

Betriebsinternes Projektmanagement

Eine auf langjährige Erfahrung und auf dem Systems Engineering
des BWI der ETH Zürich beruhende Vorgehensmethodik

- Wesen des Projektmanagements (PM) und des Multi-Projektmanagements (MPM)
- Einführung und Ausbildung in Firmen
- Umsetzung und Projektbegleitung
- Unsere Unterstützung für Ihr Projektmanagement

Wesen des Projektmanagements und des Multi-Projektmanagements

In den letzten Dekaden hat nicht nur die Veränderungsgeschwindigkeit unseres wirtschaftlichen Tuns gewaltig zugenommen, sondern auch die Komplexität unseres betrieblichen Umfeldes hat sich stark vergrößert. Den daraus resultierenden Anforderungen entsprechen die traditionellen Betriebsstrukturen immer weniger. Immer wieder werden Umstrukturierungen vorgenommen, so, dass das Unternehmensverständnis des Mitarbeiters oft fragmentiert wird denn Prozesse und Prozessorientierung liegen quer zum funktionalen Denken. Abläufe sind somit nach wie vor auf laufende Auftragsgeschäfte ausgelegt.

In dieser Situation sind Vorhaben ausserhalb der Routineabläufe, also z. B. Produktentwicklungen, strukturelle Anpassungen, etc., ohne ein „Sondermanagement“, sprich Projektmanagement, kaum mehr zu bewältigen.

- Außerordentliche Aufgaben und/oder Vorhaben, die komplex und interdisziplinär sind oder besondere Bedeutung für das Unternehmen haben, werden deshalb als Projekte unter der straffen Betreuung eines Projektleiters abgewickelt. Die Einbettung dieser Projekte in der Firma geschieht meist in der Form einer Matrix-Organisation, die selber aber nur so lange bestehen bleibt, wie auch das Projekt bearbeitet wird. In einer Firma, in der meist mehrere Projekte parallel laufen, müssen diese untereinander sowie mit dem übrigen Geschehen in der Firma koordiniert werden. Multi-Projektmanagement (MPM) und Projektprogramme (Projektportfolio) sind hier die Stichworte.

Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projektmanagements sind:

- Die formelle Institutionalisierung des Multi-Projektmanagement und seine Integration in den Planungs- und Budgetprozess der Firma.
- Die formelle Institutionalisierung des Projektmanagements in der Firma.
- Die Befähigung von Projektleiter und Projektmitarbeitern im Umgang mit Projektmanagement.
- Die Befähigung der Linienvorgesetzten, das Projektmanagement zu tragen, Ziele vorzugeben und Projektteams „loszulassen“.

Ein so erarbeitetes und gelebtes Projektmanagement lässt sich auch harmonisch in jedes Qualitätsmanagement-System eingliedern.

Der wesentliche Nutzen bei der Einführung eines Projektmanagement-Systems liegt:

- im zielgerichteten Vorgehen
- in einer Erleichterung der interdisziplinären Arbeit
- in der systematischen Bearbeitung von komplexen Vorhaben
- in einer durch „Multi-Projektmanagement“ gesteuerten Entwicklung des Unternehmens (Zukunft „bauen“).

Einführung des Projektmanagements

Eine Einführung des Projektmanagements in ihrer Firma bedeutet insbesondere:

- Abklären von Art und Wesen jener Vorhaben, die in der Firma als Projekte abgewickelt werden sowie Zusammentragen aller bestehenden Unterlagen.
- Sicherstellen, dass die als Projekte definierten Vorhaben über ein Projektprogramm eingeplant und gesteuert werden.
- Erarbeiten der auf alle spezifischen Firmenbedürfnisse ausgerichtete Projektmanagement-Methodik und Festhalten in einem „Leitfaden“.
- Schulung hinsichtlich Führung, Methodik und Teamverhalten (Musterprogramm auf Anfrage erhältlich).

Für ein von Grund aus aufzubauendes Projektmanagement ergeben sich somit folgende in der Praxis bewährte Vorgehensschritte:

1. Auftragserteilung und Projektdefinition (Geschäftsleitung).
2. Erfassen der Situation (Zusammenstellen des geeigneten Projektteams). Diskussionen und Gespräche mit Geschäfts- und Bereichsleitung sowie mit Betroffenen über Art der Projekte, Organisation, Projektprogramm und Controlling, bestehende Grundlagen und/oder Weisungen, Probleme in laufenden Projekten, Führung und Teamreife, Umfeld der Projektarbeit. Zusammentragen vorhandener Dokumentation
3. Entwickeln der firmenspezifischen Methodik für Projektmanagement und Multi-Projektmanagement; Verfassen des/der Leitfaden. Grundlage hierzu sind das Systems-Engineering und die methodischen Grundlagen des Projektmanagements. Die Funktion unserer Mitarbeiter ist die eines „coach“. Die Leitung ihrer Firma/ihrer Bereiches ist an diesem Schritt massgeblich mitbeteiligt, geht es doch um eine optimale Identifizierung mit der im Leitfaden verankerten Weisung.
4. Koordination/Integration mit der Unternehmensplanung und -Controlling. Aufbau des firmenspezifischen Projektprogrammes.
5. Durchführung der Schulung.
1- bis 2-tägiges spezielles Kaderseminar für die Funktion „ Auftraggeber“ zur Befähigung, Projekt-Rahmen zu setzen und Projekt-Ziele vorzugeben.3- bis 4-tägiges PM-Seminar für Projektleiter, Teilprojektleiter und Projektmitarbeiter (siehe Musterprogramme auf Anfrage), mit max. 20 Teilnehmern. Das Seminar kann nach Stoffinhalt und Dauer angepasst werden. Fallstudien für die Gruppenarbeiten sind im Allgemeinen firmenspezifisch und werden mit Firmenvertretern zusammen vorbereitet.

