

MANDAT  GR  WTH LETTER®

Fokusthema: Projektmanagement



4

CEO-Tipp des Monats

Projektmanagement ist out? Albern.
Intensivieren Sie die Projektkompetenz Ihres Unternehmens



5

Strategie & Führung

So funktioniert Projektmanagement in Wachstumsprojekten
– Denken, Planen, Handeln – so geht's nach vorne los



7

Organisation & Prozesse

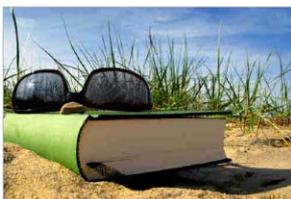
Am Anfang die Weichen für den Erfolg stellen
– Die fünf Phasen eines erfolgreichen Kick-Offs



9

Erfolgsbericht

Jeder macht das, was er am besten kann
– Rollenaufteilung als Erfolgsfaktor



10

Gelesen

Projektmanagement Fachmann
(GPM Gesellschaft für Projektmanagement e.V.)



11

Termine & Veröffentlichungen

Vorträge & Veranstaltungen



15

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

Dieses Editorial schreibe ich in der Oasis Lounge in New York, während ich auf meinen Anschlussflug nach Naples, Florida warte. Ich bin ausgeruht, habe auf dem Weg nach New York ausgezeichnet im Singapore Airlines Flieger geschlafen, nach einem ausgiebigen Frühstück, natürlich, und ich habe die Ruhe in der First Class mit dem exorbitanten Service wie immer genossen. Gelegentlich habe ich auf das Fluginformationssystem gesehen und festgestellt, dass wir mit knapp 1.000 Kilometern pro Stunde in 40.001 Fuß (12.192 Meter) Höhe über das Festland und den Atlantik „schwebten“. Die Erdkrümmung ist von dort oben zwar noch nicht zu erkennen, aber Details sieht man auch nicht mehr.

Ich weiß nicht, wie es Ihnen geht, aber im Flugzeug, insbesondere auf Langstreckenflügen, kommen mir immer die besten Ideen. Ist es die hohe Entfernung von den Details,

von den Niederungen des Tagesgeschäfts? Oder die Ruhe? Singapore Airlines bietet inzwischen einen Hotspot an und ich war zwischenzeitlich versucht, ihn zu nutzen, habe das aber nicht getan, um mich nicht auch noch auf 40.000 Fuß Höhe mit Dingen zu beschäftigen, die auf Erdbodenhöhe bearbeitet gehören.

Wir müssen in unser tägliches Geschäft öfter die 40.000-Fuß-Sicht einbauen, dann kommen wir gedanklich weiter und dann kommen wir auch inhaltlich weiter, davon bin ich überzeugt. In einer Ausgabe des Mandat Growthletters® des Jahres 2011 habe ich einen Beitrag zum Thema „Teleskop vs. Mikroskop“ geschrieben, das trifft es ganz gut.

Lassen Sie uns nicht darüber nachdenken, warum es im Tagesgeschäft so schwer ist, die 40.000-Fuß-Sicht einzunehmen, lassen Sie uns lieber darüber nachdenken, wie es

zwischendurch möglich ist. Die geschlossene Bürotür zum Beispiel wirkt ebenso Wunder, wie das Nicht-Abrufen von E-Mails. Es ist leichter, als wir denken.

Berichten Sie mir, was Sie in der 40.000-Fuß-Ebene planen und wie Sie es – das ist entscheidend – auf der Erdbodenhöhe gegen Widerstände realisiert bekommen:
guido.quelle@mandat.de

Herzlichst Ihr



Guido Quelle

PS: Ich habe festgestellt, dass noch immer nicht alle LeserInnen des Mandat Growthletters® wissen, dass Sie mindestens dreimal pro Woche einen Beitrag von mir auf unserem Blog finden: www.wachstumstreiber.de – Schauen Sie herein, es sind schon mehr als 200 Artikel „live“.



