PM IM MITTELSTAND: (K)EIN WIDERSPRUCH?

Mittelständler verfügen über gute Voraussetzungen für erfolgreiche Projekte: Die Entscheidungswege sind kurz, die Mitarbeiter hochmotiviert und die Führung ist präsent. Und doch ist der Grat zwischen Erfolg und Scheitern von Projekten ein schmaler. Welche Lösungsansätze sind erfolgversprechend, greifen die Spezifika des Mittelstandes auf und nutzen seine Vorteile?

Thomas Lieb

Worum geht es? Eigentümer Mittelständler

Der Anruf kam an einem Freitagnachmittag. Der Kunde am anderen Ende der Leitung hätte einen guten Freund, dem ein mittelständisches Technologieunternehmen gehöre. Sein Freund hätte erzählt, dass das Unternehmen zwar beständig wachse, aber alles wohl nur über ihn laufen müsse, seine Mitarbeiter keinerlei Entscheidungen treffen würden und er das Gefühl habe, dass es ohne ihn einfach nicht ginge.

Ob man bei seinem Freund eine Organisationsanalyse machen können, um zu identifizieren, was er vielleicht anders machen könne …?! Die Analysen und Interviews ergaben ein recht interessantes Bild:

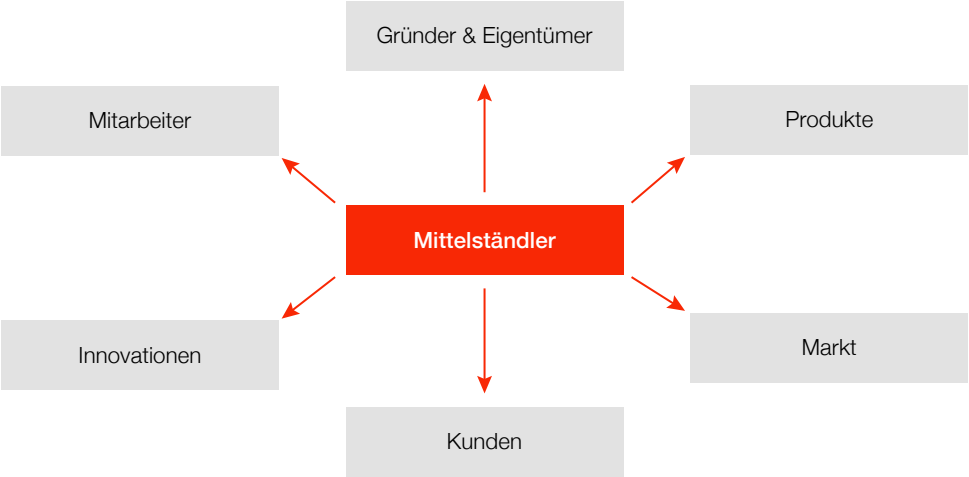

Abb. 1: Charakteristika „Mittelständler“

Der Unternehmer hatte einen kleinen, hochmotivierten Kreis von Führungskräften um sich geschart, von denen einige ursprünglich branchenfremd, aber schon sehr lange im Unternehmen waren und sich stark mit diesem identifizierten. Manche kannte er bereits aus der Schule! Auffällig war, dass fast jede dieser Führungskräfte mehrere Funktionen im Unternehmen inne hatte: Der Einkaufsleiter machte auch die Produktentwicklung, der Chef des Lagers war auch der IT-Experte und der Produktionsleiter reparierte die Maschinen selbst.

Jegliche Entscheidungen mussten tatsächlich vom Eigentümer getroffen werden, seinen zweiten Geschäftsführer behandelte er eher wie einen Referenten statt wie einen Kollegen. Echte Kommunikationsstrukturen gab es nicht, aber dafür stand seine Tür immer und jedem offen. Das bedeutete, er war der bestinformierte Mitarbeiter des Unternehmens und gab die Informationen nach bestem Wissen und Gewissen weiter. Nach der Präsentation dieser Ergebnisse lächelte der Eigentümer und sagte: „Wissen Sie, wir sind halt ein Mittelständler. Wir sind anders.“

Aber was bedeutet das? Dazu gibt es einige Hypothesen:

- Familiengeführte Mittelständler sind derart einzigartig und spezifisch, dass auch ihr Projekt- und Prozessmanagement sehr spezifisch aussehen und implementiert werden muss.
- Mittelständler sind häufig in Familienbesitz, sind organisch gewachsen und daher stark auf die „Eigenarten“ des Eigentümers und/oder Gründers und das spezifische Produkt ausgerichtet.
- Aber: Durch wachsende, dynamische Märkte, kürzere Innovationszyklen und immer härter werdende Kundenanforderungen müssen sich Mittelständler auch stärker und schneller verändern als vielleicht früher.
- Und immer noch gilt: „Wir sind anders …“

Wobei könnte Projekt- und Prozessmanagement helfen?

