

Den „Projektsumpf trockenlegen“ – Mit professionellem Maßnahmenmanagement messbare Erfolge erzielen

Zukunftsorientierte Unternehmen passen regelmäßig ihre Geschäftsprozesse an. Um diese ständig zu verbessern, wird in umfassende Projektmanagement-Tools und Konzepte investiert. Dennoch werden seit 20 Jahren im Schnitt nur rund ein Drittel der Projekte planmäßig abgeschlossen. Was sind die Ursachen für die schlechte Quote und was muss sich ändern, damit sich Maßnahmen zur Prozessoptimierung auch erfolgreich umsetzen lassen?

Ob sich Projekte zur Verbesserung interner Abläufe erfolgreich umsetzen lassen, hängt von einer Reihe von Faktoren ab. Besonders in Unternehmen mit streng hierarchischer Führungskultur ist die Veränderungsbereitschaft häufig stark eingeschränkt.

Das fehlende Vertrauen in die Mitarbeiter, gepaart mit einer festgefahrenen Organisationsstruktur führen dazu, dass viele gute Ideen gar nicht aufgegriffen werden. Auch durch das Nichteinhalten vereinbarter Termine drohen Umsetzungsfallen. Hinzu kommen fehlende Kontrolle und Dokumentation von Fortschritten sowie das Überschreiten von Deadlines.

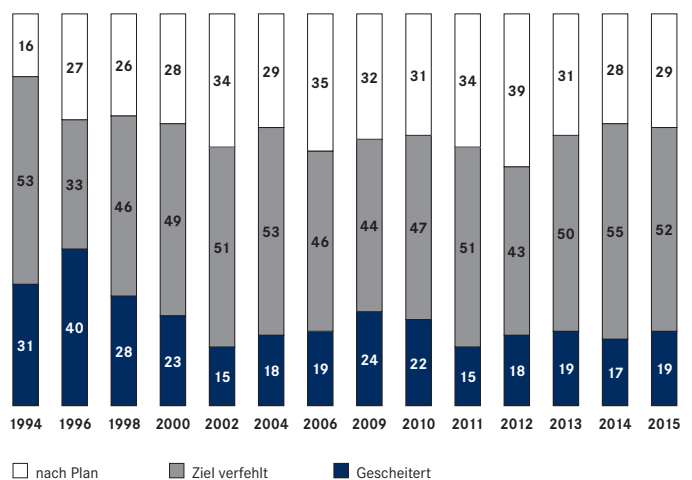
Tools allein sind kein Allheilmittel – der richtige Umgang damit ist entscheidend

Um diese Umsetzungsfallen zu vermeiden, hat sich der Einsatz von Softwaretools in der Praxis bewährt. Allerdings sind sie kein Allheilmittel, denn sie sind nur so gut, wie die Menschen, die sie bedienen. Softwaretools werden meist durch reine IT-Unternehmen entwickelt.

Diese sind ausschließlich Programmierer und es mangelt ihnen häufig an Praxiserfahrung, um die „Brille des Kunden“ im Alltag aufsetzen zu können. Es fehlt das Know-how, die Maßnahmen inhaltlich sinnvoll und praxisnah umzusetzen.

Schnell werden diese Tools zum Selbstzweck, anstatt die Verantwortlichen bei der Maßnahmenrealisierung zu unterstützen. Insofern stellt ein softwaregestütztes Management von Optimierungsmaßnahmen keine ad-hoc-Lösung dar, die sofort vollumfänglich funktioniert. Entscheidend ist vielmehr der richtige Umgang damit – also die Anpassung des Tools an das jeweilige Unternehmen und die für die Umsetzung verantwortlichen Mitarbeiter. Deshalb ist – neben der Einführung eines solchen Tools – immer auch eine Beratung erforderlich, um das Projekt sinnvoll zu strukturieren, sodass die Umsetzung neben dem Tagesgeschäft leistbar ist und die Maßnahmen ihre Wirkung entfalten können. Dafür hat sich der Einsatz eines Maßnahmencontrollers bewährt.

Abb. 1: Ergebnisse der Chaosstudie 1994–2015 (Angaben in Prozent)



Quelle: The Standish Group

Die persönlichen Anforderungen an einen guten Maßnahmencontroller sind hoch

Der Maßnahmencontroller fungiert als Dienstleister für die Projektorganisation. Er entlastet die für die Umsetzung verantwortlichen Mitarbeiter bei administrativen Tätigkeiten der Projektsteuerung. Ziel ist dabei, die vorhandenen Ressourcen der Mitarbeiter für die Realisierung der Maßnahmen zu nutzen. Ein guter Maßnahmencontroller überblickt die gesamte Projektstruktur und erkennt die betriebswirtschaftliche Bedeutung der einzelnen Maßnahmen. Darüber hinaus verfügt er über Menschenkenntnis, um die Projektstruktur individuell auf die Verantwortlichen anpassen zu können. Zudem kommt ihm häufig eine Vermittlerrolle zwischen Geschäftsführung, Führungskräften und Mitarbeitern zu. Ferner sollte er sich mit den Mechanismen des Change Managements auskennen und die typischen Umsetzungsfallen umgehen.