SCHREIBEN SIE MIR:
guido.quelle@mandat.de



TWITTER-TIPPS zu profitabilem Wachstum:
www.twitter.com/mandat_guido



YOUTUBE-VORTRAGSCLIPS:
www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat



BESUCHEN SIE MEIN XING-PROFIL:
www.xing.com/profile/Guido_Quelle



FINDEN SIE MICH BEI LINKEDIN:
de.linkedin.com/in/guidoquelle



UNSER BLOG FÜR SIE:
www.mandat.de/de/blog

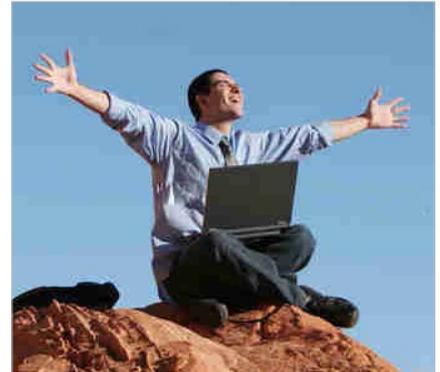


CEO-Tipp

des Monats

von Guido Quelle

Projektmanagement ist out? Albern. Intensivieren Sie die Projektkompetenz Ihres Unternehmens



Wie oft haben Sie schon gehört, dass „Projektmanagement“ out sei, veraltet sei, ausgedient habe? Ich habe dies schon sicher mehrere Dutzend Male gehört – interessanterweise über Jahrzehnte verteilt.

Das Statement ist schlicht falsch. Projektmanagement als „out“ zu bezeichnen, ist albern und zeugt nicht von einer korrekten Sicht auf die Realität und die Erfordernisse der Unternehmensführung. Im Gegenteil: Wer auf ein konsequentes, modernes Projektmanagement verzichtet, vergibt sich wesentliche Chancen, die erstens in der Geschwindigkeit, also dem Faktor „Zeit“ und zweitens im Wissensaufbau im Unternehmen liegen.

Wie sollen internationale Projekte gelingen, ohne eine gemeinsame Sprache? Damit meine ich nicht nur eine gemeinsame gesprochene Sprache, sondern auch eine gemeinsame methodische Sprache. Denn Projektmanagement ist als Methodik nichts anderes, als eine Sprache. Es ist eine Plattform, auf der es leicht fällt, sich teamübergreifend, abteilungsübergreifend, bereichsübergreifend, unternehmensübergreifend und länderübergreifend zu verständigen und komplexe Sachverhalte gemeinsam schneller voranzubringen als ohne diese Methodik.

Projektmanagement, richtig verstanden, ist dabei kein Dogma. Projektmanagement des Projektmanagements Willen ist Unsinn. Insofern erteile ich auch den diversen Zertifizierungsansätzen eine klare Absage. Es geht nicht um die „richtige“ Methode. Es geht um die angemessene Methode. Mit der Geschäftsführung eines neuen Klien-

tenunternehmens haben wir vor kurzem über „seinen“ Weg des Projektmanagements gesprochen, den wir dort implementieren werden. Es geht nicht um „richtig oder falsch“, es geht um „passt oder passt nicht“, es geht um Angemessenheit.

Ein Beispiel: Insbesondere wenn es um strategische Projekte, also zum Beispiel um Wachstumsprojekte, um Veränderungsprojekte, um Projekte zur Unternehmensentwicklung geht, schlagen zum Beispiel Ressourcenplanungen, Gantt-Charts und detaillierte Arbeitsschrittsbeschreibungen regelhaft fehl. Wie sollen sie auch wirken, sind doch weder die erforderlichen Tätigkeiten im Detail absehbar, noch lassen sich die damit verbundenen Zeiten im Vorhinein präzise abschätzen. Bei solchen Projekten empfiehlt es sich vielmehr, bei dem jeweils pro Arbeitspaket zu erreichenden Ziel zu beginnen und von dort aus rückwärts bis heute zu „rechnen“..

