



DIE RICHTIGEN PROJEKTE ERFOLGREICH MACHEN.

Strategisches Programm Management bei der Schubert Unternehmensgruppe

von Dr. Kirsten Schubert und Stefan Butz

WELCHE PROJEKTE FÜHREN ZUM ERFOLG UND SICHERN KURZ-, MITTEL- UND LANGFRISTIG EINE GUTE MARKTPPOSITION? WIE UND ZU WELCHEM ZEITPUNKT, DIE ZAHLREICHEN THEMEN UND IDEEN ZU PROJEKTEN MACHEN, OHNE DIE ORGANISATION ZU ÜBERFRACHTEN? WELCHE THEMEN MIT WELCHER VERBINDLICHKEIT PRIORISIEREN?

FRAGEN, DENEN SICH DIE SCHUBERT UNTERNEHMENSGRUPPE IM JAHR 2010 KONFRONTIERT SAH. HERAUSFORDERUNGEN, DENEN SICH EIN ERFOLGREICHES UND WACHSENDES UNTERNEHMEN HEUTE STELLEN MUSS.

DIE SCHUBERT UNTERNEHMENSGRUPPE IST MIT DERZEIT 13 NIEDERLASSUNGEN BUNDESWEIT UND CA. 9.000 MITARBEITERN EINER DER FÜHRENDE ANBIETER FÜR PERSONALINTENSIVE UND INTEGRIERTE DIENSTLEISTUNGEN (FACILITY MANAGEMENT).

ALS NATIONAL TÄTIGE UNTERNEHMENSGRUPPE ENTWICKELT SCHUBERT IN ZUSAMMENARBEIT MIT SEINEN KUNDEN AUS INDUSTRIE, DIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMEN, IMMOBILIENWIRTSCHAFT UND DER ÖFFENTLICHEN HAND SOWIE KRANKENHÄUSERN, REHABILITATIONS- UND SENIOREINRICHTUNGEN INDIVIDUELLE SERVICEKONZEPTE FÜR LEISTUNGEN, DIE NICHT ZUM KERNGESCHÄFT DES KUNDEN GEHÖREN.

DIE SCHUBERT GRUPPE HAT BUTZ CONSULT BEAUFTRAGT, IM RAHMEN DER STRATEGISCHEN UNTERNEHMENSSTEUERUNG EIN PROGRAMM MANAGEMENT AUFZUBAUEN, DAS STANDARDS UND STRUKTUREN RUND UM DIE LAUFENDEN PROJEKTE UND MASSNAHMEN SCHAFFT UND DIE ERFOLGE DER PROJEKTE DAMIT SICHERSTELLT.

Ausgangspunkt: Die Unternehmensstrategie

Erfolgreiche Projekte sind Teil der Strategieumsetzung, haben konkrete Ziele und ziehen definierte Maßnahmen nach sich. Die Strategie für die Folgejahre wurde bei der Schubert Gruppe in mehreren Strategierunden festgelegt. Dabei wurde zunächst eine klare Vision für die Geschäftsentwicklung der Folgejahre erarbeitet. Ein Leitbild für die Organisation wurde geschaffen und kommuniziert.

Damit waren wesentliche Leitplanken für ein Bündel von Maßnahmen und Projekten gesetzt. Im Rahmen einer „Inventur“ wurde im Anschluss ein Themenspeicher wie folgt klassifiziert:

- Bestehende, bereits bekannte Themen, die aber bisher nicht als Projekt funktionierten;
- Laufende Projekte, die aber noch kein konkretes Ergebnis erzielt hatten;
- Neue Ideen, deren strukturierte Verfolgung aussichtsreich erscheint, und die zu bewerten sind.

