

Titel des Interviews: E-Interview ergänzend zum Virtual Roundtable
„Professionelles Projektmanagement“

Name: Mathias Malmgren

Organisation: Projectplace GmbH

Funktion: Geschäftsführung der Projectplace GmbH

Kurzeinführung in das Thema:

Kaum ein Unternehmen ist heute noch ohne Projektorganisation denkbar. Eine dynamische, komplexe Umwelt erfordert es immer wieder, in begrenzten Zeit- und Ressourcen-Rahmen schnell und agil den Anforderungen des Marktes zu entsprechen und / oder die notwendigen Weiterentwicklungen der Organisation zu realisieren. So können Projekte im besten Fall einen Beitrag zur Krisenbewältigung leisten.

Im schlimmsten Fall allerdings können fehlgeschlagene Großprojekte Unternehmen auch enorm belasten. Wenn in solchen Großprojekten Kosten weit jenseits der ursprünglichen Planung explodieren, Termine nicht eingehalten werden oder Ergebnisse nicht realisiert werden, dann sind die Auswirkungen i.d.R. weit dramatischer als dies bei den „kontinuierlicheren“ Veränderungen im Tagesgeschäft der Fall ist.

Nicht selten liegt das Scheitern an mangelnden bzw. mangelhaftem Projektmanagement. Wie aber können Unternehmen erfolgreich ihre Projektorganisation und ihre Projekte gestalten? Was zeichnet die individuelle Projekt-Kompetenz aus und wie können diese Kompetenzen jeweils erworben werden? Was ist ein ideales Training und welche Bausteine und Lernmethoden sind in einem solchen Training zu berücksichtigen? Wer sind die wichtigsten Projektmanagement-Akteure, was sind die wichtigsten Medien, Veranstaltungen und Verbände und was wird die Zukunft bringen?

Sehr geehrter Herr Malmgren,

Motivation Projekte, Treiber des Wandels

Competence Site:

Kaum ein Unternehmen scheint heute ohne Projektorganisation denkbar. Was sind die Treiber in diese Richtung bzw. warum setzen immer mehr Unternehmen in immer größerem Umfang auf diese Organisationsform? *Wer sollte den Wandel in Richtung projektorientierter Organisation gestalten?*

Herr Malmgren:

Für ein modernes Unternehmen von heute ist kostengünstige Produktion nicht mehr der einzige Erfolgsfaktor. Hier werden heutzutage keine Kämpfe gewonnen. Der technische Fortschritt hat es möglich gemacht, die Produktion von anderen Geschäftsbereichen abzutrennen – geographisch wie organisatorisch. Aus diesem Grund werden Produktionsstätten oftmals in Billiglohnländer oder gar komplett aus dem Unternehmen ausgelagert. Die verbleibenden Abteilungen (Design, Forschung und Entwicklung, Marketing oder Vertrieb) arbeiten dagegen vornehmlich in Projekten.

Parallel zu dieser Entwicklung finden Veränderungen in einem immer schnelleren Takt statt. Neue Technologien ermöglichen es uns, Dinge schneller als jemals zuvor durchzuführen. Wenn wir also weiterhin im Wettbewerb überleben möchten, müssen wir Änderungen so schnell wie möglich vornehmen können. Produktlebenszyklen sind mittlerweile viel kürzer, und Marketingkampagnen und Vertriebsstrategien müssen ständig umgestaltet werden, um immer anspruchsvollere Kunden anzusprechen. Ein verbessertes Produkt mit Support rund um die Uhr und zu einem günstigeren Preis als vorher – diese Anforderungen gehören mittlerweile zum Standard. Unternehmen, die neuen Möglichkeiten nicht offen gegenüberstehen, werden sich schon bald in einer nachteiligen Wettbewerbsposition wiederfinden, mit veralteten Produkten und unzufriedenem Personal, das dem Markt nicht mehr gewachsen ist.