Umsetzung und Projektbegleitung

Ist das Projektmanagement institutionalisiert und sind die Mitarbeiter geschult, so läuft die Umsetzungsphase an. Bis die Projektmanagement-Methodik Routine geworden ist, braucht es eine außerordentliche Anstrengung und (in den meisten Fällen) einen Zeitraum von bis zu einem Jahr.

In dieser Phase ist es wichtig, dass eine Anlaufstelle, resp. eine Projektmanagement-Betreuungsstelle zur Verfügung steht, um Projekte übergeordnet zu steuern (Projektprogramm), um methodische Fragen zu beantworten und um Kompetenzkonflikte zu bereinigen. Eine solche Betreuungsstelle ist in der Firmenstruktur zu verankern; sie benötigt erfahrungsgemäss für die Anfangsphase selber einen externen Coach. Darüber hinaus ist für diese Phase wichtig, dass die Anwender der Projektmanagement-Methodik einen regen Erfahrungsaustausch pflegen und die Anwendung der einzelnen Instrumente diskutieren. Sie sollen aber auch Probleme, die von mangelnden Rahmenbedingungen herrühren, an die Linienvorgesetzten weitergeben: denn, stimmt der Rahmen nicht, kann das Projekt nicht gedeihen. Ein derartiger Erfahrungsaustausch kann in mannigfacher Form gepflegt werden und geht vom informellen Gespräch am Kaffeetisch über eine institutionalisierte Erfa-Gruppe, möglicherweise mit externer Moderation, bis hin zum WK-Workshop, der in regelmäßigen Abständen durchgeführt wird.

In diesem Sinne ist auch eine Projektbegleitung zu verstehen, die überall da zum Tragen kommt, wo ein „training on the job“ durchgeführt werden soll. Anlass hierzu könnte geben:

- die relative Unerfahrenheit der Projektmitarbeiter (insbesondere zu Beginn einer Institutionalisierung des Projektmanagements)
- die Bedeutung des Vorhabens, für dessen Bearbeitung die Firma dem internen Projektleiter einen externen Projektmanagement-Experten temporär als „Betreuer“ zur Seite stellt

Unsere Unterstützung für Ihr Projektmanagement

In der gesamten, vorgängig beschriebenen Kette von der Institutionalisierung bis zur Projektbegleitung, können wir Sie unterstützen mit:

1. Gestalten einer firmenspezifischen Projektmanagement-Methode sowie eines Projektprogrammes (zusammen mit Firmenvertretern)
2. Schulung, Seminare und Workshops
3. Liefern von Know how in den Bereichen Projektmanagement und Teamführung, Multiprojektmanagement sowie Organisation
4. Moderation von Arbeitsgruppen und Projektteams
5. Projektbegleitungen (Coach).

Musterprogramm

| Dienstag | Mittwoch | Donnerstag | Freitag |
|----------|----------|------------|---------|
|----------|----------|------------|---------|

Vormittag

| | | | |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung • PM-Überblick Organisationsformen Projektorganisation • Zielformulierung für Projekte | <ul style="list-style-type: none"> • Präsentation der Gruppenarbeit 1 • Projekt-Struktur Projekt-Planung (inkl. Wesen der Netzplantechnik) | <ul style="list-style-type: none"> • Präsentation der Gruppenarbeit 2 • Lösungssuche / Lösungswahl (inkl. Kreativitätstechniken) | <ul style="list-style-type: none"> • Anstehende Fragen • PC-Einsatz im Projektmanagement Kriterien /Erfahrungen • Wirtschaftlichkeit von Projekten (Methoden der Beurteilung) |
|--|--|--|--|

Nachmittag

| | | | |
|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Zielformulierung für Projekte (Forts.) • Einführung in die Gruppenarbeit 1 • Gruppenarbeit 1 an Fallstudien (Zielformulierung) | <ul style="list-style-type: none"> • Einführung in die Gruppenarbeit 2 • Gruppenarbeit 2 an Fallstudien (Projektlaufplanung) | <ul style="list-style-type: none"> • Einführung in die Gruppenarbeit 3 • Gruppenarbeit 2 an Fallstudien (Kreativität) • Präsentation der Gruppenarbeit 3 • Standortbestimmung | <ul style="list-style-type: none"> • Probleme in der Praxis (Resultat Umfrage, Diskussion) • Die Projektleitung • Transferplanung/ Schlussrunde |
|--|--|---|--|