

FALLSTUDIE

STÄRKE DER PROJEKTORGANISATION

DER KUNDE: UNTERNEHMEN IM ENER- GIEVERSORGUNGSUMFELD

Das Unternehmen, dessen Projektorganisationen betrachtet wurden, plant und errichtet Kraftwerke. Rund 2000 Mitarbeiter sind am zentralen deutschen Standort beschäftigt.

DIE AUFGABE:

Beim Umsetzen zahlreicher Projekte unterschiedlicher Größe hat das Unternehmen hohen Anspruch an Qualität und Sicherheit. Interne Projekte unterstützen die Unternehmensstrategie und verlangen ebenfalls eine sorgfältige Vorgehensweise.

Die Projektqualität wird nach ersten Befragungen insgesamt als gut bezeichnet. Dennoch wird ein eher unspezifischer Bedarf bei der weiteren Verbesserung der Projektdurchführung wahrgenommen.

DIE LÖSUNG:

In Kooperation haben die SMG GmbH und die EBH GmbH ein Analysetool entwickelt, das hier zum Einsatz kam. Damit wurde innerhalb sehr kurzer Zeit ein klares, objektives Bild der Projektmanagement-Situation im Unternehmen geschaffen. Ohne den „laufenden Betrieb“ der Projekte zu stören und Engpässe in den Mitarbeiter-Ressourcen hervorzurufen wurde mit der Analyse deutlich Verbesserungspotential aufgezeigt.

DER NUTZEN:

- Klare Empfehlungen zu Optimierungen
- Anregung zur Veränderung des eigenen Handelns innerhalb der Projekte
- Aufzeigen versteckter Wissenslücken
- Erarbeitung unterstützender Maßnahmen zur Stärkung der Projekt-Organisation
- Berücksichtigung sowohl „harter Faktoren“ (Strategie und Struktur) als auch „weicher Faktoren“ (Kommunikation und Umsetzungsstärke)

HÖHERE WERTSCHÖPFUNG DURCH EINE STARKE PRO- JEKTORGANISATION

Projektmanagement in Unternehmen besteht zu einem großen Teil aus methodischen Vorgaben und Standardisierung der Projektorganisationen. Die Aufbauorganisation gibt Unternehmen für ihre Projekte klare Vorgaben und effiziente Strukturen vor. Dies hilft den einzelnen Projekten als Richtlinie für die Durchführung, den Projektauftrag zu erfüllen und zwar unter Einhaltung der Rahmenbedingungen, die jedem Projekt vorgegeben sind.



METHODEN SIND WISSENS- BASIERTE REGELKETTEN

Das als magisches Dreieck im Projektmanagement bekannte Paradoxon veranschaulicht das Dilemma, in dem zahlreiche Projekte stecken. Unter den drei Begrenzungen Zeit, Budget und Qualität arbeitet jedes Projekt.

Mit der Untersuchung der Stärke einer Projektorganisation definieren wir ein neues magisches Dreieck:



Die Aspekte Strategie, Struktur und Dynamik bestimmen die Stärke einer Projektorganisation im Unternehmen.

Klassische Projektmanagementmethoden bieten Hilfestellung in der Strukturierung einer Projektorganisation und bei der Ausrichtung auf strategische Aspekte hin zur Unternehmensstrategie.

Methoden unterstützen jedoch nicht die Dynamik von Projekten. Methoden sind wissensbasierte Regelketten als Gedächtnis für Problemlösungen. Im Projektmanagement helfen sie damit Routinearbeiten schnell und transparent abzuwickeln sind

SPEZIALKOMPETENZEN

Unvorhergesehene Situationen bedürfen spezieller Kompetenzen:

Neben einer klaren Struktur einer Projektmanagementorganisation muss es also eine Kompetenz geben, die es erlaubt, auf Überraschungen zu reagieren. Diese **Reaktionsfähigkeit** einer Projektorganisation haben wir in der Untersuchung unter dem Begriff „Dynamik“ zusammengefasst.

FLEXIBILITÄT & DYNAMIK

Die Dynamik einer Projektorganisation nutzt das Können, das über methodische Regelungen vorhanden ist und erzeugt Wissen, dass Projekte in die Lage versetzt, mit unvorhergesehenen Ereignissen erfolgreich umzugehen.

Die Projektstrategie umfasst Aktivitäten der Projektleitung nach außen, d.h. zum Projektumfeld hin. Hierzu gehört die grundlegende Planung und Ausrichtung des Projektes auf das Projektziel.

