

Projektmanagement für Groß und Klein

Wer denkt, Projektmanagement sei lediglich eine Aufgabe für große Unternehmen, der täuscht sich. Auch kleine Unternehmen, die z. B. als Lieferanten oder Dienstleister bei größeren Projekten mitwirken, benötigen zunehmend ein professionelles Projektmanagement.

In einem kleinen Unternehmen Projekte zu managen, sollte nicht mit einem weniger professionellen Projektmanagement verwechselt werden. Verlässlichkeit, Termin-, Kosten- und Aufwandstreue sind hier genauso wichtig wie in großen Unternehmen. Was kennzeichnet jedoch das Projektmanagement in kleinen Unternehmen?

Relevanz erkannt: Handwerkskammern verlangen professionelles Projektmanagement von ihren Mitgliedern

Eines der Wahlpflichtfächer in der neuen Prüfungsordnung zum Fachwirt für kaufmännische Betriebsführung ist seit 2015 Projektmanagement. Das zeugt von der Tatsache, wie zunehmend wichtig das Thema auch für kleinere und größere Handwerksbetrieb ist. In der bundesweit gültigen Prüfungsverordnung heißt es dazu, es „sollen die Fähigkeiten nachgewiesen werden, Einsatzmöglichkeiten von Projekten aufzeigen sowie Projekte prozessorientiert strukturieren und durchführen zu können“. Bei vielen kleineren und mittelständischen Unternehmen könnten vorhandene Mittel deutlich effizienter eingesetzt werden. Die Voraussetzungen für erfolgreiche Projekte sind hier oft gegeben: Motivierte Mitarbeiter und kurze Entscheidungswege bieten diesbezüglich hervorragende Bedingungen.

Im Spannungsfeld des Projektmanagements zwischen Klein- und Großbetrieb

In kleinen Unternehmen kennt man sich: Zwischenmenschliche Verbundenheit bildet die Basis für die Zusammenarbeit; zum Teil kennen sich die Teammitglieder bereits seit Längerem von der Arbeit und auch von privater Seite und sind persönlich miteinander vertraut. Dies erleichtert die interne Zusammenarbeit, da man die jeweilige andere Person besser einschätzen kann. Was in kleinen Unternehmen auf Zuruf gelingt, funktioniert jedoch nicht im Zusammenspiel mit großen Unternehmen. Denn hier spielen Prozessstandards eine wichtige Rolle. Wer genau an der Schnittstelle internes/externes Projektmanagement steht, droht hier manches Mal zerrieben zu werden. Die Herausforderung liegt darin, das übergreifende Projektmanagement des Auftraggebers mit den eigenen internen Prozessen in Einklang zu bringen.

Personelle Multi-Ressourcen Stabilität

Über die Phasen hinweg besteht in einem kleinen Unternehmen eine Stabilität des fachlichen Projektteams. Zum Teil nehmen verschiedene Teammitglieder im Laufe des Projektes unterschiedliche bzw. mehrere Rollen ein. In kleinen Unternehmen sind damit die Mitarbeiter i. d. R. „breiter“ aufgestellt, d. h. sie können auch viele Dinge der Kollegen sowohl fachlich als auch von der Managementseite her übernehmen. Die Gefahr der Zersplitterung in einzelne Arbeitsvorgänge, an dessen Ende dann keiner mehr den Überblick hat, ist in kleinen Unternehmen somit deutlich geringer.

Flexibilität contra Dokumentation

In kleinen Unternehmen geschieht vieles auf Zuruf. Projektstart, Planung und Steuerung sind durch einen hohen interaktiven bzw. kommunikativen Anteil geprägt. Man ist auf einander eingespielt und kann so schnell und unkompliziert agieren. Projektmanagement ist vielfach Selbstmanagement. Protokolle und schriftliche Berichte werden oft als unnötige Formalien angesehen. Doch in Zeiten zunehmender Verrechtlichung kann dies zu einem großen Risiko werden. Hier liegt die Chance: Es geht darum, ein für das kleine Unternehmen ausgewogenes Verhältnis von Flexibilität und Absicherung zu schaffen. Projektmanagement kann auch „lean“ betrieben werden; dann sind einige wenige und einfache Management-Formulare hilfreich und auch ausreichend.

Prozess- und Produktqualität werden unmittelbar erlebt

In großen Unternehmen ziehen sich (große) Projekte häufig hin. Bis ein sichtbares Ergebnis vorliegt, sind viele Beteiligte bereits aus dem Projekt ausgeschieden. Die Gefahr, Entscheidungen von Betroffenen nicht nachvollziehen zu können, weil diese auf höheren Ebenen getroffen wurden, ist gerade in großen Unternehmen erheblich. In kleinen Unternehmen ist hier eine wesentlich größere Unmittelbarkeit gegeben: Erfolge können klar auf eine definierte Mannschaft bezogen werden, Fehler natürlich auch! Projekte sind hier häufig noch eine echte Teamleistung.

Fazit:

Der Begriff Projektmanagement sollte in kleinen Unternehmen also nicht wie ein Fremdwort behandelt werden – im Grunde gelten dort oftmals sogar bessere Voraussetzungen für erfolgreiche Projekte als in großen Unternehmen. Der Schlüssel liegt darin, ein im Umfang auf das Unternehmen angepasstes Projektmanagement zu etablieren.