Aus insgesamt rund 50 Themen wurden zunächst 29 Projekte und Maßnahmen definiert. Im ersten Schritt wurde mit 13 priorisierten Projekten gestartet. Die Priorisierung erfolgte kriterienbasiert anhand von Aufwand, Nutzen, Budget und Dringlichkeit. Im Ergebnis bestand Einvernehmen darüber, dass diese 13 Projekte auf die Unternehmensstrategie einzahlen. Projektleiter sowie Teammitglieder für jedes der 13 Projekte wurden aus der internen Organisation bestimmt.

Kurzum: Maßnahmen und Projekte sind an der Unternehmensstrategie auszurichten und im Abgleich mit Verfügbarkeiten und Zielen zu priorisieren!

Externes Programm Management in die Organisation gliedern

Ein größeres Bündel von Projekten, deren Durchführung wesentlich für den Unternehmenserfolg der nächsten Jahre ist und deren Arbeitspakete neben dem Tagesgeschäft erbracht werden müssen, benötigt ein hohes Maß an Verbindlichkeit und Steuerung.

Ein Programm Management ermöglicht die strategische Steuerung, Planung und Überwachung mehrerer miteinander verbundener Projekte. Über ein Programm Management gelingt es vor allem, den Projekten die notwendige Aufmerksamkeit zu geben, sich um die Projekte zu kümmern.

Häufig kann diese Leistung nicht durch die Geschäftsführung oder interne Projektleiter mit der nötigen Sorgfalt, Zeit und Konsequenz (Zielerreichung) erbracht werden. Die Geschäftsführung der Schubert Gruppe hat sich u.a. vor diesem Hintergrund dazu entschieden, diese Leistung durch ein extern geführtes Programm Management erbringen zu lassen. Weitere wesentliche Gründe dafür waren:

- Neutralität & Akzeptanz
- Keine zusätzlichen Mitarbeiter
- Strukturiertes Vorgehen
- Methodenwissen

Durch das Programm Management wurde eine Organisationsstruktur vorgegeben, die ein konsequentes Projektcontrolling ermöglicht.

Diese sah neben einem 14-tägigen Einzelprojektbezogenen Reporting ebenso 14-tägige Lenkungskreissitzungen vor, in denen das Programm Management Statusberichte sowie Entscheidungsbedarf aus allen Einzelprojekten der Geschäftsführung vorlegt.

Strategisches Programm Management bei der Schubert Unternehmensgruppe

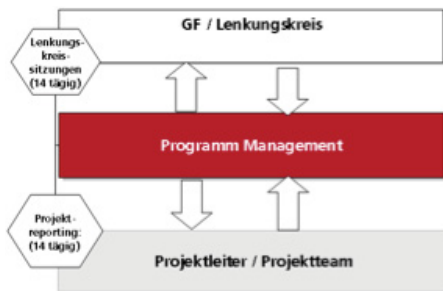


Abb. 1: Eingliederung Programm Management in die Organisation

Diese Organisation ist mittlerweile Bestandteil der Unternehmenssteuerung und wird seitdem konsequent gelebt.

Schritt 1: Programm Management organisieren

Der erste Schritt des Programm Managements bestand darin, die 13 Top-Projekte nach einheitlichen Standards zu organisieren. Dazu zählt neben der Festlegung konkreter Projektregeln innerhalb der Projektorganisation vor allem auch:

- ein klares Projektziel
- definierte Projektpläne
- abgestimmte Budgets
- ein Projektteam
- die Risiken

Zusätzlich wurde der konkrete Nutzen des Projektes definiert. Hierdurch waren die Projektleiter nahezu verpflichtet, sich mit dem Zukunftserfolg ihres Projektes intensiv auseinanderzusetzen. Diese Vorarbeit wurde im Zusammenspiel mit den jeweiligen Projektverantwortlichen erarbeitet. Die Ergebnisse wurden in einem Excel-basierten Projektmanagementtool dokumentiert und dem Lenkungskreis zur Abstimmung vorgelegt. Bereits diese Phase hat dazu geführt, dass auf allen Seiten ein einheitliches Verständnis für die Komplexität, die Organisation, die Rahmenbedingungen sowie den Nutzen eines Projektes bestanden. Zusätzlich wurde jedem Projektleiter in Form der Projektdokumentation in Excel ein verbindlicher Fahrplan vorgegeben, auf dessen Basis die zweiwöchentliche Statuskontrolle erfolgen konnte.

