

Projektmanagement

Erfolgsfaktoren bei der Einführung einer Projektmanagement-Methode – Teil 1

Arne Haase, Senior Project Manager

Braincourt GmbH

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	3
2	Ausgangssituation und Herausforderungen	3
3	Die Vorgehensweise	4
3.1	Phase 1: Vision und Ziele	4
3.2	Phase 2: Analyse von Mensch, System und Kultur.....	5
3.3	Phase 3: Planung von Inhalt und Umfang	5
3.4	Phase 4: Definition der PM-Methode (Konzeptentwicklung)	6
3.5	Phase 5: Implementierung & Testing.....	6
4	Zwischenstand und Ausblick.....	7
5	Ansprechpartner.....	8
6	Literaturverzeichnis	8

1 Einleitung

Die Einführung von Projektmanagement-Methoden bzw. die Erhöhung des Projektmanagement-Reifegrads ist nach wie vor ein aktuelles Thema in Unternehmen aller Größen. Welches sind die besonderen Herausforderungen bei der Einführung von Projektmanagement-Standards? Welche Vorgehensweise hat sich bewährt? In einem mehrteiligen Artikel sollen die kritischen Erfolgsfaktoren und Best Practises während der einzelnen Phasen einer Einführung beschrieben werden.

2 Ausgangssituation und Herausforderungen

Schnell wandelnde Umwelt- und Marktbedingungen und eine sich weiterhin steigende Komplexität durch globale Engagements setzen Unternehmen jeglicher Größe unter massiven Wettbewerbs- und Kostendruck. Die Unternehmen sind dadurch gezwungen sich rasch neuen Bedingungen anzupassen und agiler zu werden. Mangelhaftes Projektmanagement wird in dieser Situation zu einem der Hauptrisiken. Dementsprechend ist nach wie vor ein hoher Bedarf zu beobachten, Projektmanagement als Schlüsselkompetenz in den Organisationen zu verankern.

Den generellen Nutzen von Projektmanagement zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit sehen Unternehmen in der verbesserten Steuerung und Kontrolle von Projekten, der Erhöhung von Transparenz und einer effektiveren Kommunikation. Ein interner Projektmanagement-Standard soll die PM-Kompetenzen steigern, die ausufernde Vielfalt der Arbeitsmethoden und Werkzeuge eindämmen und die Abwicklung von Projekten nach einem geregelten Konzept standardisieren.

Wunsch ...

Dem entsprechen die Ergebnisse von Umfragen, dass ein überwiegender Teil der Unternehmen mit eingeführtem Projektmanagement-Standard, diesen als nützlich erachten. Darüber hinaus werden Unternehmen, die solche Standards einsetzen, als erfolgreicher eingestuft.¹ Allerdings benötigt es einige Zeit, bis die Einführung eines Standards einen Effekt zeigt. Und insbesondere im Vorfeld der Einführung eines Standards sind einige richtungsweisende Überlegungen anzustellen.

Denn die Realität sieht oft anders aus:

... und Wirklichkeit

- Betroffene beklagen, dass sie die zur Verfügung gestellten Vorlagen im Projektgeschäft nicht einsetzen zu können.
- Die neuen Regeln führen zu einem erhöhten, oft übertrieben angesehenen, administrativen Aufwand.
- Fachlich kompetente Mitarbeiter müssen plötzlich als Projektleiter agieren.

¹ Vgl. Theiler 2010.

- Die Mitarbeiter werden nicht ausreichend vorbereitet und geschult bzw., nach Einführung des Standards, begleitet.
- Insbesondere wichtige und erforderliche Soft Skills werden häufig unterschätzt.
- Eine mit der Einführung eines Standards einhergehende Zertifizierung der Mitarbeiter bescheinigt noch keine Kompetenz.

Um diese rasch entstehende Unzufriedenheit in der Organisation sicher zu vermeiden und in einem Einführungsprozess alle Beteiligten von Anfang an gut mitzunehmen, ist eine ausführliche Planung des Einführungsprojektes und einiges an Fingerspitzengefühl notwendig. Daher soll im ersten Teil der Artikelreihe eine grundsätzliche Vorgehensweise dargestellt werden.

[Einführung des PM-Standards als eigenständiges Projekt](#)

3 Die Vorgehensweise

Es wird eine generische Vorgehensweise als Best-Practise-Ansatz und im Sinne einer Checkliste vorgestellt, die individuell adaptiert werden kann. Vor allem aber soll diese gewährleisten, dass alle erfolgskritischen Punkte zumindest im Fokus der Betrachtung liegen. Die Vorgehensweise gliedert sich in fünf Phasen, die zunächst kurz inkl. den jeweiligen Ergebnissen beschrieben und dann, in den folgenden Artikeln dieser Reihe, im Detail betrachtet werden.

