

## Einführung von Projektmanagement

Einer meiner Kunden hat beschlossen sein Projektmanagement zu professionalisieren. Letzte Woche war Kick Off zu diesem Change Projekt. Das war so erfolgreich und hat allen so viel Spaß gemacht, dass ich euch davon in zwei Teilen berichten möchte.

Der Kunde ist ein Start Up in der Bio Tech Branche. Es hat die Forschungsphase hinter sich gelassen und befindet sich seit ein paar Monaten zum Übergang in die Produktionsphase. Zu diesem Zeitpunkt hat das Management erkannt, dass eine andere Art der Zusammenarbeit wichtig wird. Das Unternehmen hat sich stark vergrößert, die Projekte zur Einführung einer Produktions-Infrastruktur unterscheiden sich stark von den bisherigen Forschungsprojekten. Es beschließt in die Einführung von professionellem Projektmanagement zu investieren, in Beratung und Ausbildung der Mitarbeitenden.

### Teil 1: Ganzheitlichen Ansatz formulieren mit Hilfe des Projektkompasses

### Teil 2: Anforderungsdefinition an den neuen PM-Standard im Format einen World Cafés

Hier nun Teil 1: Ganzheitliche Sichtweise für Projektmanagement entwickeln mit Hilfe des Projektkompasses (danke Mehrschad Zaheri, der mir dieses wundervolle Werkzeug vorgestellt hat)

Zum Kick Off waren 30 Mitarbeitende eingeladen, die alle in Projekten mitarbeiten oder Projekte leiten. Ziel war das Thema Projektmanagement umfassend zu beleuchten und den Mitarbeitenden die Bedeutung des Themas für das Unternehmen nahezubringen.

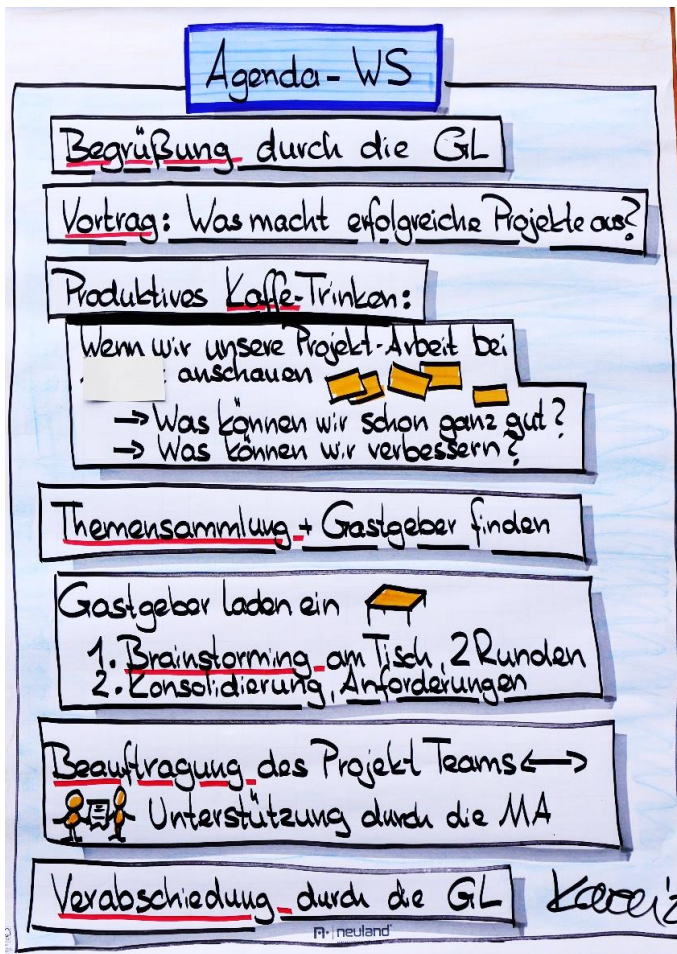


Abbildung 1 Agenda des Kick Offs

Nach der Einführung durch die Geschäftsleitung war Punkt 2 der Agenda ein Kurzvortrag, was erfolgreiche Projekte ausmacht. Dieser wurde anhand eines Bodenbildes vorgetragen, welches den sog. Projektkompass darstellt.



