

Systemisches Projektmanagement: Vor allem den Menschen im Blick

Das Handwerkszeug zu beherrschen, ist die Grundvoraussetzung.
Doch den entscheidenden Erfolgsfaktor haben Projektleiter erst dann
in der Hand, wenn sie Menschen dort abholen, wo sie stehen.



Jens Brennholt
Diplomierter Wirtschaftsingenieur, Geschäftsführer und Berater von INPUT, Lehrbeauftragter an der Fachhochschule der Wirtschaft in Paderborn

Am Anfang ging es, wie so oft, ums Geld: Viele Projekte eines global agierenden Industriekonzerns erwiesen sich als zu teuer. Allein im F&E-Bereich tat sich jährlich eine Performance-Lücke von mehreren Millionen Euro auf. Das könne nur am unzureichenden Know-how der Projektleiter liegen, mutmaßten die Konzernverantwortlichen. Die INPUT – Institut für Personal- und Unternehmensmanagement GmbH in Paderborn, seit 2009 Tochter der Haufe Akademie, sollte sich der Sache annehmen und die Methodenkompetenz der Projektleiter stärken.

Herausforderungen ...

Nach ersten Workshops war klar, dass methodische Schulungen allein nicht ausreichen würden, die Performance-Lücke zu schließen. INPUT-Geschäftsführer Jens Brennholt sah zwei besondere Herausforderungen: „Wir begreifen Projekte stets als ein spezifisches kulturelles System, in dem verschiedenste Menschen miteinander agieren – mit ihren eigenen Persönlichkeiten, Bedürfnissen, Kenntnissen, Schwingungen.“ Dieser systemische Zugang sei jedoch beim Kunden bislang zu kurz gekommen. „Im Mittelpunkt unserer Maßnahmen mussten also die Entwicklung der Persönlichkeit und das Rollenverständnis der Projektleiter stehen.“

Die zweite Herausforderung betraf die Gesamtorganisation: „Es nahmen sehr viele Personen Einfluss auf die Projekte, zudem definierte jede Abteilung Projektmanagement auf ihre Art.“ Es ging also zudem um klare Strukturen, vor allem aber auch um ein unternehmensweit einheitliches Verständnis von Projektmanagement.

... ihre Lösungen ...

Beide Ebenen integrierte und optimierte INPUT im Projekt Performance Programm (PPP), das übrigens vom BDVT e.V. im Rahmen der Zukunft Personal 2010 mit dem Internationalen Deutschen Trainings-Preis ausgezeichnet wurde und Bronze erhielt. PPP startete mit der Qualifizierung der Projektleiter: In methodischen, vor allem aber persönlichkeitsorientierten Schulungen und Coachings wurden die Rol-

len im Projekt, Soft Skills wie Führungsverhalten, Kommunikationskultur oder Konfliktbewältigung reflektiert und weiterentwickelt. „So lernten die Projektleiter, ihre Projekte methodisch sicherer zu steuern, aber vor allem auch den menschlichen Faktor besser zu handhaben.“ Der besondere Mehrwert: Die Teilnehmer konnten sich an der Fachhochschule der Wirtschaft in Paderborn zum „Systemischen Projektmanager (FHDW)“ zertifizieren lassen.

Flankierend wurde in Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister ein Projektmanagement-Handbuch erarbeitet, außerdem zur Qualitätskontrolle ein zentrales Multiprojektmanagement etabliert. „Um so das optimierte Projektmanagement unternehmensweit zu vereinheitlichen und strukturell zu verankern.“

... und der erzielte Nutzen

Bei der Realisierung des PPP legte INPUT Wert auf drei Aspekte:

- **Praxisrelevanz:**
Die Teilnehmer stießen viele individuelle und organisatorische Veränderungsprojekte an, in denen das Gelernte direkt umgesetzt werden konnte.
- **Transfersicherung:**
Zusätzlich zum professionellen Coaching durch erfahrene Business- und Projekt-Coaches bildeten die Teilnehmer Peer-groups. Hier lernten sie, sich nach der Methode „Kollegiale Beratung“ selbst zu coachen.
- **Return on Investment:**
Erfolgreichere Projektleiter, aber auch Synergien durch einheitliche Standards verbesserten die Effizienz des unternehmerischen Projektmanagements.



