



FACHBEITRAG

## Projekte wirksam, proaktiv und gezielt führen – mit der Führungsmethodik von Project Competence

Seit fast 15 Jahren liegt unsere Kernkompetenz im Projektgeschäft. Wir begleiten, beraten und unterstützen Unternehmen und Konzerne vor allem bei komplexen und geschäftskritischen Projekten. Unser Leitsatz dabei lautet: «Projekte wirksam, proaktiv und gezielt führen».

Um dieses Ziel zu erreichen, braucht es einerseits hoch qualifizierte und sehr erfahrene Projekt Manager. Andererseits benötigen unsere Consultants wirksame Tools. Im Mittelpunkt dabei steht die von uns entwickelte Project Competence Führungsmethodik, die wir konsequent in unserer alltäglichen Arbeit anwenden.

Dabei zeichnet sich die Methodik durch drei Merkmale aus: sie ist einfach anwendbar, hat einen hohen Praxisbezug und wird standardisiert eingesetzt. Was genau steckt hinter dieser Führungsmethodik? Welche Möglichkeiten und Chancen ergeben sich daraus für eine erfolgreiche Projektführung? Was bedeutet ein proaktives und wirksames Führen?

Antworten auf diese Fragen und weiterführende Informationen finden Sie in unserem aktuellen Fachbeitrag.



*Markus Mühlemann, Geschäftsführer und Inhaber, Project Competence AG*

### ● ● ● Grundlagen schaffen für ein gezieltes Führen

Seit Jahren unterstützt, berät und begleitet Project Competence national wie international tätige Unternehmen und Konzerne aktiv in der Führung von Projekten, Programmen und Projekt-Portfolios. Die Mitarbeiter von Project Competence schaffen dabei die Grundlagen für eine Führung, welche eine effizientere Abwicklung erlaubt, Transparenz bezüglich Status und Handlungsbedarf schafft, die entsprechende Kommunikation standardisiert und so das Vertrauen und die Sicherheit bei allen Beteiligten erhöht. Dies erlaubt in der Summe ein wirksames, proaktives und gezieltes Führen und erhöht signifikant die Chancen, die gesteckten Projekt- und Vorhabensziele zu erreichen.

### ● ● ● Die «Project Competence Führungsmethodik»

Um diese führungsspezifische Zielsetzungen zu erreichen, hat Project Competence in den letzten Jahren – in direkter Zusammenarbeit mit den Kunden – eine Führungsmethodik entwickelt, die sich durch drei Eigenschaften auszeichnet:

- einfach anwendbar
- praxisbezogen
- standardisiert

Die Einfachheit und Praxisbezogenheit der Methodik resultieren daraus, dass nur Methoden, Verfahren und Prozesse zum Einsatz kommen, welche sich in punkto Führung von Vorhaben in all den Jahren am besten in der Praxis bewährt haben und einfach in der Anwendung und Umsetzung waren. Die Standardisierung wird durch das systematische und einheitliche Erfassen, Dokumentieren und Rapportieren aller führungsrelevanten Informationen gewährleistet.

