



# Projektmanagement für bewegliche Organisationen



## Die Strukturen werden kurzlebiger, die Wirtschaft zunehmend „projektifiziert“. Und die Wirklichkeit?

Die erfolgreichen Projekte sind in der Minderzahl, die Umsetzung der Strategien in die betriebliche Realität gelingt nur begrenzt, die Organisationen rennen der Realität oft hinterher. Das Ergebnis: Eine Überhitzung von Wirtschaft und Unternehmen, Teams und Menschen. Dazu passt kein Projektmanagement mehr, das – über Jahrzehnte entwickelt – mittlerweile überkonstruiert, überadministriert, suboptimal erscheint.

Entschlackt, betriebsnah, aufmerksam, schnell, beweglich sollte es sein. Das setzt Mut und Kompetenz in der Interaktion voraus, zwischen Projekt- und Linienorganisation, zwischen dem Bekannten und dem Neuen, dem Wunsch nach Klarheit und der Realität des Unvorhersehbaren, zwischen den Mitspielern im Projekt.



## Unsere Leistungen im Projektmanagement (Übersicht)

---

### Einführung und Optimierung

Modernes Projektmanagement implementieren – mit klaren Prioritäten und Zielsetzungen, effizienten Strukturen, flexiblem Management, motivierten Projektteams und besserer Zielerreichung. Qualifizierung der Beteiligten und Commitment des Managements.

---

### Strategisches Zukunftspotfolio

Das Projektportfolio bereinigen und klären, was notwendig, sinnvoll und möglich ist. Einrichtung eines engagierten Managementkreises, der das Projektportfolio führt, Planung und Umsetzung absichert und an die Geschäftsführung berichtet.

---

### Zusammenspiel mit Funktionen

Wichtige Unternehmensfunktionen werden oft zu spät eingebunden. Wir bringen die Projektorganisation ins Gespräch mit Controlling, Personalentwicklung, Arbeitsvorbereitung, Einkauf. Die Kooperation zwischen Projekt- und Linienorganisation wird spürbar besser.

---

### Zielführende Projektbegleitung

Wir unterstützen die Planung und Organisation, Führung und Controlling des Projekts bedarfsgerecht: Coaching der Projektleitung, Entwicklung des Projektteams, Moderation in kritischen Situationen, Change Management bis zur Umsetzung.

---

### Know-how-Transfer

Organisation und Implementierung von Projektleiter-Netzwerken, Communities, Projektforen, Erfahrungsaustausch, Lerngruppen, kollegialer Beratung. Das Resultat: bessere Projektarbeit und wichtige Anregungen für das Projektmanagement insgesamt.

---

### Beyond Project Management

Eingefahrene Muster und Verhaltensweisen? Überdimensioniert und bürokratisiert? Leicht und entschlackt, organisationsnah und schnell soll das Projektmanagement sein. Mit verlässlichen Prinzipien, hilfreichen Methoden, wirklicher Verantwortung, erfolgreichen Projekten.

---

### Multiprojektmanagement

Wir beraten das Project Management Office (PMO) beim Abgleich der Projekte und Ressourcen: Wo muss priorisiert, verschlankt, verschoben werden? Einrichtung der erforderlichen Planungs- und Controlling-, Reporting- und Kommunikationsprozesse.

---

### Projektreview

Ein wichtiges Projekt stockt? Wir unterstützen in der Analyse und Überwindung von Hemmnissen. In dringenden Fällen helfen wir einer Task Force, das Problem anzugehen. Wir geben kritisches Feedback und fördern gleichzeitig das vorhandene Engagement.

---

### Projektwerkstatt

Der Anschub wichtiger Projekte wird mit der Qualifizierung der Projektverantwortlichen verbunden. Wirksame Methoden, Organisationsprinzipien und Change-Ansätze werden direkt auf die Projekte angewandt. Der Fortschritt wird sofort spürbar.

---

### Qualifizierung

Entwicklung der Projektverantwortlichen, praxisorientiert und maßgeschneidert: Foren, Trainingsworkshops, Lerngruppen, Coaching. Gleiches Verständnis, spürbare Methoden- und Führungskompetenz, klare Rollen und bessere Kooperation.



## Im Einzelnen

### Einführung und Optimierung

Jeder Projektverantwortliche macht seine Arbeit nach bestem Wissen und Gewissen, mit individueller Methodik, mit mehr oder weniger Erfolg. Bei wichtigen Vorhaben reicht das aber nicht – es braucht eine klarere und wirkungsvollere Projektmanagement-Organisation, um die Ziele zuverlässiger und effizienter zu erreichen.

