

Bessere Bedingungen für Projekte

Nährboden für Neues

Ohne neue Ideen verliert ein Unternehmen seine Vitalität. Doch die Zahl gescheiterter oder gar nicht erst begonnener Projekte bereitet Kopfschmerzen. Offenbar herrscht vielerorts eine projektfeindliche Kultur. Wir legen den Finger auf einige wunde Stellen.

→ VON SUSANN KLOSSEK

Kunden erwarten heute massgeschneiderte Lösungen. Eine schnelle Umsetzung neuer Techniken wird als selbstverständlich vorausgesetzt. Die Strategien, mit denen die Unternehmen diesen Anforderungen begegnen wollen, haben eine immer kürzere Halbwertszeit. Eigentlich ist klar: Es braucht nicht bloss ein paar unkoordinierte Einzelprojekte, sondern eine projektfreundliche Firmenkultur. Doch eine solche zu etablieren scheint extrem schwierig.

KONFLIKTE MIT DEM TAGESGESCHÄFT

Auch wenn ein Projekt gut geplant und strukturiert ist, keine unvorhergesehenen, externen Einflüsse über selbigen hereinbrechen, kann es sein, dass es aus dem Ruder läuft. Einer der häufigsten Gründe: Projekte müssen vielerorts parallel zum Tagesgeschäft gemeistert werden. «Projektverhinderer blocken aber gerne Initiativen ab, die neben dem Kerngeschäft stattfinden», sagt Thomas Straessle, Managing Director bei Kienbaum Schweiz.

In vielen Unternehmen haben sich jahrzehntealte Strukturen etabliert, die nur sehr schwer auf die nötige Agilität getrimmt werden können (vgl. dazu Artikel «Die passende Agilität», S. 20). Die Teams müssen für Projektarbeiten aber je nach Bedarf flexibel zusammengestellt werden, ohne Rücksicht auf statische Organigramme. «Bestehende funktionale Strukturen behindern teilweise das projektorientierte Arbeiten», bestätigt Patrick Lehner vom Zentrum für Unternehmensentwicklung der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Wenn bei Personalkonflikten Linienaufgaben grundsätzlich Vorrang

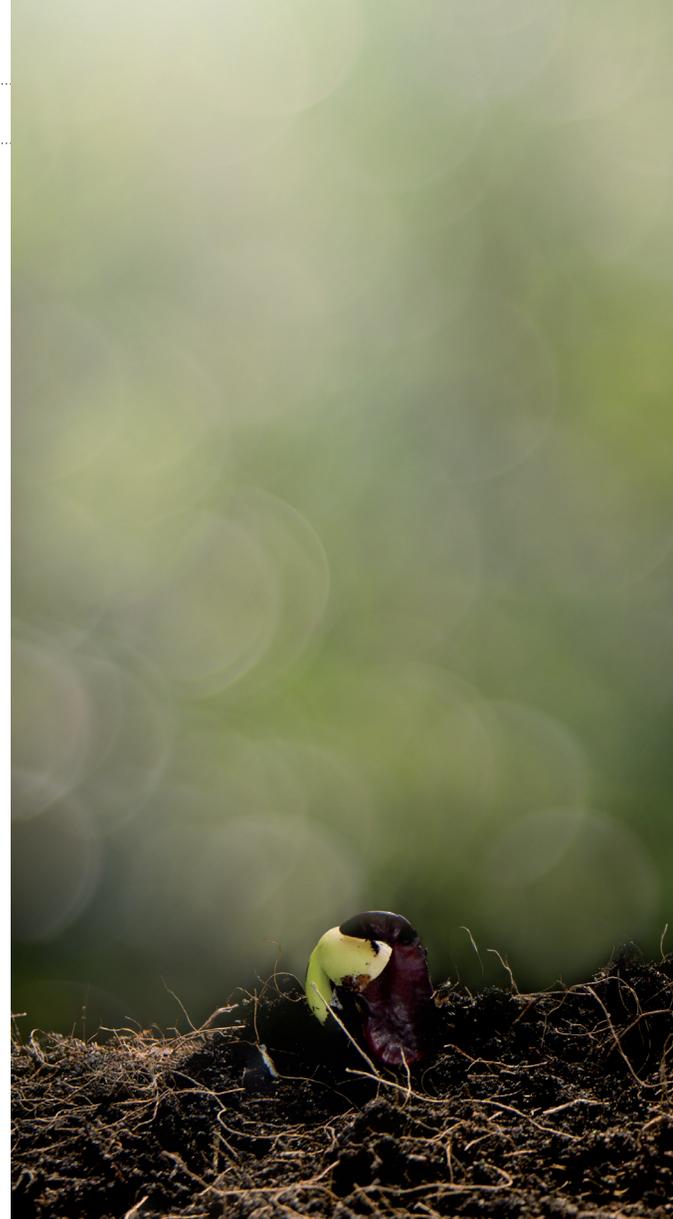
haben, würden Aussagen wie «Projekte haben oberste Priorität» zu reinen Worthülsen, so der Projektmanagement-Experte.