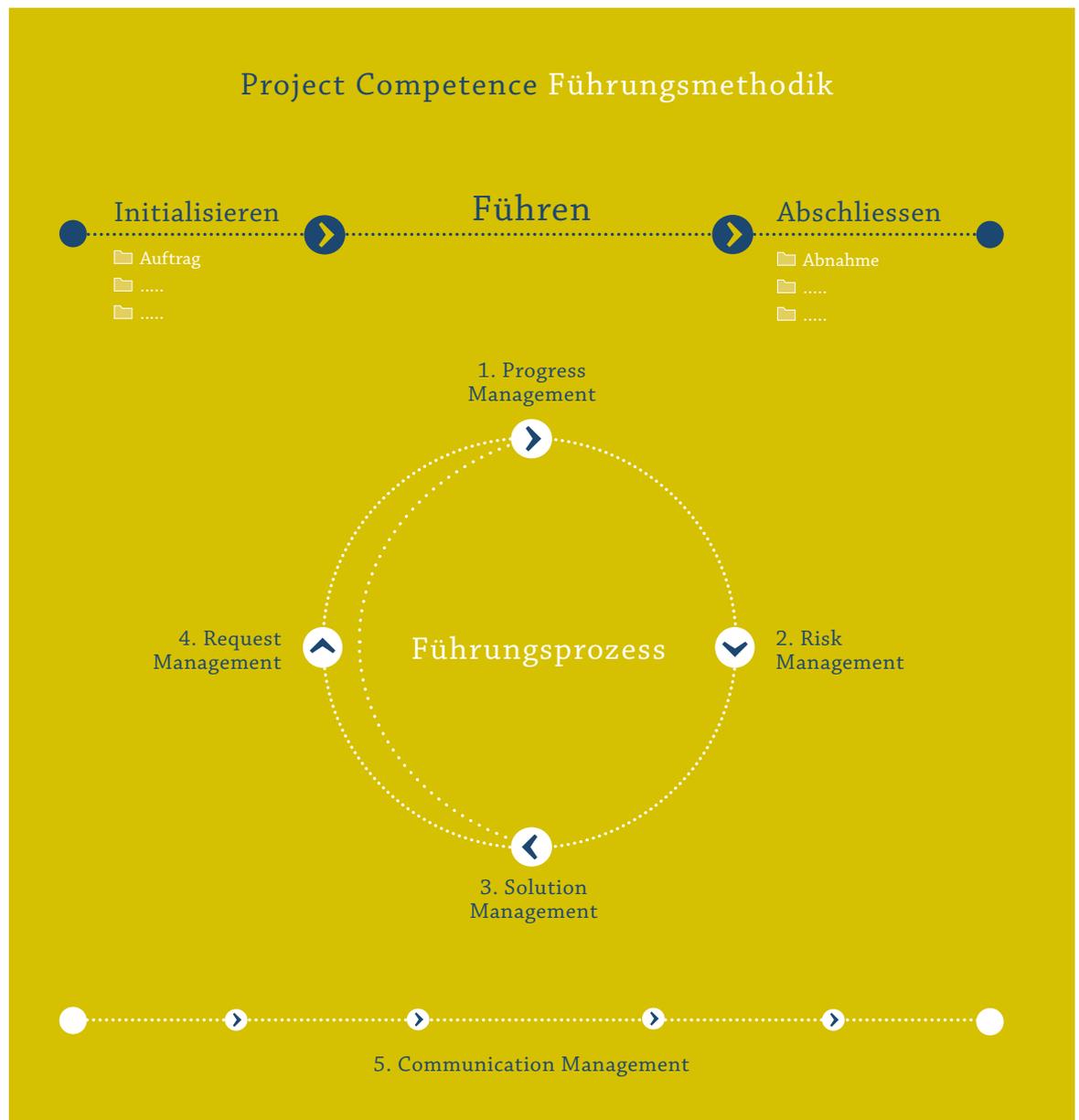


● ● ● **Zweischichtige Methodik: Führungsphasen und Führungsprozesse**

Die Führungsmethodik ist durch zwei Ebenen charakterisiert und definiert: Einerseits bildet sie – quasi übergeordnet und unabhängig, ob es sich um ein Projekt, Programm oder eine Linienführung handelt – die drei Führungsphasen eines Vorhabens «Initialisieren, Führen und Abschliessen» mit allen notwendigen Arbeiten ab.