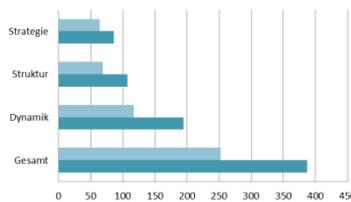
In starken Projektorganisationen bestehen klare Verständnisse des Business Case des Projektes und der Rückkopplung zur Unternehmensstrategie. Je klarer das Verständnis der Projektstrategie ist, umso fokussierter kann das Projekt arbeiten.

FALLSTUDIE STÄRKE DER PROJEKTORGANISATION

DIE AUSWERTUNG

Diese Untersuchung legt dar, wie das Unternehmen seine Projekte in dem Spannungsfeld zwischen Strategie, methodischem Vorgehen und dynamischen Verhalten zum Erfolg führt:

Die Stärke der Projektorganisation (in Punkten)



Die Analyse der Projektorganisation gliedert sich demnach in 3 Themengebiete:

-  Projektstrategie
-  Struktur der Projektorganisation
-  Dynamik der Projektorganisation

Jedes der 3 Themengebiete ist untergliedert in Fragenblöcke mit insgesamt etwa 100 Fragen. Die Fragenblöcke bilden die wichtigsten Elemente einer Projektorganisation ab. Dabei wurde sowohl auf methodische Aspekte als auch auf Aspekte der Kommunikation und der Umsetzung der Projektstrukturen geachtet.

DEUTLICHES ABBILD

Es ergibt sich so ein klares Bild, wie gut einerseits die methodische Stärke der Projekt-Organisation ist. Aber auch, wie Projekte des Unternehmens auf die klassischen unplanbaren Situationen im Projekt reagiert. Die Antworten wurden anonymisiert erfasst und ausgewertet. Die Befragung dauerte etwa 2 Tage. Es wurden sowohl Projektleiter als auch Teilprojektleiter befragt.

ERGEBNIS DER FALLSTUDIE

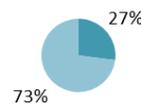
Insgesamt macht die Projektorganisation des Unternehmens einen stabilen Eindruck.

Es gibt die methodischen Standards zum Projektmanagement, die auch genutzt werden. Optimierungspotenzial in der Umsetzung lässt sich ebenso aufzeigen, wie der Wunsch nach stärkerer Betonung der kommunikativen Stärken im Unternehmen. Ein bewusster Umgang mit Kommunikationsstrukturen unterstützen Projekte vor allem in kritischen Situationen.

Bezogen auf das SDS-Dreieck und der Analyse in Strategie, Struktur und Dynamik sieht die statistische Auswertung der Ergebnisse wie folgt aus:

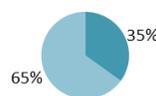
Strategie

-  Verbesserungspotential
-  Unternehmens-Ergebnis



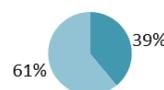
Struktur

-  Verbesserungspotential
-  Unternehmens-Ergebnis



Dynamik

-  Verbesserungspotential
-  Unternehmens-Ergebnis



Erste Maßnahmen zu Optimierung der Projektorganisation werden erarbeitet, die das Unternehmen je nach Komplexität und verfügbaren Ressourcen selbst umsetzen kann. Die Empfehlungen bezogen sich konkret auf die Punkte:

-  Verstärkung des Know Hows über Rollen und Verantwortungen im Projekt
-  Verstärkung des Know Hows über Projektpläne und Projektberichte bei Gruppen von Projektbeteiligten.
-  Unterstützung der Projektleiter durch ein PMO (Projektmanagementoffice) zur Entlastung der Projektleiter und der Durchsetzung zentraler Standards im Projektmanagement.
-  Projektübergreifendes Ressourcenmanagement.
-  Bewusst gestaltete Kommunikation, sowohl in formalen Aspekten als auch den dynamischen Aspekten (z.B. Verhalten in Engpass- und Krisensituationen).

FAZIT:

Die Projektorganisation ist stark genug, auch komplexe und anspruchsvolle Projekte zum Erfolg zu bringen. Es gibt jedoch Schwächen, die sich in Zeit und Budget der Projekte niederschlagen. Eine Stärkung der Projektkommunikation in Struktur und Umsetzung macht die Organisation krisenfester und effizienter.