

Presse-Information

– Impulse & Inhalte für Redaktionen –

In 6 Schritten bringen Unternehmen Ordnung in ihre Projekte

Freie Fahrt auf der „Projekte-Autobahn“

Der Inhalt in Kürze: Den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen – so fühlen sich viele Unternehmen angesichts ihrer Projekte. Sie haben mehr Projekte in der Pipeline als sie bewältigen können. Das Problem: Die Unternehmen wissen nicht, welche Vorhaben für sie wirklich wichtig sind und wie sie die Wichtigen voranbringen können. Projektmanagement-Fachleute bieten Abhilfe. „Multiprojektmanagement“ nennt sich die Methodik, klug Prioritäten zu setzen – und sich effizient auf das Wesentliche zu konzentrieren. Expertin Dr. Andrea Cerny erklärt das 6-Schritte-Programm für erfolgreiches Multiprojektmanagement.

Die Klagen der Projektmanager über fehlende Mitarbeiter häuften sich. Immer öfter verzögerten sich Projekte bei dem norddeutschen Mittelständler. Der Grund: Die Projektleiter fanden keine Spezialisten für schwierige Aufgaben. Die Projekte hingen fest; manche standen kurz vor dem Abschluss und schafften die letzten Meter nicht. Über Monate verwalteten Abteilungsleiter diesen Mangel. Bis ihnen klar wurde: Nicht die zu dünne Personaldecke bildete das Problem, sondern die Überfülle an Projekten. „Wir hatten zu viele Projekte auf einmal gestartet und dann die Übersicht verloren“, berichtet ein Abteilungsleiter. Zu einzelnen Entwicklungsprojekten kamen unzählige interne IT-Projekte und andere Verbesserungsvorhaben. „Mit Blick auf unsere 850 Mitarbeiter hatten wir schlichtweg zu viel in der Pipeline“, sagt der Abteilungsleiter.

Diese Überforderung vergleichen Fachleute mit einem Stau auf der Autobahn. Sind zu viele Autos unterwegs, bricht der Verkehr zusammen. Was sich auf Autobahnen nur schwer in den Griff bekommen lässt, können Unternehmen vergleichsweise leicht steuern. Entscheidend dafür ist, dass die Unternehmen die Spreu vom Weizen trennen – also wissen, welche Projekte wirklich Priorität haben und dringend sind. Diese Vorhaben dürfen dann bevorzugt auf die „Projekte-Autobahn“.

Presse-Information

– Impulse & Inhalte für Redaktionen –

„Die Teams der wichtigen Vorhaben werden personell verstärkt, damit die Arbeiten zügig abgeschlossen werden. Andere Projekte dagegen werden zurückgestellt“, erklärt Dr. Andrea Cerny, Senior Consultant bei der Unternehmensberatung next level consulting, das Prinzip. Mit diesem sogenannten Multiprojektmanagement bekam auch der norddeutsche Mittelständler sein Problem in den Griff. Er richtete ein „Project Management Office“ ein, kurz: PMO. Dieses Büro behält sowohl die Projekte als auch die Auslastung der Mitarbeiter im Blick. Zudem entscheidet ein hochrangiges Gremium, welches Projekt auf der Autobahn wirklich Gas geben darf. Fachfrau Dr. Andrea Cerny erläutert diese Strategie anhand von 6 Arbeitsschritten.

1. Schritt: Kompass ausrichten

Viele Einsteiger ins Multiprojektmanagement brauchen zunächst grundsätzliche Orientierung. „Manchmal wissen Unternehmen nicht, was in ihrer Organisation eigentlich ein Projekt ist und wie Projekte überhaupt initiiert werden“, sagt Dr. Andrea Cerny. Auch andere Basisfragen sind nicht beantwortet. Was bedeutet es, dass ein Projekt Priorität hat? Nach welchen Kriterien wird über Prioritäten bestimmt? Wer entscheidet beispielsweise, ob einem Vorhaben Ressourcen zugeteilt werden – oder ob es zurückgestellt wird? Und: Welche Projekte wickelt die Organisation ab? Gibt es neben den klassischen Projekten der IT und Reorganisation noch weitere Projekte – etwa im Marketing, im Finanzwesen oder in der Entwicklung?

2. Schritt: Bestandsaufnahme machen

Welche Projekte laufen bereits in der Organisation – und wie wichtig sind sie wirklich? Besonders die Frage nach der Priorität bereitet vielen Organisationen Probleme. Denn was macht Projekte wirklich wichtig? Dr. Andrea Cerny empfiehlt, die Wichtigkeit nach dem Nutzen des Projekts zu beurteilen.

Presse-Information

– Impulse & Inhalte für Redaktionen –

Dies gilt auch für sogenannte interne Verbesserungsprojekte. „Für mich hierbei ausschlaggebend, ob ein Projekt beispielsweise Prozesse beschleunigt, die Arbeit erleichtert oder die Zufriedenheit von Mitarbeitern verbessert“, erklärt sie. Ein guter Indikator für die Priorisierung sei zudem die Frage, wie schnell das Projekt gestartet werden muss – sofort, in 3 Monaten oder in einem halben Jahr? „Informationen über den zwingenden Starttermin sowie über den Nutzen sind für das Top-Management wichtig“, sagt die Fachfrau. Anhand dieser beiden Informationen kann man eine gute Entscheidungsvorlage erarbeiten.