Parallel dazu steht der sich immer wiederholende, fünfteilige Führungsprozess im Mittelpunkt der Methodik mit den folgenden Schritten:

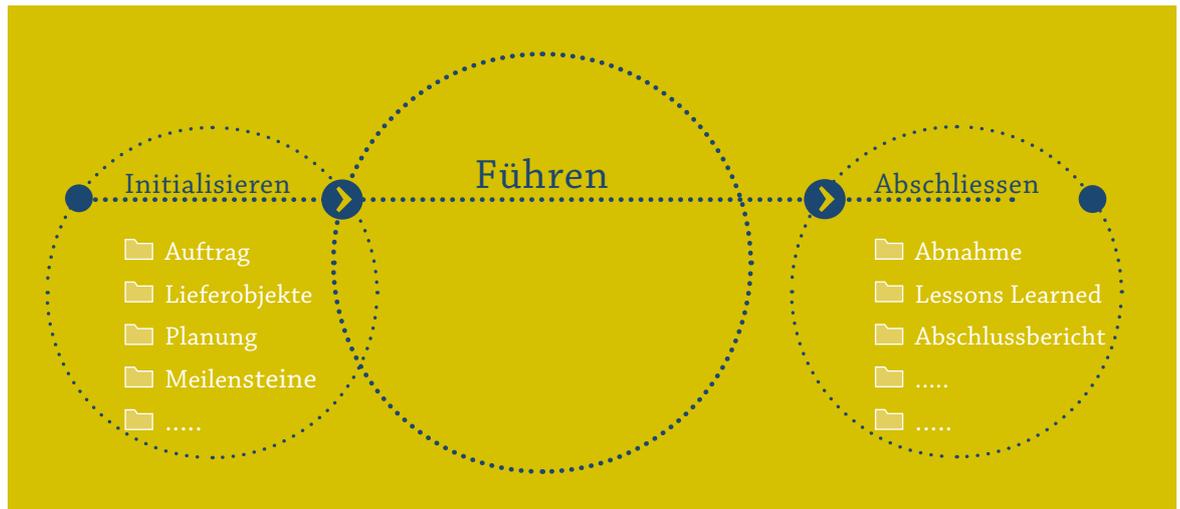
- Progress Management
- Risk Management
- Solution Management
- Request Management
- Communication Management





## ● ● ● Die drei Phasen der Vorhabensführung

Die Project Competence Führungsmethodik lässt sich – unabhängig, ob es dabei um das Leiten eines Vorhabens oder einer Linienaufgabe handelt – in drei Führungsphasen unterteilen:



## ● ● ● Phase 1: Initialisieren – gezielter Startschuss für Ihr Vorhaben

Zu Beginn eines jeden Vorhabens sollte eine strukturierte Initialisierung stehen. Denn mit der Initialisierung erarbeiten Sie nicht nur das Fundament und die Rahmenbedingungen für Ihr Vorhaben, sondern Sie geben damit aktiv den Startschuss für den eigentlichen Beginn des Vorhabens – und es wird zugleich in Ihrer Organisation «sichtbar».

Die Initialisierung eines Vorhabens sollte in der Regel folgende Aufgaben umfassen (nicht abschliessende Auflistung):

- Definition und Genehmigung des Auftrages
- Bestimmen der einzelnen Lieferobjekte
- Erarbeiten der Planung
- Zeitliche und inhaltliche Definition der Meilensteine
- Definition des Projektteams mit der Zuweisung der Rollen und Verantwortlichkeiten
- Etablieren des Führungsprozesses
- Führungsrhythmus definieren, d.h. in welcher zeitlichen Abfolge werden welche Führungssitzungen mit welchen Beteiligten durchgeführt
- Kickoff durchführen u.v.a.

Mittels eines strukturierten und vollständigen Setups können im Verlauf des Projektes sehr viel Zeit und Aufwand gespart werden. Je genauer und widerspruchsfreier zum Beispiel die Aufträge mit den einzelnen Führungszielen abgeglichen sind, desto zeitsparender wirkt sich dies auf die aktive Führungsarbeit im Tagesgeschäft aus.

Für ein wirksames Projekt-Controlling und mit Blick auf den laufenden Vorhabensfortschritt sollte zudem darauf geachtet werden, dass der Auftrag mit seinen einzelnen Zielsetzungen und Meilensteinen eindeutig und messbar definiert wird, d.h. messbare Ziele setzen, Phasen mit klaren Ergebnissen definieren, finanzielle Mittel und Ressourcenauslastung budgetieren usw.