Abbildung 2 Kompass als Bodenbild

### Der Westen: Theorie und Methoden

„Wenn ihr an Projektmanagement denkt, dann wahrscheinlich zuallererst an einen Methodenkoffer: Terminplanung, Kostenplanung, Kommunikation, Ressourcenmanagement... Und zu Anfang war bei euch in der Firma auch die Idee, sich auf diesen Bereich zu beschränken und einfach eine Standard-Schulung für Projektmanagement für alle MA in Projekten durchzuführen. Nach ein paar Gesprächen wurde schnell klar, dass wir hier zu kurz springen, wenn wir uns lediglich auf die Einführung eines Methodenkoffers beschränken.“

### Der Süden: Praktische Ausführung

„Wir müssen uns auch überlegen, was wollen wir mit der Einführung von professionalisiertem und standardisiertem Projektmanagement bei euch erreichen? Als Ziele wurden genannt, dass die Ressourcen besser geplant werden müssen. Dazu muss es einen Überblick geben, welche Projekte in der Organisation durchgeführt werden, also brauchen wir ein geregeltes Projektportfolio. Ein Portfolio funktioniert nur, wenn es Kriterien zur Priorisierung der Projekte gibt und eine einheitliche Vorgehensweise, um Projekte vergleichen zu können. Nur ausgebildete Projektleitende die zuverlässig standardisierten Kennzahlen liefern können bringen die Qualität an Input mit, um ein Projektportfolio steuern zu können.“

Wir haben auch unterschiedliche Projektarten im Unternehmen. Es wird weiterhin Forschungsprojekte geben neben Organisationsprojekten und auch Investitionsprojekten. Diese haben eine unterschiedliche Vorgehensweise. Während bei Forschungsprojekten agile Methoden sinnvoll sind, überwiegen wahrscheinlich in Organisations- und Investitionsprojekten klassische Methoden. Sicherlich ergänzt von agilen Methoden, so dass wir ein hybrides Projektmanagement entwickeln werden. Wir müssen eure Standards so gestalten, dass sie zu den Projekten passen.“

### **Der Osten: Organisation**

„Haben wir einen oder mehrere passende Standards entwickelt, dürfen wir die Integration der Projekte in die bestehende Linienorganisation nicht vergessen. Projektauftraggeber müssen ihre Rolle kennen und sich Ihrer Verantwortung bewusst sein.

Es macht keinen Sinn Projektleitende zu schulen, wie sie Zielsetzung und Entscheidungen von den Auftraggebenden einfordern, wenn die Auftraggebenden ihre Rolle nicht kennen und die Projektleitenden im Regen stehen lassen.

Die Projektstandards müssen geschult und ihre Anwendung eingefordert werden. Wer fordert ein? Wer wird geschult? Wer entscheidet darüber? Diese Fragen deuten auf die Einrichtung eines Projektmanagement Office hin, welches das Thema Projektmanagement im Unternehmen vorantreibt.

Linienvorgesetzte sollten erkennen, welche ihrer Mitarbeitenden sich für die Projektarbeit eignen und ihren Karriereweg mit entsprechender Ausbildung fördern.

Da ihr wahrscheinlich in einer Matrix Projektorganisation arbeiten werdet, muss das Zusammenspiel zwischen Linienarbeit und Projektarbeit gut eingeübt und abgestimmt werden, sonst ergeben sich immanente Konflikte um die Priorisierung von Linien- und Projekt Themen. Speziell die Ressourcen und deren Bereitstellung sind immer ein Thema.“

### **Der Norden: Mindset - Haltung**

„Das Thema Mindset und Haltung ist am schwierigsten zu fassen. Wenn Mitarbeitende bei euch geschult werden, dann befürworten das bestimmt die meisten. Bürstet man jedoch etwas gegen den Strich, können sich bei den einzelnen Personen schwierige Fragen ergeben. Wie viel Transparenz möchte ich in meinen Projekten zulassen? Sollen die Auftraggeber auch von Fehlern erfahren, wenn ich berichte? Habe ich genügend Vertrauen zu den Kollegen oder den Auftraggebenden, dass ich auch bereit bin über Fehler zu berichten?

Bisher habe ich Projekte so durchgeführt, wie ich sie für richtig hielt. Das hat auch meistens ganz gut funktioniert. Will ich meine Arbeitsweise jetzt auf einen Firmen Standard umstellen, den ich erst einmal kennen lernen muss?

Bisher habe ich Forschungsprojekte gemacht. Jetzt geht es zunehmend darum auch profitabel zu sein. Will ich in die Rolle eines Unternehmers im eigenen Unternehmen schlüpfen?