Schritt 2: Projekte regelmäßig berichten lassen

Das Entscheidende für den erfolgreichen Ablauf der Projekte ist das konsequente Controlling sowie der persönliche Austausch zwischen Geschäftsführung, Pro-

gramm Management und Projektleitern.

Dazu zählen vor allem das 14-tägige Abfragen des Projektstatus (Projektreporting) bei jedem einzelnen Projektleiter. Aus diesen Informationen wurde ein übergreifendes Projektreporting generiert. Dieses wurde ebenfalls zweiwöchentlich als formatierte Projektliste und standardisierte einzelprojektbezogene Präsentation für den Lenkungskreis aufbereitet.

Beide Module sind bei Schubert Teil der Unternehmenssteuerung geworden:

„Projekte und deren Status sind bei uns fester Bestandteil der Geschäftsführungssitzungen. Über unser Programm Management bekommen wir in standardisierter Form den entsprechenden Bericht“ bestätigt die erweiterte Geschäftsführung der Schubert Gruppe.

Über die Ampeln der Projekte sieht man, ob das jeweilige Projekt im Zeitplan und im Budget liegt, ob Engpässe oder anderweitige Projektrisiken aufgetreten sind. Das Vertrauen auf die vom Projektleiter gemeldeten Statusinformationen ist eine wichtige Basis dafür.

Schubert hat sich bewusst gegen ein vollständig integriertes Projektcontrolling entschieden, das auf Basis technisch erfasster Tätigkeiten und Arbeitszeiten funktioniert. Es zählt der intensive inhaltliche Austausch zwischen Programm Management und Projektleiter sowie eine pragmatische und standardisierte Dokumentation.

Zwischenfazit: Bei einem mittelständisch geprägten Unternehmen wie der Schubert Gruppe zählen neben der Präsenz eines Programm Managements vor allem der konsequente, projektbezogene und persönliche Austausch. Die Technik eines Erfassungssystems ist von zweiter Priorität.

Schritt 3: Projektmanagement coachen

Ebenso wichtig für den Erfolg des Programms ist das Coaching von Projektmanagementmethoden. Mit der Einführung des Programm Managements ist dies begleitend erfolgt. In Einzelterminen zwischen Programm Management und Projektleitern wurden u.a. folgende Coachingleistungen erbracht:

- Einführung in ein einfaches Exceltool zur Erstellung von Projektplan, To Do Listen, Statusreports und Abschlussbericht
- Unterstützung bei der Entwicklung von Projektplänen mit Tätigkeiten, Meilensteinen und Terminen
- Bereitstellung und Einführung in einen „virtuellen Teamroom“ zur Kommunikation und Ablage projektbezogener Dokumente
- Unterstützung bei der Organisation von Workshops sowie deren Begleitung

Das Coaching mit den jeweiligen Projektleitern hat die Projektkultur bei der Schubert-Gruppe wesentlich verbessert. Das Programm Management wird als zentraler Ansprechpartner in allen Projektfragen wahrgenommen und aktiv hinzugezogen.

Ergebnis: Das Programm Management ist zentrale Steuerungsinstanz und Coach zugleich und versteht sich als Partner und Mittler zwischen Projektleitern und Geschäftsführung.

Schritt 4: Projekterfolge nachhaltig machen

Ist das versprochene Projektende erreicht und das Budget eingehalten, so ist das noch keine Garantie für den Erfolg eines Projektes. Dieser stellt sich häufig erst Monate später ein.

