

Managementpraxis

Project Management Office für KMU

Wie sinnvoll ist ein zentrales Project Management Office für kleine und mittelständische Betriebe? In den meisten Fällen sehr sinnvoll, zeigt die Praxis.

→ VON ANDREAS HENNIGER



DER AUTOR

Andreas Henniger ist Leiter Informatik & PMO bei Lamprecht. Das Regensdorfer KMU stellt die bekannten bibi Nuggis her. → www.bibi.ch

N ahezu jede Schweizer Unternehmung ist parallel mit mehreren Projekten beschäftigt. Oftmals werden die Vorhaben von den jeweiligen Fachbereichen überwacht. Eine zentrale Kontrolle und Prüfung der Projekte ist insbesondere in kleinen und mittelständischen Firmen selten. Dadurch besteht die Gefahr, dass sich Doppelspurigkeiten und ineffiziente Arbeiten ergeben. Hier ist die Überlegung sinnvoll, auch in KMU ein einfaches, aber übersichtliches Project Management Office (PMO) zu lancieren. Dafür sollten folgende Vorüberlegungen angestellt werden:

1. Ziele definieren: Zuerst müssen sich die Verantwortlichen bewusst werden, welche Ziele sie mit einem PMO verfolgen. Bei den meisten KMU geht es darum, sich eine Übersicht über die laufenden Projekte zu verschaffen. An dem Ort geht es schlicht auch um die Verteilung von Ressourcen. Dann ist oftmals die Frage, ob und wie viele Projekte bei einem einzelnen Mitarbeiter angesiedelt sind. Die Geschäftsleitung will meist anhand einer Gesamtübersicht die Prioritäten und den Stand der einzelnen Projekte einsehen, um, wenn nötig, eingreifen zu können.

2. Gründe für Projektmanagement: Mit klaren, wiederholbaren Vorgehensweisen sowie einheitlichen Methoden ist das Projektmanagement darauf ausgerichtet, innerhalb

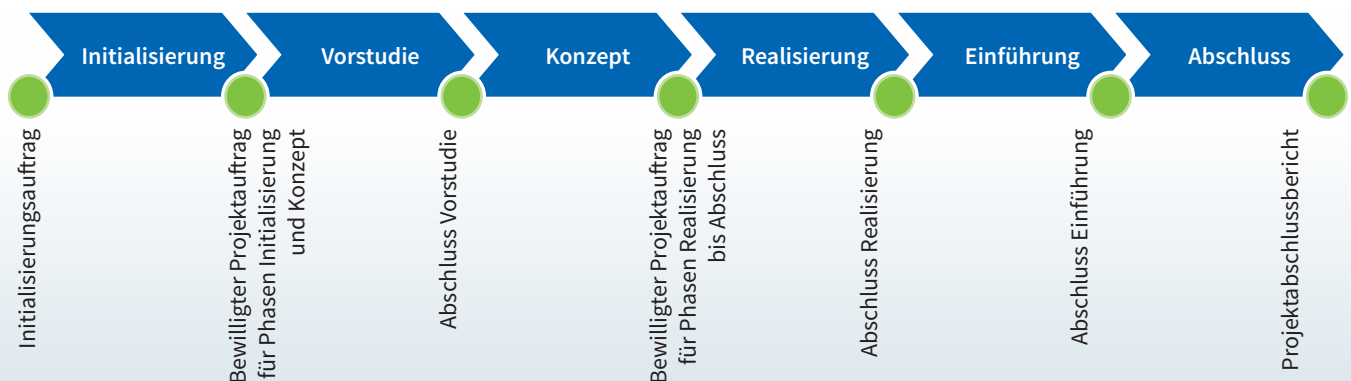
einer bestimmten Zeit ein Vorhaben zu realisieren. Die Notwendigkeit und der Nutzen eines systematischen Projektmanagements sind unbestritten. Und: Das Projektmanagement ist eine Führungssache. Deshalb muss ein PMO zwingend von der Geschäftsleitung getragen werden.

3. Systematisches Projektmanagement: Regelmässiges Festhalten der wichtigsten Projektparameter wie Termine, Kosten, Ziele und Qualität steigert die Erfolgswahrscheinlichkeit. Hierfür ist es erforderlich, die einzelnen Phasen eines Projekts zu planen. Mit den definierten Meilensteinen haben die Verantwortlichen die Option (aber auch die Pflicht), das Projekt hinsichtlich der Termine zu bewerten.

GRÜNDE FÜR PROJEKT-OFFICE

Die schwierigste Aufgabe ist es (fast) immer, ausreichend Ressourcen für ein Projekt freizumachen. Hier hilft es schon, wenn es an einem Ort eine Übersicht aller Projekte mit Zuordnung der Projektleiter und Mitarbeiter gibt – auch, wenn sie die Stunden weder planen noch erfassen.

Ein Projekt-Office kann zudem ein einheitliches Vorgehen sicherstellen. Die grösste Herausforderung ist dabei, alle Projektleiter unter einen Hut zu bekommen. Gelingt das, steigert es die Nachvollziehbarkeit und Übersichtlich-



Meilensteine

Die typischen Projektphasen mit den zugehörigen Meilensteinen

Quelle: Andreas Henniger

VIW Aktuell

Der VIW ist der führende Fachverband der Wirtschaftsinformatik und Sprachrohr seiner Mitglieder zu Wirtschaft, Politik und Berufsverbänden. Ziel des Verbands ist die Mitwirkung in der Informatikbildung sowie die Vernetzung der Mitglieder.

