

Professionelles Projektmanagement

Gedanken, Fragen und Antworten Ein Interview mit Wolfgang Tölsner (8.5.2009)

Einleitung

Im industriellen Anlagengeschäft (aber nicht nur beschränkt auf dieses) ist heute kaum noch ein erfolgreiches Unternehmen ohne Projektorganisation denkbar. Ein dynamisches, immer komplexer werdendes Umfeld erfordert kontinuierlich in begrenzten Zeit- und Ressourcenrahmen schnell, flexibel und agil den Marktanforderungen zu entsprechen und die dazu notwendigen Weiterentwicklungen der Organisation zu realisieren.

Projekte leisten so im besten Fall einen Beitrag zur erfolgreichen Krisenbewältigung.

Im schlimmsten Fall können fehlgeschlagene Großprojekte aber Unternehmen enorm belasten und in den Konkurs führen.

Wenn in derartigen Großprojekten die Kosten weit jenseits der ursprünglichen Kalkulation und Planung explodieren, Termine und Meilensteine nicht eingehalten oder Ergebnisse nicht realisiert werden, dann sind in der Regel die Auswirkungen für das Gesamtunternehmen weit dramatischer als dies bei den üblichen Veränderungen im Tagesgeschäft der Fall ist.

Sucht man eine der häufigen Ursachen für derartiges Scheitern, so findet man sehr häufig mangelndes bzw. mangelhaftes/unprofessionelles Projektmanagement.

Wie aber können Unternehmen erfolgreich ihre Projektorganisation und ihre Projekte gestalten?

Was zeichnet die individuelle Projektkompetenz aus und wie können diese Kompetenzen erworben werden?

Wie sieht ein Projektleiter-Training aus und welche Methoden und Module sind bei einem solchen Training zu berücksichtigen?

Wer sind die wichtigsten Akteure im Projektmanagement, an wen kann man sich wenden?

Und last but not least, was bringt die Zukunft?

Frage:

Heute ist kaum ein erfolgreiches Unternehmen ohne Projektorganisation denkbar.

Was sind die Treiber in diese Richtung und warum setzen immer mehr Unternehmen in immer größerem Umfang auf diese Form der Organisation?

Wer gestaltet den Wandel und treibt die Veränderungen in Richtung projektorientierter Organisation?

Antwort:

Die erfolgreiche Abwicklung von Projekten in einer projektspezifischen Organisation bestimmt heute den mittel- und langfristigen Erfolg von Unternehmen.

Die Fähigkeit einer Organisation, mit Projekten umgehen zu können, definiert heute in ganz grundlegender Weise die Schnelligkeit des Unternehmens am Markt.

Traditionelle Linienorganisationen sind auf die nachhaltige und effiziente Abwicklung gleichförmiger und wiederkehrender Aufgaben ausgerichtet. Innovative, kreative und einmalige Aufgabenstellungen erfordern Flexibilität, funktions- und bereichsübergreifendes Denken und Kompetenzen, sowie zeitlich befristete Teams – eben eine Projektorganisation.

Treiber muss die Geschäftsleitung sein, sie muß eine „Projektmanagementkultur“ aufbauen. Sie muß aber auch begreifen, dass Projektmanagement eine strategische Waffe ist, man kann es also nicht auf einen zu tiefen Level delegieren, um nicht Gefahr zu laufen nur halbherzige Umsetzungen zu erreichen.

Aber Treiber muss letztlich JEDER Mitarbeiter sein. Es gilt „Betroffene zu Beteiligten“ zu machen, nur so kann das gesamte Unternehmen diesen Wandel gestalten.

Es ist wichtig, dass Projekte in großen Unternehmen nicht sehr heterogen bearbeitet und behandelt werden. Denn hierdurch entstehen Reibungsverluste, die durch eine gezielte Projektorganisation weitgehend vermieden werden. Man läuft sonst Gefahr, dass die Prozesse und der Aufwand für Abstimmung und Kommunikation bei der Projektorganisation im Unternehmen immer größeren Umfang annehmen.

