigen Zeit- und Ressourcenaufwände in der Regel gut einschätzen.

Der Berater führt mit den Teilnehmern auch einen Umsetzungs-Check in Form einer Aufstellung durch, d.h. er prüft, wo die Teilnehmer stehen, um den PMA-Guide nach dem Training erfolgreich zu leben. Das bedeutet, dass sich jeder Teilnehmer auf einer Skala von 1 bis 10 "positionieren" und somit angeben muss, inwieweit er den Guide erfolgreich leben kann und wird. Durch diese "Gretchenfrage" kommen bisher nicht angesprochene innere und äußere Hürden zum Vorschein. Diese können in weiterer Folge konkret besprochen und gelöst werden. Diese Maßnahme ist ein entscheidender Beitrag zur verbindlichen Umsetzung. Diese für die Teilnehmer sehr persönliche Methode verlangt vom Berater ein großes Maß an Fingerspitzengefühl.

Auftraggeber-Training

Auftraggeber können sehr viel zu einem Projekt beitragen. Oft unterschätzen sie aber ihre eigene Bedeutung für den Erfolg und sehen allein den Projektleiter in der Verantwortung, ein gutes Ergebnis herbeizuführen. Es ist oft nicht leicht, die Auftraggeber für ihre Rolle zu sensibilisieren und sie zu einem größeren Engagement zu bewegen. Im beschriebenen Unternehmer gelingt dies allerdings sehr gut. Hier hat der Geschäftsführer die Bedeutung der Auftraggeber erkannt und geht mit gutem Beispiel voran, indem er demonstrativ am Auftraggeber-Training teilnimmt. In Abstimmung mit dem Geschäftsführer werden zehn Auftraggeber zu einem eintägigen, speziell auf sie ausgerichteten PM-Training eingeladen. Der Berater führt mit den Auftraggebern ein Rollenspiel durch, in dem sie auf humorvolle Weise lernen, dass sie viel mehr Bedeutung für den Projekterfolg haben, als sie bisher geglaubt haben.

Das Zusammenspiel von Auftraggeber und Projektleiter, das im PMA-Guide genau definiert ist, wird anhand eines durchgängigen Beispiels über alle Projektphasen hinweg genau besprochen. In der Vorphase beispielsweise muss der Auftraggeber sich Zeit für eine ausführliche Auftragsklärung nehmen. Wichtig ist hierbei, dass er vom Projektleiter immer Lösungsvorschläge für Probleme einfordert, so dass in den Besprechungen klare Entscheide möglich sind. Während der Projektabwicklung sollten Auftraggeber und Projektleiter sich – abhängig vom Stand des Projekts – z.B., alle zwei Wochen treffen, um den Stand des Projekts zu besprechen und für Probleme gemeinsam Lösungen zu finden. Beim Abschlussbericht des Projekts muss der Auftraggeber schriftlich angeben, ob er voll, teilweise oder nicht zufrieden mit dem Projektergebnis ist und dies entsprechend begründen.

Anschließend erhalten die Auftraggeber die Aufgabe, sich konkret zu überlegen, wie sie das Gelernte in ihren aktuellen Projekten umsetzen können. Sie überlegen sich, wie sie ihre Rolle künftig besser ausfüllen können und legen konkrete Maßnahmen fest. Die meisten Teilnehmer nehmen sich vor, regelmäßiger und häufigere Termine mit ihren Projektleitern zu vereinbaren. Alle Auftraggeber verpflichteten sich, nach dem Training mit jedem Projektleiter, der für sie ein Projekt abwickelt, ein Meeting durchführen, um die neu gewonnenen Erkenntnisse zu besprechen.

Coaching

Wie oben beschrieben, fordert die Geschäftsleitung die konsequente Umsetzung des PMA-Guides verbindlich ein und bietet gleichzeitig PM-Coaching als konkrete Unterstützung an. Dies ist einerseits wichtig, damit die Projektleiter und die Auftraggeber das Projektmanagement verbindlich ernst nehmen, denn dadurch werden viel häufiger kritische Punkte offen angesprochen. Gerade in der Anfangsphase gibt es aber bei allen Beteiligten Unsicherheiten und es ergeben sich Detail-Fragen in der Praxis. Die Projektleiter können an einem Tag in der Woche Termine mit dem externen Berater vereinbaren, um diese Fragen zu klären. Dank des Coachings fällt es den Projektleitern und Auftraggebern leichter, ihr Rollenverständnis zu schärfen und die neu erlernten Methoden und Prozesse in ihrer Arbeitspraxis umzusetzen. Da offene Fragen und Probleme direkt und zeitnah mit dem Berater besprochen und gelöst werden können, werden die neuen Vorgehensweisen rasch akzeptiert. Insbesondere hat dies positiven Einfluss auf das Einhalten der Deadlines.

Fazit

Um auf Dauer nachhaltig wachsen zu können, brauchen mittelständische Unternehmen heute eine systematische Nutzung von Projektmanagement auf hohem Niveau. Moderne Projektarbeit entspricht dabei sowohl den Bedürfnissen des Unternehmens, mit Expertenteams nachhaltige Ergebnisse zu erzielen, als auch den Bedürfnissen der Mitarbeiter, sich jenseits von Hierarchie für ein motivierendes Ziel einbringen zu können. Dazu gehört u.a. eine einheitliche Projektmanagement-Sprache, die in der Organisation verankert werden muss. Auftraggeber müssen ihre Rolle aktiv leben und ihrer Verantwortung für den Projekterfolg gerecht werden. Außerdem müssen die Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, Projekte systematisch zu planen und durchzuführen sowie den unternehmerischen Freiraum sinnvoll zu nutzen. Nur wenn die Projektleiter über ein fundiertes PM-Wissen verfügen und verbindliche Ressourcenzusagen erhalten, können sie Projekte und Termine realistisch planen und Deadlines einhalten.

Im beschriebenen Unternehmen führte die Professionalisierung des Projektmanagements dazu, dass Projektarbeit effizienter wurde und für alle Beteiligten befriedigender verlief: Die Ergebnisse entsprachen den Vorstellungen der Auftraggeber und lagen rechtzeitig vor. Auch die Projektleiter und die Projektmitarbeiter haben mehr Erfolgserlebnisse und sind motivierter. Beispielsweise konnten zwei wichtige Wachstumsprojekte (Launch eines innovativen Fonds sowie eine neue Vertriebsstrategie in einem wichtigen Segment) die Ziele wunschgemäß erreichen.

Die Geschäftsleitung erreichte mit der "PMA-Initiative" zwei Ziele: Einerseits wurde das Projektmanagement systematisiert, andererseits der Erfolgsfaktor "hohe Mitarbeiter-Motivation und Eigeninitiative" bewahrt. Beides waren wesentliche Voraussetzungen, um dem Unternehmen auch weiterhin ein starkes Wachstum zu ermöglichen.