3. Schritt: Projektantragsformular entwickeln

Neue Projekte ergeben sich laufend. Experten raten, zunächst einen Steckbrief für diese Newcomer aufzusetzen: eine einheitliche Beschreibung beispielsweise über Idee und Inhalt, Abhängigkeiten von anderen Projekten, aufzuwendende Ressourcen, Dauer, geschätztes Budget sowie die Dringlichkeit und den Nutzen. Solche einheitlichen Projektanträge machen geplante Vorhaben übersichtlich. „Häufig müssen laufende Vorhaben zugunsten neuer, dringender Projekte zurückgestellt werden“, sagt Dr. Andrea Cerny, „dafür braucht man diese Transparenz und vergleichbaren Informationen.“

4. Schritt: Projektsteuerkreis aufbauen

Jemand muss entscheiden, welche Projekte wichtig sind und Vorfahrt haben. Viele Organisationen setzen dafür ein Gremium ein, den „Projektsteuerkreis“. Der Kreis trifft sich regelmäßig; in ihm sind beispielsweise Geschäftsführer oder Abteilungsleiter vertreten. Die Aufgabe dieses Gremiums: Es bestimmt die Prioritäten und befindet darüber, welches Projekt durch Mitarbeiter stark unterstützt und vorangetrieben wird. Entscheidend ist, dass dieser Steuerkreis sich regelmäßig trifft und eine „Institution“ für das Projektmanagement des Unternehmens bildet. Experten wissen: In der Projektwelt

Presse-Information

– Impulse & Inhalte für Redaktionen –

verändern sich Prioritäten schnell. Deshalb muss der Steuerkreis in kurzen Zeitabständen tagen, um zuverlässig Entscheidungen zu liefern und die Projektwelt nachzujustieren.

5. Schritt: Ressourcen planen

Zu wenig Mitarbeiter für zu viele Projekte, unter diesem Engpass leiden viele Unternehmen. „Der Projektsteuerkreis wird deshalb dringenden und eiligen Projekten Mitarbeiter zuordnen, die er aus anderen Vorhaben abzieht“, sagt Dr. Andrea Cerny, „durch die Verstärkung der Teams kommen Projekte mit Priorität schneller voran.“ Aber: Dafür braucht der Steuerkreis Informationen nicht nur über die Projekte, sondern auch über die Auslastung von Mitarbeitern. Beispielsweise: Welcher Spezialist arbeitet in welchem Projekt wie viele Wochenstunden? Was würde es für Projekte bedeuten, wenn Spezialisten aus dem einen Team ins andere wechseln?

Mit Hilfe spezieller Software halten einige Unternehmen minutiös die Arbeitsstunden ihrer Mitarbeiter nach. Das Problem: Viele Mitarbeiter melden ihre Arbeitsstunden dafür nicht sorgfältig genug. Der Aufwand für die Dateneingabe überfordert sie im Arbeitsalltag. Experten empfehlen also Augenmaß bei dieser Erhebung. Häufig helfen Grobwerte weiter, Schätzungen der Mitarbeiter zu ihren Arbeitszeiten. „Entscheidend ist, dass Unternehmen Übersicht über die Auslastung ihrer Ressourcen bekommen“, erklärt Dr. Andrea Cerny, „welcher Mitarbeiter arbeitet in welchem Vorhaben wie lange? Wieviel Zeit verbringt er mit Arbeit außerhalb der Projekte – und wieviel Zeit hat er frei für neue Aufgaben?“

6. Schritt: Abhängigkeiten im Blick behalten

Abhängigkeiten gehören zum Projektalltag. Viele Projekte, die auf den ersten Blick nebeneinander im Unternehmen herlaufen, sind eng miteinander verzahnt. Sie teilen sich Spezialisten in Schlüsselpositionen, bauen auf Ergebnissen

Presse-Information

– Impulse & Inhalte für Redaktionen –

aus anderen Projekten auf oder greifen von ihren Prozessen her ineinander. Experten empfehlen, diese Abhängigkeiten im Blick zu behalten. Hilfreich ist die konsequente Strukturierung der Projekte. „Definieren Sie einheitlich für alle Vorhaben die Projektphasen, die Rollen der Beteiligten, die Arbeitsprozesse und die Prioritäten der Aufgaben“, rät Dr. Andrea Cerny. Dies bringt nicht nur Ordnung in die einzelnen Projekte, sondern hilft auch die Vorhaben im Unternehmen untereinander zu koordinieren. Wie bei der Ressourcenplanung gilt aber auch hier: Nicht zu eng denken und die Arbeit durch Regelungswut ersticken. Dr. Andrea Cerny empfiehlt auch hier Augenmaß: „Gutes Multiprojektmanagement soll helfen, die Übersicht zu halten und die Projekte einer Organisation optimal zu steuern. Mehr ist nicht erforderlich.“

Über next level consulting:

next level consulting bietet Beratungsdienstleistungen für Projekt- und Prozessmanagement, Change Management sowie für die Entwicklung von projekt- und prozessorientierten Organisationen. Mit über einhundert Experten ist next level consulting für Unternehmen verschiedener Branchen tätig, vorwiegend aus IT und Telekommunikation, Maschinen- und Anlagenbau, Industrie sowie Pharma, Mobility und Logistik, Banken und Versicherungen. Darüber hinaus führt das im Jahr 2000 in Wien gegründete Unternehmen Beratungsprojekte auf dem Gesundheitssektor, in der öffentlichen Verwaltung sowie bei NGOs durch. Die Unternehmensberatung unterhält Büros in Österreich, Deutschland, Schweiz, Slowakei, Frankreich, Südafrika, Thailand, Singapur, Australien und USA.

Weitere Informationen zu next level im Internet unter www.nextlevelconsulting.com

Rückfragen für Redaktionen:

Raphaela Bel, Tel.: +49 228/ 289260, raphaela.bel@nextlevelconsulting.com

Abdruck honorarfrei – Belegexemplar erbeten