„Die Mitarbeiter und Führungskräfte hatten zunächst die Erwartungshaltung: Es reicht, den Umgang mit den Werkzeugen des Projektmanagements zu beherrschen. Im Verlauf von PPP erlebten sie dann durch die praktische Projektbearbeitung, dass Soft Skills oft viel entscheidender für den Projekterfolg sind.“

Jens Brennholt, Geschäftsführer der INPUT – Institut für Personal- und Unternehmensmanagement GmbH

Lessons learned: Fünf Erfolgsfaktoren

1. Systemische Herangehensweise

Das eher eindimensional ausgerichtete systematische Projektmanagement-Denken hat sich in eine systemische Sichtweise gewandelt, die den Unternehmenskontext mitberücksichtigt.

2. Hierarchie- und fachübergreifender Ansatz

Um die Projektmanagementkompetenz eines ganzen Unternehmens voranzubringen, reichte die Qualifizierung einzelner Schlüsselpersonen nicht aus. Es müssen vielmehr alle Hierarchieebenen und Fachbereiche vorangebracht werden.

3. Unternehmensweite Standards

Eine einheitliche Begriffswelt und verbindliche Standards für Prozesse und Strukturen reduzierten Reibungsverluste. Das unternehmensweite Multiprojektmanagement sorgt dafür, dass die im Sinne der Unternehmensstrategie richtigen Projekte vorangetrieben werden.

4. Kollegiale Beratungskompetenz

Das in den Peergroups aufgebaute Know-how stärkt die Gesamtorganisation bei der Lösung von Problemen und Konflikten weit über das PPP hinaus.

5. Begleitende Evaluation

Die verbesserte Prozesskompetenz des gesamten Unternehmens wurde mit einem Projektmanagement-Reifegradmodell und Kennzahlen des Projektcontrollings nachgewiesen.

Das Projekt Performance Programm (PPP) auf einen Blick

- Insgesamt nahmen 600 Mitarbeiter, davon rund 200 Führungskräfte und Projektleiter, am PPP teil. Die Projektleiter wurden rund 17 Tage für die Teilnahme am PPP freigestellt.
- PPP umfasste Analyseworkshops, methodische und Persönlichkeitsschulungen, Coaching sowie komplementäre Expertenberatungen.
- Hinzu kamen die Erstellung eines Projektmanagement-Handbuchs, die Installation einer Projektmanagement-Software sowie die Implementierung eines unternehmensweiten Multiprojektmanagements.
- Ein besonderer Mehrwert: Die Teilnehmer konnten sich an der Fachhochschule der Wirtschaft in Paderborn zum „Systemischen Projektmanager (FHDW)“ zertifizieren lassen.

Ineffizientes Projektmanagement vernichtet laut Studien bei deutschen Unternehmen jährlich Milliardenbeträge. Unklare Strukturen, Prozesse und Verantwortlichkeiten lassen Projektleiter und ihre Teams immer wieder an Grenzen stoßen. PPP lässt sich auch auf die betriebliche Praxis Ihres Unternehmens anpassen und kann Ihnen dabei helfen, noch erfolgreicher am Markt tätig zu sein. Lassen Sie uns persönlich über Ihre Anforderungen sprechen! ■

INPUT - Institut für Personal- und Unternehmensmanagement GmbH

INPUT zählt zu den führenden Anbietern von Personal- und Organisationsentwicklung. Durch die Kombination aus Beratung, Training und Coaching generiert INPUT Entwicklungskonzepte und implementiert sie auf der strategischen, strukturellen und kulturellen Unternehmensebene. Im Dialog wird eine systemische Herangehensweise entwickelt und auf einen unmittelbaren Return on Investment geachtet – so gibt INPUT Sicherheit in der Veränderung. INPUT ist eine Tochter der Haufe Akademie.

Kontakt

INPUT - Institut für Personal- und Unternehmensmanagement GmbH
Hans-Humpert-Straße 20
33102 Paderborn
E-Mail: info@input-institut.de
Telefon: 05251 13090-0

www.INPUT-institut.de