Erfolgreiche Unternehmen haben dagegen begriffen, dass sie sich fortlaufend anpassen und reorganisieren müssen. Dies beinhaltet die enge Zusammenarbeit mit strategischen Partnern, aber auch die Abwicklung von Geschäftsbereichen, die dem Kerngeschäft keinen Mehrwert beisteuern können. Sie haben vor allem verstanden, dass der zukünftige Erfolg des Unternehmens davon abhängt, welche Projekte sie

betreiben und ob sie erfolgreich sind oder nicht. Daher müssen Manager erfolgreicher Unternehmen von morgen sichergehen, dass sämtliche Projekte die Aufmerksamkeit und Unterstützung erhalten, die sie verdienen.

Status-Quo Projekte

Competence Site:

Welchen Anteil hat Ihrer Einschätzung nach heute schon die Projektorganisation in den Organisationen und welche Branchen sind hier besonders projekt-aktiv? Was sind heute typische Projekte und wie lassen sich Projekte sinnvoll klassifizieren?

Herr Malmgren:

Ich bin leider nicht in der Lage, eine Einschätzung zu geben, wie groß der Anteil der projektorientierten Unternehmen derzeit ist. Es ist dagegen viel einfacher, die Merkmale zu identifizieren, anhand derer sich erkennen lässt, dass ein Unternehmen seinen Projekten nicht genügend Aufmerksamkeit schenkt.

* Projekte werden nicht als Gelegenheit aufgefasst, sondern als unerwünschter Kostenfaktor. Daher verfügen diese Projekte in der Regel über geringe Ressourcen – personell wie finanziell.

* Projekte sind nur dann erfolgreich, wenn sie den Zeitplan einhalten und das Budget nicht überschreiten. Die eigentlichen Ergebnisse des Projekts besitzen nur untergeordnete Bedeutung. In diesen Unternehmen besitzen Controller mehr Einfluss auf das Projekt als Besteller und Business-Strategen.

* Die Unternehmen sind meist streng hierarchisch organisiert und verfügen über umfassende Regeln und Mechanismen zur Überwachung ihrer Angestellten. Ziel ist es, Tätigkeiten zu unterbinden, die nichts mit dem täglichen Arbeitspensum der einzelnen Mitarbeiter zu tun haben.

* Neue Technologien wie das Internet werden erst auf Verlangen des Kunden verwendet, beschränken sich in vielen Fällen jedoch auf ungenügende Implementierungen. Die Ursache dafür liegt in der Annahme, dass Internet und E-Mail eine Bedrohung für die Produktivität der Mitarbeiter und die Sicherheit des Unternehmens darstellen.

* Anstatt die eigenen internen Strukturmängel kritisch unter die Lupe zu nehmen, nehmen viele Unternehmen eine defensive Haltung ein, was ihre Konkurrenzfähigkeit weiter mindert. Zudem schieben sie die Schuld an der schlechten Nachfrage nach ihren Produkten auf externe Faktoren wie die schlechte Konjunktur.

Projekt-Krisen

Competence Site:

Bei allen Chancen: Im schlimmsten Fall können fehlgeschlagene Großprojekte Unternehmen auch enorm belasten. Wenn in solchen Großprojekten Kosten weit jenseits der ursprünglichen Planung explodieren, Termine nicht eingehalten werden oder Ergebnisse nicht realisiert werden, dann sind die Auswirkungen i.d.R. weit dramatischer als dies bei den „kontinuierlicheren“ Veränderungen im Tagesgeschäft.

Was sind Ihrer Erfahrung nach die größten Projekt-Risiken? Wo also lauern die Projekt-Tretminen? Wie können Problemfälle wie TollCollect erklärt und gelöst werden? Wie also werden Projekt-Krisen verhindert bzw. aufgetretene Krisen gemeistert?