Typische Momente, in denen ein eigentümergeführter Mittelständler auf einmal anfängt, sich verändern zu wollen sind:

- Märkte verändern sich immer schneller, Projekte werden immer komplexer.
- Der patriarchalische Stil des Gründers und/oder Eigentümers ist dem nicht mehr gewachsen.
- Marktanteile gehen verloren.
- Neue Märkte können nicht besetzt werden.
- Kunden gehen verloren.
- Aufträge werden nicht mehr gewonnen.
- Gewonnene Kundenprojekte haben keinen (ausreichenden) Deckungsbeitrag.
- Das Unternehmen verliert sein Renommee.
- Mitarbeiter sind frustriert, die Margen werden kleiner, die Qualität sinkt …

Welchen Nutzen können Mittelständler aus professionellem Projekt- und Prozessmanagement ziehen?

Mit professionellem Projekt- und Prozessmanagement könnte die Forschung und Entwicklungsarbeit effektiver strukturiert und geplant werden. Die Anzahl der Projekte wird auf ein machbares Maß reduziert, der Status der Projekte wird transparent und der Eigentümer wird in die Lage versetzt, Forschungs- und Entwicklungsprojekte bewusster zu beauftragen oder zu stoppen. So wird auch die Time to Market reduziert.

Oder: Die interne IT wird häufig stiefmütterlich behandelt. Der Eigentümer hat vielleicht kein echtes Interesse an ihr, sie ist für ihn ein Vehikel, manchmal sogar ein notwendiges Übel. Man tut sich vielleicht schwer, Kosten und Termine von IT-Projekten zu planen und zu steuern. Vorgaben und Strukturen zum Einzel- und Multiprojektmanagement können das einfacher machen.

Auch Kundenprojekte können effizienter und effektiver durchgeführt werden, womit die Profitabilität des Unternehmens gesteigert werden kann. Das gilt auch für interne Projekte. Hier wäre es aber wichtig, hohe „interne“ Aufwände zu vermeiden. Durch die hohe Motivation und Selbstorganisation der Mitarbeiter werden vielleicht Kosten und frei verfügbare Kapazitäten in „unnötige“ Tätigkeiten investiert, die zum Teil redundant oder repetitiv gemacht werden. Und so entstehen Kosten, die keinen Zusammenhang zur Unternehmensstrategie haben.

Dazu kommt, dass der Status von (temporären) Aufgaben unklar ist. Wie gesagt, „jeder macht alles …“. Es gilt also, die Balance zwischen der Selbstorganisation und standardisierten Strukturen ein wenig mehr in Richtung der Strukturen zu verschieben.

Nachhaltige Implementierung – die richtige Vorgehensweise wählen

Projekt- und Prozessmanagement-Implementierungen dürfen keine 08/15-Standards von der Stange sein. Dafür sind Mittelständler doch zu individuell und speziell in ihren Anforderungen. Es ist also eine individuelle Formel gefragt, die zum einen zum Unternehmen, zum anderen zum Eigentümer und natürlich auch zu den Mitarbeitern passt (vgl. Abb. 2)!

Und das bedeutet, dass die Strukturen, Prozesse und Methoden einfach umzusetzen sein müssen. Die Mitarbeiter von Mittelständlern sind es in der Regel gewohnt, schnell, flexibel und pragmatisch zu arbeiten. Wenn sie auch nur annähernd

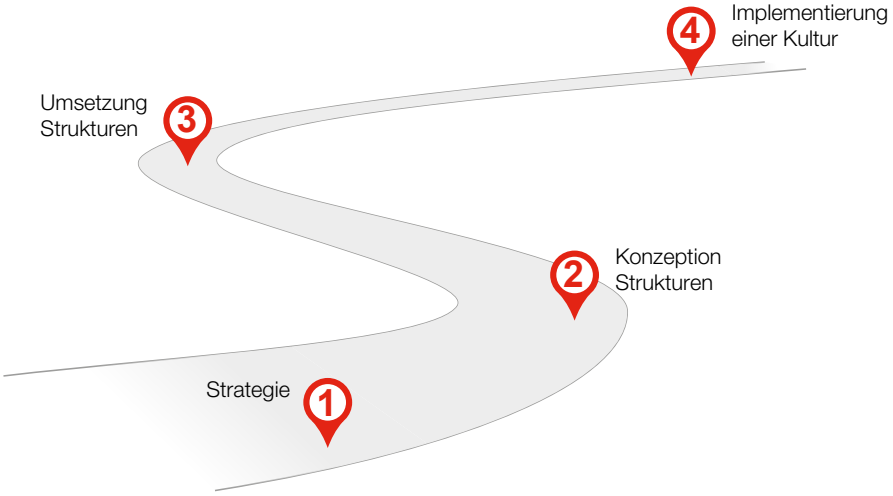

Abb. 2: Nachhaltige Implementierung von Projekt- und Prozessmanagement – die richtige Vorgehensweise wählen

