



Wird Projektarbeit mit einer neuen Kultur leichter werden?

Eine Nachlese zum Consensa-Expertenforum Lean-Projektmanagement - Kulturwandel zur Leichtigkeit

Von Kai Milkereit

„Projektarbeit kann nicht schlanker, leichter und damit ‚leaner‘ werden, obwohl es interessante und teilweise erprobte Ansätze gibt: Kulturelle Barrieren in unseren Unternehmen und Organisationen verhindern ‚leanes‘ Projektmanagement“. Diese These haben wir aus dem Consensa Expertenforum Projektmanagement Optimierung im Mai 2009 gewonnen und in unserem November Forum aufgegriffen. Wie müßte die Kulturentwicklung hin zum Lean-Projektmanagement aussehen?

Damit die Beschäftigung mit Leichtigkeit in Projekten nicht schwer beginnt, haben die Teilnehmer am Vorabend des Expertenforums unter dem Motto „Projekt ärgere dich nicht!“ gemeinsam Gesellschaftsspiele erfunden. Mit wenigen Regeln und Vertrauen, zielorientiert, mitreißend und mit dem Groove eines guten Teams wurde gespielt und ein Siegerteam gemeinsam gekürt.

In ihrem Eröffnungsreferat zum Thema stellte Daniela Mayrshofer dann am Freitagmorgen vier Aspekte vor, die aus ihrer Sicht für schlanke Projektarbeit maßgeblich sind:

- Projektauswahl und Multiprojektmanagement,
- schlanke Produkte bzw. Ergebnisse eines Projekts,
- Projektmanagement zur Einführung von Lean-Management in maßgeblichen Fachfunktionen eines Unternehmens (z.B. Entwicklung und Produktion) und
- schlanke Bearbeitung jedes einzelnen Projekts.

Daniela Mayrshofer zeigte dabei einen wichtigen Zusammenhang auf: „Schlanke Projekte gedeihen nur in einem entsprechenden Umfeld. Und schlanke Projekte können über die Lieferung der vereinbarten Projektergebnisse hinaus auch zu schlanken Unternehmen beitragen.“

Ein schlankes Management eines einzelnen Projekts erfordert laut Daniela Mayrshofer eine sehr gute Balance zwischen Facharbeit und der Planung und Steuerung, exzellente Zusammenarbeit im Team und die optimale Einbindung in die Organisation mit ihren Entscheidungsinstanzen und -prozessen. Ballast im Projekt wird von Anfang an vermieden, wenn konsequent vom Ergebnis her gedacht und geplant wird. Die Leitfrage dafür ist, was unbedingt getan werden muss, um die Ergebnisse liefern zu können und welche Elemente weggelassen werden können, da sie keinen Unterschied für Projektergebnis und -leistung der Gesamtorganisation machen. Gerade dieses Vorgehen verlangt eine weitgehende Übereinstimmung unter den Projektbeteiligten, welche genau die Ergebnisse des Projektes sind und wie genau die Schritte dorthin sein sollen.

Diesen Ansatz fasste Daniela Mayrshofer dann in sechs Prinzipien zusammen, die aus ihrer Sicht Lean-Projektmanagement im einzelnen Projekt ausmachen:

1. Strategiebezug herstellen und Auftrag sowie Nutzen sorgfältig klären
2. Komplexität reduzieren und Strukturen und Prozesse schlank organisieren
3. Sich auf Stärken konzentrieren
4. Schlank führen
5. Kontinuierliche Verbesserung leben
6. Kulturwandel zum Lean-PM fördern

Wie der kulturelle Wandel möglich wird, zeigte Frau Dagmar Jehle, Leiterin des Projektmanagements im Klinikum München, in ihrem Referat „**Lean Management im Gesundheitswesen - Prozessoptimierung mit und durch Projektmanagement**“. Die wichtigsten Stützen des notwendigen kulturellen Wandels waren aus ihrer Sicht hohe Disziplin und Präsenz des Top-Managements sowie Rollenklarheit im Linienmanagement.