Projektmanagement ist, richtig verstanden, ein wesentlicher Ergebnistreiber, auch im Hinblick auf das im Unternehmen aufzubauende Wissen darüber, wie man bestimmte Probleme und Aufgaben angeht. Darüber haben wir an anderer Stelle im Mandat Growthletter® schon geschrieben.

Seien Sie standhaft. Sorgen Sie für ein Projektmanagement, das sich Ihrem Unternehmen anpasst, sorgen Sie dafür, dass es mehr um Projektführung als um Technik geht, qualifizieren Sie Ihre Mitarbeiter und schicken Sie all diejenigen, die Ihnen einreden wollen, Projektmanagement sei „out“ dahin, wo sie herkommen.

Projektmanagement in Wachstumsprojekten Denken, Planen, Handeln – so geht's nach vorne los

von Guido Quelle

Kurzübersicht

- o Planung und Realisierung voneinander trennen.
- o Konsequentes, hierarchieübergreifendes Planen.
- o Partikularinteressen kennen und Interdependenzen klären.
- o Personell korrekt besetzen.
- o Angemessenheit über Perfektion setzen.



Allen Unkenrufen zum Trotz: Das gute, alte, immer wieder totgesagte Projektmanagement ist nicht tot. Im Gegenteil: Es erfreut sich einer überhaupt nicht verwunderbaren Lebendigkeit und wird in Zukunft mehr gebraucht, als bisher. Eine höhere Geschwindigkeitserfordernis, eine höhere Internationalisierung, eine höhere Wechselwirkung von Parametern macht Projektmanagement zwingend erforderlich. Das vorab. Wenn Sie meinen, das sei nicht der Fall, lesen Sie nicht weiter.

In diesem Beitrag wird unterstellt, dass Veränderungsprojekte, Wachstumsprojekte (die meist zu den Veränderungsprojekten zählen) und Strategiprojekte (dito) eines soliden Managements, einer soliden Führung bedürfen, weil sie sonst nicht funktionieren. Daher soll hier auch nicht auf die klassischen Elemente des Projektmanagement hingewiesen werden – das können Sie wirklich woanders nachlesen –, sondern es soll der Fokus darauf gelegt werden, welche Elemente speziell in Wachstumsprojekte eingebunden werden müssen, um die notwendige Bedingung für den Projekterfolg zu liefern. Fünf Aspekte sind aus unserer Erfahrung insbesondere hervorzuheben:

1. Planung und Realisierung voneinander trennen

Was intuitiv logisch klingt – die Planungsphase und die Realisierungsphase voneinander zu trennen, wird in der Praxis häufig durcheinandergeworfen: Es werden grob angedachte Aspekte bereits getestet, Ideen, die im geschlossenen Raum entstanden sind, werden kommuniziert und es werden Feldversuche gestartet – selbstverständlich alles unter dem „Siegel der Verschwiegenheit“

und operativer Druck sorgt dafür, dass Halbgares bereits am real existierenden Kunden ausprobiert wird. Das alles ist schlecht.

So sehr wir auch dafür sind, konzeptionell abgestimmte Resultate, die in einem Projekt erreicht werden, möglichst bald in die operative Routine zu bringen und damit nicht schuldhaft zu warten, so wenig können wir empfehlen, dass in Wachstumsprojekten anfangs Erdachtes zu früh in die Organisation gelangt. Mit „zu früh“ meine ich, dass Dinge nicht in die Organisation gelangen dürfen, die nicht ausdrücklich vom Planungsteam freigegeben wurden. Ausdrücklich. Von mir aus auch schriftlich.

