

Motivation Projekte, Treiber des Wandels

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 Professor Fiedler:

Internationalisierung, häufige Produktwechsel und der Zwang zu permanenter Veränderung prägen das Umfeld vieler Unternehmen. Dies wird besonders in sehr dynamischen Branchen wie der Unterhaltungselektronik deutlich. Die Unternehmen müssen ständig Neuerungen präsentieren: kleinere Geräte, leistungsfähigere Technik, zeitgemäßes Erscheinungsbild usw. Der Anteil der Routineaufgaben nimmt durch diese Einflüsse ab, während zunehmend komplexe und neuartige Aufgaben anstehen, die in Form einer projektorientierten Organisation abgewickelt werden müssen.

Änderungen der Aufbauorganisation, aber auch der Projektmanagementprozesse sind nur dann erfolgreich, wenn die Initiative vom Management ausgeht. Wertvolle Unterstützung kann ein Projektcontroller leisten, wenn er seine Rolle als betriebswirtschaftlicher Berater und Navigator ernst nimmt.

Herr Jumpertz:

Die Fähigkeit einer Organisation, mit Projekten umgehen zu können, definiert heute in ganz grundlegender Weise die Schnelligkeit des Unternehmens am Markt. Produktentwicklung, der Aufbau neuer Geschäftsfelder oder Vorhaben, die den Kundenservice verbessern helfen, sind typische Fälle, die entscheidend die Wettbewerbsfähigkeit und damit das Überleben einer Firma ausmachen. Solche Vorhaben kann man kaum in starren Linienorganisationen traditioneller Prägung durchführen. Linienorganisationen sind auf die nachhaltige und effiziente Abwicklung gleichförmiger und wiederkehrender Aufgaben ausgerichtet. Innovative Vorhaben, die Neuland be-

treten, erfordern Flexibilität, funktions- und spartenübergreifende Kompetenzen und zeitlich befristete Teams – eben eine Projektorganisation.

Verantwortlich für die Gestaltung des Wandels ist vor allem das Top Management. Ob eine Organisation erfolgreich Projekte durchführen kann, hängt insbesondere von der Unternehmenskultur ab, also von der Summe der Werte, die das Management pflegt. Risikobereitschaft statt persönlicher Absicherung, Fehlertoleranz statt Abstrafung, Ergebnis- statt Problemorientierung, Teamleistung statt Schuldzuweisung, zusammengefasst eben Unternehmertum statt Beamtentum, dies sind die Werte, die das Top Management vorleben und weiterentwickeln muss, um Projektkultur zu schaffen.

Herr Lehmeier:

In Kurzform ausgedrückt gibt es hier nur eine Antwort – JEDER Mitarbeiter. Nach dem Motto „Betroffene zu Beteiligten machen“, sollte das gesamte Unternehmen diesen Wandel gestalten.

Nach DIN 69901 ist ein Projekt ...

ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z. B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifische Organisation“.

Betrachten wir ein Unternehmen unter dieser Definition als Ganzes, so sieht man überall Vorhaben innerhalb dieser Definition und wird schnell feststellen, dass man auf eine Vielzahl dieser „Vorhaben“ trifft, z. B.

Kundenprojekte (Produkte)

- Projekte mit Umsatzerlösen
- Projekte ohne Umsatzerlöse

Eigene Projekte

- Investitionen (Sachanlagevermögen)
- Instandhaltung
- Forschung und Entwicklung

- Marketing, Werbung, Messen
- Organisation

Leider werden heute viele dieser „Projekte“ in den Unternehmen sehr heterogen behandelt und bearbeitet. Dadurch entstehen Reibungsverluste, die durch eine gezielte Projektorganisation weitgehend vermieden werden können.

Herr Louis:

Die Prozesse und der Aufwand für Abstimmung und Kommunikation bei der Projektorganisation im Unternehmen nehmen immer größeren Umfang an. Viele Projekte sprengen jedoch ihren Zeit- und Kostenrahmen. Zu oft gehen Teams ein Projekt damit an, Aufgaben festzulegen und Aktivitäten zu terminieren, statt sich zunächst über die Projektstrukturen, die zu erreichenden Ziele und die Erfolgsmessung Gedanken zu machen. Organisationen und Unternehmen planen meist sehr wenig Zeit für diese wichtigen, aber oft unbeachteten Aspekte ein.

Der Einsatz der MindManager Software ermöglicht es Projektleitern und -teams, die Planung und Organisation von Projekten und Geschäftsprozessen zu vereinfachen und in überschaubaren Schritten umzusetzen. Insbesondere in der Projektplanungsphase hat MindManager eine unmittelbare Produktivitätssteigerung und Verkürzung von Projektlaufzeiten zur Folge. Umfragen unter Anwendern haben ergeben, dass sich mit dem Einsatz von Mindjet Produkten die Transparenz bei Projekten um mehr als 50% verbessert hat. Als weiterer Vorteil wird von mehr als 65% der Befragten die Verbesserung der Meetingqualität genannt. 85% aller Befragten gaben an, dass sich die Vorplanung von Projekten um 100% verbessert hat.