STARRE, FALSCH STRUKTUREN

Die Entwicklung einer projektorientierten Organisation braucht Jahre, sagt Lehner. Sie wird evolutionär geschaffen, und zwar «durch Personen, die sich intrinsisch für eine

Projektarbeit gelingt nur, wenn ein gemeinsames Wertesystem entwickelt wird

projektorientierte Umgebung und somit für mehr Nutzen aus den Projekten einsetzen». Als Beispiel nennt Lehner die Einführung eines sogenannten «ganzheitlichen Multiprojektmanagements» beim Versicherungskonzern Helsana zwischen 2001 und 2014. Einzelne Schritte lassen sich dabei nicht umfassend und detailliert im Voraus bestimmen, sondern müssen flexibel vorgenommen werden. Statt einzelne Projekte werden beim Multiprojektmanagement ganze Projektlandschaften gemanagt. Ganzheitlich bedeutet dabei, dass alle Strategien, Strukturen, Prozesse, Methoden, Anreizsysteme, Akteure und Kulturen mit einbezogen werden.





Neben der Entwicklung von Strukturen und Methoden seien auch Verhaltensweisen und Machtverhältnisse neu zu gestalten, schreibt Lehner in seiner Fallstudie. Allen Beteiligten muss deutlich sein respektive deutlich gemacht werden, dass alte Muster und Verhaltensweisen für die projektorientierte Arbeit meist nicht brauchbar sind. Sie kann nur funktionieren, wenn ein neues, gemeinsames Wertesystem auf Unternehmensebene entwickelt wird. Dieses darf allerdings nicht einfach aufgepfropft werden, sondern sollte von allen Beteiligten erarbeitet und anerkannt werden. Alte Werte sind dabei nicht zu verteufeln, sie sind vielleicht nur einfach nicht mehr so sinnvoll wie in der Vergangenheit.

«Projektorientierte Unternehmen zeichnen sich durch flexible Teamstrukturen aus», erklärt Straessle von Kienbaum. Das heisst: wenig Hierarchie, eine heterogene Zusammensetzung der Kompetenzen sowie eine etablierte Fehlerkultur (Prototyping-Kultur, Trial-and-Error-Methode etc.). Verhinderer stehen für das Gegenteil, sprich für eine Absicherungskultur mit starren, stark hierarchischen Strukturen. Diese zeichneten sich oft durch wenig Flexibilität in der Teamzusammensetzung sowie Mut- und Ideenlosigkeit aus. Um heute bestehen zu können, muss im Unternehmen eine Kultur herrschen, in der die Mitarbeitenden Veränderungen nicht nur akzeptieren, sondern auch annehmen und aktiv vorantreiben. Allerdings ist es noch längst nicht so weit. Die Notwendigkeit, die Abläufe innerhalb der eigenen Organisation zu verändern, wird offenbar in sehr vielen Firmen massiv unterschätzt. Jedenfalls gaben in der «Global Transformation Study 2016» von

KPMG 37 Prozent der weltweit befragten Führungskräfte dies als grösstes Hindernis von Veränderungen an. In der Schweiz sind es sogar 45 Prozent.