Warum? Nehmen wir einmal an, ein Vorstandsgremium nimmt sich der Erarbeitung einer Wachstumsstrategie an. Es werden zunächst sämtliche Optionen, nicht selten unter unserer Einbindung als objektive Externe, ausgelotet. Wenn sich eine Kontur im Nebel abzeichnet, wird das Projekt-Kernteam definiert. Innerhalb des Kernteams diskutieren wir konkreter, wir streiten, wir entwickeln Ideen, verwerfen diese wieder, diskutieren erneut, bis wir bei einer konzeptionellen Lösung sind, die von allen Kernteam-Mitgliedern getragen wird. Wenn in der Zwischenzeit Zwischenstände in die Organisation gelangen, wenn in der Zwischenzeit hörbar wird, dass sich das Kernteam „permanent streitet“, verwirrt dies die Organisation, die – nicht dabei – dieses Halbwissen und die Halbwahrheiten nicht verarbeiten kann. Das Resultat? Gerüchte, eventuell vorauseilender Bereichsgehorsam, mitunter mit fatalen Auswirkungen, insbesondere dann, wenn Kunden mit den Halbwahrheiten konfrontiert werden.

Also: Bilden Sie ein Kernteam, verpflichten Sie es auf Verschwiegenheit, denken Sie in einer Planungs- und in einer Realisierungsphase. Erst nach verabschiedeter Planung definieren Sie das Realisierungsteam.

2. Konsequentes, hierarchieübergreifendes Planen

Ein besonderes Augenmerk in der Planungsphase muss das hierarchieübergreifende Denken sein. Immer wieder fordern Hardcore-Projektmanagement-Experten, dass Projekte, die das gesamte Unternehmen betreffen, hierarchieübergreifend sein müssen und immer wieder erleben wir in Projektorganisationen eine detailgetreue Abbildung der Unternehmenshierarchie. Das hat nun wirklich ausgedient und macht keinen Sinn. Für ein Paralleluniversum muss der Aufwand eines Wachstumsprojektes nicht getrieben werden.

Hierarchieübergreifend zu planen setzt bereits in der Anfangsphase des Projektes voraus, dass Bereichsgeismen über Bord geworfen werden. Mehr noch: Auch die Rangabzeichen auf den Schultern dürfen in hierarchieübergreifenden Projekten keine Rolle spielen. Wer nicht bereit dazu ist, das zu akzeptieren, wer nicht akzeptieren mag, dass andere, die in der Unternehmenshierarchie noch nicht so weit oben angekommen sind, auch Recht haben dürfen, hat sich für ein Wachstumsprojekt disqualifiziert. Nun wird niemand zugeben, dass er in diese Disqualifikationskategorie gehört. Ich frage mich nur, warum wir immer wieder solche Situationen erleben.

3. Partikularinteressen kennen und Interdependenzen klären

Insbesondere dann, wenn Beteiligte aus unterschiedlichen hierarchischen Positionen beteiligt sind, ist es entscheidend, die Partikularinteressen zu kennen und auch die Interdependenzen zu klären. Die Komplexität steigt immens mit der Anzahl der Mitglieder des Kernteams und des späteren Realisierungsteams (das idealerweise im Kern weiterhin aus dem Kernteam besteht, sonst ginge Know-how verloren). Die Komplexität steigt, weil nicht nur funktionelle, sondern auch persönliche Interdependenzen betrachtet werden müssen.

Es geht also nicht nur darum, zu erkennen, welche Auswirkungen Projektmaßnahmen im Hinblick auf das funktionelle Miteinander haben, sondern auch darum, welche Interdependenzen die Einbindung jeder einzelnen Person mit sich bringt. Was also geschieht, wenn Mitarbeiter X in den nächsten sechs Monaten für dieses Projekt – in wechselnder und vor allem nicht im Detail absehbarer Intensität – arbeitet? Wie kann seine zusätzliche Belastung abgefedert werden? Was geschieht, wenn der Bereich A für eine Zeit lang in den Bereich B „hineinregiert“? Was muss berücksichtigt werden, wenn ein

rangniedrigerer Mitarbeiter plötzlich ein Thema verantwortet, bei dem er auf die Zuarbeit ranghöherer Mitarbeiter angewiesen ist? Was geschieht, wenn ein Mitarbeiter sich in das Projekt vertiefen soll, dadurch aber seine operativen Ziele, die er mit seinem Vorgesetzten vereinbart hat, nicht mehr erreichen kann, von denen aber sein Einkommen maßgeblich abhängt?

