

Sie erreichen den Autor über:
Project Consulting Company
 Herbert-Weichmann-Straße 73
 22085 Hamburg
 Tel. 040.2788.1588
 presse@pcc-kg.com

PROJEKTMANAGEMENT

Prozesse optimieren

Oft entstehen Effizienzverluste schon vor Projektbeginn. Schon wenige Verbesserungen können hohe Wertsteigerungen erzielen.

■ VON DINO STAHL

Eine in Capital 22/2004 veröffentlichte Untersuchung der Fachhochschule München zeigt, dass 87 Prozent der untersuchten Projekte wertvernichtend waren, also der Aufwand den Nutzen überstieg. Das Verhältnis von Projektaufwand und Nutzen möglichst günstig zu gestalten, ist eine Herausforderung, der sich jeder Projektleiter stellen muss. Projekte zu initiieren, sie gut zu leiten und auch noch erfolgreich abzuschließen, ist keine leichte Aufgabe. Zahlreiche Statistiken zeigen, dass dies eher selten gelingt.

Die Effizienz von Projekten ist davon abhängig, inwieweit es dem Projektmanagement oder dem Auftraggeber gelingt, folgende Bereiche zu beherrschen:

- **Projektbegrenzung:**
Präzisierung der gewünschten Ergebnisse in Umfang und Qualität
- **Stakeholder:**
Analyse der Rahmenbedingungen und Identifikation zusätzlicher Nutzenpotenziale; Unterstützung durch das Management
- **Projektteam:** Qualifikation und Eignung von Projektleiter/-mitarbeiter und deren Auswahlprozess
- **Projektadministration:** Kosten und Aufwand des Overheads, Systemunterstützung
- **Change Management:** Minimierung der Projektänderungen und damit eine Stabilisierung der Aufgabenstellung

Jeder dieser Bereiche wird durch unterschiedliche Faktoren beeinflusst. Beispielsweise

stellen Mitarbeiterauswahl und -einsatz des Projektes einen zentralen Ansatzpunkt für Effizienz dar. Ähnliche Reaktionsketten lassen sich bei der Projektbegrenzung, der Systemunterstützung oder der Unterstützung durch das Management aufzeigen.

Die Vielzahl von Einflussfaktoren zu analysieren und daraus die richtigen Schlüsse für die Projektarbeit zu ziehen, bedarf eines fundierten Know-hows und der entsprechenden Methodik. Nicht jeder Projektleiter verfügt hierüber. Wie können schnelle, effizienzsteigernde Maßnahmen ermittelt und umgesetzt werden?

Die Lösung in vielen Projekten von Finanzdienstleistern liegt darin, das Management zu sensibilisieren. Ein geschärftes Bewusstsein, welche finanziellen Auswirkungen Projektineffizienzen haben, bringt oft schnell die erforderliche Unterstützung durch die Entscheidungsträger des Unternehmens im Projektumfeld. Ist diesem Personenkreis erst einmal bewusst, welche Potenziale in ihren Projekten schlummern, werden Maßnahmen schnell gefordert und entsprechend unterstützt.

Aktionismus vermeiden

Allerdings entstand in manchen Unternehmen in den vergangenen Jahren ein nahezu blinder Aktionismus, wenn darum ging, Kosten zu senken. Die pauschale Reduktion aller Projektbudgets

um X Prozent war eine ebenso verbreitete wie unglückliche Maßnahme. Denn dies führte selten zur effizienten Lösung – der Kampf um das Budget, Beschäftigung mit Change Requests und Verringerung des Leistungsumfangs oder

der Qualität waren die Folge. Will man nachhaltig effizienter arbeiten, kommt die Organisation nicht umhin, Verbesserungspotenziale in den Projekten gezielt zu analysieren und die eigenen Prozesse zu optimieren.

Analysen der Project Consulting Company haben gezeigt, dass beispielsweise

die Qualifikation, die Auswahl und der Einsatz von Projektmitarbeitern als Ansatzpunkt zur Effizienzsteigerung nur sehr unzureichend genutzt werden. Wenn für das Projekt eigene externe Kräfte eingesetzt werden, ist das nicht nachvollziehbar. Dennoch bleiben diese Effizienzfaktoren oft unbeacht-

„Diskussionen um Auftragsinhalte sind wahre Effizienzkiller. Das zeigt sich etwa bei Basel II-Projekten.“

Mitarbeiterauswahl als Effizienzfaktor

Eine effiziente Abwicklung des Projekts wird wahrscheinlicher, wenn

- die Projektmitarbeiter motiviert sind,
- das erforderliche Know-how und die Erfahrung da sind
- die Arbeitsbedingungen optimal sind,
- die Aufgabenteilung optimal gelöst ist.