Zusammengefasst sollte eine Projektkultur eine Summe von Werten enthalten, auf die sich das Management verpflichtet diese zu pflegen:

- Risikobereitschaft statt persönlicher Absicherung
- Fehlertoleranz statt Abstrafung
- Ergebnis- statt Problemorientierung
- Teamleistung statt Schuldzuweisung
- Unternehmertum statt Beamtentum

Aber nicht zu vergessen das der „Projektleiter“ als Karriere mit Perspektive bis zur Geschäftsführung, in der Personalentwicklung verankert wird. Das impliziert Anforderungsprofile, zielgerichtete Ausbildungsmaßnahmen, Gehalts- und Bonifesterlegungen. „High Potentials“ und Talente müssen den Weg des Projektleiters als den „Königsweg“ im Unternehmen erkennen.

Sehr hilfreich ist es, wenn ein Mitglied der Geschäftsführung als zentraler Sponsor/Pate für den Wandel zur Projektkultur/-organisation eingesetzt wird.

Frage:

Welchen Anteil hat Ihrer Einschätzung nach heute schon die Projektorganisation im Wirtschaftsleben und welche Branchen sind hier besonders projekt-aktiv?

Was sind heute typische Projekte und wie lassen sich Projekte sinnvoll klassifizieren?

Antwort:

Eine genaue Quantifizierung ist sehr schwierig. Im Durchschnitt nehme ich an, dass der Anteil der Projektorganisationen an der Wertschöpfung in Deutschland zwischen 30 und 35% liegt.

Der Trend geht zur Projektorganisation, wobei man leider für wichtige Projekte immer noch eine Organisation wählt, in der der Projektleiter alles zu verantworten hat, aber die erforderlichen Befugnisse nicht erhält. Er fungiert somit als Kümmerer, der auf das Wohlwollen der Abteilungen angewiesen ist, um an seine Ressourcen zu gelangen.

Letztlich macht es die Quantifizierung so schwierig, da es nur wenige Firmen mit einer effizienten Projektorganisation gibt. Meist liegen nur „Wischi-Waschi-Klärungen“ vor.

Beispiele guter Projektorganisationen finden sich in der Bauindustrie (hier kommt das Projektdenken historisch her), im Großanlagen- und Maschinenbau, in der Softwareentwicklung, im Autobau, im Schiffs- und Flugzeugbau (hier mehr Programmmanagement genannt), in der Schienenfahrzeugindustrie und in den projektorientierten Ingenieurfirmen. Aber auch die Pharma/Biotech- und Chemieindustrie mit ihren aufwändigen Forschungs- und Entwicklungsaufgaben sollten nicht vergessen werden.

Der Begriff „typische Projekte“ ist nicht exakt zu fassen, denn Projekte treten in allen denkbaren Formen und Farben auf. Auf die Branche bezogen, kann man jedoch viel eher typische Projekte definieren.

Sehr häufig sind auch Reorganisationsprojekte, die aber oft schlampig und unprofessionell angegangen werden und viele IT-Projekte, für die das gleiche gilt.

Neben der Klassifizierung in interne und externe (Kunden) Projekte, hat sich folgendes Schema bewährt, wobei die Projektarten sich in den wesentlichen Merkmalen unterscheiden, die die Gestaltung des Projektmanagements beeinflussen.

- Auftragsabwicklungsprojekte
- Investitionsprojekte
- FuE-/IT-Projekte
- Organisationsprojekte
- Changeprojekte

Frage:

Bei allen Chancen: Im schlimmsten Fall können fehlgeschlagene Großprojekte Unternehmen auch enorm belasten und bis zum Konkurs führen.

Wenn in derartigen Großprojekten die Kosten weit jenseits der ursprünglichen Kalkulation und Planung explodieren, Termine und Meilensteine nicht eingehalten oder Ergebnisse nicht realisiert werden, dann sind in der Regel die Auswirkungen für das Gesamtunternehmen weit dramatischer als dies bei den üblichen Veränderungen im Tagesgeschäft der Fall ist.