MindManager Business Maps beschleunigen den Projektstart und definieren die Konturen des Projektes, indem vorangegangene Erfahrungen und Erkenntnisse mit einbezogen, aber auch neue Ideen berücksichtigt werden.

Herr Professor Platz:

Haupttreiber:

- Arbeitsteilung der spezialisierten Abteilungen, die alle am Endergebnis des Projektes mitarbeiten müssen.
- Beherrschen der immer größer werdenden Komplexität der Projektergebnisse.

- Immer höhere Anforderungen des Marktes hinsichtlich der Produktkosten und der Zuverlässigkeit der Projektabwicklung.

Treiber des Wandels:

Verantwortlich muß die Geschäftsführung einer Unternehmung sein, da Projektmanagement in vielen Branchen eine strategische Waffe ist. Im allgemeinen wird diese Aufgabe aber auf einem zu tiefen Level delegiert und damit kann sie nur halbherzig umgesetzt werden.

Herr Professor Schelle:

Mit erfolgreichen Projekten (Reorganisationsvorhaben, Produkt- und Dienstleistungsentwicklungen etc.) wird der mittel- und langfristige Erfolg des Unternehmens entscheidend bestimmt. Ich bezweifle allerdings, dass immer mehr Unternehmen wirklich auf dieses Führungskonzept setzen. Es handelt sich sehr häufig um Lippenbekenntnisse, weil man nicht in den Verdacht kommen will, altmodisch zu sein. Den Wandel in Richtung stärkerer Projektorientierung muß das Topmanagement gestalten. Diese Aufgabe hat die Führungsspitze in vielen Unternehmen und anderen Organisationen aber noch nicht erkannt.

Herr Schuchardt:

Die Projektorganisation hat heute in nahezu alle Unternehmen Einzug gehalten.

Die Gründe hierfür sind vor allem in der Unternehmensumwelt zu finden. So werden die Marktgegebenheiten und der Wettbewerb in nahezu allen Branchen zunehmend aggressiver und die Fähigkeit, komplexe Fragestellungen in kürzester Zeit mit einem Höchstmaß an Flexibilität, Effizienz und Effektivität zu beantworten, erlangt strategische Bedeutung.

Darüber hinaus eröffnet der Wandel in Richtung projektorientierter Organisationen auch neue bzw. andere Perspektiven für die Mitarbeiter. Unternehmen forcieren z.B. neue, differenzierte Laufbahnmodelle im Projektmanagement, die parallel zu den bekannten Fach- und Führungslaufbahnen etabliert werden.

Projektorganisationen werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen, vorausgesetzt der Wandel zur Projektorganisation nimmt die Mitarbeiter in der Veränderung mit.

Der Wandel in Richtung einer projektorientierten Organisation sollte und muss von „allen“ Mitarbeitern in ihrer jeweiligen Funktion mitgestaltet werden. Es bedarf der strategischen Vorgaben des Managements, der Gestaltung von Prozessen für die Projektorganisation, der offenen Kommunikation der Veränderung und des „Zielzustandes“, der adäquaten Anpassung bzw. Entwicklung von Methoden, Werkzeugen, meist auch der IT-Infrastruktur und auch i.d.R. der Anpassung von Ziel-, Entlohnungs- und Laufbahnsystemen. Die Praxis zeigt, dass es hilfreich ist, dass es ein zentraler Promotor im Unternehmen für diese Veränderung steht und diese treibt.

Der Wandel ist also eine gemeinsame Anstrengung des gesamten Unternehmens und selbst ein sehr komplexes Projekt und als solches zu steuern.

Herr Wilkens:

Projektmanagement lässt sich als die Summe aller effizienten Methoden und Techniken zur Realisierung von Veränderungen begreifen. Insoweit basiert eine internationale Wettbewerbsfähigkeit auf der schnellen und erfolgreichen Realisierung von Veränderungen. Ein weiterer Vorteil von Projektorganisationen liegt in der Möglichkeit, internes und externes Wissen ad hoc genau für den benötigten Zeitraum zu bündeln und danach wieder für andere Zwecke zur Verfügung zu stellen. Der Wandel zur projektorientierten Organisation wird in der Regel aktiv von denjenigen gefordert, die komplexe Lösungen realisieren müssen, sei dies die Entwicklung eines Automobils, eines neuen medizinischen Präparates oder einer Transaktion im Investmentbanking. Eine wichtige Unterstützungsfunktion liegt im Bereich der Personalentwicklung. Welcher „High Potential“ entscheidet sich schon für die „Laufbahn“ eines Projektleiters in einer Großbank, wenn weder ein Anforderungsprofil, zielgerichtete Ausbildungsmaßnahmen noch Boni bekannt sind?