

The domendos way to project success

Die 5 Erfolgsfaktoren des Großprojektmanagements

Wir leben in einer Zeit des weltweiten Wandels. Nicht nur das meteorologische Klima verändert sich – auch die Wirtschaft wird immer heißer. Der globale Wettbewerb wird härter, Märkte wachsen so rapide wie noch nie, Einzelkämpfer haben in dieser schnelllebigen Welt so gut wie keine Chance. Für die meisten Unternehmen sind deshalb Fusionen, Bildung von Allianzen, Restrukturierungen und Strategieänderungen zur festen Größe auf der Tagesordnung geworden. Dabei müssen sich rasch spürbare Erfolge einstellen, um mit dem Tempo des Wettbewerbs nicht nur Schritt zu halten, sondern eine Nasenlänge voraus zu sein. In diesem Klima von Wachstum und Veränderung ist das „Management von Großprojekten“ eine Schlüsselkompetenz.

HERAUSFORDERUNG VERÄNDERUNG

Ob Veränderungs-, Integrations-, Restrukturierungs- oder IT-Projekte – wenn Großprojekte dieser Art scheitern, können Unternehmen erheblich in ihrer Wettbewerbsfähigkeit

getroffen werden. Das Management von Großprojekten wurde von einer sporadischen Erscheinung zu einer permanenten Herausforderung. Führungskräfte, Mitarbeiter, Projektteams und Berater sind gleichermaßen gefordert, das Gleichgewicht zwischen

Bewahren und Verändern in Balance zu halten. Die Komplexität und Turbulenz hat eine neue Dimension erreicht. Widerstände gegen Veränderungen rasch zu überwinden ist der Schlüssel zum Überleben. Wer stehen bleibt, kommt nicht voran.

Definition Großprojekt

Die Notwendigkeit, Großprojekte effizient zu managen, beschränkt sich nicht auf die weltweit agierenden Konzerne. Jeder Mittel- und Großbetrieb ist heute gezwungen Fusionen, Outsourcing, die Einführung neuer Technologien, Strategiewechsel oder Reorganisationen erfolgreich abzuwickeln. Vorhaben, die mindestens fünf der nachstehenden Punkte erfüllen, definieren wir als Großprojekte:

- Erhebliches wirtschaftliches Risiko für das Unternehmen
- Starker Veränderungscharakter
- Durchlaufzeit mehr als 6 Monate
- Hohe Bedeutung für das gesamte Unternehmen
- Hoher Bedarf an personellen und finanziellen Ressourcen
- Zusammenhang mit der Umsetzung der Unternehmensstrategie
- Projektauftraggeber aus dem Top-Management
- Hohe fachliche Komplexität, Experten-Know how nötig
- Starke Auswirkungen auf das Unternehmensumfeld
- Hohe organisatorische Komplexität durch mehrere beteiligte Unternehmenskulturen und Arbeitsweisen

Mit den altbekannten Management-Konzepten lässt sich hier jedoch wenig bewegen. Diese sind überholt und greifen längst nicht mehr. Die Linienorganisation stößt hier an ihre Grenzen. Für das Management des permanenten Unternehmenswandels gibt es keine Standardlösung.

PROJEKTMANAGEMENT ALS LÖSUNG?

In der Geschichte der Menschheit findet sich eine Reihe von großen Projekten. Der Bau der Pyramiden im alten Ägypten oder die Errichtung der Chinesischen Mauer hat sicher so manchem „Projektleiter“ schlaflose Nächte bereitet. Als Managementdisziplin wurde Projektmanagement erst nach dem Zweiten Weltkrieg entwickelt.

Die grundlegenden Konzepte des Projektmanagements entstanden bei den Rüstungs- und Raumfahrtprojekten in den USA. In den letzten zehn bis zwanzig Jahren wurde Projektmanagement auch in Europa als eine wissenschaftliche Disziplin anerkannt.

Der wesentliche Schritt des Projektmanagements lag darin, komplexe Vorhaben aus der Linien-Organisation auszugliedern und in Projekten abzuwickeln. Dadurch konnten Linie und Projekt klar getrennt und beides strukturierter bearbeitet werden. Um diese strukturierte Bearbeitung im Projekt zu erleichtern, entwickelten sich nach und nach die heute bekannten Projektmanagement-Instrumente, wie zum Beispiel Strukturplan, Organigramm oder Terminplan. Man wollte so Projekte beherrschbar machen – mit Erfolg.

