

Projektitis und wie Sie immun werden gegen diese Krankheit

Maurus Fässler, M.A. HSG Banking and Finance

Die Welt dreht sich aufgrund der Digitalisierung immer schneller. Täglich kommen ohne grosse Hürden neue Angebote auf den Markt, die unter Umständen auch die eigenen Produkte und Dienstleistungen konkurrieren oder substituieren. Um dieser Gefahr Herr zu werden, behelfen sich viele Unternehmer und Manager damit, zahlreiche neue Projekte aus dem Boden zu stampfen und überfordern damit nicht selten die eigene Organisation. Wie kann ein Unternehmen verhindern, dass diese «Projektitis» überhand gewinnt und gleichzeitig den zeitkritischen Wandel meistern?

Die Fähigkeit, auf verändernde Marktgegebenheiten zu reagieren, war schon immer eine Bedingung für den Unternehmenserfolg. Nicht zuletzt haben die einschneidenden politischen Massnahmen aufgrund der Covid-19-Pandemie gezeigt, dass schnelles Reagieren auf sich ändernde Marktbedingungen überlebensnotwendig ist. Beispielhaft sei hier die stationäre Gastronomie erwähnt, die in einem verordneten Lockdown mobile, zum Kunden ausgerichtete Dienstleistungen wie Take-away-Mahlzeiten entwickelt hat, um ihre Umsatzeinbussen wenigstens teilweise zu kompensieren.

Bereits vor der Digitalisierungswelle und der Covid-19-Pandemie war die Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens ausserhalb des Tagesgeschäfts ein Bestandteil der täglichen Arbeit. Allerdings begnügen sich Führungskräfte in vielen Fällen damit, aufgrund der wahrgenommenen Marktbedingungen Ideen zu entwickeln, diese als Projekte zu klassifizieren und weiterzuverfolgen. Dabei weisen Projekte spezifische Charakteristiken auf und unterscheiden sich grundlegend vom Tagesgeschäft.

Konflikt zwischen Tages- und Projektgeschäft

Im Gegensatz zum Tagesgeschäft mit bekannten Aufgaben innerhalb der definierten Linienorganisation zeichnet sich ein Projekt durch einen gewissen Neuheitsgrad, einen klaren Umfang inklusive Zielvorgabe, durch eine eigene Organisation, eine Einmaligkeit, eine Interdisziplinarität sowie eine zeitliche Begrenztheit aus. Dabei ist Letzteres hervorzuheben: Jedes Projekt hat einen definierten Start und ein Ende und sollte schliesslich einen Mehrwert für das Tagesgeschäft und die Linienorganisation bringen.

Die Erfahrung zeigt: Unabhängig von den Vorgaben zum Projektmanagement führen insbesondere die Übergänge zwischen Tages- und Projektgeschäft zu Schwierigkeiten. Bei einer Projektinitialisierung (von der reinen Idee zum effektiven Projekt) stehen in vielen Fällen ausschliesslich finanzielle Ressourcen im Zentrum. Personelle Kapazitäten werden dabei nur selten berücksichtigt, was bei einer Häufung von Vorhaben insbesondere im KMU-Umfeld zwangsläufig zu einer Überlastung der Projektverantwortlichen oder zu einer Vernachlässi-

gung des Tagesgeschäfts führt. Ebenfalls zeigen Projektabschlüsse, dass neben den eigentlichen Ergebnissen aus den Projekten, wie neue Produkte/Dienstleistungen oder organisatorische Abläufe, die Projekterfahrungen selten in der Linienorganisation etabliert werden und deshalb weder das Tagesgeschäft noch künftige Projekte davon profitieren.

Die richtigen Antikörper in der Organisation aufbauen

Um eine nachhaltige Projektkultur in der eigenen Organisation zu fördern, ist ein gemeinsames einheitliches Verständnis eines Projekts, dessen Zweck sowie des generellen Projektablaufs unabdingbar. Dazu eignet sich in den meisten Fällen ein einfaches, übersichtliches und umsetzbares Projektmanagement-Framework, das sich in einem kurzen Handbuch und mit wenigen Vorlagen dokumentieren lässt. Auch die Umsetzung muss schlank, sprich, ressourcenschonend erfolgen – schliesslich soll das Tagesgeschäft nicht zu stark durch Projektarbeiten eingeschränkt werden.

Neben Vorgaben für die Projektentwicklung (inklusive Projektstart und Projektabschluss) ist die Führung und Steuerung der Projekte und des gesamten Projektportfolios zentral, um mit den vorhandenen Ressourcen den grössten Nutzen für die eigene Organisation zu erzielen. Zum Projektportfoliomanagement gehört, dass Projekte anhand der strategischen Relevanz gezielt organisatorisch aufgehängt sind und regelmässig neu priorisiert werden. Dazu gehört auch der Mut, den Projekten mehr Ressourcen zuzuteilen, Projekte zurückzustellen oder sogar abzubrechen. Je besser die Projektsteuerung mit den Führungskräften der Linienorganisation abgestimmt ist, desto einfacher und schneller lassen sich in der Regel die für das Tagesgeschäft relevanten Informationen teilen und Entscheide treffen. Beispielsweise ist auf diese Weise die Überwachung der intern verfügbaren Personalressourcen und Stellvertretungen für das Projekt- und Tagesgeschäft möglich, da die direkten Vorgesetzten regelmässig über die Arbeiten in beiden Geschäftsbereichen informiert werden.

Es gilt, die formalisiert vorgegebenen Abläufe eines Projektmanagement-Frameworks zu leben und stetig weiterzuentwickeln, damit sich eine Projektkultur im Unternehmen etabliert. Schnell ändernde Rahmenbedingungen im Marktumfeld verlangen nach Agilität als höchste Form der Anpassungsfähigkeit im Projektmanagement. Ein Unternehmen erreicht Agilität ausschliesslich durch definierte, schnell zu durchlaufende und sich wiederholende Prozesse. Nur so lassen sich Projektergebnisse laufend hinterfragen und bei Bedarf anpassen. Konkret bedeutet das: Projekte durchlaufen regelmässig definierte Schritte, um mit den vorhandenen finanziellen und personellen Ressourcen das Erreichen der zentralen Unternehmensziele zu unterstützen. Da sich Unternehmensziele aufgrund des schnelllebigen Marktumfelds laufend ändern, zählt sich die Schnelligkeit dieser Prozesse der Reflexion und Anpassung aus.

Fazit

Ein Projektmanagement-Framework ist nur eine Rahmenbedingung für die interdisziplinäre Abwicklung von Vorhaben neben dem Tagesgeschäft. Erst ihre gezielte Etablierung in der Linienorganisation führt zu einer nachhaltigen Integration von Projekten in der Unternehmenskultur. Mit regelmässiger Prüfung und Priorisierung der beschränkten finanziellen und personellen Ressourcen können sich Unternehmen zu einer lernenden Organisation entwickeln und sich damit fit machen für die ständig wechselnden Ansprüche des eigenen Marktumfelds – und immun gegen krankmachende Projektitis.