

Projektmanagement erfolgreicher Innovationsprojekte

Der Erfolg von betrieblichen Innovationen und Change Management-Projekten ist nicht allein von einer realistischen Bedarfseinschätzung und einem gut angelegten Projektmanagement abhängig. Wesentlich für das Gelingen solcher Vorhaben ist das allgemeine Unternehmensklima, in der Sprache von Unternehmensberatern vielfach als »Unternehmenskultur« bezeichnet. Gemeint sind Einstellungen, Gewohnheiten, gelebte Werte und Normen der Mitarbeiter, die Form des kommunikativen Miteinanders sowie die betriebliche Führungskultur.

Wolfgang Hüge



Bekanntlich behindern und hemmen bürokratische Schwerfälligkeit, lange Informationswege, eine an der Sicherung traditioneller »Besitzstände« ausgerichtete Grundeinstellung sowie kreativitätsfeindliche Organisationsstrukturen immer wieder die Einführung innovativer Technologien, Verfahren usw. Unternehmen hingegen, die Totes, Abgetragenes, Veraltetes, nicht mehr Produktives und Gescheitertes wie Fehlgeleitetes in den eigenen Reihen konsequent über Bord werfen und ihre Mitarbeiter in den Prozess des Wandels als Ideengeber einbeziehen, erzeugen hingegen eine veränderungsfreundliche Umgebung. Will man diesen Widerstand gegen Veränderung möglichst gering halten, so bedarf es einer Grundhaltung, die Lernen und Entwicklung als die Antwort auf neue Herausforderungen und veränderte Märkte sieht. Letztlich auch, um damit das Fundament für die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes zu legen.

Ausgehend von den strategischen Zielen des Unternehmens ist ein Weg zu beschreiben, der

die Zukunftsplanung für die Mitarbeiter nicht nur transparent und nachvollziehbar, sondern auch akzeptabel macht. Dabei sind realistische Größen und konkrete Zwischenziele zu benennen, die klare Vorstellungen zeigen und bei größeren Abweichungen vom Soll-Plan ein schnelles Gegensteuern ermöglichen.

Unternehmen auf den Prüfstand

Der Managementberater Peter F. Drucker hat einmal vorgeschlagen, Unternehmungen alle drei Jahre auf den Prüfstand zu stellen und sämtliche Produkte, Prozesse, Techniken, Märkte und Vertriebskanäle, einschließlich sämtlicher Mitarbeiteraktivitäten einem Check-Up zu unterziehen mit der Frage »Würden wir uns heute für dieses Produkt, diesen Markt, diesen Vertriebsweg, diese Technologie entscheiden, diesen Mitarbeiter?« Für den Fall einer negativen Antwort ist nach effektiveren Formen des Einsatzes betrieblicher Ressourcen zu suchen. Und unter Umständen auch abzuklären, ob es nicht besser wäre, we-

.....
Wolfgang Hüge ist Autor, freiberuflicher Dozent und Berater. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen der Öffentlichkeitsarbeit sowie des Wissensmanagements.

nig rentable Geschäftsbereiche abzustoßen und die Aktivitäten auf erfolgreiche Geschäftsfelder zu verlagern (oder sich neuen »Gewinnbringern« zuzuwenden). Dies ist nicht zuletzt deshalb notwendig, da alle bestehenden Produkte, Dienstleistungen, Märkte, Absatzwege, Prozesse, Technologien und eben auch Mitarbeiter nur eine begrenzte Lebenserwartung haben.

Daher ist eine Analyse ihres Lebenszyklus vorzunehmen, in der die folgenden Aspekte zu klären sind:

- ⚡ Wie lange wird dieses Produkt (Markt, Absatzweg, Geschäftsfeld etc.) noch weiter wachsen?
- ⚡ Wie lange wird es sich noch am Markt halten?
- ⚡ Wann muss ich damit rechnen, dass es zu alt wird und verfällt?
- ⚡ Wie schnell wird es veralten, und wann wird es veraltet sein?

Auf dieser Grundlage kann jedes Unternehmen abschätzen, wo es in absehbarer Zukunft stehen wird, wenn es sich auf die bestmögliche Verwaltung des Bestehenden beschränkt. Ergibt sich jedoch eine Lücke zwischen dem, was realistisch zu erwarten ist und dem, was das Unternehmen braucht, um seine Absatz-, Marktpositions- oder Rentabilitätsziele zu verwirklichen, so ist ein Handlungsbedarf ersichtlich.