> Da die Mitarbeiter es gewohnt sind, sich (gemeinsam) um alles zu kümmern, ist es wichtig, wirklich alle Beteiligten zu integrieren.

das Gefühl bekommen, dass die Strukturen oder Erklärungen zu theoretisch werden, werden sie diese oft schlichtweg ablehnen. Es wird kein Mehrwert darin gesehen, große, komplexe Richtlinien-Gebäude zu errichten. Alles muss „sofort und einfach anzuwenden sein …“. „Weniger ist mehr“ oder anders ausgedrückt: „Reduzieren Sie sich auf das Wesentliche!“

Da die Mitarbeiter es gewohnt sind, sich (gemeinsam) um alles zu kümmern, ist es wichtig, wirklich alle Beteiligten zu integrieren. Nicht nur bei der Implementierung von Projekt- und Prozessmanagement, sondern auch bei der späteren Anwendung der Methoden. Kein Prozess wird optimiert, wenn nicht jeder Beteiligte oder Betroffene gefragt wurde! „Begeistern! Überzeugen! Nicht überreden!“

Aber es gibt noch eine Herausforderung. Manchmal ist am Anfang nicht klar, was eigentlich Ursache, Anlass oder Problem ist. Dann heißt es, „wir müssen unbedingt Prozessmanagement einführen“, um erst im Laufe der Implementierung festzustellen, dass es eigentlich um die Firmenkultur geht.

Darum ist es vielleicht bei Mittelständlern besonders wichtig, immer zu fragen: „Um was geht es wirklich?“ und nicht einfach Lösungen von der Stange anzubieten.

Kundenbeispiel: Weltmarktführer im Eventtechnikbereich

Ursprünglich plante der Kunde für die Projektmanagement-Professionalisierung in seinem Unternehmen ein zweitägiges PM-Training für seine Führungskräfte. Im Training, an dem neben allen Führungskräften auch der Eigentümer teilnahm, ergaben sich jedoch bald grundsätzliche Fragestellungen, die die Strukturen und die Zukunft des Unternehmens, die Führungskultur oder die Kommunikationsstrukturen im Unternehmen betrafen. Schnell war klar, dass Projektmanagement alleine hier nicht helfen kann.

Drei Monate später entschied sich der Eigentümer, ein für das Unternehmen wichtiges Projekt mit professionellem Projektmanagement begleiten zu lassen. Quasi als Versuchsballon, ob Projektmanagement einen echten Mehrwert bringen würde. Das Projekt wurde strukturiert und nach den gängigen Standards beauftragt, allerdings begann der Eigentümer sofort den Projektauftraggeber zu übergehen und direkt in das Projekt hineinzuregieren. Freigaben von Konzepten und Prototypen wurden nicht erteilt. Diese Schwierigkeiten und die grundsätzliche Frage, wie eigentlich die Rolle Führungskraft im Unternehmen zu verstehen sei, führten im Weiteren dazu, dass man parallel zu dem Projekt auch am Führungsverständnis, der Führungskultur und letztlich auch an den Führungsinstrumenten zu arbeiten begann.

Dabei kam die Frage auf, ob das Führungsbild nicht von der Strategie des Unternehmens abzuleiten wäre. Also begann man gemeinsam mit dem Eigentümer eine Strategie zu entwickeln, bzw. die Strategie des Eigentümers zu operationalisieren und zu dokumentieren. Während dieser Arbeit fiel auf, dass die Ist-Prozesse eigentlich nicht mehr der aktuellen Strategie entsprachen, beziehungsweise, dass man eigentlich viel zu wenige Prozesse dokumentiert hatte, um sagen zu können, in welcher Weise sich die Prozesslandschaft des Unternehmens verändern müsse.

Aus dieser Entwicklung und Operationalisierung der Strategie entstand schlussendlich ein weiteres Projekt, in dem die Ist-Prozesse des Unternehmens erstmalig erhoben und dokumentiert wurden, um die Möglichkeit zu haben, in Zukunft die Strategie des Eigentümers gezielter und effizienter umsetzen zu können. Ein Musterbeispiel dafür, dass die Einführung von Projekt- und Prozessmanagement bei Mittelständlern ein ganzheitlicherer Ansatz als vielleicht bei vielen größeren Konzernen ist. Man arbeitet immer gleichzeitig an der Strategie, den Strukturen, den Mitarbeitern und damit vor allen Dingen auch an der Kultur des Unternehmens. Das gelingt aber nur, wenn man es schafft, sowohl den oder die Eigentümer als auch die gesamte Belegschaft mitzunehmen, weil letztlich sie es sind, die das mittelständische Unternehmen tragen.

Thomas Lieb, PMP
Partner, Senior Consultant

M 0049 / 151 / 400 10 789
E thomas.lieb@pmcc-consulting.com

www.pmcc-consulting.com

PMCC
CONSULTING