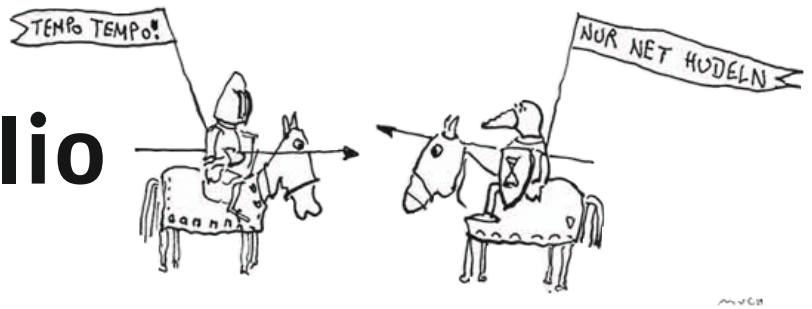


Wenn das Projektportfolio überläuft



Das Projektmanagement wird dem schnellen Wandel nicht mehr gerecht: Projekte und Portfolios ersticken in Administration, in Datenfriedhöfen, in Interessenkonflikten und Entscheidungsstaus, im Kampf um die immer knapperen Ressourcen, die ohnehin längst überlastet sind. Ein neuer Ansatz verspricht Hilfestellung.

**BIRGITTA GREGOR
FRANK KÜHN
KLAUS WAGENHALS**

Man mag es nicht mehr hören: Die Märkte sind in Bewegung, der Wettbewerb schläft nicht und die Welt wandelt sich ständig weiter. Wesentliche Trends und Sachverhalte, Zusammenhänge und Chancen müssen noch schneller erkannt werden, Entscheidungen noch unmittelbarer getroffen und umgesetzt werden (**Titelbild**).

Es ist merkwürdig festzustellen, wie bei immer engeren Zeitvorgaben und knappen Ressourcen das Management reagiert und mehr der gleichen alten Muster verlangt. Mehr von dem, was die Probleme verschärft: mehr Bürokratie, noch genauere Zahlen, noch engere Berichtszyklen, noch schnelleren Austausch der Projektleiter, wenn der Projektverlauf Anlass zur Sorge gibt.

Diese Ursachen müssen hinterfragt werden:

- Warum verliert die Geschäftsstrategie auf dem Weg durch Projektportfolio und Projektrealisierung so dramatisch an Kraft und Wirkung (**Bild 1**)?
- Warum scheitern immer noch so viele Projekte, obwohl es mittlerweile so viele qualifizierte, zertifizierte und erfahrene Projektmanager gibt?
- Verhindern vielleicht gerade die von Instituten und in der Literatur perfektionierten Projektmanagement-Konzepte die Top-Performance?
- Mangelt es an Kompetenz und Leistung in Project Management Offices (PMOs) und Projektteams oder an der

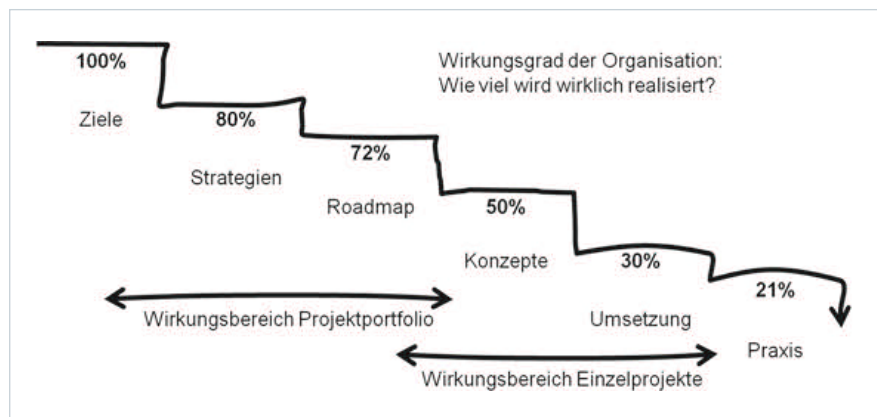


Bild 1. Wirkungsgrad der Organisation

Informationsqualität und Entscheidungsbereitschaft im Führungskreis? Eins ist sicher: Die bisher beobachtbare Detail-Optimierung im Projektmanagement hilft nicht weiter – es braucht neue Herangehensweisen, die eingefahrene Muster überwinden und aus der Sackgasse führen.