Diese Lücken sollten geschlossen werden, um Schwierigkeiten schon im Vorfeld zu umschiffen. Erfahrene Unternehmensberater wie Drucker empfehlen dabei aufgrund der Unsicherheiten von Innovationsprojekten, hier jedes Loch mindestens dreifach zu stopfen und entsprechend viele Aktivitäten in Angriff zu nehmen.

Fahrplan in die Zukunft

Die daraus resultierende strategische Planung sollte neben den Zielen möglichst auch konkrete Umsetzungstermine nennen, die gewissermaßen den Fahrplan in die Unternehmenszukunft (»road map«) bilden. Auszuweisen sind dabei die zu seiner Umsetzung notwendigen Mitarbeiter, ihre Zahl, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Gehälter, die notwendigen technischen Voraussetzungen, zur freien Verfügung stehende Finanzmittel und betriebliche Kommunikationswege einschließlich der formalen Einbindung der Innovationsprojekte in das Gesamtmanagement.

Von großer Bedeutung ist daneben die personelle Ausstattung von Projektgruppen: »Nur wenn erwiesenermaßen leistungsfähige Mitarbeiter dem Projekt zugeordnet, mit den notwendigen Instrumenten, Finanzmitteln und Informationen ausgestattet werden und Termine klar und eindeutig festgelegt sind, nur dann haben wir einen Plan. Ehe der Plan nicht steht, haben wir nur gute Absichten.« (Peter F. Drucker)

Projekte verändern die Welt in großen oder kleinen Schritten. Systematisches Projektmanagement kann mit großem Nutzen auch bei kleineren

Vorhaben in mittelständischen Unternehmen eingesetzt werden. Auch wenn sich Projekte vor allem im Umfeld des »Change Management« nicht immer nach den üblichen Maßstäben des betrieblichen Controllings messen und bewerten lassen, heißt dies nicht, dass in solchen Fällen keine Möglichkeit einer erfolgsorientierten Steuerung gegeben ist.

Dazu dienen der Projektrahmenplan (»Was ist in einem Projekt zu tun?«), die Ablaufplanung (»In welcher Reihenfolge und wann ist etwas zu tun?«) sowie die Phasen- und Aktionsplanung (»Was sind die wesentlichen Meilensteine in einem Projekt, wann müssen sie erreicht werden, welche Aufwendungen dürfen bis dahin entstehen, und welche Ergebnisse sollten zum Mess-Zeitpunkt erreicht sein?«).

Jedes gut strukturierte Projektmanagement setzt auf einen permanenten Abgleich von (Zwischen-) Ergebnissen und Erwartungen. Dies ist allerdings nur dort möglich, wo ein entsprechend konkreter Projektplan vorliegt, der eine differenzierte Beschreibung der angestrebten Ziele und der Zwischenschritte auf dem Wege zu diesen Zielen enthält.

Am Anfang jedes Projektes stehen Erwartungen. Es sind die verschiedensten Fragen zu klären, so z.B.:

- ⚡ Was erwarten wir von einem Projekt?
- ⚡ Wann erwarten wir welche Ergebnisse?
- ⚡ Wann und wie oft müssen wir den Fortgang des Projektes bewerten, damit es steuerbar bleibt?

Anhand von vorab formulierten Erwartungen, die sowohl »harte«, statistisch messbare Kennziffern, als auch sogenannte »weiche« Erfolgskriterien (Indikatoren, die aus bestimmten Beobachtungen und Befragungen erschlossen werden) umfassen können, lässt sich durch einen Ist-Soll-Vergleich kontinuierlich nachprüfen, ob die Erwartungen mit dem tatsächlichen Verlauf des Projekts übereinstimmen. So kann stets beurteilt werden, ob der Projektplan in seiner Tendenz realistisch oder eher zu optimistisch oder zu pessimistisch ausfällt. Auf dieser Basis lassen sich frühzeitig unerwünschte Entwicklungen identifizieren und korrigieren.

Zudem wird für die beteiligten Mitglieder der Projektgruppe deutlich, was gut gemacht wird und wo mögliche Schwächen des Projektes liegen. Es zeigen sich dann die Grenzen des praktisch Machbaren, ob Zeiterfordernisse für bestimmte Detailarbeiten über- oder unterschätzt wurden, oder wo man sich die Umsetzung von Erkenntnissen in praktische Anwendung zu einfach vorgestellt hat. Ist letzteres der Fall, muss überlegt werden, ob die Ressourcen des Projektes erhöht werden können (z. B. in Form unterstützender Maßnahmen wie Training, Schulung und Beratung) oder ob möglicherweise Kompetenzen neu zu verteilen sind, um das bestmögliche Projektergebnis zu erzielen. ■