Herr Malmgren:

Das größte Risiko für ein Projekt besteht darin, nicht auf Änderungen vorbereitet zu sein. Bei der Planung für ein neues Projekt gibt es lediglich einen absolut verlässlichen Faktor: es werden Änderungen auftreten. Dies gilt vor allem, wenn es sich um ein Großprojekt mit hohem Technologieaufwand handelt. Sei es, dass technische Standards modifiziert und erweitert werden, sei es, dass Schlüsselpersonen das Projekt verlassen – man sollte immer das Unerwartete erwarten. Leider passiert es viel zu häufig, dass einige Vorbedingungen falsch eingeschätzt worden sind und mittlerweile nur noch wenig Relevanz für das Projekt besitzen.

Wir sind zu sehr damit beschäftigt, Projekte bis ins kleinste Detail zu planen, und lassen dabei außer acht, dass Projektplan und -organisation flexibel genug sein müssen, um auf Änderungen reagieren zu können. Ein Projekt ist nicht zwingend ein Misserfolg, wenn es den Zeit- oder Budgetrahmen überschreitet. Dagegen scheitert ein Projekt definitiv, wenn es nicht an neue Anforderungen angepasst wird.

Projekt-Erfolgsfaktoren, -Bausteine, Projektleiter

Competence Site:

Die Frage nach den Misserfolgskriterien impliziert auch die Frage nach den Erfolgsfaktoren. Wodurch also kann sichergestellt werden oder zumindest die Wahrscheinlichkeit erhöht werden, dass Projekte die gewünschten Ergebnisse in der gewünschten Zeit mit den gewünschten Kosten erreichen? Was sind wichtige Bausteine (Menschen, Organisation, Technik) für einen solchen Projekt-Erfolg? Welche Rolle spielt für den Erfolg der Projektleiter und was zeichnet dabei den idealen Projektleiter aus? Wie gelingt die erfolgreiche Interne-Projektorganisation?

Herr Malmgren:

In einer veränderlichen Umgebung ist es ungewöhnlich, dass erfolgreiche Projekte Zeitplan und Budgetrahmen einhalten. Selbstverständlich ist Geschwindigkeit ein wichtiger Faktor, und wir müssen darauf achten, unsere Ressourcen smart zu verteilen; am wichtigsten ist jedoch, dass wir am Ende genau das liefern, was von uns verlangt worden ist.

Bei der Vorbereitung eines Projekts müssen wir auch eventuelle Änderungen einplanen. Der Projektplan sollte Routinen enthalten, die die Voraussetzungen, Anforderungen und lieferbaren Ergebnisse des Projekts in regelmäßigen Abständen überprüfen und gegebenenfalls anpassen. In der Regel erfordert dies die volle Unterstützung sowie das Engagement der Stakeholder. Der Kunde muss selbstverständlich eng in diese Prozesse einbezogen werden.

Prozesse dieser Art erfordern eine dezentrale und transparente Projektorganisation. Wenn der Projektmanager der alleinige Entscheidungsträger ist, wird er schnell zum Flaschenhals, der die Weitergabe wichtiger Informationen behindert und das Projekt unnötigen Risiken aussetzt. Daher muss eine Projektorganisation transparent sein, um dezentral funktionieren zu können. Jeder Entscheider muss Kenntnis über die Zusammenhänge und Abhängigkeiten der einzelnen Teilprojekte besitzen.

Technologien, die zur Durchführung eines solchen Projekts verwendet werden, sollten selbstverständlich das gesamte Projektteam unterstützen und sich nicht auf den Projektleiter beschränken. Die optimale Lösung ist in diesem Fall eine benutzerfreundliche Plattform, die das Team in den Mittelpunkt stellt und den Kunden mit einbezieht. Nur wenige Leute haben die Zeit oder Veranlassung, sich in eine komplizier-

te Projektplanungs-Software einzuarbeiten. Das Werkzeug sollte stattdessen die Strukturierung von Informationen unterstützen, die projektinterne Kommunikation vereinfachen und vor allem ein effizientes Änderungsmanagement ermöglichen. Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass detaillierte Projektpläne helfen, ein Projekt zu verkaufen; für die erfolgreiche Durchführung des Projekts sind sie jedoch ein Hindernis, da sie bereits kurz nach Projektstart veraltet sind.