Der Think Tank Project Management, eine Initiative der Integrated Consulting Group und von metisleadership, beschäftigt sich mit einem zukunftsfähigen Projektmanagement. Dabei liegt der Fokus auf den ursächlichen Stellschrauben statt zusätzliche Kompliziertheit hinzuzufügen. Getragen wird dieser Ansatz von der Überzeugung, dass es nötig ist, sich von eingefahrenen Formalien zu lösen, um dann neu zu entdecken, worauf es wirklich ankommt.

Konzentration auf das Wesentliche

Zahlreiche Situationen in den Projektportfolios verschiedener Unternehmen wurden analysiert. Es kristallisierten sich drei entscheidende Stellschrauben heraus,

die simpel klingen aber dennoch von großer Relevanz sind:

- Durchblick schaffen,
- Entscheidungen fällen,
- konsequent handeln.

Was ist die neue Erkenntnis? Nicht in der Suche nach noch mehr des Neuen liegt die Herausforderung, sondern in der Suche nach dem Wesentlichen und Wirklichen, das so offensichtlich in vielen Unternehmen so schwer zu realisieren ist – das ist der Punkt.

Durchblick schaffen

Für einen klaren „Durchblick“ kommt es darauf an, strategische und operative Zu- →

i Kontakt

Integrated Consulting Group Deutschland GmbH & Co. KG
 D-12157 Berlin
 TEL 030 856045-02
 → www.integratedconsulting.de



Interview

Im Auftrag von *Kunststoffe* sprachen die Autoren mit Dr. Werner Przybilla, Produktionsleiter und kommissarische Werkleitung bei Momentive in Iserlohn.

Momentive ist einer der weltweit führenden Spezialchemie-Hersteller mit mehr als 7,5 Mrd. USD Jahresumsatz und 10000 Mitarbeitern weltweit. Die Standorte Iserlohn und Frielendorf der Momentive Specialty Chemicals GmbH (ehemals Bakelite und Hexion) befinden sich seit 2009 in einem umfassenden Veränderungsprozess.

Warum ist das Thema Projektportfolio wichtig für Sie?

Przybilla: Nach schmerzhaften Einschnitten wollen wir mit unseren Mitarbeitern ein zukunftsfähiges Unternehmen gestalten, mit höchster Sicherheit, Kosteneffizienz und Qualität; wir wollen die neuen Benchmarks setzen. Dafür haben wir eine Reihe technischer und organisatorischer Projekte aufgesetzt, die wir gut steuern wollen.

Wir haben drei Hebel identifiziert, die das Projektportfoliomanagement erfolgreich machen: Durchblick, Entscheidung, Konsequenz. Was sagen Sie dazu?

Przybilla: Ganz spontan: Das passt wirklich gut. Wenn ich drüber nachdenke, führen mich die drei Stichworte zu den Gründen, warum es bei uns ziemlich gut funktioniert.

Wissen Sie denn, wie weit die Projekte sind und was in den Projekten geleistet wird?

Przybilla: Ja. Wir kennen den Status der einzelnen Projekte, auch die Probleme und wer sich drum kümmert.

Wie kommen Sie an diese Informationen?

Przybilla: Wir haben verschiedene Kommunikationskreise eingerichtet, die uns zu einer sehr achtsamen Kultur im Umgang mit Information und Wissen helfen. Zunächst unser Managementteam: Dort diskutieren wir regelmäßig die Projekte und deren Fortschritt. Wir sind mittlerweile darin geübt, schnell auf das Wesentliche zu kommen. Die Teammitglieder sind mit ihren Projekten sehr vertraut; das geht über den engen Kontakt mit den Pro-

jektleitern und Projektmeetings. Dazu kommen übergreifende Abstimmungen zwischen Produktion, Supply Chain Management und Vertrieb. Weitere Kommunikationskreise gibt es auf europäischer und globaler Ebene.

Woran scheitern bei Ihnen Projekte?