Die Anzahl der Interdependenzen ist hoch. Sie werden dieses Thema nicht vollumfänglich lösen können, Sie können aber sehr wohl durch Betrachtung der individuellen persönlichen und funktionalen Situation eines jeden Mitarbeiters die wahrscheinlichsten Auswirkungen antizipieren, diskutieren und durchdenken. Bedauerlicherweise wird diesem wichtigen Thema noch viel zu wenig Zeit geschenkt, was dazu führt, dass man später Baustellen zu bearbeiten hat, die man sich hätte ersparen können. Insbesondere in Wachstumsprojekten sind Zwischenbaustellen, die man sich hätte ersparen können, aber wenig hilfreich.

4. Personell korrekt besetzen

Besetzen Sie das Projektteam nicht mit den Personen, die ohnehin schon die Hände über dem Kopf zusammenschlagen, wenn es um neue Aufgaben geht, weil sie immer gefragt werden, wenn es um neue Aufgaben geht. Es ist eine irriige Annahme, dass „es schon irgendwie gehen wird“. Typischerweise bekommen immer diejenigen Menschen neue Aufgaben, die besonders gut sind, oder es bekommen diejenigen Menschen neue Aufgaben, die gerade vermeintlich Zeit haben und nicht schnell genug vom Radar verschwinden konnten. Beides ist nicht hilfreich. Suchen Sie sich die richtigen Mitarbeiter für Ihre Wachstumsinitiative und befreien Sie diejenigen, die Sie unbedingt brauchen, die aber „keine Zeit“ haben – Zeit ist eine Prioritätenfrage – von anderen Verpflichtungen.

5. Angemessenheit über Perfektion setzen

Zu guter Letzt: Planen Sie ein Wachstumsprojekt, das Sie auch in der Organisation stemmen können. Sie helfen niemandem mit einem „perfekten“ Projekt, wenn die Organisation noch gar nicht bereit dazu ist, es zu stemmen. Setzen Sie organisatorische Angemessenheit über theoretische Korrektheit. Mit anderen Worten: Lassen Sie Fünfe gerade sein. Ja, Sie lesen richtig: Uns ist ein Wachstumsprojekt, das durch das Unternehmen gestemmt werden kann und vielleicht nicht den theoretisch Optimalzustand erbringen wird, wesentlich lieber, als ein theoretisch perfektes Konzept, das unter hohem Widerstand startet und an diesem letztendlich scheitert. Fatal? Keineswegs, denn wenn die ersten Erfolge da sind, wird das Team erfahrungsgemäß auch mutiger und es nimmt sich von selbst mehr vor – wenn Sie es richtig zusammengestellt haben.

Am Anfang die Weichen für den Erfolg stellen – Die fünf Phasen eines erfolgreichen Kick-Offs

von Holger Kampshoff

Kurzübersicht

- o Ein unabdingbarer Erfolgsfaktor sind überzeugte Mitarbeiter und das Gefühl, „in einem Boot“ zu sitzen.
- o Eine detaillierte Planung und Vorbereitung des Kick-Off-Treffens sind Grundvoraussetzung.
- o Sind Projektdefinition, Projektstruktur- und Projektphasenplan im Team erarbeitet, gilt es in der Abschlussphase des Kick-Offs die bestehende „Struktur“ zu überprüfen und Folgetermine zu vereinbaren.



Die Anzahl an Meetings in den Unternehmen wird größer. Das Volumen der asynchronen Informationen über E-Mail, Intranet oder ähnliche Medien wächst stetig. Die Anzahl der Projekte pro Mitarbeiter wächst ebenso wie die Anzahl der Projekte mit höchster Priorität. Für die Verantwortlichen in den Unternehmen wächst auf diesem Weg die Notwendigkeit, Ressourcen zu schonen und überflüssig gebundene Zeit wieder freizugeben.

