

Projektmanagement als Unternehmensaufgabe

Die Anzahl und Bedeutung der an Unternehmen durchgeführten Projekte steigt von Jahr zu Jahr. In wenigen Jahren wird ihnen ein erheblicher Anteil an der Wertschöpfung prognostiziert. Damit diese nicht zur Kosten- und Zeitfalle werden, gilt es jedoch, einige Aspekte zu beachten.

Die Deutsche Bank Research hatte 2012 in einer Studie die Zunahme der Projektarbeit prognostiziert. Danach solle die Projektwirtschaft bis zum Jahr 2020 15 Prozent der Wertschöpfung in Deutschland liefern (gegenüber 2007 mit 2 Prozent). Auch die Studie der österreichischen pma in Wien vom Juni 2014 bestätigte diesen Trend. 36 Prozent der mehr als 160 befragten Unternehmen gaben an, dass Projektmanagement in ihren Unternehmen bereits einen sehr hohen Stellenwert habe, 43 Prozent sähen einen hohen Stellenwert gegeben. Und 60 Prozent der Unternehmen waren sogar der Überzeugung, dass Projektmanagement in Zukunft einen sehr hohen Stellenwert in ihren Unternehmen einnehmen werde. Welche Konsequenzen für die Unternehmensleitung lassen sich aus diesen Trends ableiten?

Projekte priorisieren

Bei einer steigenden Anzahl von Projekten in einem Unternehmen wird es immer wichtiger, dass die verschiedenen Projekte priorisiert werden. Weil Projektaufträge häufig mit engen Terminvorgaben abgearbeitet werden müssen und gleichzeitig Fachexperten dafür nur begrenzt zur Verfügung stehen, muss irgendwann die Frage geklärt werden: Welche Projekte können und wollen wir in unserem Unternehmen durchführen? Neben seinem Tagesgeschäft verträgt ein Unternehmen in der Regel immer nur eine bestimmte Anzahl an Projekten. Zugleich muss dabei zwischen den verschiedenen Projektarten (interne Entwicklungsprojekte, Kundenprojekte, interne Organisationsprojekten) abgewogen werden. Mit einem sorgfältig unternehmerisch/strategisch durchdachten Projektportfolio lenkt das Unternehmen seine Projektlandschaft.

Projektmanagement professionalisieren

Wenn sich Projekte auch hinsichtlich verschiedener Aspekte unterscheiden (Zeitraumen, Aufwand/Kosten, thematisch-inhaltliche Komplexität), so können doch für verschiedene Projektarten wiederum gewisse Standards etabliert werden. Managementabläufe, Meilenstein-Ergebnisse, Auswertungsdokumente sowie Planungs- und Steuerungsgremien mit ihren organisatorischen Verantwortlichkeiten müssen nicht jedes Mal und für jedes Projekt wieder neu definiert werden. Solche Aspekte sollten einmal sorgfältig definiert und anschließend vom Unternehmen als feste Größen etabliert werden. Ein definiertes Vorgehensmodell mit klaren Rollen und Strukturen zeugt von einem professionellen Projektmanagement. Dabei ist klar: Ein solches Prozessverständnis ist kein Selbstläufer, sondern muss im Unternehmen kontinuierlich gepflegt werden.

Ständige Verbesserung des Projektmanagements (KVP)

Ein Projektmanagementsystem ist keine starre Größe. Der Fortschritt bei den IT-Tools, die zur Unterstützung des Projektmanagements eingesetzt werden können, ist rasant. Neue Mitarbeiter mit anderen Erfahrungen im Projektmanagement kommen ins Unternehmen bzw. wachsen in PM-Funktionen. Und auch der Informationsbedarf der Kernstakeholder (Unternehmensleitung, Kunden) unterliegt der Veränderung. Dies alles sind wichtige Innovationsimpulse, an welche sich ein Projektmanagementsystem anpassen muss. Ein ständiges Optimieren der Projektmanagementprozesse (wie aller Unternehmensprozesse) sollte daher zentral im Unternehmen etabliert und gepflegt werden.

Lean Project Management

Die Philosophie des Lean (Project) Managements des Unternehmens sollte auch auf den Unternehmensbereich, der sich mit Projektmanagement beschäftigt, übertragen werden. Das Vermeiden von Fehl- oder Überproduktion sowie das Beseitigen von unnötigen Arbeits- und Managementprozessen kennzeichnen den Lean Management-Ansatz. Lean Project Management zielt darauf ab, Wert für den zentralen Stakeholder der Projektleistung zu schaffen, beziehungsweise – negativ formuliert – alles zu vermeiden, was für diesen nicht wertschöpfend ist. „Lean Project Management“ bedeutet also: Werte für den zentralen Stakeholder schaffen und dabei Verschwendung so gut wie möglich vermeiden.

Fazit

So wichtig Projektarbeit auch ist und noch werden wird, so wichtig ist es auch, bedeutende Projekte von weniger essentiellen trennen zu können. Wer sofort jedes Projekt mit ungeteilter Aufmerksamkeit angeht, wird schnell in Zeitnot geraten, wenn er die Termine für andere Aufgaben dabei aus dem Blick verliert. Daher sind richtige Prioritäten von besonderer Bedeutung, ebenso wie Standards für gewisse Abläufe, Organisationen oder Dokumente. Auf der anderen Seite muss auch stets ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess stattfinden. Es gilt also, diejenigen Vorgänge zu identifizieren, welche vereinheitlicht werden können, und solche, welche flexibel bleiben sollten, um an Veränderungen angepasst werden zu können. Mit der Verwendung eines Lean Project Managements können zusätzlich Werte geschaffen und Misswirtschaft verhindert werden.