Przybilla: Ein Projektscheitern kennen wir eigentlich nicht. Unsere Entscheidungen können heißen: Es ist gut, hier zu stoppen, weil es sich nicht rechnet. Es ist gut, einen anderen Weg einzuschlagen, weil wir jetzt mehr Erfahrung haben. Das ist kein Scheitern, das sind rechtzeitige Entscheidungen. Das braucht einen guten Überblick und Entscheidungsfreude, beides muss man entwickeln.

Wie zufrieden sind Sie damit, wie im Projektportfolio Entscheidungen zustande kommen?

Przybilla: Besser geht immer. Wir entscheiden möglichst umgehend, alles andere kostet Zeit, Geld, Motivation. Je nach Wechselwirkungen schauen wir, in welchem Kreis wir das besprechen und beschließen müssen. Die Auswahl der richtigen Beteiligten in diesem Prozess bedarf großer Sorgfalt und braucht Überblick.

Was passiert nach einer Entscheidung?

Przybilla: Sind die Entscheidungen getroffen, werden sie umgesetzt. Oder wir bekommen eine Rückmeldung, dass die Umsetzung so nicht gelingt und woran es hapert. Für uns ist wichtig, dass schnell eskaliert wird. Das braucht eine positive Feedback-Kultur, auch daran muss man kontinuierlich arbeiten.

Was glauben Sie, woran es liegt, dass das so gut funktioniert?



Dr. Werner Przybilla
ist Produktionsleiter und kommissarischer Werkleiter bei Momentive in Iserlohn (Foto: privat)

Przybilla: Unsere Vision für Momentive und unsere Herausforderungen werden von dem Team immer besser verstanden. Entwicklungen der Kunden und Märkte, Preisdynamik bei Rohstoffen und Energien, Produktionsalternativen in Asien: Damit müssen wir uns auseinandersetzen, das wissen hier alle. Hilfreich sind unsere regelmäßigen Informationsforen mit dem Management und unseren Mitarbeitern. Dort berichten wir über unsere Projekte und nehmen die Resonanz auf. Das gelingt uns immer besser.

Vieles davon tun Ihre Wettbewerber vielleicht auch. Was ist das Besondere an Ihrem Vorgehen?

Przybilla: Unser Kümmern: Unterstützt das Management die Projekte? Ist der Betrieb einbezogen? Funktionieren Zusammenarbeit und Kommunikation im Projekt? Unsere Betriebsnähe: Unser Managementkreis ist nah an den Projekten. Wir verstehen die Inhalte und sehen die Menschen, die in den Projekten arbeiten, mit ihren Anliegen, Zwängen, Qualitäten und Möglichkeiten. Unser Überblick: Warum ist das Projekt erforderlich? Wie passt es in die strategische Landschaft? Was wird schwierig werden? Was kann man schnell und einfach lösen? Und unsere Entscheidungsfreude.

Wenn Sie einen Wunsch frei hätten ...?

Przybilla: Wir möchten das gegenseitige Verständnis im Spannungsfeld zwischen Projektarbeit und Tagesgeschäft noch weiter fördern. Dafür schauen wir unsere Arbeits- und Verhaltensweisen, unsere Kooperation und Kommunikation immer wieder selbstkritisch an. Respekt für den Partner und Transparenz der Erwartungshaltungen sind sicherlich Schlüssel zum Projekt- und somit Unternehmenserfolg.

sammenhänge der Projekte besser zu verstehen, Risiken schneller zu erkennen statt voreiligen Fehleinschätzungen aufzusitzen, andere Informationen zur Kenntnis zu nehmen, statt sich auf die bekannten Sichten zu begrenzen (Bild 2).

Wie lässt sich dieser Anspruch bei der hohen Arbeitsbelastung und der knappen Zeit aller Beteiligten umsetzen: Bei unüberschaubaren Datenmengen einerseits und den geforderten kurzen Managementberichten, alles auf einer Seite und in fünf Minuten? Wenn es auf wirkliches Wissen ankommt, nicht nur auf Daten oder Informationen? Eine Information ist zum Beispiel, dass der Vertrieb in wichtigen Auftragsprojekten Zugeständnisse an strategische Kunden gemacht hat, die nicht zum Terminplan der Produktentwicklung passen. „Durchblick“ heißt, zu wissen, wie das Problem unter Berücksichtigung sämtlicher strategischer und wirtschaftlicher Wechselwirkungen im Projektportfolio gelöst werden kann. Was bewegt die Vertriebsmitarbeiter und Produktentwickler, und wie kann künftig eine verlässliche Abstimmung erreicht werden?