Was sind Ihrer Erfahrung nach die größten Projektrisiken?

Wo lauern die Projekt-Tretminen?

Wie können Problemfälle wie TollCollect erklärt und gelöst werden?

Wie werden Projektkrisen verhindert bzw. aufgetretene Krisen professionell gemeistert?

Antwort:

Nach Analyse liegen die Ursachen für das Scheitern meist sehr weit vorne am Anfang, nämlich dort, wo das Projekt aufgesetzt wurde.

(Es kommt auch vor, dass das Projekt vom Vertrieb völlig fehlkalkuliert verkauft und verhandelt wurde – deshalb sollte Projektmanagement bei Großprojekten bereits im Vertrieb einsetzen).

Die Startphase, bzw. das „kick-off“ mit allen Beteiligten wird unterschätzt.

Entscheidend ist häufig die unzulängliche Planung der Projekte und die mangelhafte Definition der Projektziele. Termindruck und Ressourcenmangel am Anfang sind meistens die Treiber. Änderungswünsche sind die Folge und die Komplexität des Projektes wird zwangsläufig erhöht.

Es ist kein Zufall, dass zum Beispiel große Brückenbauprojekte nur einen Bruchteil der Misserfolgsquote von IT-Projekten aufweisen, denn das Ziel beim Brückenbau ist klar formuliert und kann präzise und ingenieurmäßig

angegangen werden. Bei IT-Projekten vergisst man zu oft die Anforderungsdefinition zu präzisieren, bzw. überhaupt zu machen.

Firmeninterne Projekte, besonders Prozessverbesserungen und

Restrukturierungen vermissen weitestgehend die Unterstützung und haben zu geringes Augenmerk der Geschäftsleitung. Man überlässt solche Themen gerne Spezialisten oder externen Beratern ohne zu bedenken, dass interne Widerstände jedes Projekt zu Fall bringen können, wenn man sie nicht auflöst.

Etwas provokativ kann man auch die Projektarbeitserfahrungen wie folgt summieren:

- Mehr als 60% aller Projekte sind nicht „on time“, übersteigen das Budget und verfehlen das Projektziel
- Sie wissen nicht genau, mit welchen Projekten Sie Geld verdient haben, und welche Sie besser nicht durchgeführt hätten
- Projektmarketing und Kommunikation werden unterschätzt, oder fehlen vollkommen
- Beim Monats- oder Projektabschluss sind mehrere Mitarbeiter mehrere Tage damit beschäftigt, die „Zahlen“ zusammenzutragen und abzustimmen
- Viele interne Projekte liefern keine konkreten Ergebnisse
- Sie kennen den aktuellen Stand ihrer Projekte nicht genau
- Vorgehensweisen entwickeln sich zufällig in den Projekten
- Ihre Projekte sind nicht durchgängig in einem System abgebildet. Jede Abteilung verwendet ihr eigenes System.
- Die Informationssysteme sind über viele Jahre historisch gewachsen (Insellösungen) und längst überholt
- Unzureichende Zusammenarbeit und Abteilungsegoismen
- Projektleiter hat keine Methodenkompetenz im Projektmanagement und wendet die verfügbaren Instrumentarien nicht konsequent an
- Zeit- und Kostenplanung sind von Wunschenken geprägt