## ● ● ● Phase 2: Führen – das alltägliche Geschäft

Die Hauptphase ist geprägt durch das eigentliche Führen des Vorhabens. Um eine möglichst wirksame, proaktive und zielgerichtete Führung zu erzielen, steht hier der fünfteilige Führungsprozess im Mittelpunkt, der sich im Sinne eines Kreislaufes immer wiederholt. Gleichzeitig lässt sich der Führungsprozess mehrdimensional über alle Führungsebenen einsetzen und hilft, die Erfolgchancen und den Zielerreichungsgrad Ihrer Vorhaben signifikant zu erhöhen (mehr dazu auf den nachfolgenden Seiten).

## ● ● ● Phase 3: Abschliessen – setzen Sie einen bewussten Schlusspunkt!

Die Vorhabensführung endet mit der Abschlussphase. Der konsequent geplante und umgesetzte Abschluss ist die Voraussetzung für die termingerechte und qualitativ korrekte Übergabe eines Vorhabens. Zum Abschliessen gehören im Wesentlichen folgende Aufgabenbereiche:

- Abschlussbericht des Vorhabens
- Lessons Learned
- Abnahme des Projekts durch den Auftraggeber

Das Abschliessen eines Vorhabens ist weitgehend gekennzeichnet durch die Abnahme aller Ergebnisse, eventuelle Betriebsübergaben und den Abschlussbericht. Dabei sollte der Bericht immer in genauem Bezug zu den bei der Initialisierung definierten Aufträgen und Zielsetzungen stehen.

Der eigentliche Schlusspunkt wird mit der Abnahme des Vorhabens durch den Auftraggeber, d.h. Kunden, Geschäftsleitung, Verwaltungsrat usw., gesetzt. Bestehen zum Zeitpunkt der Abnahme Mängel oder noch offene Pendenzen, sollten diese konkret und messbar definiert, den verantwortlichen Organisationen zugeordnet und im Abschlussbericht festgehalten werden.

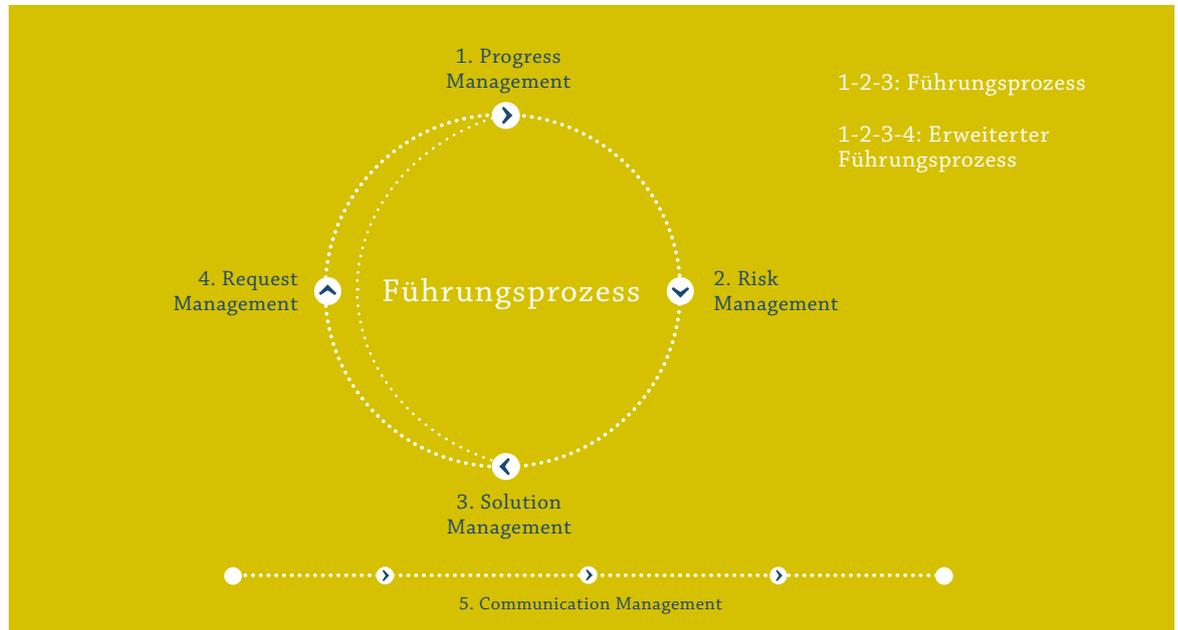
Mit Blick auf ein Folgevorhaben und die gesamte Weiterentwicklung Ihrer Führungs- und Durchführungskompetenzen spielen die «Lessons Learned» eine wichtige Rolle. Was haben wir während des Projektverlaufes gelernt? Welche Massnahmen haben sich bewährt? Welche Aspekte gilt es zu verbessern? Mit diesen Fragen können Sie in der Abschlussphase einen Lern- und Analyseprozess einleiten, der hilft, die Effizienz und das Knowhow für weitere Vorhaben zu verbessern bzw. zu vertiefen und damit die Vorhabensperformance in Zukunft noch weiter zu erhöhen.