FEHLENDE MITARBEITERMOTIVATION

Nicht jeder ist bereit, selbstständig Risiken einzuschätzen und einzugehen – viele fühlen sich in stabilen Strukturen mit genauen Anweisungen und Kontrollen wohler. Sich

Kennzeichen von Projektfreundlichkeit: flache Hierarchien, heterogene Zusammensetzung der Kompetenzen und etablierte Fehlerkultur

davon zu verabschieden, ist ein schwieriger, langwieriger Prozess, der von vorübergehender Instabilität gezeichnet ist und für den es Geduld und langen Atem bedarf. Jedem Mitarbeiter muss klar werden, dass eine Arbeit nach alten Mustern keine Zukunft hat und im schlimmsten Fall den Job kosten kann. Gute Karriereaussichten können hier motivierend wirken. Denn nur professionelle und motivierte Mitarbeiter können Projekten zum Erfolg verhelfen. Unternehmen müssen sich der Wichtigkeit jedes einzelnen Teammitglieds bewusst sein und dieses auch aussenden: So können Projektmitarbeit und -management als Basis für die Entwicklung künftiger Führungskräfte genutzt →

werden, «indem besonders gute Projektmitarbeitende oder -leiter sich mit nachweislichen Projekterfolgen für weiterführende Aufgaben empfehlen», erklärt Urs Frey, Leiter Consulting & Services an der Universität St. Gallen. «Es ist ratsam, Mitarbeitende dazu zu motivieren, innerhalb der Projektarbeit Karriere zu machen», sagt auch Lehner von der ZHAW. Diese können beispielsweise vom Projektmitarbeiter zum Teilprojektleiter sowie Projektleiter aufsteigen und schliesslich eine Funktion im Multiprojektmanagement übernehmen.

Projekte, die weder an einer Strategie ausgerichtet noch miteinander vernetzt sind, werden als sinnlos empfunden und abgebrochen

SCHWEIGEN IM WALDE

Wenn es um weitere Beispiele aus der Praxis geht, halten sich die Unternehmen jedoch sehr bedeckt. Weder Google («zu diesem Thema steht niemand zur Verfügung») noch Credit Suisse («wir werden uns zu diesem Thema nicht äussern») sowie alle anderen angefragten Unternehmen verschiedener Branchen waren zu einem Gespräch bereit. Einzig von Zurich Schweiz erhielten wir eine Antwort: Die Versicherungsgesellschaft hat das Projektmanagement zur Chefsache erklärt. «Bei jedem grösseren Projekt ist ein Geschäftsleitungsmitglied Auftraggeber. Dieser sogenannte Sponsor ist für die erfolgreiche Umsetzung verantwortlich», erklärt Zurich-

«Die Entwicklung einer projektorientierten Organisation braucht Jahre»

Patrick Lehner, Dozent, ZHAW

Mediensprecher David Schaffner. Die Umsetzung wird durch ein Projektteam übernommen, das aus unterschiedlichen Geschäftsbereichen zusammengestellt wird. Der Projektleiter berichtet an den Sponsor, auch wenn er aus einem anderen Geschäftsbereich ist. «Für den Projektleiter haben wir einen kleinen Leitfaden mit einfachen Fragen entwickelt, mit denen er jederzeit überprüfen kann, ob die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projekt gegeben sind», so Schaffner weiter. Und: Monatlich treffen sich Managementvertreter aus allen Geschäftsbereichen im sogenannten Priorisierungsboard, um neue Projekte zu besprechen und Stolpersteine aus dem Weg zu räumen. Aber auch hier wurde die Frage nach dem Umgang mit Verhinderern geschickt umschifft. Offensichtlich ein äusserst heikles Thema.

ZU WENIG BREITE UNTERSTÜTZUNG

So oder so: Ohne Managementcommitment und gegenseitiges Vertrauen ist wirksame Projektarbeit nicht möglich.