- Claims werden nicht bzw. zu spät erkannt
- Projektleiter hat zu geringe Sozialkompetenz
- Fehlende Offenheit – Probleme werden bewusst verschwiegen, um den Eindruck zu erwecken, man hat das Projekt im Griff
- Projektzielsetzungen sind unklar, Projektaufträge werden nicht formuliert
- Projektteams erhalten Verantwortung und Aufgaben, aber keine Weisungsbefugnis
- Projektorganisationen entstehen nicht geordnet und es kommt häufig zu Konfliktsituationen zwischen Projekten und Linien
- Jeder Projektleiter wendet seine eigenen Projektmanagement-Methoden an
- Sie sind der festen Meinung, in Ihren Projekten immer alles richtig zu machen
- Projektcontrolling endet beim Plan/Ist- Vergleich von Projekten
- Intransparenz durch mangelndes Projektcontrolling
- Mangelhaft durchgeführte Audits und Projektreviews
- Kein Risikofrühwarnsystem installiert, bzw. Frühwarnungen werden nicht erkannt
- Sie veranstalten „Leichenschauen“ (Blick in die Vergangenheit) denn dispositives (Blick in die Zukunft) Controlling
- Es gibt keine strukturierten „lessons learnt“, auf die zurückgegriffen werden kann
- Die Projektstrukturen generieren sich eher zufällig
- Die Prozesse in der Projektabwicklung sind falsch dimensioniert, intransparent, wenigen bekannt und schlecht dokumentiert
- Die Nutzenpotentiale der Projektabwicklung sind unbekannt
- Die Mitarbeiter sind für die Projektarbeit nicht ausreichend motiviert
- Entscheidungen dauern zu lange
- Die Projektdokumentation ist mangelhaft, bzw. fehlt völlig

Im Prinzip gibt es drei „Säulen“ zur Risikominimierung

- das betriebswirtschaftliche Projektkonzept
- die Projektmanagement Methode
- Die Systeme zur Projektabwicklung

Diese Säulen müssen als Einheit zusammengeführt und im Sinne des Unternehmens behandelt werden in einem entsprechenden kulturellen Umfeld.

Bei TollCollect scheinen der hohe Termindruck und die Komplexität einer bis dahin kaum erprobten Technik eine unheilvolle Allianz gebildet zu haben. Ausserdem dürfte die Politik eine entscheidende Rolle gespielt haben. Alles nur auf mieses Projektmanagement zu schieben, ist zu einfach. Im Grunde hatten die Projektauftragnehmer unkontrolliert freie Hand, was im Ergebnis zu entsprechenden volkswirtschaftlichen Schäden führte. Das Projekt war in der Angebots- und Startphase falsch geplant und Projektziele waren unpräzise definiert, bzw. dem Terminwunschenken untergeordnet. Die Kommunikationsstrategie gegenüber der Öffentlichkeit war kaum erkennbar, bzw. in ihren Ergebnissen verheerend.

Ist ein Projekt einmal in Schwierigkeiten, sollte man schnellstmöglich einen Sanierungsprozess in Gang setzen. Projektsanierung bedeutet immer harte Einschnitte und kostet Geld. Aber ohne eine gründliche Feuerwehrrarbeit wird der Brand weiter schwelen und irgendwann wieder offen ausbrechen.

Am Schluß eines Projektes sollte man sich mit dem Team hinsetzen und einen „lessons learnt-Report“ für die Nachwelt verfassen. Dieser Report sollte offen und ehrlich, aber auch kritisch sein. Überaus wichtig erscheint mir, dass während des Projektes bis zum Schluß eine weitestgehende Personalkontinuität erhalten bleibt, dieses ist in den seltesten Fällen gewährleistet.

Frage:

Die Frage nach den Misserfolgskfaktoren impliziert auch die Frage nach den Erfolgsfaktoren. Wodurch also kann sichergestellt werden oder zumindest die Wahrscheinlichkeit erhöht werden, dass Projekte die gewünschten Ergebnisse in der gewünschten Zeit mit den gewünschten Kosten und der gewünschten Qualität erreichen?

Was sind wichtige Module für einen solchen Projekterfolg?

Welche Rolle spielt für den Erfolg der Projektleiter und was zeichnet dabei den idealen Projektleiter aus?

Wie gelingt die erfolgreiche interne Projektorganisation?

Antwort:

Die Menschen sind sicher als primärer Erfolgsfaktor zu nennen. Denn was nützen die besten Instrumente, wenn die „Chemie“ im Projektteam, zwischen Projektleiter und Kunde, Fachabteilungen und dem Betriebsrat nicht stimmt. Dabei ist vor allem der Projektleiter gefordert. Er muss ein guter Kommunikator und in der Lage sein die „softskills“ zu optimieren.