## ● ● ● Der zentrale fünfteilige Führungsprozess

Das Führen mittels der Project Competence Methodik vollzieht sich in einem sich immer wiederholenden fünfteiligen Führungsprozess. Dabei besteht der Führungsprozesskreis aus den fünf Bereichen oder Schritten ...

- Progress Management
- Risk Management
- Solution Management
- Request Management und
- Communication Management,

wobei wir von einem inneren Führungszirkel (oder Führungsprozess) sprechen, der die Bereiche Progress, Risk und Solution Management umfasst, und dem erweiterten Führungszirkel, in dem zusätzlich das Request Management hinzukommt.



## ● ● ● 1. Progress Management: Den Fortschritt messen, analysieren und bewerten

Das Progress Management befasst sich mit der Messung des effektiven Vorhabensfortschritts. Erste wichtige Voraussetzung für ein funktionierendes Progress Management ist ein in der Initialisierung definierter Auftrag mit klar messbaren Zielsetzungen und Meilensteinen. Der tatsächlich erzielte Fortschritt kann anhand des Fortschritts gegenüber der Planung, am Erfüllungsgrad der Lieferobjekte, am Mittelverbrauch und anhand der Ergebnisse des Qualitätsmanagement ermittelt werden.

Eine weitere Voraussetzung für ein erfolgreiches Progress Management ist die dynamische Planung eines Vorhabens. Jede einzelne Aktivität ist demnach dynamisch zu definieren, d.h. jeder einzelne Vorhabensvorgang sollte einen definierten Vorgänger- und Nachfolgervorgang sowie eine definierte Dauer/Laufzeit haben. Ist dies und ein konsequentes Fortschrittsreporting gegeben, gibt der Vorhabensplan jederzeit Auskunft darüber, wann die definierten Vorhabenstermine effektiv erreicht werden können – auch wenn die Dauer der einzelnen Vorgänge von deren Laufzeitschätzungen abweicht.

Zu Beginn des Führungsprozesses wird somit immer der tatsächliche Arbeitsfortschritt mit der auf Schätzungen basierenden Planung verglichen. Entstandener zeitlicher Verzug wird so frühzeitig sichtbar und erlaubt ein proaktives, gezieltes Handeln.

## ● ● ● 2. Risk Management Risiken und Engpässe frühzeitig erkennen, analysieren und bewerten

Der zweite Schritt im Führungsprozess widmet sich dem Risk Management. Der mit dem effektiven Fortschritt aktualisierte Vorhabensplan zeigt aufgrund der definierten Abhängigkeiten und Laufzeiten, bei welchen Terminen und Aufgaben ein Verzug oder eine Abweichung entsteht bzw. entstehen könnte.