Rechtzeitig entscheiden

Die zweite Stellschraube sind rechtzeitige Entscheidungen. Zunächst eine bewusste Entscheidung, genug zu wissen, um dann eine tragfähige Entscheidung über die Steuerung des Projektportfolios zu treffen.

Das Projektportfolio braucht viel schneller getaktete Entscheidungen als je zuvor. Das heißt wirklich effektive Entscheidungsprozesse statt taktierende Lenkungsausschüsse. Das heißt Entscheidungen so vorbereiten, dass sie auch getroffen werden können – an Ort und Stelle. Das heißt auch unbequeme Beschlüsse fassen – wie z. B. Projekte neu priorisieren, verschlanken, abrechnen.



Bild 3.
Durch konsequentes Handeln zum Ziel
 (Grafiken: Integrated Consulting Group)

Wer entscheidet, schafft für sich und die Organisation Entlastung. Durchblick zu haben und zu keinem Beschluss zu kommen, verursacht Stress, macht den Einzelnen und die Organisation krank. Nur das Handeln schafft Befriedigung und Entspannung sowie den Raum für neue Taten.

Mit Konsequenz handeln

Nach getroffener Entscheidung heißt es kommunizieren, umsetzen, nachhalten, anpassen, verbindlich und zuverlässig, sich nicht ablenken lassen durch ständig neue Moden.

Wie konsequent werden die Projekte nachverfolgt, in denen sich Strategie, Portfolio und Mittelfristplanung realisieren sollen? Hier reicht nicht die penible Erfüllung der anfänglichen Ergebnis-, Termin- und Kostenvereinbarungen. Diese sind vielmehr immer wieder zu überprüfen, ob sie im Rahmen der kontinuierlichen Strategie- und Portfolioentwicklung noch stimmen. Sonst liefern die Projekte Ergebnisse, die dann niemand mehr braucht. Das Gleiche gilt natürlich für das Projektportfolio insgesamt. Wenn es sich nicht in die Unter-

nehmensstrategie einfügt, heißt es, neu zu verstehen, zu entscheiden und konsequent umzusetzen.

Das alles entsteht nicht in einem abgeschotteten Raum. Konsequentes Handeln wird im Unternehmen von den interessierten Führungskräften und Mitarbeitern aufmerksam beobachtet, kommentiert und kolportiert (Bild 3).

Resümee

Initiative und Durchhaltevermögen, aber auch kritische Distanz und Erfahrung sind erforderlich, um das Management des Projektportfolios und der wichtigen Projekte neu aufzuziehen und so zum Wesentlichen zurückzukehren. Dort, wo es darauf ankommt, wo am meisten für die gesamte Organisation herauszuholen ist: im Durchblick, in den Entscheidungen, in der Konsequenz.

Für den Think Tank Project Management steht ein Vorgehen im Vordergrund, das bei den Menschen ansetzt, die Wandlungsfähigkeit der Organisation stärkt und dabei ihren nachhaltigen Geschäftserfolg im Blick hat. ■

DIE AUTOREN

BIRGITTA GREGOR, geb. 1955, unterstützt Führungskräfte und Teams in internationalen Veränderungsprojekten. Sie verfügt über Industrieerfahrung in Personal- und Organisationsentwicklung. Heute ist sie Beraterin bei der Integrated Consulting Group; birgitta.gregor@integratedconsulting.de

DR. FRANK KÜHN, geb. 1955, ist Arbeitswissenschaftler und Mitgründer der Integrated Consulting Group Deutschland mit Beratungsschwerpunkten Organisation, Prozessmanagement und Projektmanagement; frank.kuehn@integratedconsulting.de

DR. KLAUS WAGENHALS, geb. 1953, ist Organisations-Psychologe und Industrie-Soziologe. Er wirkt als Unterstützer von Change-Prozessen, Führungskräften und Projektteams und ist Mitgründer von metisleadership; kw@metisleadership.com



Bild 2.
Auf die Sicht kommt es an