Unser Forschungsprojekte haben wir in einer kleinen Gruppe unter gleichgesinnten durchgeführt. Will ich als Projektleitung in die Rolle einer Führungskraft auf Zeit gehen? Muss ich das?“

Dieser Vortrag stellte die Basis zum „Produktiven Kaffee Trinken“ dar, bei welchem die im Kompass angesprochenen Themen weiter vertieft und interessante Inhalte für die weitere Reflexion auf Moderationskarten festgehalten wurden.

Wie es weiter ging, und wie im Format eines World Cafes weitergearbeitet wurde, erfahrt ihr im zweiten Teil.

## Einführung von Projektmanagement Teil 2: Anforderungsmanagement im Format des World Cafes

Im ersten Teil des Artikels haben wir von unserem Start Up erfahren, welches Projektmanagement professionalisieren und einen firmeninternen Standard einführen möchte. Dazu wurde ein internes Change Projekt aufgesetzt und mit einem Projekt Team von 3 Mitarbeitenden eingerichtet. Für dieses Change Projekt sollte nun erfasst werden, welche Anforderungen wichtig sind. Die Anforderungen der Mitarbeitenden und der Geschäftsleitung wurden im Format eines World Cafes erhoben. Davon soll hier berichtet werden.

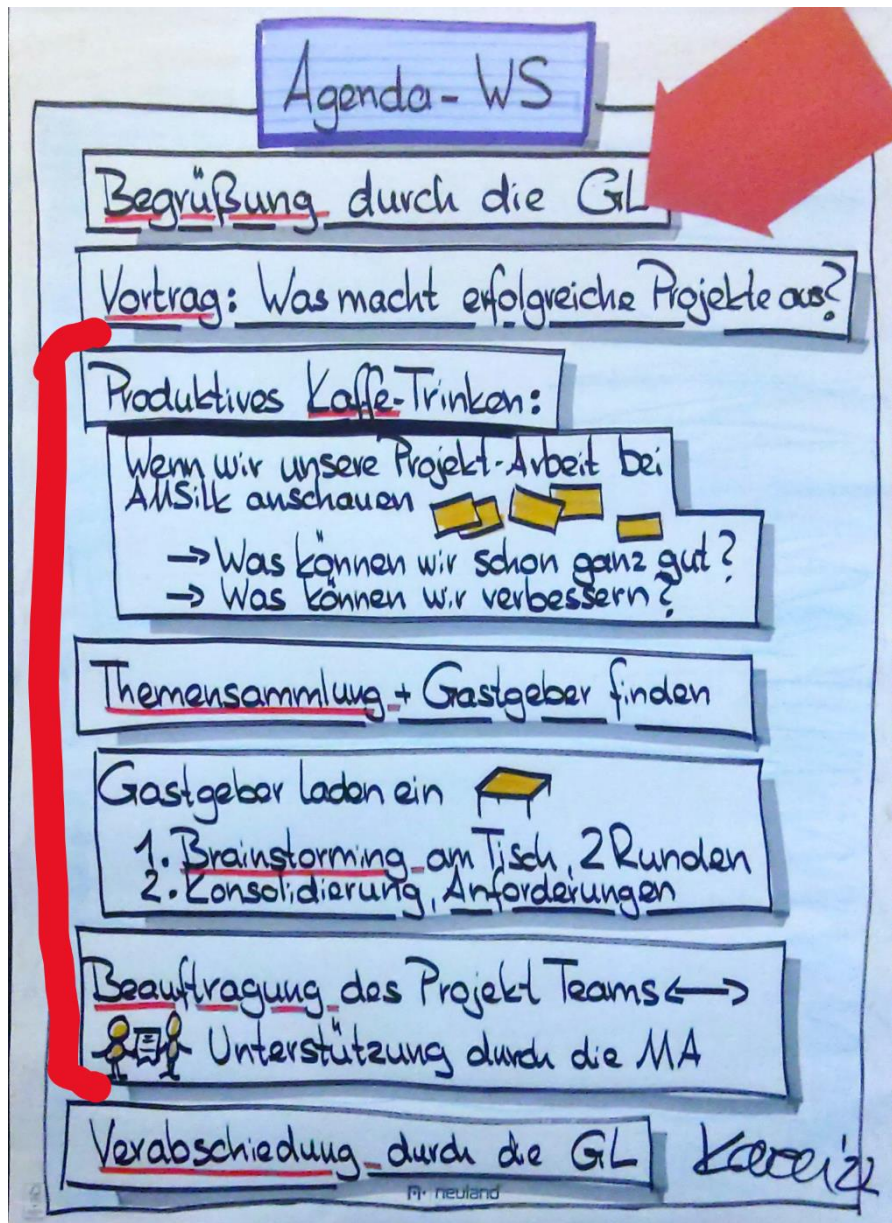


Abbildung 3 Agenda Kick Off

### World Cafe

Mit diesem Meeting Format kann eine große Anzahl an Personen eingebunden werden, um ihre Ideen und Anforderungen auf bestimmte Fragen einzubringen. Dabei werden Tische aufgestellt, die als