Aufgrund der guten Resultate wurden ab nun immer mehr Vorhaben als Projekte abgewickelt. Die Konsequenz: es wurden immer mehr Projektleiter benötigt. Nachdem aber niemand einfach als Projektleiter geboren wird, war der logische nächste Schritt, die eigenen Mitarbeiter mit entsprechenden Schulungsmaßnahmen zu Projektleitern auszubilden. Eine neue Branche war geboren – die Projektmanagement-Ausbilder. Den Schulungsmaßnahmen folgten firmeninterne Regelwerke zur Abwicklung von Projekten. Heute gibt es international anerkannte Projektstandards inklusive Zertifizierung, wie IPMA, PMI oder PRINCE2.

Mittlerweile hat Projektmanagement Einzug in die Ausbildungspläne aller höheren Schulen und Hochschulen gefunden und stellt eine Zu-



satzkompetenz dar, die man bei seinen Mitarbeitern mehr oder weniger voraussetzt – beinahe wie PC-Kenntnisse. Projektmanagement ist jetzt standardisiert und reglementiert und steht jederfrau und jedermann als Handwerkszeug zur Verfügung.

Doch warum scheitern so viele Projekte nach wie vor? Aus welchem Grund sind viele Projektleiter mit ihren Großprojekten immer noch heillos überfordert?

NEUE WEGE

Um Projekte in die gewünschte Richtung zu lenken und organisiert durchzuführen braucht es mehr als die klassische Projektmanagement-Methodik. Diese wird jetzt zwar vielerorts gelehrt und praktiziert, ist aber selten für den Projekterfolg ausreichend, schon gar nicht bei Großprojekten.

Man kann dies mit einer Person vergleichen, die Microsoft Word perfekt beherrscht, deshalb aber noch lange kein Schriftsteller ist. Ebenso wird auch nicht aus jedem frisch ausgebildeten – und vielleicht

sogar zertifizierten - Projektleiter ein begnadeter „Projektmanager“. Oft wird vergessen, dass Standards und Regeln zwar hilfreich, aber wenig flexibel sind. Projekte dagegen sind ein Paradebeispiel für Flexibilität und Spontaneität. Darum passt auch die gelernte Methodik nicht immer auf alle Projekte.

Der Bau der Pyramiden war zweifellos ein Großprojekt, wurde aber sicher nicht mit den heute eingesetzten Projektmanagement-Instrumenten bewerkstelligt – und sie stehen trotzdem immer noch. Handwerkszeug und Methodik sind also nicht das Wichtigste. Aber was dann?

Unsere Antwort ist: Struktur, Kommunikation, Integration, Konsequenz und Transparenz. Diese fünf Erfolgsfaktoren haben sich auf Basis unserer langjährigen Erfahrung als wesentlich für eine erfolgreiche Projektabwicklung herauskristallisiert (Details siehe Kasten Seite 7 „Die fünf Erfolgsfaktoren des Großprojektmanagements“).

Darüber hinaus spielen noch zwei weitere Komponenten, die die Person des Projektlei-



STRUKTUR KOMMUNIKATION INTEGRATION KONSEQUENZ TRANSPARENZ

ters betreffen, eine wichtige Rolle: Erfahrung und die Fähigkeit, ein Projekt zu führen. Nach mehreren Jahren Tätigkeit als Projektleiter und einer Vielzahl an abgeschlossenen Projekten ist die Basis für die richtigen Entscheidungen im nächsten Projekt gelegt.

Da man kein Projekt vorhersehen kann und Standards oft nicht weiterhelfen, nützt manchmal nur das „Trial and Error-Prinzip“. Dazu gehören aber viel Feingefühl und Mut zum kalkulierten Risiko. Hat sich eine Vorgehensweise als nicht optimal erwiesen, wird man sich beim nächsten Mal Alternativen überlegen – das kann man jedoch erst wissen, wenn man es ausprobiert hat. Denn „die eine“ methodische Vorgehensweise, die in jedem Fall alle Projekte zum Erfolg führt, gibt es nicht.

Die Fähigkeit, ein Projekt zu leiten, geht Hand in Hand mit gewissen Persönlichkeitsmerkmalen des Projektleiters. Fingerspitzengefühl, Einfühlungsvermögen, Charisma, Reflexionsbereitschaft, Teamfähigkeit und ganz wichtig: Führungskompetenz. Ein Projektleiter muss ein „Alpha-Tier“ sein, dem die anderen

folgen. Der professionelle Umgang mit den Mitarbeitern, die von den Veränderungen, die das Projekt mit sich bringt, betroffen sind, ist entscheidend. Nur so können die Barrieren für die Weiterentwicklung abgebaut, gemeinsam getragene Ziele entwickelt und diese dann erreicht werden. Denn für den Erfolg von Großprojekten ist die Änderung von Einstellung und Verhalten der Betroffenen nötig. Information, Kommunikation, Motivation und das Management von Widerständen stellen daher wesentliche Kernbereiche dar, die berücksichtigt werden

müssen. Diese Eigenschaften kann man nur schwer oder gar nicht erlernen, entweder man hat sie, oder man hat sie nicht. Somit ist ein Zertifikat zum Projektmanager keine Garantie für einen erfolgreichen Projektabschluss.