Ölen, bevor die Projektmaschine anläuft; so lassen sich Reibungsverluste am besten vermeiden.



tet, weil der Zentraleinkauf letztlich nur die direkten Kosten der Berater berücksichtigt, da er mit der Qualifikationsbeurteilung ohnedies überfordert wäre. Zudem ist der Auftraggeber bei innovativen, neuen Themen mit dem Audit der Experten ebenfalls überfordert.

Ein weiterer Grund ist, dass der Projektleiter noch nicht benannt ist oder nicht über die erforderliche Kompetenz verfügt. Oft wird ein externer Partner gewählt, der im Unternehmen schon bekannt ist und das günstigste Angebot abgibt.

Eine Prüfung der angebotenen Kompetenz in Vorstellungsgesprächen, wie dies bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern üblich ist, findet ebenfalls zu selten statt. Die Auswirkungen sind beachtlich. Warum sollte man nicht Know-how zur Prüfung der Projektbesetzung einkaufen?

Auch der vermeintliche Lösungsweg über Festpreise führt in die Irre, wenn es um Projekte mit hohem Personaleinsatz geht. Changes und Diskussionen um Auftragsinhalte sind wahre Effizienzvernichter. Gerade im Umfeld der Finanzdienstleister zeigt sich dies bei IFRS/IAS, Basel II oder Outsourcing-Projekten überdeutlich. Dabei gibt es konkrete Ansätze für effizienzsteigernde Maßnahmen in jeder einzelnen Projektphase.

Vor dem Start, wenn das Projekt eigentlich noch eher als Idee im Unternehmen existiert, steht der Nutzeneffekt im Vordergrund. Werden nicht alle Aspekte erkannt und berücksichtigt, ist dies nach Projektbeginn und im Projektverlauf nur mit hohem Aufwand

erreichbar. Eine Grobplanung der Ergebnisse unter Einbezug aller Stakeholder schafft eine transparente Basis für die Projektdefinition.

In der Analyse wird, etwa mit Hilfe von Machbarkeitsstudien und einer Grobkonzeption, der Grundstein gelegt,

- der die Projektkosten weitgehend festzurrt,
- die Projekteinhalte beschreibt und
- den Nutzen der Projektergebnisse so formuliert, dass dieser messbar wird.

Weichen vorher stellen

Investitionen in Zeit und Geld zahlen sich in diesem Zeitraum mehrfach aus. Kurz vor Projektbeginn – also zu dem Zeitpunkt, wenn Ressourcen

geplant wurden und nun verpflichtet werden sollen – kann sich eine ganze Reihe von Maßnahmen kostensenkend und damit effizienzverbessernd auswirken.

Die Maßnahmen beginnen bei der Ressourceneinteilung und reichen bis zu Verhandlungen mit Externen über Konditionen und Kosten: Wer arbeitet in welchem Teilprojekt, wer hat welche Aufgaben und Verantwortungen? Die Initiierungsphase des Projekts ermöglicht oft einen deutlichen Effizienzsprung. Kostenreduktionen von über 25 Prozent sind nicht selten. Während der Durchführung des Projektes fließt zwar für gewöhnlich das meiste Geld; die Reduktionspotenziale auf der Kostenseite

und der Nutzen der Projektergebnisse sind jedoch weit vor der eigentlichen Umsetzung bereits programmiert. Dennoch gibt es auch während der Umsetzungsphase Effizienzeffekte. Etwa die regelmäßige Prüfung des Projektvorgehens, der Projektabwicklung, der Projekteinhalte und der Projektergebnisse sind geeignete Maßnahmen. Die Prüfungen sollten Projektexterne, nicht die Projektleitung selbst durchführen. Es zeigt sich, dass in der Praxis Wertsteigerungen schon mit vergleichsweise geringem Einsatz realisierbar sind. ■

Der Autor ist Partner der Project Consulting Company in Hamburg. www.pcc-kg.com



Eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst die Effizienz eines Projekts. Jeder Projektleiter muss über methodisches Know-how verfügen, um diese Faktoren zu analysieren und die richtigen Schlüsse zu ziehen.

GRAFIK: PCC