Ausserdem muss ein Projektmanager gleichermaßen beim Top-Management als auch bei den einzelnen Projektleitern und deren Teams als vertrauenswürdig, sachlich und kompetent gelten. Auch organisatorische Zuweisungen und Abläufe ändern sich über die Jahre und müssen den jeweiligen Gegebenheiten angepasst werden.

Zudem schützt «organisatorische Neutralität zum Teil vor politischen Ränkespielen», so Lehner von der ZHAW. So kann es beispielsweise vorteilhaft sein, ein Projektteam der Unternehmensentwicklung statt einem operativen Bereich oder der IT zuzuweisen. Auch die Zusammensetzung und Grösse sowie die Rollen innerhalb eines Teams spielen eine entscheidende Rolle. Für eine effektive Kommunikation sollten Teams so klein wie möglich und so gross wie nötig sein. Und: Erfolgreich wird ein Vorhaben nur, wenn Geschäftsleitung und oberes Management es aktiv unterstützen und für eine kontinuierliche Kommunikation, bestenfalls in persönlichen Gesprächen, zur Verfügung stehen. Das sagt auch Thomas Straessle von Kienbaum: «Das Wichtigste ist, dass Projekte von möglichst weit oben – CEO, Geschäftsleitung, Verwaltungsrat – getragen und verlangt werden. Der Project Owner soll aus diesem Kreis kommen. Sobald das weiter unten stattfindet, ist ein Projekt stark gefährdet.»



PROJEKTE NICHT AUF EINANDER ABGESTIMMT

Letztlich gilt es aber, auch die Projektarbeit selbst kritisch unter die Lupe zu nehmen. Projekte, die weder an einer Strategie ausgerichtet noch miteinander vernetzt sind, werden oft als sinnlos empfunden und abgebrochen. Bei Helsana beispielsweise werden deshalb nur Projekte gestartet, die einen abgenommenen Business Case vorweisen können, der quantitative Kennzahlen und qualitative Angaben zur Projektbegründung enthält.

Veränderungen sind schmerzhaft und passieren nicht von heute auf morgen, doch ein Umdenken auf allen Hier-



«Verhinderer blocken Projekte, die neben dem Kerngeschäft laufen, gerne ab»

Thomas Straessle,
Managing Director, Kienbaum Schweiz

archieebenen ist unabdingbar. Frederik G. Pferdt, Chief Innovation Evangelist bei Google in Mountain View, forderte die Teilnehmer am Swiss Innovation Forum im Vorfeld auf: «Werdet wie die Kinder» (vgl. NZZ-Beilage 14. 10. 16). Mitglieder eines Unternehmens, einer Organisation sollten sich

die «Was wäre wenn?»-Frage stellen und diese zum Teil einer Unternehmensmission machen. Und er empfiehlt, Empathie, Optimismus und psychologische Sicherheit im Unternehmen zu etablieren. Denn optimistische Kulturen begrüssen und fördern Ideen und nur hier fühlen sich Menschen ermutigt, einen Beitrag zu leisten. Wer seine Unternehmenskultur innovativer machen wolle, müsse mit Gewohntem brechen. Er selbst fährt selten dieselbe Strecke zur Arbeit, auch wenn es mal länger dauere, sagte er letztes Jahr in einem Spiegel-Interview, denn nur so lässt sich Neues entdecken. ←

Anzeige

cello:connect to a smarter future

SPIE, sharing a vision for the future

Powered by CISCO

cello: steht für erstklassige Standard Managed Services von sicheren und zukunftsweisenden Lösungen für Netzwerk und Kommunikation – für mehr Flexibilität, Sicherheit und Kosteneffizienz.

Somit können Sie sich vermehrt auf Ihre eigenen Kernkompetenzen konzentrieren und erhalten ein deutlich verbessertes Kosten-Nutzen-Verhältnis.

Neugierig?



Mehr erfahren unter:

<http://cello.spie-ics.ch/cw>

SPIE