DAS ERFOLGSREZEPT VON DOMENDOS

domendos consulting unterstützt und beschleunigt die Realisierung von Groß- und Veränderungsprojekten durch ein speziell dafür entwickeltes Vorgehensmodell und den



Die fünf Erfolgsfaktoren des Großprojektmanagements

STRUKTUR

Sind klare Strukturen vorhanden, wissen alle Beteiligten wohin die Reise geht und welche Wege beschritten werden. Unzählige Negativbeispiele aus der Praxis belegen, dass die Hauptursache für das Scheitern von Projekten in der Verunsicherung der Beteiligten liegt, wenn klare Vorgaben fehlen. Wichtig ist daher eine verbindliche Auftragsklärung und sorgfältige Strukturierung des Projektes, damit jeder weiß, welchen Part er zur Zielerreichung beitragen soll.

Die Struktur der Aufgaben wird mit der Erstellung eines Masterplans abgedeckt. Er enthält die Inhalte, Termine, Verantwortlichkeiten und Meilensteine des Projektes. In einer Projekt-Roadmap werden die Meetings zur Überprüfung des Projektfortschritts festgehalten. Diese gibt auch Auskunft über die Reporting-Strukturen, wer wann welche Inhalte an wen berichtet. Durch die Projekt-Organisation wird die Hierarchie im Projekt sichtbar, wer welche Position wahrnimmt und wer an welchen Meetings teilnimmt.

KOMMUNIKATION

Bei Projekten, die für die Betroffenen einschneidende Veränderungen mit sich bringen, ist es besonders wichtig, Führungskräfte, Mitarbeiter, Meinungsbildner und wichtige Stakeholder „ins Boot“ zu holen. Durch einen geplanten und regelmäßigen Informationsaustausch werden Führungskräfte und Mitarbeiter befähigt, selbständig und eigenverantwortlich zu agieren. Darüber hinaus hilft ausreichende Kommunikation, Widerstände gegen das Projekt abzubauen. Wer die Situation nach dem Projekt kennt, weiß, was ihm bevorsteht und kann sich darauf einstellen.

Gerüchte haben bei ausreichender Information von vorneherein keine Chance. Klarheit über die Notwendigkeit des Projektes trägt ebenfalls sehr dazu bei, Widerstand abzubauen.

Der Informations- und Wissenstransfer geschieht dabei zielgruppenorientiert auf drei Ebenen: der strategischen Entscheidungs- und Steuerungsebene des Managements, der operativen Arbeits- und Umsetzungsebene der Beteiligten und der Integrations- und Informationsebene der Betroffenen.

INTEGRATION

Sehr häufig gehen veränderte Organisationsstrukturen oder neue Geschäftsprozesse mit Großprojekten einher. Für den einzelnen bedeutet dies ein verändertes Umfeld, andere persönliche Aufgaben oder neue Vorgesetzte. Dies löst meist spontan und instinktiv Verunsicherung aus, die bis zu regelrechter Angst vor der Zukunft führen kann.

Durch die Integration und aktive Mitarbeit der Betroffenen im Gestaltungsprozess des Projektes wird diese Verunsicherung jedoch rasch abgebaut und ein gemeinsames Verständnis für das Projektziel entwickelt. Die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter steigt. Dabei gilt grundsätzlich, je mehr Betroffene zu Beteiligten gemacht werden, desto weniger Widerstand wird entstehen. Denn wer die Befugnis hat mit zu entscheiden und wessen Bedenken gehört und berücksichtigt werden, muss sich nicht querlegen, sondern kann den Lauf des Projektes aktiv mitgestalten. Damit wird die Akzeptanz für das Vorgehen im Projekt und die angepeilten Lösungen erheblich gesteigert. Dass alle an einem Strang ziehen und mo-

tiviert sind, das gemeinsame Ziel zu erreichen, ist ein essenzieller Faktor für den Projekterfolg.

KONSEQUENZ

Konsequenz ist die treibende Kraft, der Motor für den nachhaltigen Projekterfolg. Die beste Planung ist wertlos, wenn sie nicht konsequent umgesetzt wird. Wer am Ball bleibt und stets das zu erreichende Ziel vor Augen hat, erzielt garantiert einen Treffer.

Mit Argus-Augen überprüfen wir permanent die Einhaltung der Projektplanung und damit den Projektfortschritt. Dadurch werden kritische Plan-Abweichungen frühzeitig erkannt und es können rechtzeitig korrigierende Maßnahmen gesetzt werden. Die Überwachung der Projektpläne ist aber nicht alles. Über die gesamte Laufzeit geben wir das Projekt nie aus der Hand. Intervention und Nachjustierung im Projekt ist damit jederzeit garantiert.

