

Projekte nach Bauchgefühl? Für KMU ein teures Risiko

«Projektmanagement? Das machen wir doch sowieso, einfach ohne den grossen Namen dafür.» Diesen Satz hört man in KMU regelmässig. Und ganz falsch ist er nicht. Projekte werden schliesslich überall umgesetzt. Die Frage ist jedoch, wie systematisch dies geschieht. Denn bei Projekten gilt: Entweder die Zusammenarbeit funktioniert, oder sie funktioniert nicht.

VON MIKE HUBMANN

In kleinen und mittleren Unternehmen läuft Projektarbeit oft pragmatisch ab. Der Geschäftsführer verteilt Aufgaben zwischen zwei Sitzungen, die Projektleiterin übernimmt die Koordination zusätzlich zu ihrem Tagesgeschäft, und die Projektdokumentation besteht aus einer

Excel-Datei, die nur eine Person wirklich versteht.

Solange alles nach Plan läuft, fällt das kaum auf. Sobald jedoch ein Lieferant ausfällt, eine Schlüsselperson das Unternehmen verlässt oder der Kunde seine Anforderungen ändert, werden Schwachstellen sichtbar. Plötzlich ist unklar, wer wofür verantwortlich ist, welche Annahmen dem Zeitplan zugrunde liegen oder was überhaupt noch zum Projektumfang gehört.

Das hat wenig mit fehlendem Engagement oder mangelnder Fachkompetenz zu tun. Häufig fehlt schlicht die notwendige Struktur. Gemeint sind dabei nicht in erster Linie Projektpläne oder Gantt-Diagramme. Die wichtigste Struktur eines Projekts bleibt meist unsichtbar. Sie zeigt sich darin, wie Menschen zusammenarbeiten, Verantwortung übernehmen und mit unterschiedlichen Erwartungen umgehen.

Zwischen Organigramm und Realität

Methoden, Vorlagen und Tools lassen sich lernen. Anspruchsvoller ist es, Menschen mit unterschiedlichen Perspektiven und Interessen zu einer funktionierenden Einheit zu machen.

Auf dem Organigramm ist meist klar geregelt, wer ein Projekt leitet. Im Alltag sieht das oft anders aus. Gerade wenn erfahrene



Gutes Projektmanagement bedeutet: Stakeholder regelmässig einbeziehen und nicht erst dann, wenn ihre Unterstützung dringend benötigt wird.

Fachpersonen aus verschiedenen Bereichen zusammenarbeiten, treffen unterschiedliche Sichtweisen und Arbeitsweisen aufeinander.

Erfolgreiche Projektleiterinnen und Projektleiter zeichnen sich deshalb selten allein durch ihr Methodenwissen aus. Entscheidend ist, wie sie kommunizieren, Stakeholder einbinden und mit Spannungen umgehen. Diese Fähigkeiten sind kein Zusatz zur eigentlichen Projektarbeit. Sie sind ein zentraler Bestandteil davon.

Ein Beispiel aus der Praxis

Ein mittelständisches Industrieunternehmen plante die Einführung einer neuen ERP-Software. Das Vorhaben betraf praktisch alle Abteilungen. Der Start verlief vielversprechend, allerdings mit wenig Struktur. Der IT-Leiter koordinierte das Projekt neben seinem Tagesgeschäft, einzelne Schlüsselpersonen wurden informell einbezogen, und der Zeitplan existierte vor allem im Kopf des Projektverantwortlichen.



Autor

Mike Hubmann ist Partner, Trainer und Berater beim Zürcher Beratungs- und Weiterbildungsinstitut BWI sowie Studienleiter des CAS «Projektmanagement – Change und Transformation». Er begleitet Unternehmen bei komplexen Projekt- und Transformationsvorhaben.

> www.bwi.ch



© ZVG / BWI

Nach einigen Monaten zeigte sich, dass die grössten Herausforderungen nicht technischer Natur waren. Die Buchhaltung fühlte sich übergangen, weil ihre Anforderungen erst spät berücksichtigt wurden. Der Vertrieb wurde kurzfristig zu Schulungen eingeladen und reagierte entsprechend zurückhaltend. Gleichzeitig entwickelte sich zwischen dem IT-Leiter und einer erfahrenen Sachbearbeiterin ein Konflikt, der vordergründig Datenfelder betraf, tatsächlich aber eine offene Frage nach Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen widerspiegelte.

Die Lösung lag nicht in zusätzlicher Dokumentation. Entscheidend waren zwei Gespräche. Eines klärte die Entscheidungsbefugnisse zwischen IT und Buchhaltung. Im anderen wurden die tatsächlichen Bedenken des Vertriebs offen angesprochen.

Erst danach konnten ein klarer Projektauftrag, eine einfache Stakeholderplanung und ein transparentes Risikomanagement ihre Wirkung entfalten. Der Termin wurde eingehalten. Noch wichtiger war jedoch, dass die beteiligten Bereiche anschliessend auch im Tagesgeschäft enger und vertrauensvoller zusammenarbeiteten.

«Professionelles Projektmanagement bedeutet in KMU nicht ein starres Methodenkorsett.»

Projekte sind Beziehungsarbeit

Das Beispiel zeigt, worauf es ankommt. Professionelles Projektmanagement bedeutet in KMU nicht ein starres Methodenkorsett. Es bedeutet, Beziehungen aktiv zu gestalten, Bedenken früh sichtbar zu machen und offene Zuständigkeitsfragen anzusprechen. Konkret heisst das: Stakeholder regelmässig einbeziehen und nicht erst dann, wenn ihre Unterstützung dringend benötigt wird. Im Team frühzeitig klären, wer welche Verantwortung trägt und wie viel Selbstorganisation sinnvoll ist. Und Spannungen als Hinweis verstehen, dass etwas geklärt werden muss.

Der Aufwand lohnt sich, wenn er angemessen bleibt

Professionelles Projektmanagement bedeutet für KMU nicht mehr Administration. Es bedeutet, die Aufmerksamkeit auf die

Themen zu richten, die für den Projekterfolg tatsächlich relevant sind. Ein Statusbericht, den niemand liest, schafft keinen Mehrwert. Ein offenes Gespräch, das eine ungeklärte Kompetenzfrage innerhalb einer Stunde löst, kann dagegen Wochen an Reibungsverlusten verhindern.

Fazit: Gute Projekte sind kein Zufall

KMU sind nicht zu klein für ein professionelles Projektmanagement. Im Gegenteil: Gerade weil Ressourcen begrenzt sind, wirken sich ungeklärte Verantwortlichkeiten und Konflikte besonders stark aus. Während grössere Unternehmen Reibungsverluste oft über mehrere Hierarchieebenen auffangen können, kann in einem KMU bereits ein Konflikt in einem kleinen Projektteam den Erfolg eines wichtigen Vorhabens gefährden.

Wer sagt: «Projektmanagement machen wir sowieso», hat meist recht. Die entscheidende Frage ist jedoch, ob es dem Zufall überlassen wird oder bewusst gestaltet ist. Denn erfolgreiche Projekte entstehen selten durch perfekte Pläne. Sie entstehen dort, wo Menschen Verantwortung übernehmen, miteinander sprechen und gemeinsam auf ein Ziel hinarbeiten.

Informationen

Mehr zum CAS Projektmanagement – Change und Transformation