Daher wurde bei Schubert ein Projektabschlussbericht eingeführt. Er entlastet den Projektleiter, beschreibt die Entwicklung des Projektes und stellt seine Ergebnisse dar. Der Bericht analysiert ferner die Probleme, die im Verlauf der Arbeit aufgetreten sind. Er sorgt auf diese Weise dafür, dass die gewonnenen Erfahrungen in späteren Projekten genutzt werden können.

Jedes abgeschlossene Projekt wird innerhalb der Organisation kommuniziert. Dies erfolgt entweder über eine gesonderte Mitteilung oder in Form des Quartals-Newsletters zum Programm Management, der bei Schubert „Vision Aktiv“ heißt.

Über den Abschlussbericht findet ca. drei Monate nach offiziellem Projektabschluss eine Kontrolle des erreichten Projekterfolges statt. Ein weiteres Jahr später wird das Projekt erneut unter die Lupe genommen. Erst dann besteht Klarheit über den Erfolg.

Strategisches Programm Management bei der Schubert Unternehmensgruppe

Zwischenfazit: Ein monatlicher Projektbericht an die Geschäftsführung und ein Abschlussbericht nach Projektende sichern den Erfolg. Ein nachgelagerter Review gibt Aufschluss über die Nachhaltigkeit.

Resume

Über die Einführung des Programm Managements hat Schubert einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Unternehmenssteuerung erzielt. Folgende Ziele konnten erreicht werden:

- Wichtige Projekte erhalten die notwendige Aufmerksamkeit;
- Das Projektmanagement läuft professioneller;
- Es besteht Transparenz über einheitliches Projektreporting;
- Es erfolgt eine standardisierte Beantragung, Erfassung und Genehmigung der wesentlichen Projekte;
- Es gibt ein pragmatisches Tool für Projekt- und Programm Management.

Während viele Großunternehmen komplexe Softwarelösungen einsetzen und über ganze Abteilungen zur Steuerung von Projekten verfügen, ist es in einem mittelständischen Unternehmen wie Schubert gelungen, ein effizientes und einfaches Instrumentarium zum Projekt- und Programm Management kurzfristig umzusetzen. Die pragmatische Lösung setzt auf das regelmäßige Zusammenspiel zwischen Geschäftsführung, Programm Management und Projektleitern. Dabei steht nicht die voll integrierte Erfassung sämtlicher Projektressourcen im Vordergrund, sondern die Verbindlichkeit, die sich aus dem regelmäßigen persönlichen Austausch, den gesetzten Rahmenbedingungen sowie der Einhaltung von Projektstandards ergibt. Es hat sich zusätzlich bewährt, das Programm Management durch einen externen Berater steuern zu lassen. Dieser sollte zu jedem Zeitpunkt die volle Akzeptanz bei Projektleitern und Geschäftsführung haben.

Aber das Wichtigste ist, sich um die Projekte im Unternehmen zu kümmern, die richtigen

Themen zum richtigen Zeitpunkt zu starten, und dabei permanent im Blick zu haben. Programm Management im hier vorliegenden Fall ist eine Daueraufgabe, die fester Bestandteil der Unternehmenssteuerung sein sollte. Bei Schubert ist dies gelungen.

Die Vorteile des Programm Management liegen auf der Hand.

Ihre Vorteile im Überblick:

Steuerungsvorteile

- Laufende Projektübersicht
- Hohe Verbindlichkeit
- Transparenz und Klarheit

Kostenvorteile

- weniger ineffiziente Projekte
- Kosten permanent im Blick
- Kosten-Nutzen-Analyse bei Beantragung der Projekte

Die Autoren dieses Artikels:



Dr. Kirsten Schubert
Geschäftsführende
Gesellschafterin
Schubert Holding AG &
Co. KG, Düsseldorf



Dipl.-Kfm. Stefan Butz
Geschäftsführer ButzConsult
Unternehmensberatung
GmbH, Krefeld