

TK-PRO

Informier

Projekt: Beratung eines Unternehmens bei der Festlegung ihres Projektmanagement-Standards

Einer der Tätigkeitsschwerpunkte der TK-PRO GmbH ist die Beratung von Unternehmen in erfolgreichem Projektmanagement. Was sind die Gründe, die Firmen dazu bewegen, Sie als Externen in die Gestaltung von Geschäftsabläufen einzubinden? Oder anders gefragt was können Sie, was nicht intern gelöst werden kann?

Zunächst möchte ich einmal betonen, daß das Know-how in den allermeisten Fällen sehr wohl im Unternehmen vorhanden ist. Am Beispiel wird wohl am schnellsten



klar, was meine Arbeit als Externer dennoch so hilfreich macht. In der Firma gab es Unsicherheiten bezüglich der Abläufe bei der Projektabwicklung. Man hatte ein „schlechtes Gefühl“, konnte nicht schnell und präzise feststellen wo ein Projekt stand. Die Frage, die sich daran anschloß: „Wie führt die Firma in Zukunft Projekte zum Erfolg?“ Zur Lösung dieses Problems sollte ein Handbuch Projektmanagement entwickelt werden. Dieses sollte

aber nicht nur die Abläufe präzise beschreiben, sondern vor allem auch so praxisorientiert gestaltet sein, daß es in der täglichen Arbeit auch eingesetzt würde.

Mein Erfolgsfaktor ist in solchen Projekten, die grundlegenden Methoden sehr hartnäckig zu hinterfragen und vor allem auch die Dinge zu beleuchten, die „eh jedem klar sind“.

Das hört sich aber nicht besonders aufregend für die Teilnehmer an. Wie ist denn die Resonanz auf diese Vorgehensweise?

Die Stimmung in unseren Arbeitsgruppen wird stark von der Methodik, Stück für Stück die Bausteine für das Erreichen der Lösung zusammensetzen, geprägt. Analog macht sich beim Zusammensetzen der Lösung – sprich des durchorganisierten Projektablaufs – Erleichterung, manchmal auch Erstaunen breit. Oft steht die Frage im Raum, warum man das nicht immer schon so gemacht hat.

Zurück zu unserem konkreten Fall. Welche Schritte haben Sie denn mit dem Projektteam unternommen, um am Ende das Projektmanagement-Handbuch in den Händen zu halten?

In den Händen halten ist übrigens

ein gutes Stichwort. In diesem Fall war wirklich die Existenz des Handbuchs ein wesentlicher Faktor des Gelingens. Es hat allen das Gefühl gegeben, das Ziel wirklich erreicht zu haben.

Jetzt aber zu der eigentlichen Frage: was sind im Einzelnen die Schritte des Projekts gewesen? Zunächst wurden im vorliegenden Beispiel die Ausgangsbedingungen genau erfaßt und ein Konzept erarbeitet, das beschreibt, wie das fertige Produkt aussehen sollte. Mir ist in dieser Phase immer besonders wichtig, eine Lösung anzustreben, die später in der Realität auch gelebt und angewendet wird. Dazu wurden u. a. Gespräche mit Projektleitern des Unternehmens über deren Bedarf geführt. Immer aber nach dem Motto: „Lieber eine 80% Lösung, die gelebt wird, als eine 110% Lösung, die im Regal verstaubt. Das Team aus Stabsfunktionen, erfahrenen Projektleitern und mir

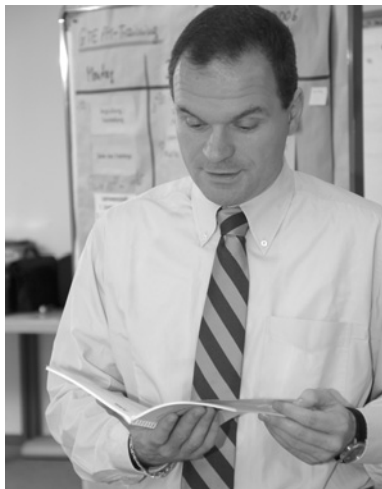


TK-PRO Project Management

traf dann die grundsätzlichen Entscheidungen über Aufbau und Struktur des Dokuments. Ich legte den Teilnehmern dabei einen von mir erarbeiteten, ersten Entwurf zur Diskussion vor, um so von Anfang an dem Thema Butter bei die Fische

zu geben.