Module und Maßnahmen in kleinen „Häppchen“ sind zielführender

Entscheidend für den Umsetzungserfolg ist die optimale Kombination aus Beratungskompetenz und einem skalierbaren maßgeschneiderten Softwaretool. Das Maßnahmen-

management „mm+“ aus unserem Hause bietet Ihnen beide Komponenten an. Das Vorgehen erfolgt in drei aufeinander aufbauenden Modulen: Analyse, Strukturierung und Umsetzung. Die Prozesse werden dabei professionell aufgesetzt, strukturiert gesteuert und durch das individualisierbare Softwaretool „mmt“ unterstützt. Interne Ressourcen lassen sich so gezielt und effizient einsetzen. Der unterstützende Einsatz eines externen Maßnahmencontrollers kann – gerade in der Anfangsphase der Umsetzung – sinnvoll sein, um die umzusetzenden Maßnahmen inhaltlich zu bewerten. Wenn ein Mitarbeiter beispielsweise mit der Maßnahme betraut wurde, eine neue Vertriebsstrategie festzulegen, ist dies zu Beginn häufig nicht weiter definiert. Es wird erwartet, dass der Verantwortliche diese Aufgabe zusätzlich zu seinem Tagesgeschäft erledigt, das ihn meist bereits vollständig ausfüllt. Hier kann ein externes Maßnahmencontrolling einen enormen Mehrwert leisten: Die Maßnahmen werden in kleine, sinnvolle Häppchen unterteilt, die im Tagesgeschäft zu bewältigen sind. Diese werden in einer logischen und verketteten Maßnahmenstruktur aufgebaut.

Kick-Off-Meetings helfen die richtigen Prioritäten zu setzen

Gemeinsam mit der Geschäftsführung klärt der Maßnahmencontroller den Personenkreis der Maßnahmenverantwortlichen ab. Ein Kick-off-Meeting definiert unter anderem das Vorgehen, die Methoden, die Zeitpläne und Meilensteine. Im Nachgang erfolgt die Priorisierung der Maßnahmen. Diese basiert auf einer objektiven Bewertung von beispielsweise Umsetzungsdauer und Nutzen. Eine solche skalenbasierte Bewertung der Maßnahmen in der Gruppe trägt außerdem zu Konsens bei den Gruppenmitgliedern und Effizienz in der Umsetzung bei.

Verantwortung muss gewollt und „gekonnt“ sein und übernommen werden

Im Rahmen des Workshops werden zudem für jede durchzuführende Maßnahme Verantwortlichkeiten festgelegt. Initiative ist das A und O – die Übernahme der Verantwortung muss bereitwillig geschehen. Zudem geht die Verantwortung ausschließlich auf eine einzelne Person über. Jede durchzuführende Maßnahme erhält einen klar benannten Verantwortlichen. In einem Folgegespräch der Maßnahmenverantwortlichen mit dem Maßnahmencontroller werden schließlich Teilschritte jeder Maßnahme und die Zielbedingungen jeder zu erfüllenden Aufgabe festgelegt. Ebenso werden die Start- und Endzeitpunkte der Maßnahmen und Abhängigkeiten untereinander definiert. Sowohl Motivation als auch das nötige Fachwissen und die Umsetzungskompetenz muss gegeben sein. Kurz gesagt: Die Person muss „wollen“, „können“ und vor allem „machen“. Wenn eines davon nicht gegeben ist, dann unterstützt ein erfahrener Maßnahmencontroller dabei, geeignete Lösungen zu finden.

Maßnahmencontrolling unterstützt individuell

Jedes Unternehmen ist anders und hat unterschiedliche Anforderungen an ein adäquates Maßnahmenmanagement. In der Umsetzungspraxis erleben wir häufig, dass Unternehmen entweder überhaupt kein Softwaretool für die Maßnahmenumsetzung im Einsatz haben oder ein viel zu komplexes System anwenden, dessen Umfang nur zu einem Bruchteil genutzt wird, aber entsprechend teuer ist. Ein gutes Maßnahmenmanagement-Tool ist einfach in der Bedienung und fokussiert sich auf das Wesentliche: Die inhaltliche und zeitliche Strukturierung des Projektes sowie die Messung der Maßnahmeneffekte und Berücksichtigung von Abhängigkeiten.

Vor der Einführung eines Maßnahmenmanagements erfolgt bei Buchalik Brömmekamp deshalb immer die ausführliche Beratung hinsichtlich Einsatzzweck und Zielsetzung. Dem schließt sich die Definition des sinnvollen Leistungsumfangs an. In der Regel ist es nicht erforderlich, ein komplettes Maßnahmenmanagement mit sämtlichen Bausteinen einzusetzen. Daher sollten Unternehmen darauf achten, ein Maßnahmenmanagement auszuwählen, das modular aufgebaut ist, um die Leistungsbausteine nach dem persönlichen Bedarf auswählen zu können.

Wir beraten Sie gerne unverbindlich hinsichtlich der Module unseres Softwaretools „mmt“ und unserer Leistung „mm+“.

Florian Edinger

Dipl.-Kfm. (FH)
Projektmanager in den Competence Centern
Maßnahmenmanagement,
Strategie und Einkauf
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Leistungswirtschaftliche
Analysen, Potenzialanalysen sowie die Maß-
nahmensteuerung in Umsetzungsprojekten

Tel. 0211-82 89 77 140
florian.edinger@buchalik-broemmekamp.de



Nina Bartel

Consultant
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Erstellung von Sanierungs-
konzepten nach IDW, Maßnahmenmanagement
im Rahmen der Umsetzungsbegleitung,
Personal- und Organisationsentwicklung

Tel. 0211-82 89 77 161
nina.bartel@buchalik-broemmekamp.de