In Open Space Arbeitsgruppen wurden die Impulse aus den Referaten aufgegriffen und in den Aspekten vertieft, die für die Teilnehmer aus 19 Unternehmen der verschiedensten Branchen wichtig waren:

Wie kann **Nachhaltigkeit von Projekten** bereits zu Beginn des Projektes angelegt werden? Und entlassen wir unsere Projekte zu früh und ohne weitere Sicherung der Nachhaltigkeit in die Praxis? Aus den Fragen waren nach einer Stunde konkrete Vorschläge geworden, die eine sichtlich zufriedene Kleingruppe für die Dokumentation hinterließ.

Das **Zusammenspiel mit dem Qualitätsmanagement** wurde an anderer Stelle betrachtet. Die definierten Prozesse müssten genügend Freiraum für eine schlanke Ausgestaltung in der konkreten Projektarbeit lassen, die Organisation jedoch auch der Gefahr der Selbstüberschätzung begegnen.

Eine Gruppe betrachtete intensiv, ob Lean-Management eventuell in unserer Kultur wegen des hohen Sicherheitsbedürfnisses besonders schwer umzusetzen sei. „**Was können wir von anderen Kulturen lernen**“ wurde hier gefragt. Arbeiten andere Kulturen per se freier und leichter?

Eine **Roadmap zum Lean-Projektmanagement** wurde trotz intensiver Diskussion nicht gefunden. Am Ende der Diskussion waren sich die Teilnehmer dieser Kleingruppe einig, dass man sich hier eher von Grundsätzen und Prinzipien leiten lassen solle. Jede Organisation müsse einen individuellen Weg beschreiten.

Die Diskussionen der Teilnehmer ergänzte Martin Heigl, seit 18 Jahren Trager-Praktiker (www.trager.de) und zeigte in mehreren kurzen Sequenzen wie man mit gezielter Aufmerksamkeit und kleinen gymnastischen Übungen (Mentastics) körperlich „leichter“ und „freier“ werden kann, z.B. beim Sitzen, im Gehen und im Stehen. Unter dem Thema „**Gemeinsam Leichtigkeit entwickeln**“ hat eine Open Space Gruppe die Idee vertieft, dass Leichtigkeit im Kopf beginnt aber dort nicht notwendigerweise endet.



Wesentliche Erkenntnisse der Forumsteilnehmer

Neben einigen methodischen Kniffen ist es eine Sache von Haltung und Einstellung der Beteiligten, um Projekte leichter und schlanker zum Erfolg zu führen. Unter anderem haben die Teilnehmer folgende Erkenntnisse gewonnen:

- Es gibt bisher weder eine Definition noch eine Roadmap zu Lean-PM.
- Lean-Projektmanagement ist ein Weg und kein Ziel.
- Man sollte bei sich selbst anfangen und sich mehr spielerische Leichtigkeit erlauben.
- Lean ist nicht immer schnell, sondern kann auch Entschleunigung bedeuten.
- Es ist wichtig Projekte vom „Ende her zu denken“.
- Lean sein heißt „aktiv Liegenlassen“.
- Gut sei es mit Bildern zu arbeiten und die Beteiligten immer wieder zu fragen: Wie könnte es aussehen, wenn unsere Projekt freier und leichter laufen würden.

Am Ende waren die Teilnehmer überzeugt, dass es die Idee vom Lean PM wert ist, in den Organisationen weiter verfolgt zu werden.

Unser nächstes Expertenforum Projektmanagementoptimierung wird am 29./30. April 2010 in Hamburg stattfinden. Wir werden uns wieder mit einem aktuellen Aspekt beschäftigen wie Projektmanagement in Unternehmen und Behörden optimiert werden kann.

Bewerben Sie sich gerne für einen der 30 kostenfreien Plätze, wenn Sie zur Zielgruppe der Projektmanagementverantwortlichen in Unternehmen gehören und (wieder) dabei sein wollen. Weitersagen ist natürlich auch erlaubt!

Sprechen Sie uns an!

Wenn Sie das Projektmanagement Ihres Projektes oder Unternehmens leichter machen wollen, steht Ihnen das Consensa PMO-Team für ein vertrauliches Vorabgespräch europaweit persönlich zur Verfügung:

- Daniela Mayrshofer, Geschäftsführende Partnerin - daniela.mayrshofer@consensa.com
- Kai Milkereit, Geschäftsführender Partner - kai.milkereit@consensa.com

Sie erreichen uns unter der Rufnummer: +49 40 22 63 05 20