Ausbildung/Qualifikation

Competence Site:

Wie sollte ein ideales Training gestaltet werden? Welche Inhalte, Lernformate und Lernformen sind für das Thema Projektmanagement adäquat? Welches Gewicht sollten dabei insbesondere Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz haben und wie können klassisches Training, Web-based-Training/ Blended Learning und Learning-On-The-Job beim Training kombiniert werden? Wie wichtig sind Zertifizierungen?

Herr Malmgren:

Ich bin kein Experte für Projektmanagement-Training, habe aber gemerkt, dass Ausbildungen sehr Projektmanager-zentriert sind. Meiner Meinung nach liegt hier einiges an Potential brach, weil die effiziente Kommunikation innerhalb des Projektteams entscheidend zum Gelingen eines Projekts beitragen kann. Daher wäre es sehr interessant zu sehen, welche Ergebnisse Ausbildungen für „normale“ Projektmitglieder hervorbringen können.

Bislang haben Projektmethodologien in Deutschland noch keine breite Akzeptanz erreicht, obwohl sie vielen projektorientierten Organisationen weiterhelfen können. Sie stellen Standards und Richtlinien für das gesamte Projektteam bereit, nicht nur den Projektmanager.

Akteure Projektmanagement

Competence Site:

Wer sind in Ihrem Erfahrungsumfeld und Ihrer Einschätzung nach die wichtigsten Akteure in der Projektmanagement-Community (Berater, Software-Anbieter, Veranstalter, Verbände, Medien)? Was sind die nächsten wichtigen Community-Events? Können Sie Literatur empfehlen?

Herr Malmgren:

Microsoft Project besitzt eine dominierende Position im Bereich Projektmanagement-Software, was aus meiner Sicht ein wenig unglücklich ist, weil das Programm sehr planungszentriert ist.

Mit dem PMI und der GPM gibt es in Deutschland lediglich zwei Organisationen, die hauptsächlich mit Projektmanagement arbeiten. In diesem Bereich wären mehr Breite und Wettbewerb wünschenswert.

Daneben scheint es Tausende von Kleinunternehmen zu geben, die Projektmanagement-Dienstleistungen anbieten – viele von ihnen mit lediglich einem Angestellten.

In der Medienlandschaft sind ProjektMagazin und Projektmanagement Aktuell offenbar die einzigen Publikationen mit einem expliziten Bezug zu Projektmanagement. Dies ist traurig, hat aber vermutlich mit der Tatsache zu tun, dass Projektmanagement als Thema nicht wirklich sexy ist.

Zugleich handelt es sich hier um ein grundlegendes Begriffsproblem – „Projektmanagement“ deckt Branchen ab, die kaum etwas miteinander gemeinsam haben. Für einen Leser, der nach Informationen für sein mittelständisches IT-Unternehmen sucht, ist ein Bauprojekt mit einem Budget von mehreren Mio. Euro nicht relevant. Dies trifft im übrigen ebenfalls auf Messen und Kongresse zu.

Zukunft Projektmanagement

Competence Site:

Was erwarten Sie noch an Innovationen im Projektmanagement?

Herr Malmgren:

Für die Zukunft wünsche ich mir eine enge Einbeziehung des Kunden in das Projekt und dessen Fortschritt. Der Kunde sollte in jedem Fall als wichtigster Mitspieler betrachtet werden und nicht, wie heutzutage, als Gegner. Daher sollte die Projektorganisation und die von ihr verwendeten Technologien die Beteiligung des Bestellers widerspiegeln, zugleich aber auch das Änderungsmanagement unterstützen.

Am meisten wünsche ich mir jedoch, dass sich unsere Haltung gegenüber einer Änderung des Projektoutputs verbessert. Wir müssen unseren Kunden erlauben, ihre Meinung zu ändern.

Vielen Dank, Herr Malmgren, für dieses E-Interview