



Aufgrund der Marktdynamik müssen sich immer mehr Unternehmen flexibler organisieren. So gewinnt das Projektmanagement an Bedeutung. Der Erfolg eines Projekts hängt von einer guten Planung ab.

Gezielt zum Erfolg

In der Medizintechnik stemmen Unternehmen immer größere und wichtigere Projekte pro Jahr. Gleichzeitig haben viele Firmen erhebliche Defizite im Projektmanagement. Schwachstellen zeigen sich vor allem in den technischen Bereichen, in der IT, aber auch in der Forschung & Entwicklung. Die wesentlichen Ursachen hierfür liegen oft in individuellen Qualifikationsmängeln im Projektmanagement, vor allem jedoch im Spannungsfeld zwischen technischen und kaufmännischen Interessen. Obwohl alle Unternehmen nach Gewinnmaximierung streben, gibt es insbesondere in technischen Fachbereichen immer wieder Projekte, in denen Realisierungswünsche über die Wirtschaftlichkeit gestellt werden. Die Konsequenz ist, dass das Ziel verfehlt wird. Nicht selten belastet das vergeudete Projektbudget die Profitabilität des Unternehmens.



KONTAKT

OPC-organisations & projekt
consulting GmbH
40547 Düsseldorf
Tel. +49 (0)211 55028690
Fax +49 (0)211 5502869-69
www.opc-gruppe.de

Auch wenn die Gründe für misslungene Projekte vielfältig sind, lassen sich in der täglichen Praxis immer wieder ähnliche Fehler erkennen, die durch mangelnde Systematik und Transparenz in der Projektabwicklung entstehen. Es beginnt beim Formulieren des Projektziels und endet mit der Überprüfung, ob das Ziel erreicht worden ist. Ein Grund dafür sind fehlende oder fehlerhafte Rollenzuweisungen innerhalb der Projektorganisation. Zunächst muss die Verantwortung für die inhaltliche Sinnhaftigkeit des Projekts von der Umsetzungsverantwortung des internen Dienstleisters, zum Beispiel der IT-Abteilung, getrennt werden. Bei der Einführung eines Produktionsplanungstools sollte die Verantwortung für die eindeutige Definition von Projektinhalt und Projektziel beim Anforderer, also bei der Produktion, liegen. Die Umsetzungsverantwortung sollte jedoch der IT-Abteilung über-

Bild: Yuri Arcurs - Fotolia.com



tragen werden, denn sie muss ein geeignetes System auswählen und implementieren.

Mit einer solchen Aufteilung kann der Anforderer beim Scheitern des Projekts nicht alle Schuld von sich weisen. Die Trennung der Kompetenzen führt außerdem dazu, dass sich beide

Ungenaue Ziele sprengen das Budget

Parteien gegenseitig hinterfragen, was die klare Definition der Projektparameter (Anforderungen, Umfang und Ziel) fördert. Dass die Parameter eindeutig formuliert sind, ist deshalb so wichtig, weil diese sich sonst schleichend verändern und eine zielgerichtete und effiziente Umsetzung des Projekts unmöglich machen. So sprengen Projekte ohne eindeutige Zielsetzung erfahrungsgemäß das Budget und liefern nicht das gewünschte Ergebnis.

Ein effizientes Projektmanagement erfüllt grundlegende Kriterien, die bereits bei der Entscheidung, welche Projekte umgesetzt werden, von elementarer Bedeutung sind: Transparenz, Eindeutigkeit der Projektparameter, Ausweis des Projektnutzens für das Unternehmen und aktive Durchführungsüberwachung (Bild 1). Es empfiehlt sich ein Zweistufenmodell, das sich in das Projektportfoliomanagement und das Projektmanagement gliedert.

Beim Projektportfoliomanagement werden alle Projektanforderungen transparent dargelegt, um sicherzustellen, dass der Einsatz des Gesamtbudgets den größtmöglichen Nutzen bringt. Damit erhalten die Entscheider eine Liste, die nach dem budgetierten Aufwand und dem Gesamtnutzen (Summe aus wirtschaftlichem und strategischem Nutzen) der einzelnen Projekte priorisiert ist. Anschließend können sie auf dieser Grundlage das Projektprogramm festlegen, womit der Übergang in das Projektmanagement erfolgt.

Mittels Projektmanagement werden die Projekte geleitet, organisiert, gesteuert und überwacht. Projekte bergen immer dann Risiken, wenn sie schleichend, also ohne formelle Schritte, von der Planungsphase in die Umsetzung übergehen. Beim formalisierten Projektmanagement wird mit der offiziellen Projekteröffnung ein Organisationsgremium mit eindeutig verteilten Verantwortlichkeiten zusammengestellt, das aus der Projektleitung, einem Lenkungskreis sowie den Auftraggebern, der durchführenden Arbeitsgruppe und den Prüfinstanzen besteht.

Bevor die eigentliche Projektplanungsphase beginnt, müssen Umfang und Zielsetzung des Projekts überprüft, festgelegt und dokumentiert werden. In der anschließenden groben Planung werden Budget, erforderliche Ressourcen und der Projektplan verabschiedet. Festgelegte Meilensteine helfen, den optimalen Verlauf des Projekts anhand des erreichten Fortschritts in Relation zum verbrauchten Budget sicherzustellen.

Für die F&E bietet es sich an, sogenannte Cut-off-Kriterien festzulegen, bei deren Über- oder Unterschreiten ein Projekt aufgrund mangelnder Wirtschaftlichkeit eingestellt wird. Durch das Projekt-



© MED engineering

1 Grundsätze des Projektmanagements: Klar definierte Ziele verhindern, dass ein Projekt aus dem Ruder läuft

controlling wird der Fortschritt eines Projekts mit den im Vorfeld definierten Meilensteinen überwacht. Ein konsequentes und stringentes Projektcontrolling ist jedoch nur möglich, wenn alle Beteiligten den Nutzen des Projektmanagements erkennen.

Die Entscheidung, ein Projekt zu starten, hängt davon ab, welchen Wert die zu erwartenden Ergebnisse für das Unternehmen haben. Jedoch verändern sich im Projektverlauf oft der Umfang, die Anforderungen oder sogar die Zielsetzung. Ein qualifiziertes Projektmanagement lässt nur nötige Veränderungen zu und passt die Rahmenfaktoren an die neuen Umstände an. Dadurch bleibt das Projekt transparent und steuerbar. ■

MD110182
www.med-eng.de



DIPL.-WIRTSCH.-ING. (FH) CARSTEN SPECKAMP
ist Berater bei OPC-organisations & projekt consulting in
Düsseldorf.
cspeckamp@opc-gruppe.de