Diese identifizierten Risiken, Probleme, Engpässe wie auch Chancen werden beschrieben, qualifiziert und quantifiziert. In enger Abstimmung mit den Verantwortlichen der betroffenen Aktivitäten entwickelt die Vorhabens-



leitung nun mögliche Massnahmen zur Korrektur der Auswirkungen. Gleichzeitig sollten Szenarien entwickelt und durchgespielt werden, um Einfluss und Wirken der Massnahmen bewerten und abschätzen zu können.

Ein erfolgreiches Risk Management im Sinne einer aktiven Vorhabensführung verlangt die strikte und konsequente Bearbeitung aller Risiken, Probleme wie auch Chancen, indem konkrete Massnahmen zur Vorbeugung bzw. zur Bewältigung der Risiken und Probleme oder zur gezielten Nutzung der Chancen eingeleitet werden – ausser ein Aspekt wird mit seinen möglichen Auswirkungen bewusst akzeptiert.

Wichtiger Hinweis: Das Vorgehen im Project Competence Führungsprozess bezüglich Risk Management kommt zugleich den seit 1.1.2008 gültigen gesetzlichen Anforderungen an KMUs (OR Art. 663b und Art 728a, Abs. 1, Ziff. 3) entgegen, nach denen in Unternehmen ab einer bestimmten Grösse ein Internes Kontrollsystem IKS einzusetzen und eine detaillierte Beurteilung allfälliger Risiken durchzuführen sind.

### **3. Solution Management** **Massnahmen einleiten, Engpässe auflösen, Erfolg sicherstellen**

Im dritten Schritt verlangt der Führungsprozess von Project Competence nach einer konkreten Lösung (Solution), sprich der Bestimmung und Umsetzung der notwendigen Massnahmen. Zentral dabei ist, dass bei allen eingeleiteten Massnahmen immer erkennbar bleiben muss, durch welche Risiken, Probleme oder Chancen diese ausgelöst wurden.

In der Führungsmethodik unterscheiden wir zwischen drei Massnahmentypen:

- Entscheid
- Pendeuz
- Change Request,

die alle erstens einem Verantwortlichen zugeordnet und zweitens zeitlich terminiert sein sollten. Alle Massnahmen werden anlässlich der periodisch abgehaltenen Führungsmeetings konsequent nachverfolgt. In diesem Zusammenhang sollten Vorhabensverantwortliche rückwirkend auch festhalten, inwiefern die eingeleiteten Massnahmen überhaupt zielführend waren. So kann beispielsweise ein Risiko eine Vielzahl umzusetzender Massnahmen notwendig machen, die jedoch völlig unterschiedliche Wirkungen erzielen. Während eine Massnahme ihr Ziel hundertprozentig erreicht, greifen andere Aktionen überhaupt nicht. Summa summarum lässt sich so je nach Organisation und Kultur erkennen, dass gewisse Massnahmen anscheinend zielführender sind als andere. Diese gewonnenen Erkenntnisse können wiederum nutzbringend in andere Vorhaben mit einfließen.