---

#### Unsere Leistung

Wir werten die vorhandenen Erfahrungen und Ideen aus, prüfen die Projektarbeit und arbeiten die in Ihrem Unternehmen spezifischen Hürden und Erfolgsfaktoren heraus. Daran orientiert entwickeln wir gemeinsam mit Ihren MitarbeiterInnen ein passendes Projektmanagement-System mit gemeinsamem Grundverständnis, effizienter Vorgehensweise, passender Organisation und effizienter Methodik.

---

#### Das Ergebnis

Ein modernes Projektmanagement ist implementiert – mit klaren Zielsetzungen, effizienten Strukturen, flexiblem Management, motivierten Projektteams und besserer Zielerreichung. Sie haben Klarheit über Ihr Projektportfolio und Ihre Prioritäten. Die Beteiligten sind für ihre Rollen im Projektmanagement qualifiziert, das Management hat sich auf das neue Projektmanagement verpflichtet.

### Beyond Project Management

Das vorhandene Projektmanagement erscheint Ihnen überdimensioniert, bürokratisiert, eher lästig als pragmatisch und hilfreich? Für einen Durchbruch in der Leistung Ihrer Projekte sind Sie bereit, bekannte Prinzipien und Muster zu brechen? Und sich auch für bewährte Werte stark zu machen: Miteinander sprechen, Verlässlichkeit, Rollendisziplin, Verantwortung übernehmen, Arbeit an Inhalten statt Formalien?

---

#### Unsere Leistung

Wir stellen die eingefahrenen Verfahrensweisen des Projektmanagements auf den Prüfstand. Mit Ihren MitarbeiterInnen denken wir quer: Wie würden wir die Projektarbeit gestalten, wenn wir uns vom Bisherigen lösen und frei über Leistung und Motivation nachdenken dürften? Mit kritischen und kreativen Workshops sowie Einzelberatungen auf Führungs- und Projektebene unterstützen wir Sie dabei, mit überkommenen Paradigmen zu brechen und brach liegende Reserven zu erschließen.

---

#### Das Ergebnis

Die Projekte verfolgen nicht nur anfängliche Ziele, sondern liefern zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Ergebnisse. Eilige Projekte stauen sich nicht mehr, sondern beginnen erst, wenn es sein muss. Passen die Projekte nicht mehr, werden sie beendet. Sie lassen nur noch erfolgreiche Projekte zu.



## Strategisches Zukunftsportfolio

Viele Projekte laufen gleichzeitig und überfrachten das Projektportfolio; klare Prioritäten werden selten gesetzt, keiner will zurückstehen. Die Folge: Die Potenziale des Projektportfolios werden nicht ausgeschöpft, viele Projekte verfehlen ihre Ziele, wichtige Zukunftsaufgaben bleiben auf der Strecke. Alle kennen das Dilemma, scheuen die notwendigen Konflikte und akzeptieren die Situation stillschweigend.

---

### Unsere Leistung

Gemeinsam untersuchen wir, wie konsequent die Projekte auf Ihre Strategien und Zukunftsthemen ausgerichtet sind und wo die Realisierung stockt. Wo es Zweifel an der Umsetzung gibt, steigen wir in die praktische Optimierung der Projektarbeit ein. Ein Portfolio-Prozess wird eingerichtet, der Kommunikation, Konfliktlösung und Entscheidungsfindung für ein zukunftsorientiertes und realisierbares Projektportfolio nachhaltig sicherstellt.

---

### Das Ergebnis

Sie haben Ihr Projektportfolio bereinigt; das neue Portfolio zeigt, was notwendig, sinnvoll und möglich ist. Ein engagierter Management-Kreis führt das Projektportfolio, sichert die Planung und Umsetzung, gibt neuen Vorhaben den erforderlichen Raum und informiert die Geschäftsführung regelmäßig.

## Multiprojektmanagement

Sie haben ein strategisches Projektportfolio, aber es hapert an der praktischen Umsetzung. Projekte sind im Verbund zu optimieren, Ressourcen geschickt einzusetzen, Engpässe zu managen, der Know-how-Transfer zwischen den Projekten zu unterstützen. Das ist leicht gesagt, aber bedeutet auch mehr Transparenz, Kommunikation und Verbindlichkeit.