TRANSPARENZ

Fehlt die Transparenz in Projekten, werden essenzielle Aufgaben und Aktivitäten übersehen oder manchmal sogar bewusst unter den Teppich gekehrt. Diese Erkenntnis ist für erfahrene Projektmanager nichts Neues. Dennoch scheitern viele Projekte genau aus diesem Grund. Um dem entgegen zu wirken, sorgen wir für eine eindeutige Aufgaben- und Kompetenzzuordnung und das regelmäßige Controlling der Projektpläne. Dadurch stellen wir sicher, dass alle Beteiligten über den aktuellen Projektstatus, nicht erledigte Arbeitspakete oder aufgetretene Schwierigkeiten Bescheid wissen. So ist gewährleistet, dass nichts übersehen und alle Aufgaben vollständig erledigt werden.



Einsatz erprobter Management-Methoden. Der große Unterschied zu anderen Beratungsunternehmen besteht in der umfassenden Einbindung des Unternehmens und der betroffenen Mitarbeiter. Wir richten den Projektmanagement-Prozess konsequent an den vorgegebenen Zielen des Managements aus und lassen dabei nie die Gesamtstrategie des Unternehmens außer

Darauf achten wir

- Commitment und eine breite Unterstützung des Top-Managements
- Intensive Abstimmung und Zusammenarbeit mit wichtigen Stakeholdern
- Offene und proaktive Kommunikation über alle Ebenen
- Förderung der Akzeptanz und Vermeidung von Gerüchten durch Integration und aktive Einbindung der Betroffenen
- Offener Umsetzungsprozess, in dem lediglich die Prozessstrukturen vorgegeben sind
- Ängste und Widerstand werden ernst genommen und nicht ignoriert

Acht. Anstatt mit einer Horde an Beratern und Projektleitern anzurücken, arbeiten wir mit Mitarbeitern aus den „eigenen Reihen“ des Unternehmens und setzen so gemeinsam mit den vorhandenen Ressourcen und Potenzialen des Kundenunternehmens Großprojekte auf Schiene.

Unsere Stärke ist es, auf die Menschen einzugehen und sie von ihrem momentanen Standpunkt abzuholen. Egal wo sie sich gerade befinden, wir binden sie in das Projekt ein und schreiten gemeinsam über die Ziellinie. Dabei steht jedoch immer der Projektfortschritt im Vordergrund, der nicht durch persönliche Befindlichkeiten gefährdet werden darf.

FAZIT

Wir bieten Ihnen eine Symbiose aus fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenz. Durch lange Erfahrung kennen wir die Gesetzmäßigkeiten, nach denen Groß- und Veränderungsprojekte ablaufen und auch die Grundsätze, die im Rahmen der Projektarbeit zu beachten sind. Basierend darauf entwickeln wir mit Ihnen, das für Ihre Projektsituation richtige Vorgehen.

Wir betrachten nicht nur die technischen Aspekte bei Firmenzusammenschlüssen, Restrukturierungsprogrammen und Strategiewechsel. Wir sehen auch den Faktor Mensch mit seinen Potenzialen, Ängsten und Bedürfnissen und stellen ihn in den Mittelpunkt der Projektarbeit.

In der Komplexität und Turbulenz der Prozessumsetzung unterstützen wir Sie, die vorhandenen Ressourcen und Potenziale zur Sicherung und Stärkung der unternehmerischen Lebenskraft nutzbar zu machen und zu optimieren. Wir bringen unsere Erkenntnisse aus anderen Großprojekten ein und erkennen dadurch frühzeitig Spannungsfelder und Konfliktpotenziale. Eine gesamtheitliche Sicht, die Bewahrung des Überblicks und begleitende Unterstützung durch Information und Kommunikation sind bei uns wesentliche Elemente zur Steuerung und Veränderung. Wir behalten das Gesamtprojekt und sein Umfeld im Auge, setzen Impulse, erkennen Risiken, Chancen und Gefahren.

Darüber hinaus bieten wir Ihnen die Hard Facts des Projektmanagement – das methodische Instrumentarium und die fachliche Kompetenz, dieses anzuwenden – um eine erfolgreiche Durchführung und Begleitung Ihrer Großprojekte zu gewährleisten.



Sie stehen vor einem Großprojekt? Unsere Erfolgsfaktoren überzeugen Sie? Rufen Sie uns an und vereinbaren Sie ein kostenloses Beratungsgespräch!

Kontakt:

Thomas Lebesmühlbacher
Tel.: 01 / 714 55 01
t.lebesmuehlbacher@domendos.com