„Inseln der Diskussion“ dienen. An jedem Tisch wird ein Thema platziert. Dieses Thema wird im Vorfeld ermittelt, um sicherzustellen, dass die Teilnehmenden fokussiert daran arbeiten können.

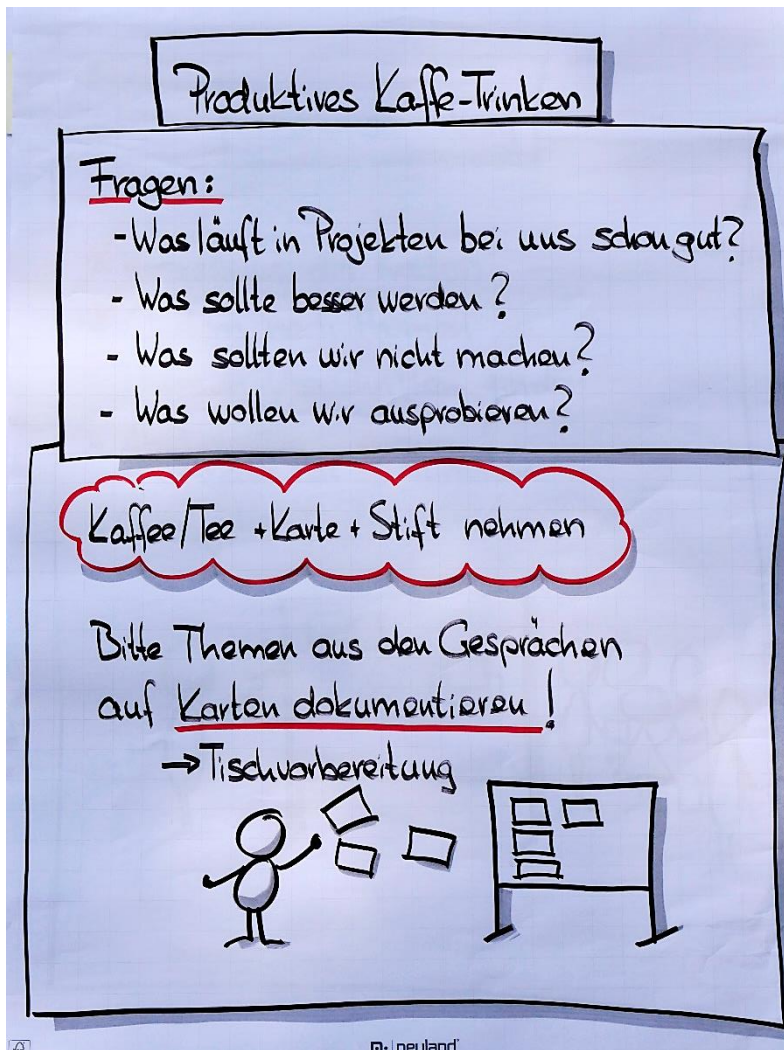


Abbildung 4 Produktives Kaffee Trinken

Der erste Schritt war also die Themen, die aus dem produktiven Kaffee trinken entstanden sind, zu sammeln und zu clustern. Die Themen wurden per Mehrpunktfrage gemeinsam priorisiert und für jeden Thema ist ein Gastgeber aus der Gruppe bestimmt worden.



Abbildung 5 Themensammlung

Nun konnten sich die „Gäste“ des World Cafés an einen Tisch ihrer Wahl begeben. Dabei wurde das Thema von den Gastgebern und Gästen erörtert, diskutiert und mit Wünschen versehen. Alle diese Informationen wurden gesichert, und zwar direkt auf dem Tisch. Nach vorgegebener Zeit (oft eine Time box von 20 bis 30 Minuten) wurde durch die Moderation ein Signal gegeben, zu dem die Beteiligten nun im Uhrzeigersinn den Tisch wechselten und sich zum nächsten Tisch (und somit zur nächsten Fragestellung) begaben. Dieser Prozess dreimal wiederholt.

