

SERIE: FTD SUMMER SCHOOL (17) PROJEKTMANAGEMENT

## Neue Planwirtschaft

Immer schneller, immer individueller: Für den Unternehmenserfolg sind gute Projektmanager Sie bleiben die Entscheider – auch wenn der Einsatz von Software zunehmend beliebter wird

Kirstin von Elm

Ein Leck in der Pipeline, Öl in der Nordsee – nichts ist für das Image eines Mineralölkonzerns gefährlicher als eine Umweltkatastrophe. Wenn der Fall der Fälle eintritt, muss es meist schnell gehen – zum Beispiel bei der Firma **Mankenberg** in Lübeck. Der Spezialist für Regelungstechnik betreut mit 160 Mitarbeitern internationale Großkunden aus unterschiedlichen Branchen. Ganze acht Wochen bekam Projektleiter Carsten Dencker, als es Mitte 2010 galt, für einen niederländischen Mineralölkonzern ein neues Druckentlastungsventil genau anzupassen. „Normalerweise hätten wir für so ein Projekt die dreifache Zeit veranschlagt, aber der Kunde hatte es eben eilig“, sagt der 31-jährige Ingenieur. Sein Problem: Projektphasen, die sonst aufeinanderfolgen, nämlich Konstruktion, Materialbeschaffung, Fertigung und Prüfung des sicherheitsrelevanten Bauteils durch den TÜV, mussten mehr oder weniger parallel ablaufen. Für Dencker hieß das, eine Vielzahl von internen und externen Arbeitsschritten zu koordinieren – und dabei nicht nur die eigenen Leute, sondern auch den nervösen Auftraggeber bei Laune zu halten: „Jede Woche kam ein Terminüberwacher aus Holland und wollte minutiös über den Stand der Dinge unterrichtet werden“, sagt er. Dass am Ende das Ventil pünktlich ausgeliefert werden konnte, schreibt der Projektleiter nicht zuletzt der Projektmanagement-Software Projectplace zu, die er extra für diese Aufgabe im Internet gemietet hatte.

Nicht nur bei Mankenberg steigt der Umsatz mit kundenspezifischen Sonderlösungen und damit die Arbeit in Projekten kontinuierlich an. Die fortschreitende Vernetzung und Globalisierung der weltweiten Wirtschaft zwingt Unternehmen, bei Forschung, Entwicklung und Produktion neue Wege einzuschlagen. Traditionelle Linienorganisationen erwiesen sich immer öfter als Bremsklotz und würden durch flexible Projektwirtschaft verdrängt, heißt es in einer Studie der Mannheimer Personalberatung Hays. Rund 300 Unternehmen wurden nach dem Stellenwert betrieblicher Projektarbeit befragt. Ergebnis: Gut ein Drittel aller Arbeitsabläufe wird heute projektbezogen organisiert. In den kommenden zwei Jahren erwarten die befragten Manager einen Anstieg auf durchschnittlich 45 Prozent. Eine zunehmende Anzahl von Unternehmen setzt dabei verstärkt auf reine Projektwirtschaft, vor allem der Mittelstand. Hier werden laut Hays bald fast 30 Prozent der Betriebe mehr als 80 Prozent ihrer Dienstleistungen und Produkte in Form von Projektarbeit erstellen.

Konsequenz: Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens hängt in steigendem Maße von der Qualität des Projektmanagements ab. „Unsere Studien zeigen, dass besonders erfolgreiche Unternehmen ihre Projektportfolios überdurchschnittlich gut im Griff haben“, sagt Hans-Georg Gemünden von der TU Berlin. Der Professor für Technologie- und Innovationsmanagement analysiert seit 2005 Unternehmen mit einer großen Anzahl an Projekten. „In vielen Unternehmen herrscht ein Wildwuchs an Projekten, den niemand mehr richtig überblickt“, sagt er. Für Abhilfe kann moderne Multiprojektmanagement-Software sorgen; sie macht Abhängigkeiten von Projekten untereinander sichtbar und erleichtert komplexe Termin- und Ressourcenplanung. Außerdem liefert sie Anhaltspunkte dafür, welche Projekte für den Unternehmenserfolg besonders wichtig sind – und welche besser begraben



er wichtiger denn je.

### Profi-Profil

**Dirigieren** Gute Projektleiter können führen und selbstbewusst auftreten. Außerhalb der hierarchisch gegliederten Linienorganisation müssen sie von den Fachabteilungen Ressourcen und Termintreue einfordern, ihr Projekt in der Chefetage verteidigen und unrealistische Forderungen der internen oder externen Kunden abwehren.