Es reicht nicht einen hervorragenden Entwickler zum Projektleiter zu ernennen, ohne vorher seine Führungsqualitäten getestet zu haben. Wenn ein derartiger

Mitarbeiter dann die Projektarbeit nur als fachliche und nicht als Führungsaufgabe versteht, ist das Scheitern vorprogrammiert. Ein guter Projektleiter ist zu 70% Psychologe, zu 20% Betriebswirt und zu 10% Fachexperte. Er muss sich als Unternehmer im Unternehmen verstehen und mit entsprechenden Befugnissen und Kompetenzen ausgestattet sein. Zusammenfassend sind entscheidende Kernfähigkeiten neben ausreichender Erfahrung mit Projekten ein fachliches Grundverständnis des Themas, Offenheit im Umgang mit Problemen im Projekt und mit Schwächen der Beteiligten, Risikofreude um kritische Entscheidungen treffen zu können, Integrationsfähigkeit sowie sehr viel Verständnis für den Faktor Mensch im Projekt.

Der Projektleiter ist die zentrale Nahtstelle zwischen dem Projekt und der Linienorganisation. Er benötigt also auch gute Kontakte und ein gutes Verhältnis zu den beteiligten Linien, und er braucht Akzeptanz. Entscheidend ist aber auch – und das muss immer wieder betont werden – die Unterstützung des Managements/der Geschäftsleitung gegenüber dem Projekt. Ein Großprojekt muss in der Hierarchie „hoch“ aufgehängt sein, es muss idealerweise direkt an die Geschäftsleitung berichten und die Unternehmenskultur muss auf Projektmanagement ausgerichtet sein. Aber auch der Projektleiter muss sein Projekt gegenüber der Geschäftsleitung überzeugend verkaufen können.

Sehr gut finde ich die Methodik eines „Project Recovery Framework“, in dem alle Elemente, die den Erfolg eines Projektes ausmachen, zusammengefasst sind. Dieser Rahmen oder Leitfaden kann auch für die Projektanierung dienen. Der Rahmen besteht aus acht Modulen: Projektziel und Auftrag/Projektplanung/Organisation und Projektmanager/Steuerung/Kontrolle/Mensch und Team/Rolle des Top Management und übrige Stakeholder.

Nur machen wir uns nichts vor: den idealen Projektleiter gibt es nicht, wir haben es mit realen Menschen zu tun, aber der reale Mensch muss sich messen lassen an transparenten Zielvorgaben, und die müssen überwiegend quantitativ sein. Wichtig ist es aber auch, dass der Projektleiter für seine Teammitarbeiter ein Umfeld schafft, in dem diese Mitarbeiter eigenverantwortlich agieren können. Er gibt die Richtung und Orientierung vor und ordnet die Aktivitäten des Projektes in einem größeren Zusammenhang. Er ist somit gleichermaßen Coach, Moderator und Troubleshooter.

Insofern kann man auch nicht alles antrainieren. Gewisse „genetische“ Voraussetzungen müssen bei einem guten Projektleiter bereits vorhanden sein, denn Sie machen auch aus einem Brauereipferd niemals ein Rennpferd. Projektleiter ohne unternehmerische Fähigkeiten gibt es für mich nicht.

Frage:

Wie sollte ein ideales Training gestaltet werden?

Welche Inhalte, Lernformate und Lernformen sind für das Thema Projektmanagement adäquat?

Welches Gewicht sollten dabei insbesondere Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz haben und wie können klassisches Training, Web-based-Training und learning On-The-Job beim Training kombiniert werden?

Wie wichtig sind Zertifizierungen?

Antwort:

Zunächst gilt es die Projektleitereignung zu ergründen, denn es macht keinen Sinn Ungeeignete in ein vertieftes Training zu bringen.