3.1 Phase 1: Vision und Ziele

Die Vorteile und der persönliche Nutzen durch die Einführung eines Projektmanagement-Standards werden unter Beteiligung des Managements, gegebenenfalls des Betriebsrats, und unter Anwendung von Anreizsystemen erläutert:

[Vorteile für jeden Einzelnen aufzeigen](#)

- Vorstellung des organisatorischen Nutzens von Projektmanagement-Standards, z.B.
 - Erhöhung der Transparenz über die Projekte und deren Fortschritte
 - effektivere Steuerung und Reduzierung des Arbeitsaufwandes,
 - Steigerung der Mitarbeitermotivation und -produktivität.
- Vorstellung persönlicher Anreizsysteme, z.B.
 - finanzielle Auswirkungen durch die Kopplung mit Zielvereinbarungen oder
 - Karriere- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten.
- Die Betroffenen werden vom Management klar und ausführlich darüber informiert, was auf sie zukommt bzw. wie sich ihre bisherige Tätigkeit verändert.

- Die Vorstellung der Ziele eignet sich dazu erste Signale und Feedback der Beteiligten aufzunehmen, um frühzeitig Change Management-Maßnahmen anzupassen.

Ergebnisse Phase 1:

- Vorteile und Nutzen für Mensch und Organisation
- Kommunikationsplan in Richtung der Betroffenen

3.2 Phase 2: Analyse von Mensch, System und Kultur

Analyse der Ist-Situation des Unternehmens, und insbesondere die

- Identifikation der vorhandenen organisationsinternen Projektmanagement-Methoden und Tools, z.B. Richtlinien und Schulungsunterlagen. Existiert ein PMO? Liegen Projektmanagement-Handbücher vor?
- Analyse der Projektmanagement-Kompetenzen durch Interviews mit Betroffenen. Wie ist das allgemeine Verständnis von Projektmanagement? Wie ist der Kenntnisstand und Verbreitungsgrad der PM-Methoden? Welche Methoden werden warum und warum nicht angewendet?
- Analyse des Einsatzes der bisherigen Projektmanagement-Methoden in den abgeschlossenen Projekten. Welchen Nutzen haben diese den Beteiligten gestiftet? Analyse der Gründe für die Unzufriedenheit mit bestehenden Methoden.

Analyse der bestehenden
Organisation und Projektma-
nagementkultur

Ergebnisse Phase 2:

- Einsatzschwerpunkte und Verbesserungspotenziale
- Anforderungen an die Weiterentwicklung
- Kompetenz- und Wissenslücken in der Methodik und bei den Mitarbeitern

3.3 Phase 3: Planung von Inhalt und Umfang

Nachdem die Kompetenzlücken und Anforderungen analysiert und bewertet wurden, erfolgt eine detailliertere Planung des Inhalts und Umfangs des Projektes zur Einführung neuer PM-Methoden. Die Vorgehensweise ist zu bestimmen und in einem Ablaufplan sind die benötigten Ressourcen und Meilensteine festzulegen. In der Organisation werden Verantwortliche bestimmt, die aktiv am Projekt mitwirken. Führungskräfte sind frühzeitig in diesen Prozess einzubinden, um eine geregelte Akzeptanz und den nachhaltigen Erfolg zu sichern.

Planung als Organisationsent-
wicklungsprojekt

Ergebnisse Phase 3:

- Vorgehensweise
- Rollen und Verantwortlichkeiten

- Ressourcen-, Zeit- und Projektplan

3.4 Phase 4: Definition der PM-Methode (Konzeptentwicklung)

In dieser Phase erfolgt die Entwicklung des neuen PM-Konzeptes oder die Anpassung des bestehenden PM-Konzeptes hinsichtlich der Projektmanagementprozesse, der Steuerungslogik, des Reporting- und Kommunikationsbedarfs, des Projektcontrollings, der Dokumentation und des Wissensmanagements. Angrenzende Geschäftsprozesse sind entsprechend einzubeziehen.

Zeitaufwendigste Phase mit den weitreichendsten Entscheidungen

- Prozesslandkarten für die Projektprozesse (Idee, Antrag, Genehmigung, Planung, Durchführung, Abschluss, Controlling etc.) werden erstellt.
- Abgeleitet aus dem Konzept: Erstellung von Dokumenten und Werkzeugen, die für die tägliche Arbeit erforderlich sind.
- Planung der notwendigen Fortbildungsmaßnahmen für den Wissens- und Methodentransfer sowie die Persönlichkeits- und Sozialkompetenz.
- Planung der Change Management-Maßnahmen

Ergebnisse Phase 4:

- Projektmanagementmethodik und -prozesse
- Werkzeuge, Templates, Dokumente und Arbeitshilfen
- Trainingsplan

3.5 Phase 5: Implementierung & Testing

In dieser Phase wird das Projekthandbuch aufgebaut und parallel dazu eine Kurzanleitung für einen Überblick zu den Kernpunkten verfasst. Die Prozesse werden visualisiert. Im Rahmen von praxisorientierten Trainings werden die neuen Rollen den Betroffenen vermittelt. Aufbauend auf dem Konzept erfolgt die Darstellung des persönlichen Nutzens und der Attraktivität der Lösungen. Das Ausmaß und die Inhalte der Schulungen und Coachings sind an das vorhandene Umfeld, sowie die Tätigkeits- und Verantwortungsbereiche, anzupassen.