**Anpassen** Bei Software für Projektmanagement ist nicht die Funktionsvielfalt entscheidend, sondern die Passgenauigkeit. Eine Software, die die Prozesse des Managers nicht unterstützt und den Anwender überfordert, bringt keinerlei Nutzen.

**Fortbilden** Auch Soft Skills wie Kommunikationstalent und analytische Fähigkeiten sind entscheidend für erfolgreiche Projektmanager. Die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) bietet dazu ein umfangreiches Qualifizierungs- und Zertifizierungsprogramm an ([www.gpm-ipma.de](http://www.gpm-ipma.de)).

werden sollten. Eine Entscheidung, die laut Gemeinden viele Projektverantwortliche zu lange aufschieben und damit hohe Kosten produzieren.

Unternehmerische Kernfragen wie: Sind wir auf den richtigen Märkten? Arbeiten wir an den richtigen Technologien? Und spiegelt sich das in unserem Projektportfolio wider? müssen Unternehmenslenker allerdings selbst beantworten. „Eine Software kann niemals die Verantwortung für strategische Unternehmensentscheidungen übernehmen“, sagt Georg Angermeier, selbstständiger Berater für Projektmanagement. Grundsätzlich warnt er vor zu viel Software-Hörigkeit. Neulinge wünschten sich oft, alle Fragen mit ein paar Mausklicks erledigen zu können. Also installierten die frisch berufenen Projektleiter kurzerhand eine Software und versuchten, anhand der Bedienung Projektmanagement zu lernen. Ob die vorgefundenen Funktionen sinnvoll sind und zum Unternehmen und seinen Projekten passen, würde kaum hinterfragt, kritisiert der Berater. Unternehmen, die relativ neu im Projektgeschäft sind, rät er zur entgegengesetzten Vorgehensweise. Zuerst müsse Projektmanagement in kleinen Schritten eingeführt werden, erst dann entscheide man sich für eine Software, die definierte unternehmerische Prozesse passgenau und anwenderfreundlich unterstützt. „Projektmanagement ist eine herausfordernde Tätigkeit, die Ihnen letztlich keine Software abnimmt“, sagt Angermeier.

Wie stark Erfolg und Misserfolg eines Projekts an die Person des Projektleiters geknüpft sind, zeigen auch Studien der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM). Doch statt nach ihrer Erfahrung werden die Verantwortlichen in der Praxis oft nur nach Fachkompetenz ausgewählt: „Es nützt wenig, wenn man den IT-Freak zum Projektleiter beruft, der zwar hervorragend programmieren kann“, warnt Doris Wessels, Professorin für Wirtschaftsinformatik und Projektmanagement an der FH Kiel und Leiterin der GPM-Regionalgruppe Kiel.

Ein weiterer Schlüsselfaktor für gelungene Projekte sind laut GPM klare Ziele und gute Kommunikation: Sowohl das Projektteam als auch das Management und die internen oder externen Kunden müssen laufend über die Marschrichtung, den Projektfortschritt und aktuelle Kursänderungen informiert werden. Hier ist der Einsatz entsprechender Software sinnvoll. Webbasierte Software-Tools wie Projectplace, R-Plan oder Planta können den Informationsfluss in Projekten erheblich erleichtern, vor allem wenn externe Kunden, Dienstleister oder Zulieferer eingebunden werden müssen oder sich das Projektteam auf verschiedene Standorte verteilt.

Auch beim Druckventil von Mankenberg-Ingenieur Dencker fungierte Projectplace als zentrale Kommunikationsplattform. Mitarbeiter, Kollegen vom TÜV und vom Auftraggeber konnten ohne zusätzliche Software von jedem Internet-PC und auch mobil darauf zugreifen. Neben der jeweils aktuellen Version eines Dokuments bleiben auch die älteren Fassungen erhalten. „So ist sichergestellt, dass alle Teammitglieder stets mit dem jüngsten Revisionsstand arbeiten, gleichzeitig sind frühere Bearbeitungsschritte dokumentiert und jederzeit nachprüfbar“, sagt Dencker. Ein internes Diskussionsforum und die Möglichkeit, online gemeinsam an Konstruktionszeichnungen zu arbeiten, reduzierten den E-Mail-Verkehr spürbar. Das tägliche Projektmeeting wollte Dencker zwar nicht abschaffen, verlegte es jedoch auf die zehn Minuten vor der Frühstückspause: „Die haben wir nie überzogen.“



### FTD Summer School 2011

**Bildungsurlaub** Ob globaler Wettbewerb oder Digitalisierung: Die Wirtschaft ist einem enormen Wandel unterworfen. Mit gewohnten Strategien kommen Manager nicht mehr weit, innovative Konzepte sind gefragt. Unsere vierwöchige Serie frischt täglich Ihr Wissen auf.