---

### Unsere Leistung

Wir beraten das Project Management Office (PMO) bei der Erfassung und beim Abgleich der Projekte und Ressourcen: Was ist möglich, wo muss priorisiert, verschlankt, verschoben werden? Die für das Multiprojecting erforderlichen Planungs- und Controlling-, Reporting- und Kommunikationsprozesse werden mit den beteiligten Funktionen abgestimmt und eingerichtet und die passenden Tools ausgesucht. Wir coachen das PMO, bearbeiten Konflikte, moderieren den Erfahrungsaustausch.

---

### Das Ergebnis

Sie verfügen über ein funktionierendes Multiprojektmanagement. Ihr PMO sorgt für die Transparenz und Qualität der Projektarbeit; fundierte Entscheidungsvorlagen sorgen für schnelle Eingriffe bei Engpässen und Konflikten.



## Zusammenspiel mit Funktionen

Wie funktioniert das Zusammenspiel zwischen den Projekten und der übrigen Organisation? Oft werden wichtige Unternehmensfunktionen und -prozesse nicht oder zu spät in die Projekte eingebunden, wichtige Kompetenzen ausgegrenzt oder vernachlässigt. Die Folge: Machtspiele, Widerstände, Konflikte, Verweigerung.

---

### Unsere Leistung

Wir unterstützen die Projekt-Organisation, sich in ihrem „Spielfeld“ im Unternehmen zu orientieren und ins Gespräch mit der Linie zu kommen: Controlling, Personalentwicklung, Arbeitsvorbereitung, Einkauf. Begleitende Interviews mit Führungskräften helfen, Konflikte und Potenziale zu erkennen. Wir qualifizieren, beraten und coachen die Beteiligten für ein Projektmanagement, das nur gemeinsam erfolgreich sein kann.

---

### Das Ergebnis

Die Kooperation zwischen Projekt- und Linienorganisation funktioniert spürbar besser. Die für das Unternehmen wichtigen Themen werden nicht in Projektstrukturen eingekapselt, sondern effizient und zielorientiert gemeinsam mit den Linienfunktionen entwickelt. Der Erfolg wird in höherer Geschwindigkeit und besserer Ergebnisqualität der Projekte spürbar.

## Projektreview

Ein strategisches Projekt stockt? Ein Investitionsvorhaben kommt nicht in Gang? Sie wollen wissen, woran es liegt, warum Zeit und Energie verloren gehen, warum Projektauftraggeber, Beteiligte oder entscheidende Promotoren im Unternehmen ihre Lust an dem Projekt verlieren?

---

### Unsere Leistung

Wir unterstützen Projektmanager und -teams in der Analyse und Überwindung von Hemmnissen, beziehen auch den Projektauftraggeber und den Führungskreis ein. Welche Stör-signale, Behinderungen, Unzuverlässigkeiten, Konflikte treten auf? Wie lassen sich Lösungen erreichen? In dringenden Fällen helfen wir einer Task Force, das Problem schnell anzugehen. Wir geben kritisches Feedback und fördern gleichzeitig das vorhandene Engagement.

---

### Das Ergebnis

Eine treffsichere Analyse und Handlungsalternativen helfen Ihnen, zu entscheiden, wie es weitergehen soll. Die Ergebnisse werden von Ihren eigenen Experten und Teams getragen. Das Projekt ist auf neuem Kurs, mit spürbar höherer Leistung, guter Motivation und verlässlichem Commitment im Führungskreis.



## Zielführende Projektbegleitung

Ein wichtiges Projekt liegt an, das Engagement ist bei allen Beteiligten vorhanden, aber Sie sind sich bezüglich der erforderlichen Kompetenzen unsicher. Wie kann das Projektteam es schaffen, wie gut werden Projekt- und Linienorganisation zusammenspielen? Sie wollen, dass Motivation und Leistung unterstützt werden, denn das Projekt muss unbedingt gelingen.

---

### Unsere Leistung

In persönlichen Gesprächen klären wir die Ziele und Herausforderungen des Projekts und spiegeln sie an der Aufstellung des Projekts: Planung, Organisation, Besetzung, Management. Unsere Unterstützung erfolgt bedarfsorientiert und punktgenau – durch persönliches Coaching der Projektleitung, Entwicklung des Projektteams, Moderation in kritischen Situationen, Unterstützung in Entscheidungsprozessen, Begleitung des professionellen Change Managements bis hin zur Umsetzung.

---

### Das Ergebnis

Das Projekt ist auf Erfolgskurs. ProjektleiterInnen und Team gehen engagiert voran – Führung, Kooperation und Kommunikation stimmen. Planung und Ausführung werden dem Thema gerecht. Das Projekt liefert Best Practices, von denen das Projektmanagement des Unternehmens insgesamt profitiert.