In der folgenden Phase wurde in mehreren Workshops das Dokument Schritt für Schritt gemeinsam ausgearbeitet und schließlich fertig gestellt. Anschließend legten wir die Anlagen, Tools und Musterdokumente fest. Zum Abschluß wurden das Roll-out und ein



Trainingskonzept erstellt, sowie die IT- und Papierlösung definiert.

Die Festlegung eines einheitlichen Standards für das Projektmanagement war ja die Aufgabe, für die Sie der Kunde in diesem Fall engagiert hatte. Was war jetzt also konkret das Ergebnis der Arbeit?

Das Ergebnis war in erster Linie ein

neues Projektmanagement-Handbuch in kompakter, gebundener Form, das in jeder Hinsicht auf Praktikabilität ausgerichtet war. Jedes Detail wurde dabei berücksichtigt wie zum Beispiel auch die Spiralbindung, die es ermöglicht, das Buch aufgeschlagen hinzulegen. Es ist z. B. jeder Prozeß-Schritt nach dem gleichen Muster aufgebaut. Dadurch, daß "Beschreibung – Input – Aufgaben – Output" als immer wiederkehrende Schritte definiert wurden, ist das schnelle Vertrautwerden mit dem Leitfaden gewährleistet. Aber auch die ca. 350 Musterdokumente als Anlage sind nicht nur nach Inhalt definiert, sondern für schnelle Auffindbarkeit nach einem klaren Numerierungsschema gegliedert. Letztlich ist zum Beispiel auch das Einleitungskapitel so geschrieben, daß es als Information zu Beginn eines Projekts zum Kunden geschickt werden kann, um diesem einen Eindruck zu geben, wie sein Projekt durch das Unternehmen umgesetzt werden wird. Dies sind einige Hauptpunkte, die zeigen, wie dieses Standardwerk die Arbeit der Projektmanager erleichtert. Wenn solche Dokumente zu komplex angelegt sind, machen sie den Leuten das Arbeiten in der Praxis schwer. Folglich richtet sich keiner danach und die Projekte werden irgendwie geführt.

Zum Schluß die Gretchenfrage: Wird das Handbuch denn nun tatsächlich benutzt?

Ja. Das neue Projektmanagement-Handbuch war ein großer Erfolg. Es wird in der täglichen Arbeit sehr intensiv genutzt und es spricht sich herum. Ich empfinde es als besonderen Erfolg vor allem auch für den Kunden, daß mittlerweile sogar eine Art Nachfrage bei den Projektleitern entstanden ist.

Facts +++ Facts +++ Facts +++

Standardisierung des Projektmanagements im Unternehmen

Offene und neutrale Position des externen Beraters ergibt 100% Transparenz

Gelebter, praktikabler Standard durch langjährige Praxiserfahrung sowie durch Einbeziehung erfahrener Projektleiter

Teambildung durch Beteiligung aller Bereiche des Unternehmens

Mehrere Workshops zusammen im Team, um den Standard schrittweise fertig zu stellen

Berücksichtigung der notwendigen Tools, Musterdokumente, Musterbriefe, etc.

Standard ist tauglich sowohl für die Papier- als auch die IT-Lösung

Roll-out/Trainingskonzept ist mit Bestandteil

Lieber die 80%-Lösung, die gelebt wird, als die 110%-Lösung, die im Regal verstaubt

Anzeige

und für den kleinen **Streß** zwischendurch



Zu Risiken und Nebenwirkungen fragen Sie Ihren Chef oder Geschäftsführer



TK-PRO Project Management

TK-PRO GmbH
Mozartstrasse 2
69469 Weinheim
Germany

Tel +49 (0) 62 01 / 50 90 81
Fax +49 (0) 62 01 / 50 90 82
Mob +49 (0) 170 / 45 27 126

office@tk-pro.de
www.tk-pro.de