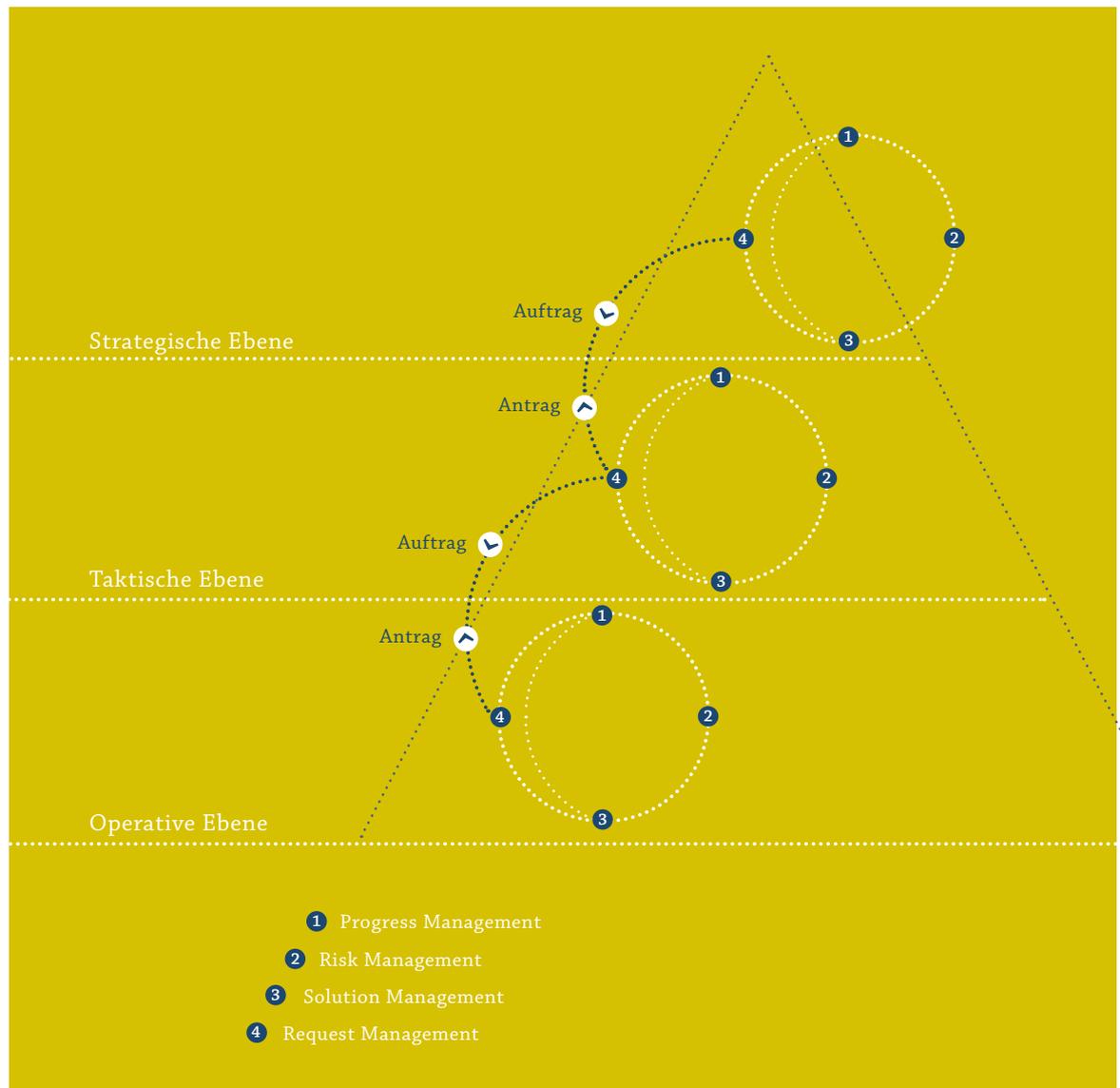
Mit dem Solution Management endet der erste Durchlauf des Führungsprozesses. Das Progress Management überprüft nun erneut den Fortschritt und erkennt, ob die eingeleiteten Massnahmen ihre Wirkung zeigen.

### **4. Request Management** **Anträge stellen und Beschlüsse fassen**

Wurden nun im dritten Prozessschritt Massnahmen notwendig und definiert, die aus Kompetenz-, Auftrags- oder anderen Gründen nicht direkt umgesetzt werden können, erweitert sich der Führungsprozess um eine vierte Stufe: das Request Management bzw. das Antrags- und Beschlusswesen – ausgelöst durch den Massnahmentyp Change Request.



Um in diesem Fall eine Massnahme einleiten und umsetzen zu können, braucht es den Beschluss der übergeordneten Führungsebene. Damit auf dieser Entscheidungsebene jedoch ein Entscheid gefällt werden kann, muss in der Regel ein Antrag (Change Request) ausgearbeitet werden, der die Notwendigkeit der Massnahme umschreibt und begründet – dies nicht zuletzt wiederum auf Basis der Erkenntnisse aus dem Progress und Risk Management.