Ein erster Testlauf im Rahmen eines Pilotprojektes zeigt schnell, wie gut die Anwendung der neuen Methoden und Prozesse funktioniert und wo Optimierungsbedarf besteht. Regelmäßige Feedbacks in Gruppen oder auch in Einzelgesprächen können Schwachstellen, auch im Hinblick auf den Gebrauch von Dokumenten und Werkzeugen, aufzeigen.

Nach Einführung beginnt ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess

In den meisten Fällen wird mit Einführung des PM-Standards auch eine Projektplattform oder eine PM-Software eingeführt. Auf diese zusätzlichen Herausforderungen wird in den nachfolgenden Artikeln näher eingegangen.

Ergebnisse Phase 5:

- Qualifizierung der Mitarbeiter (Schulung/Coaching/Mentoring)

- Pilotprojekte
- Etablierung einer PM-Community
- (PM-Plattform/-Software)

4 Zwischenstand und Ausblick

Diese kurze Darstellung der Vorgehensweise zeigt bereits, dass die Einführung eines PM-Standards selbst ein nicht zu unterschätzendes Projekt ist. Sie bedingt unter Umständen grundlegende Anpassungen der Organisation. Aus diesem Grund sollten von Beginn an und parallel Change Management-Maßnahmen als fester Bestandteil des Einführungsprozesses eingeplant werden. In der Praxis wird dieser Punkt am häufigsten vernachlässigt.

In der folgenden Abbildung wird der Prozess zur Einführung einer Projektmanagement-Methode zusammenfassend dargestellt.

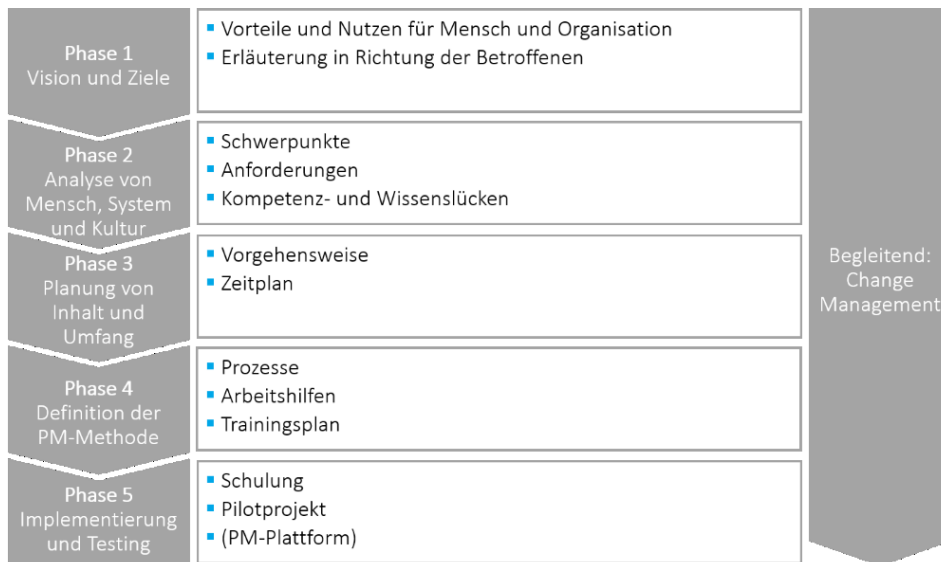


Abbildung 1: Prozess zur Einführung einer Projektmanagement-Methode.

In den nächsten Ausgaben des eMagazins werden die Herausforderungen und Schlüsselstellen der einzelnen Phasen weiter konkretisiert.

5 Ansprechpartner

Arne Haase
Senior Project Manager
Braincourt GmbH
Fasanenweg 11
70771 Leinfelden-Echterdingen
arne.haase@braincourt.com
Telefon: +49 711 75 85 80 –29

6 Literaturverzeichnis

Bezeichnung	Autor, Buchtitel, Verlagsangaben
1	Theiler, Jan Wie nützlich sind PM-Standards tatsächlich? Projekt Magazin, Ausgabe 9/2010.