## Projektwerkstatt

Die Projekte laufen unterschiedlich erfolgreich, das Projektmanagement wird mehr oder weniger gut beherrscht. Sie möchten wichtige Projekte „anschieben“ und gleichzeitig Ihre ProjektleiterInnen und -teams nachhaltig qualifizieren.

---

### Unsere Leistung

In einer Reihe von Werkstätten lernen die Projektverantwortlichen wirkungsstarke Methoden, Organisationsprinzipien und Change-Ansätze kennen und wenden sie direkt auf ihre Projekte an. Projektziele werden geklärt, Stakeholder identifiziert, Projektstrukturen optimiert, Führung und Kommunikation in den Projekten besprochen, Konfliktlösungen gemeinsam erarbeitet.

---

### Das Ergebnis

Die beteiligten Projekte erhalten genau dort ihre Unterstützung, wo sie sie brauchen, ob in der Planung oder in der Lösung akuter Probleme. Die TeilnehmerInnen lernen voneinander und bauen ihre Kooperation aus. Der Führungskreis gibt Unterstützung. Es entsteht eine neue positive Bewegung im Projektmanagement. Der Fortschritt wird sofort spürbar.



## Know-how-Transfer

In den Projekten entsteht viel fachliches und methodisches Know-how, das nur gelegentlich und zufällig ausgetauscht wird. Stattdessen werden Fehler wiederholt, Arbeiten doppelt erledigt, wichtige Ergebnisse nicht zur Kenntnis genommen. Das kann sich kein Unternehmen mehr leisten. Setzen Sie Wissensmanagement in der Projektarbeit praktisch um.

---

### Unsere Leistung

Wir unterstützen die Organisation mit Implementierung von Projektleiter-Netzwerken, Projektmanagement-Communities, Projektforen, Erfahrungsaustausch-Veranstaltungen, Lerngruppen, kollegialer Beratung. Gemeinsam mit Ihnen entwickeln wir einen regelmäßigen Prozess des Know-how-Transfers, verankern professionelle Wissensarbeit, moderieren den Erfahrungsaustausch, bringen eigenes Projektmanagement-Know-how ein.

---

### Das Ergebnis

Ein lebendiger Austausch, aus dem die Beteiligten der Projekte unmittelbar lernen. Sie erhalten qualifizierte und kreative Anregungen für die Weiterentwicklung des Projektmanagements insgesamt.

## Qualifizierung

Sie sehen unternehmensweit Mängel in der Projektmanagement-Kompetenz und wollen deshalb die entscheidenden Zielgruppen qualifizieren – ProjektleiterInnen, Teams, Lenkungsgremien, Führungskräfte. Sie wünschen sich ein abgestimmtes Programm, das für die TeilnehmerInnen auf den Punkt kommt.

---

### Unsere Leistung

Wir nehmen die Projektmanagement-Standards und Erfahrungen in Ihrem Unternehmen auf, erfassen aktuelle Projekte und kritische Projektsituationen, steuern Vorschläge bei, entwickeln abgestimmte Inhalte. Die Formen der Vermittlung sind praxisorientiert und maßgeschneidert: Foren, Informationsveranstaltungen, Trainings, Workshops, Managementgespräche, Lerngruppen, Coaching. Bei Bedarf entwickeln wir Ihre internen BeraterInnen und TrainerInnen (Train-the-Trainer), um die Qualifizierung nachhaltig in Ihrem Unternehmen zu verankern.

---

### Das Ergebnis

Die Qualifizierung macht sich in der täglichen Projektarbeit schnell bemerkbar: Gleiche Sprache, klare Rollendefinitionen, hilfreiche Methoden und Arbeitsvorlagen. Das Engagement der Projektteams richtet sich auf inhaltliche statt formale Fragen, bessere Resultate werden effizienter erreicht.



## Beispiel: Beyond Project Management

### 1 Überwinden Sie das „übliche“ Prozedere des Projekt- management

Machen Sie sich frei vom „Das macht man so.“ Hinterfragen Sie Sinn und Zweck von Methoden. Klären Sie mit gesundem Menschenverstand und mit Hilfe erfahrener Kollegen, was die Projekte wirklich brauchen, um erfolgreich zu sein. Entschlacken Sie. Denken Sie neu: Was hilft, was hemmt?