Hier haben sich m.E. assessment centers bewährt. Gut besetzte assessments mit neutralen, unvorbelasteten Beobachtern aus verschiedenen Fachrichtungen und einer sehr guten Moderation unter Hinzuziehung realistischer aus dem Leben gegriffener Fallstudien, können in der Regel sehr hilfreich und nützlich sein. Inhaltlich sollten dann im vertieften Training nach Auslese neben den Projektmanagementmethoden auch die „soft skills“ trainiert werden (Kommunikation, Verhandlungsführung, Konfliktlösung, Moderation und Mitarbeiterführung)

Zur Vorbereitung auf ein Präsenzseminar kann ein Lernprogramm von CD, Web oder Buch dienen. Die eigentlichen interaktiven Übungen erfolgen im Seminar. Daneben hat sich „training On the Job“ bewährt. Die Einführung von „Junior - Projektleitern“ im Projekt unter der Anleitung eines erfahrenen Senior - Projektleiters ist ein sehr gutes Mittel, um angehende Potentialträger auch in realen Krisensituationen zu beobachten und zu testen.

Wichtig dabei ist, dass ein angehender Projektleiter auch in die verschiedenen Fachbereiche hineinkommt und aktiv die unterschiedlichen Problemstellungen und Lösungswege mitbekommt.

Die richtige Mischung von Fachkompetenz und Methodenkompetenz ist zu beachten.

Wie gesagt, Fallstudien mit realem Hintergrund sind sehr gut und zielführender als abstrakte Darstellungen wie Projektmanagement idealtypisch funktioniert.

Obwohl Zertifizierungen derzeit Konjunktur haben, bin ich hier etwas zurückhaltend. Auf der einen Seite helfen Zertifizierungen eine einheitliche Sprache im Projektmanagement und ein gemeinsames Verständnis für das Thema zu entwickeln, auf der anderen Seite kann man Zertifizierungen nur für die Methodenkompetenz richtig einsetzen. Man darf es also nicht übertreiben. Für mich wichtig ist zu prüfen mit welchen Eingangsvoraussetzungen bringe ich einen Projektteilnehmer in eine Schulung und wie verbessert kommt er aus der

Schulung heraus. Es ist quasi eine „Projektleiterführerscheinprüfung“ notwendig, sowohl theoretisch als auch praktisch.
Das Angebot an Schulungen ist vielfältig und breit gestreut.
Aber es gilt auch hier: Eine gute Schulung mit dem richtigen Lehrer hat seinen Preis. Es ist eine Investition in die Zukunft.

Frage:

Wer sind nach Ihrer Erfahrung und Ihrer Einschätzung die wichtigsten Akteure in der sogenannten Projekt-Management-Community? Können Sie Veranstaltungen und Literatur empfehlen?

Antwort:

PMI (Project Management Institute) und die GPM (Gesellschaft für Projektmanagement) sind die wohl bekanntesten Vereinigungen.

Internetportale wie www.pmi.org, www.projektmagazin.de, www.projectcontroller.de bieten eine Fülle von Informationen.

Bildungsanbieter wie Euroforum, Management Circle und ZfU bieten Seminare zum Thema Projektmanagement an.

Daneben gibt es eine Fülle von teilweise hochqualifizierten Beratern, die nicht so üppig mittels Werbung auftauchen, sondern mehr über ihre Referenzen und Persönlichkeiten ins Geschäft kommen.

Aber auch hier sollte man die Kosten/Nutzenbetrachtung nicht vernachlässigen und beachten, dass es reine Spezialisten, die sich nur auf Projektmanagement konzentrieren, sehr selten gibt.

Der gute Berater für Projektmanagement sollte drei Kompetenzen unter einem Dach vereinigen:

- Branchen- und Fachkompetenz
- Praktische Erfahrung im Management großer Projekte
- Systemische Herangehensweise an ein Projekt incl. der sozialen Komponenten

Veranstaltungen von Euroforum und Management Circle sind ergänzend sinnvoll.

