

Projektimbiss

Tipps aus der Praxis für die Praxis

Ausgabe Juli 2005

Bitte weitergeben:

Frau Herrn

Frau Herrn

Frau Herrn

Frau Herrn

Frau Herrn



Karriere im Projektmanagement – Teil 2: Der Projektmanager als freier Mitarbeiter im Unternehmen

Dieser Projektimbiss beschäftigt sich mit dem externen Projektmanager als weitere Möglichkeit der Karriere im Projektmanagement.

1. Ist Projektmanagement eine Kernkompetenz des Unternehmens?

Jedes Unternehmen muss in der heutigen Zeit darauf achten, seine Alleinstellungsmerkmale zu schützen. Wenn es sich nicht um eine Firma handelt, die Projektmanager vermittelt oder Projekte im Auftrag abwickelt, liegt diese nicht im Projektmanagement.

Eine Firma die z.B. ihren Schwerpunkt in der Programmierung von Industrierobotern hat, beschäftigt Mathematiker zur Erstellung der Algorithmen und Informatiker für die Programmierung. In den Köpfen dieser Personen konzentriert sich das Wissen des Unternehmens. Selbst die besten „Knowledge-Management-Systeme“ können dieses Wissen nicht zu 100% erfassen und verwalten. Das firmentypische Know-how liegt also hier und nicht im eigentlichen Projektmanagement. Lediglich im Marketing ist noch wertvolles Wissen über Märkte, eigene Produkte und Kundenbeziehungen vorhanden.

Demnach kann ein Unternehmen eher auf fest angestellte Projektmanager verzichten, als auf Mitarbeiter mit Fachwissen aus den Kernkompetenzen. Es sei denn, das Projektmanagement dient als Schritt für die Karriere in der Linie.

2. Warum firmenexterne Projektmanager?

In den letzten Jahren haben viele Unternehmen auch die Anzahl an qualifizierten Projektmanagern im Unternehmen so weit reduziert, das z. B. ein neues und unerwartetes Projekt oder der Ausfall eines Projektmanagers zwangsläufig zu Engpässen führt.

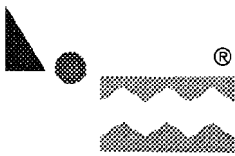
Meist wird diese Lücke durch einen Mitarbeiter aus einer Fachabteilung geschlossen. Dieser konzentriert sich in der für projektkritischen Situation in der Regel mehr auf die ihm vertrauten inhaltlichen Aufgabenstellungen und weniger auf die Prozesse des Projektmanagements.

Nehmen wir an, es gäbe die Möglichkeit dass sich Firmen jederzeit mit hochqualifizierten Projektmanagern verstärken könnten, die sich innerhalb kürzester Zeit in ein Projekt einarbeiten, damit die firmeninternen Fachleute sich auf die inhaltlichen Aufgaben des Projekts konzentrieren könnten.

Wäre dann das Unternehmen nicht viel flexibler in der Bearbeitung von Projekten? Für jedes Projekt gäbe es einen verantwortlichen Projektmanager. Projektmanagementstandards führen zu einer Vereinheitlichung der Projekte und damit zu mehr Transparenz über die Projekte. Externes Projektmanagement ermöglicht dies.

3. Welche Formen des externen Projektmanagements sind denkbar?

Projektorientierte Unternehmen können noch erfolgreicher werden, wenn Projektmanager im notwendigen Maße zur Verfügung stehen. Das Unternehmen, welches Produkte entwickelt, produziert und vertreibt, ist von der termin- und



qualitätstreuen Fertigstellung seiner Projekte abhängig.

Die Verschiebung des Produktionsstarts wirkt sich durch die entgangenen Verkaufserlöse oder Nutzungsausfälle gravierender aus, als die geringfügige Überschreitung des Projektbudgets (Prinzip: Termin vor Budget). Für die Qualität gilt, dass eine zu geringe Qualität, die zwar termingerecht produziert werden kann, zu erheblichen Nachbesserungskosten wenn nicht gar zu sehr kostspieligen Rückrufaktionen oder Garantiefällen führen kann (Prinzip: Qualität vor Termin und Kosten).

Für ein projektorientiertes Unternehmen bedeutet dies, dass die Verfügbarkeit von entsprechenden Projektmanagern die höchste Priorität hat. Ablauftechnisch bedeutet es, dass bei der Beauftragung des Projektes sofort ein Projektmanager eingesetzt wird. Hat ein Unternehmen zu wenig eigene Projektmanager, so kann dieser Bedarf durch die Anforderung externer Projektmanager gedeckt werden.