Diese Gäste bekamen dann die Gelegenheit, das Geschriebene jeweils zu kategorisieren und an einem Flipchart zusammen zu fassen. Die Zusammenfassungen von jedem Tisch wurden anschließend im Plenum allen anderen Teilnehmenden vorgestellt.

Dieses Format eignete sich sehr gut, um in kurzer Zeit viele Anforderungen zu erhalten, welche sich aus vielen verschiedenen Perspektiven zusammensetzen, und gleichzeitig die Anliegen aller Beteiligten zu berücksichtigen.

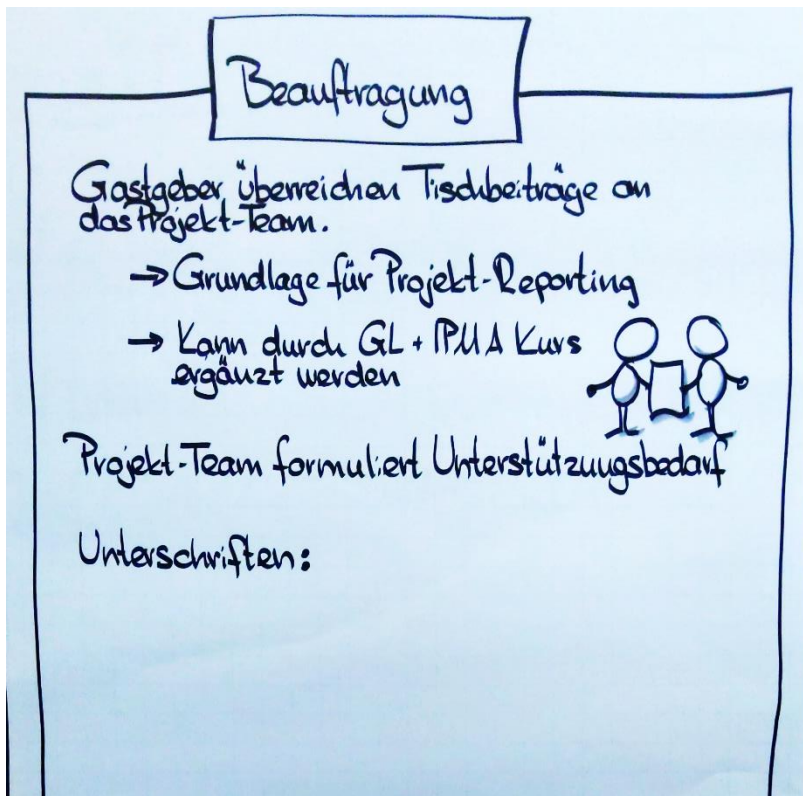


Abbildung 6 Beauftragung

Zum Schluss überreichen die Tischteilnehmer ihre Anforderungen an das Projektteam, welches sich die Unterstützung der Mitarbeitenden einholt.

Damit war der Projektauftrag gesichert. Die Punkte werden nun in die Zielformulierung des Change Projektes aufgenommen und dienen als Berichtsgrundlage.

### Fazit

Dies war die Geschichte eines Kick-Offs zur Einführung von Projektmanagement. Warum war uns wichtig davon zu erzählen?

Unser Start Up hat bisher alles richtig gemacht. Es hat die Mitarbeitenden mit in den Prozess mit einbezogen und die Unterstützung von ganz Oben in der Hierarchie dem Projekt Team zu Verfügung gestellt. Das Projektteam bekommt in der Gruppe eine umfassende Projektmanagement Ausbildung (Start mit IPMA® Level D). Damit sind alle im Kernteam auf dem gleichen Wissensstand und alle sprechen die gleiche Sprache, weil sie sich auf einen PM Standard geeinigt haben.

Das Projektteam setzt sich aus einer Person aus der Forschung, einer Person aus dem Bereich Supply Chain und Produktion und einer Person aus dem Bereich Controlling zusammen. So sind alle wichtigen Bereiche des Unternehmens vertreten und alle Perspektiven können in den neuen Standard einfließen.

Die Erstellung des Standards wird begleitet von einer erfahrenen Projektmanagement Beratung. Somit kommen PM Erfahrung und Branchen Erfahrung auf Augenhöhe zusammen.

Ich fühle mich geehrt, meinen Kunden bei diesem wichtigen Schritt zur Weiterentwicklung ihres Unternehmens unterstützen zu können und wünsche ihm viel Erfolg!