Es gibt viele Bücher über Projektmanagement, leider nur wenige kompetente.
Meine Empfehlung:

„Die nackte Wahrheit über Projektmanagement“ von Wilfried Reiter.

Ein Buch, das mit den Tabus im Projektmanagement bricht und offen ausspricht, was Projektmanager bislang nur hinter vorgehaltener Hand zu sagen wagten: Im Projektmanagement wird gelogen, dass sich die Balken biegen.

Die ernüchternde Wahrheit: 75% aller Projekte scheitern, sind nicht „on time“ fertig, übersteigen das Budget oder verfehlen das Projektziel.

Das bedeutet eigentlich wirtschaftlich: für jeden ins Projekt gegebenen Euro werden 75 Cent ineffizient genutzt, bzw. vernichtet.

Also, ein Riesenpotential für professionelles Projektmanagement und damit sind die Schulungs- und Trainingskosten wirklich vernachlässigbar gegenüber der möglichen Projektergebnisverbesserung.

Frage:

Herr Tölsner, sagen Sie uns zum Schluss noch etwas zu Ihrem persönlichen Erfahrungshintergrund im Projektmanagement.

Antwort:

Ich habe 34 Berufsjahre im industriellen Anlagengeschäft und dabei überwiegend im Export verbracht. Projektmanagement war durchgehend die Kernfähigkeit und der Focus meiner Geschäfte, die begannen mit elektrischen Freilufthochspannungsanlagen, führten über Wasserkraftwerke und komplette Industrieanlagen zum Schiffsbau und brachten mich zum Schluß 16 Jahre in die Schienenfahrzeugindustrie.

Angefangen habe ich selbst als Projektleiter, habe dieses somit von der Pike auf gelernt, habe in meinem Berufsleben mehr als 200 Projektleiter aus- und weitergebildet und bin als Chief Operating Officer und stellvertretender Vorstandsvorsitzender von Bombardier Transportation, dem weltweit größten Schienenfahrzeughersteller (7 Mrd € Umsatz mit 30000 Mitarbeitern in 26 Ländern) 2009 aus dem operativen Berufsleben geschieden.

Die größten Projekte in meinem Verantwortungsbereich umfassten bis zu 4 Mrd. € Umsatz bei Laufzeiten bis zu 15 Jahren.

Eine durchschnittliche Projektgröße lag bei 100 Mio € bei einer Laufzeit von 2 Jahren.

Neben diesen Anlagenprojekten habe ich 3 große Restrukturierungsprojekte geleitet, das größte und letzte von 2004 – 2006, als Bombardier Transportation 8 Werke und Standorte in Europa schloss und um 8200 Mitarbeiter reduzierte.

Allein dieses Projekt umfasste 500 Millionen € an Restrukturierungskosten.

Bis zum Schluss war ich persönlich mindestens 8 mal monatlich tätig in ganztägigen Projektreviews weltweit.

Frage:

Letzte Frage: Wo steht Bombardier Transportation Ihrer Meinung nach im Projektmanagement?

Antwort:

In der traditionsbeladenen Schienenfahrzeugindustrie war es ein langer Marsch hin zum effizienten, wirkungsvollen Projektmanagement. Aber ich glaube in den letzten 5 Jahren hat Bombardier hier wirklich eine Unternehmenskultur aufgebaut und projektorientiertes Denken und Handeln eingeführt und nachhaltig verankert.

Es ist nicht alles ideal, auch Projektmanagement unterliegt einer kontinuierlichen Weiterentwicklung, aber das Topmanagement unterstützt die Vorhaben, und die Stabilität in den einzelnen teilweise sehr großen Projekten hat sich zunehmend verbessert.

Es kommt jetzt darauf an besonders die Fähigkeiten und Talente der Projektleiter und des Nachwuchses zu fördern, zu sichern und zu erhalten.

ENDE

Dipl.-Ing. Wolfgang Tölsner
Unternehmensberater

Langenhof 4a
D-25436 Uetersen
04122 2803