### ● ● ● Gleicher Führungsprozess auf allen Führungsebenen

Eine Vorhabensführung ist in der Regel durch das Wirken mehrerer Führungsebenen gekennzeichnet, wobei die übergeordnete Ebene die jeweils unterstellte Ebene hinsichtlich seiner Ziele und Aufträge steuert. Innerhalb einer Projektorganisation definiert auch die Project Competence Führungsmethodik verschiedene Führungsebenen wie Steuerungsausschuss, Programmkeitung, Projektleitung, Teilprojektleitung usw. Anhand des Request Managements wird deutlich, dass im Modell der Project Competence Führungsmethodik der gleiche Führungsprozess auf jeder Führungsebene stufengerecht angewandt wird. Stufengerecht bedeutet,



die jeweilige Führungsebene befasst sich ausschliesslich mit denjenigen Themen, die nicht abschliessend von einer tieferen Führungsebene behandelt werden können.

Bindeglied zwischen den Führungsprozessen der jeweiligen Führungsebenen ist somit das Request Management (z.B. von der Projektleitung hin zur Programmleitung oder dem Steuerungsausschuss). Die gestellten Anträge werden in der jeweils höheren Führungsebene behandelt und entsprechend genehmigt, genehmigt mit Vorbehalt, verschoben oder abgelehnt. Die Entscheidung der höheren Führungsebene führt in letzter Konsequenz zu einem Auftrag an die antragstellende Führungsebene und fliesst somit wieder in deren Führungsprozess mit ein.

Die Verbindung der Führungsprozesse über das Request Management führt zu einer durchgängigen, transparenten und nachvollziehbaren Führung und Steuerung über alle Führungsebenen hinweg. Das wiederum bedeutet, dass Sie die Project Competence Führungsmethodik quer durch eine Unternehmung und über alle Führungsebenen hinweg einheitlich einsetzen und anwenden können.

## ● ● ● 5. Communication Management: Eine permanente Aufgabe

Ergänzend und begleitend zu den vier genannten, sich immer wiederholenden Schritten bildet das Communication Management den fünften Aspekt im Führungsprozess. Dieser Bereich umfasst eine adäquate und adressatengerechte Kommunikation der beim Durchlaufen des Führungsprozesses erarbeiteten Ergebnisse, Entscheidungen, Protokolle, Berichte, Fortschritt- und Risikobewertungen usw.

Dabei sei mit Nachdruck darauf verwiesen, dass Communication Management nicht einen Prozessschritt darstellt und direkt in den sich permanent wiederholenden Führungsprozess eingebunden ist, sondern eine prozessübergreifende, zentrale Aufgabe ist, die auf jeder Stufe, bei jedem Schritt Berücksichtigung finden muss.

## ● ● ● Nutzen der Project Competence Führungsmethodik

Die Project Competence Führungsmethodik lässt sich zusammenfassend in folgenden unternehmerischen Bereichen anwenden:

- Projektführung
- Programm-Management
- Portfolio-Management
- Linien- und Unternehmensführung

Der Nutzen der Führungsmethodik ist, dass sie...

- das Bewusstsein für die Führungsaufgaben verstärkt,
- die Aufgaben und Prozesse strukturiert,
- der Vorhabensführung hilft, die für eine aktive und zielgerichtete Führung notwendigen Aufgaben routinemässig, regelmässig und konsequent umzusetzen und «zu leben».

**Schlussendlich erhöht die konsequente Anwendung der Project Competence Führungsmethodik signifikant die Chance, dass Ihre Vorhaben wirksamer, proaktiver und zielgerichteter – und damit insgesamt erfolgreicher – umgesetzt werden können, wie unzählige Beispiele aus unserer tagtäglichen Arbeit zeigen.**

© 2015. Project Competence AG