Veranstaltungen

15. Mai 2018
Hermes Forum
Ort: Winterthur

25. Mai 2018
VIW Generalversammlung
Ort: Zürich

Vergünstigungen

Volvo: Auf Bestellungen bis und mit 31. März 2018 oder auf Widerruf gewährt Volvo Car Switzerland VIW-Mitgliedern auf ausgesuchte Modelle einen exklusiven Flottenrabatt.

WinLink: Eine VIW-Mitgliedschaft ermöglicht die Teilnahme an verschiedenen Events zu gleichen Konditionen wie WinLink-Mitglieder.

Zürich connect: Bis zu 10 Prozent Rabatt auf Fahrzeuge und bis zu 10 Prozent Jugendrabatt in der Hausratversicherung.

VIW-Mitgliederportal

Details und Anmeldeöglichkeit sowie aktuelle Jobangebote unter: <https://portal.viw.ch>

Zu allen Vergünstigungen, zur Agenda und weiterführenden Informationen gelangen Sie über die VIW-Seite: www.viw.ch

keit der Projekte. Am Überblick wird auch die Geschäftsleitung Freude haben. Das Management kann so einfach Konflikte erkennen und Prioritäten setzen.

PROJEKT-OFFICE IN DER PRAXIS

In einem KMU sind weder eine teure Projektmanagement-Software noch ein Back-Office erforderlich. Die Betriebe können alle Anforderungen eines Projekt-Office mit etwas disziplinierter Organisation und zum Beispiel Excel lösen. Dazu sind nachfolgende Schritte zu gehen:

1. Einheitliches Vorgehen: Um bei einer Übersicht auch aussagekräftige Werte darstellen zu können, ist ein einheitliches Vorgehen unumgänglich. Viele Firmen verwenden das Modell «Hermes» oder eine Abwandlung davon. Dabei sind immer die Phasen Initialisierung, Vorstudie, Konzept, Realisierung Einführung und Nachkontrolle anwendbar. Die Vorstudie kann besonders bei kleinen Projekten auch wegfallen. Jedoch sind Meilensteine am Ende jeder Phase wichtige Eckpunkte, um den Stand des Projekts festzuhalten.

2. Definition Projekt: Nicht jedes Vorhaben ist gleich ein ausgewachsenes Projekt. KMU sollten individuell für sich selbst festlegen, wann eine Tätigkeit zu einem Projekt wird. Dabei müssen sie nicht nur die bekannten Parameter wie «bestimmter Anfang», «bestimmtes Ende» oder «Einmaligkeit» als Parameter verwenden, sondern können ganz individuell geeignete Parameter definieren. Beispiele wären die Investitionssumme oder die strategische Wichtigkeit.

3. Arbeiten mit Vorlagen: Damit es die Projektleiter und Projektmitarbeiter einfacher haben, kann der Verantwortliche im Projekt-Office ihnen einige Vorlagen für typische Aufgaben zur Verfügung stellen. Beispiele sind etwa: Projektantrag, Projektauftrag, Projektorganisation, Terminplan, Projektabschlussbericht, Projekt-Review und Risikoanalyse. Bei individuellen Vorlagen bietet es sich an, die Blätter so einfach wie möglich zu halten. Dann werden die Projektbeteiligten die Vorlagen auch benützen.

4. Projektübersicht: Jedes laufende Projekte muss in einer Gesamtübersicht erfasst werden. Hier kommt der Verantwortliche für das Projekt-Office ins Spiel. Er muss von jedem Projektleiter regelmässig (bspw. monatlich) einen detaillierten Statusreport zum jeweiligen Projekt verlangen. Schwierigkeiten dürfen nicht verschleiert werden. Die gängigen Projektzustände (vgl. Abb.) sind hilfreich, um eine schnelle Übersicht zu bekommen.

5. Schulung der Beteiligten: Das Projekt-Office soll nicht eine Kontrollinstanz sein, sondern ein Partner. Durch die Schulung aller Mitarbeiter können Transparenz geschaffen und Anerkennung gewonnen werden. Dafür sollte Zeit jenseits der eigentlichen Projektarbeit eingeplant werden.

FAZIT: WENIG AUFWAND, GROSSER NUTZEN

Ein Projekt Management Office kann auch in einem KMU mit wenig Aufwand und ein bisschen Disziplin der Beteiligten gut umgesetzt werden. Der Nutzen ist unumstritten. ←

Mitgliedschaft im VIW

Mitglieder profitieren von:

- vollem Zugriff auf das VIW-Netzwerk
- exklusive Stellenangebote nur für Mitglieder
- einem monatlichen Newsletter
- regelmässigen Veranstaltungen mit Fachbeiträgen und Gelegenheit zum Netzwerken für Mitglieder und persönliche Gäste, darunter die beliebten After-Six-Events und Up(to)date-Workshops
- jährlichem Social Event & Generalversammlung
- Vergünstigungen & Gratis-Abo der Computerworld

Kosten der Mitgliedschaft:

- Fr. 130.– für eine Vollmitgliedschaft
- Unternehmen ab Fr. 500.– (abhängig von der Anzahl der Mitarbeiter)
- Spezialkonditionen für Alumnis

Möchten Sie Mitglied werden?

- Informieren Sie sich gleich auf der VIW-Webseite über alle Details und kontaktieren Sie die Geschäftsstelle. Der VIW freut sich über jedes neue Mitglied. www.viw.ch

IMPRESSUM

Das offizielle
Publikationsorgan
des VIW

Herausgeber:
VIW – Verband der
Wirtschaftsinformatik

VIW-Geschäftsstelle:
5037 Muhen
Tel. 031 311 99 88
info@viw.ch

Erscheinungsweise:
Monatlich

→ www.viw.ch