Auch wenn ein interner Projektmanager plötzlich für einen längeren Zeitraum ausfällt, dauert es zwischen 6 Wochen und 6 Monate bis dem Personalbereich dieser Bedarf angezeigt wird. Es verstreicht in etwa dieselbe Zeit bis der neue Mitarbeiter gefunden und eingestellt wird.

In dieser Zeit ist das Projekt entweder komplett ohne Steuerung, oder es laufen die Qualität des Projektergebnisses, Termine oder Kosten aus dem Ruder, weil ein anderes Projektteammitglied das Projektmanagement mit wahrnimmt.

Exakt an dieser Stelle kommt das so genannte Interim-Projektmanagement zum Tragen, eine spezielle Form des externen Projektmanagements.

Folgende Fälle sind denkbar:

- Bei einem bereits laufenden Projekt fällt der Projektmanager durch Krankheit, Tod, Unfall, Entlassung, Kündigung, Abzug für ein anderes Projekt oder ähnlichen Gründen aus.
- Das Unternehmen startet ein neues Projekt, aber der vorgesehene interne Projektmanager steht wegen Krankheit, Unfall, die Person ist noch nicht eingestellt bzw. ist noch in einem anderen Projekt engagiert oder ähnlichen Gründen noch nicht zur Verfügung.
- Ein Projekt des Unternehmens gerät in "Schieflage" und der eingesetzte Projektmanager soll entlastet bzw. unterstützt werden.

Das Interim-Projektmanagement setzt demzufolge nicht zwangsläufig beim Start eines Projektes ein und hört auch nicht erst mit dem Ende des Projektes auf. Vielmehr ähnelt die Vorgehensweise der der Feuerwehr.

Ein Beispiel für eine typische Situation:

Der Projektleiter für ein technisches Entwicklungsprojekt von 3 Jahren Laufzeit verunglückt 4 Monate nach Projektstart. Dies bedingt einen Krankenhausaufenthalt und eine Reha-Maßnahme von zusammen 12 Wochen. Genau hier kommt das Interim-Projektmanagement zum Tragen, da:

- die Einstellung eines neuen Projektmanagers zu lange dauert und auf 3 Monate befristet wäre, was die Stelle für Bewerber sehr unattraktiv macht.
- ein interner Projektleiter in der Regel nicht frei ist.
- die verbleibenden Projektteammitglieder weder zeitlich noch fachlich in der Lage sind den Ausfall des Projektleiters zu kompensieren.
- das Projekt ohne Projektleiter zu einem späteren Zeitpunkt ins Straucheln geraten kann.

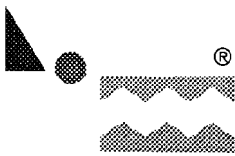
Das Interim-Projektmanagement konzentriert sich ebenso wie das reguläre externe Projektmanagement auf den Kompetenzbereich des Projektmanagements. Dabei sind umfassende, technische Grundkenntnisse und eine schnelle Auffassungsgabe notwendig. Das fachliche Know-how kommt und bleibt beim Projektteam bzw. dem Projektingenieur.

Der Interim-Projektmanager sollte innerhalb von 24 Stunden beim Unternehmen vor Ort sein. Dies kann aufgrund des ständig wachsenden Netzwerks von hoch qualifizierten freiberuflichen Projektmanagern sichergestellt werden. Innerhalb von weiteren 48 Stunden sollte der Interim-Projektmanager im Projekt einsatzbereit sein. In dieser Zeit erfolgt die inhaltliche Einarbeitung in

- die projektrelevante DV-Infrastruktur und Unternehmenskommunikation.
- die Terminplanung und den Terminstatus (Meilenstein-Trendanalyse), die zugrunde liegenden Planungsprozesse und eingesetzten Planungswerkzeuge.
- die Kostenplanung und den Kostenstatus (Kosten-Trendanalyse), die zugrunde liegenden Kalkulationen und die eingesetzten Kostenverfolgungsprozesse und -werkzeuge.
- den Fertigstellungsgrad des Projektes (Ergebnis-Trendanalyse), die vertraglich zugesagten Leistungen.
- das Risiko-, Claim-, Änderungs- und Konfigurationsmanagement.

Seitens des Auftraggebers sind während dieser 48 Stunden alle notwendigen Ansprechpartner verfügbar zu halten.

Nach Ablauf des Auftrages erfolgt eine kontrollierte Übergabe des aktuellen Projektstatus an den von Ihrem Hause eingesetzten Projektmanager bzw. Projektleiter oder an die beauftragende Stelle, z.B. Firmenleitung.