### 3 Fördern Sie das Engagement für das richtige Ergebnis

Was anfangs richtig schien, kann sich im Projektverlauf ändern, weil sich die Geschäftswelt wandelt. Das Ergebnis des Projekts muss zu dem Zeitpunkt richtig sein, zu dem es realisiert wird. Geben Sie Richtungen an und sichern Sie den Weg durch verlässliche Kommunikation.

### 5 Machen Sie die Funktionsträger für ihre Probleme und Lösungen verantwortlich

Befreien Sie die Projektmanager von einer Verantwortung, die ihnen gar nicht zusteht. Wer sind die tatsächlichen Owner für Produkte, Prozesse, Systeme, Daten? Lassen Sie z. B. den Produktionsleiter die Projektergebnisse präsentieren, wenn sie ihm gehören und nicht dem Projektleiter.

### 7 Schließen Sie den zentralen Datenfriedhof

Das einst so leichtfüßig gedachte Projektmanagement erstickt zunehmend in Daten, Templates, Reporting. Sorgen Sie für einen lebendigen Informationsmarkt, Wissensaustausch, kollegiales Lernen. Richten Sie möglichst interaktive Prozesse ein, die das Engagement aller Beteiligten unterstützen.

### 2 Lassen Sie keine Projekte um des lieben Friedens willen zu

Setzen Sie im Führungskreis endlich Prioritäten, die Erfolge und Entlastungen ermöglichen. Nicht alles muss sofort gemacht werden. Es geht nicht um einen Wettbewerb zwischen Führungskräften, sondern um die richtigen Maßnahmen. Sorgen Sie für einen entspannten Dialog.

### 4 Beziehen Sie Fachleute und Entscheidungsträger in die Projekte ein

Wirkliche Integration, kein künstlicher Overhead, keine Stellvertreter. Mitunter beschäftigen sich Projektorganisationen viel mit sich selbst, bauen einen eigenen „Silo“ auf, statt mit den Kompetenzen/Funktionen zu interagieren, die es längst gibt. Vertrauen Sie ihnen, nehmen Sie sie beim Wort.

### 6 Holen Sie die Konflikte ins Projekt

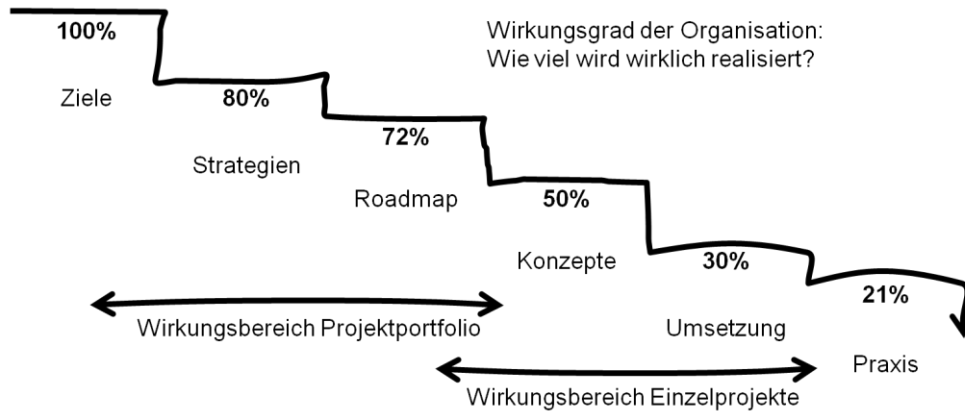
Kein Projekt ohne Meinungsverschiedenheiten. Bearbeiten Sie Konflikte im Projekt; sie sollen zum Projektabschluss gelöst sein und nicht dann erst beginnen. Projekte sind keine beschützten Werkstätten. Das erfordert Führungskompetenz, die über übliche Methodenkenntnisse hinaus geht.

### 8 Bestehen Sie auf Erfolg

Brechen Sie Projekte rechtzeitig ab. Das ist besser als fortgesetzte Enttäuschungen und ständige Reparaturaufwände. Voraussetzung ist der Dialog mit allen Projektverantwortlichen und die regelmäßige Verständigung über das, was geht oder nicht geht, was sinnvoll ist und was nicht.



## Beispiel: Projektmanagement-Optimierung und Projektreview



- Sie erkennen Wert und Wirkung der Projektarbeit in Ihrem Unternehmen
- Kommen den tatsächlichen Leistungsbarrieren auf die Spur
- Erfahren, wo und wie Sie an der richtigen Stelle intervenieren können
- Planen, wie Sie die Optimierung in vernünftigen Schritten angehen