4. Welchen Nutzen zieht der externe Projektmanager aus der Situation?

Der externe Projektmanager zieht den Nutzen aus den vielfältigen Einsätzen.

Er ist vom Unternehmen, dessen Kultur, der internen Politik sowie den gewachsenen Beziehungen und Netzwerken unabhängig. Da der firmenexterne Projektmanager keine Karriereabsichten hat, kann er innerhalb des beauftragenden Unternehmens sehr zielbewusst im Sinne des Projekterfolges auftreten. Er hat im Unternehmen keine Vergangenheit und auch, karrieremäßig keine Zukunft.

Ein Unternehmen begrüßt, dass der externe Projektmanager ganz anders agieren kann als ein interner. Es fällt der Unternehmensleitung auch leichter den externen Projektmanager zu unterstützen, da sich beide auf den Projektauftrag und den avisierten Projekterfolg berufen können.

Macht der externe Projektmanager einen guten Job im Sinne der Sicherstellung des Projekterfolges, so kann er mit Anschlussaufträgen rechnen. Die Karriere im externen Projektmanagement beruht auf der Komplexität der bearbeiteten Projekte. In diese gehen die Größe des Projektteams, des Projektbudget und die enge Terminsituation ein. Dabei kann ein kurz laufendes Projekt mit wenig Leuten und knappem Budget eine höhere Komplexität haben, als ein lang laufendes mit großzügigem Budget und vielen Leuten. Diese Erfolge lassen sich über einen besseren Ruf und einen höheren Tagessatz vermarkten.

5. Welchen Nutzen zieht das Unternehmen aus dem externen Projektmanagement?

Im Verhältnis zum Verlust durch schlecht laufende Projekte ist der finanzielle Aufwand für externes Projektmanagement gering. Es fallen keine Lohnneben- und Weiterbildungskosten, Urlaubs-, Weihnachtsgeld sowie Lohnfortzahlung im Krankheitsfall an.

Für Unternehmen, die hauptsächlich von Projekten existieren, kann der externe Projektmanager auch bei der Einführung von Projektmanagement oder der Veränderung von Projektmanagementprozessen unterstützen.

Als externer Mitarbeiter ist er nur seinem Vertrag und dem Auftraggeber verpflichtet. Er kann mit

den bestehenden Strukturen leichter umgehen und somit einerseits den Projekterfolg absichern und andererseits neue Wege im Unternehmen ausprobieren, die zu einem späteren Zeitpunkt im Rahmen von Veränderungsprojekten im Unternehmen manifestiert werden. Die erforderliche Rückendeckung durch die Unternehmensleitung bzw. den Auftraggeber schlägt sich direkt im Projekterfolg nieder.

Ein externer Projektmanager kann nach einem erfolgreichen Einsatz im Unternehmen als Coach für seinen Nachfolger im Unternehmen eingesetzt werden. Durch seine unabhängige Stellung hat er eine distanzierte Sicht auf die projektbezogenen Prozesse im Unternehmen. Hier kann er auf die Notwendigkeit von Trainings- oder Coachingmaßnahmen hinweisen, um Projektmanagement besser im Unternehmen zu etablieren bzw. zu einem besseren gegenseitigen Verständnis zwischen den Fachabteilungen und dem Projektmanagement beitragen.

Aus der Beauftragung externer Projektmanager kann sich das Outsourcing des Projektmanagements entwickeln. Die Projektmanagementleistung wird dann vertraglich zugekauft und muss von der beauftragten Projektmanagement-Firma als Risk-Share-Partner erbracht werden. Diese ist für die Verfügbarkeit und Präsenz des Projektmanagers verantwortlich. Das beauftragende Unternehmen kann sich auf die inhaltlichen Aufgabenstellungen konzentrieren und durch erfolgreich abgeschlossene Projekte Geld sparen. Der externe Projektmanager verpflichtet sich auf jeden Fall zur absoluten Verschwiegenheit über die im Rahmen des Auftrages gewonnenen inhaltlichen, organisatorischen und prozeduralen Erkenntnisse.

Bereits während des laufenden Einsatzes wird durch eine detaillierte Dokumentation sichergestellt, dass das Wissen und die Erfahrungen zum laufenden Projekt im Hause des Kunden bleiben.

Ihr Hans-Helmut Krause

IPMA Zertifizierter Projektmanager (GPM)

Impressum

Herausgeber:
Wolf Prozessmanagement-Training GmbH,
Buchenstr. 4 A, D-85716 Unterschleißheim,
Tel. 089 / 3107992, Fax 089 / 3104852,
E-Mail max.wolf@wolf-pmt.de, Internet www.wolf-pmt.de

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur nach schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.