Wir beobachten an verschiedenen Stellen, dass Führungskräfte die Entscheidung treffen, diese Zeiten in der Konzeption, der Planung und dem Setting von Projekten zu sparen. Sparen? Die in der Konzeption, Planung und Setting-Phase investierte Zeit zahlt sich in der Regel am Ende des Projektes aus und wird sie gespart, so ist nicht selten zu beobachten, dass ein Vielfaches der eingesparten Zeit im Verlaufe des Projektes wieder investiert werden muss, um Planungs- oder Informationsdefizite auszugleichen.

Weiterhin gilt, dass für den Erfolg von Projekten die Überzeugung und das Engagement der beteiligten Mitarbeiter ein unabdingbarer Erfolgsfaktor sind. Diese Identifikation mit der Aufgabe lässt sich besser erzielen, wenn das Projektteam persönlich eingebunden und gewonnen ist und regelhaft persönlich über die Aufgabe und den Fortschritt des Projektes diskutieren kann. Aus diesem Grund stellen wir heute noch einmal fünf Phasen eines erfolgreichen Kick-Off-Treffens vor. Ein Kick-Off-Treffen hat in unserem Verständnis die folgenden Ziele zu erfüllen:

- o Das Projektteam ist benannt und für seine Aufgabe gewonnen.
- o Die Projektdefinition sowie die Projektstruktur sind im Konsens des Projektteams verabschiedet.
- o Die Aufgaben und der Ablauf im Projekt sind konkret aufgeplant.

Ein erfolgreiches Kick-Off-Treffen beginnt bereits vor dem Kick-Off-Treffen:

Phase 1: Vorbereitung

In der Vorbereitung des Kick-Off-Treffens hat der Projektleiter die Aufgabe, den Projektauftrag mit dem Projektauftraggeber im Detail abzustimmen und schriftlich zu fixieren. Ferner gilt es für den Projektleiter, ein kompetentes Projektteam zusammenzustellen. Dazu sollte er die zur Aufgabenbewältigung erforderlichen Kompetenzen herausarbeiten und im Unternehmen prüfen, welche Ressourcen diese Kompetenzen bestmöglich abdecken. In persönlichen Gesprächen prüft der Projektleiter nun die Verfügbarkeit und die Bereitschaft der Ressourcen, an der Arbeit im Projekt zu partizipieren.

Phase 2: Warming Up

Das Warming Up umfasst die erste Phase des Kick-Off-Treffens. Das Projektteam soll Gelegenheit haben, sich kennenzulernen und die Erkenntnis zu gewinnen, dass die beteiligten Personen genau die richtigen sind, um die

Projektaufgabe zu lösen. Um dies zu tun, bietet sich aus unserer Erfahrung ein gemeinsames Brainstorming an, in dem zum Beispiel unter der Überschrift „Eigentlich müssten wir mal...“ Problemfelder rund um den Projektkern eruiert werden. Das Brainstorming gibt allen Teilnehmer gleichermaßen die Möglichkeit, über den Zeitpunkt und die Art des Involvements in den gruppendynamischen Prozess aktiv zu entscheiden und ist dabei ein so lockerer Rahmen, dass sich in der Regel alle Projektteammitglieder nach und nach in die Diskussion einbringen und am Ende nach relativ kurzer Zeit einen großen Konsens und eine gemeinsame Basis für die weitere Arbeit dokumentiert haben. Darüber hinaus sollten im Warming Up grundsätzliche Regeln festgelegt werden. Das können zum einen Regeln zum Umgang miteinander im Rahmen von gemeinsamen Treffen sein, können aber auch Regeln zum Gebrauch von Smartphones, Responsezeiten innerhalb des Projektteams oder ähnliches sein. Das Warming Up war erfolgreich, wenn die Teilnehmer den Eindruck haben, im gleichen Boot zu sitzen.

Phase 3: Projektdefinition

In dieser Phase gilt der Projektauftrag im Projektteam als geklärt und das Projektteam hat die gemeinsame Aufgabe, die folgenden drei Punkte zu erarbeiten:

- o Ausgangssituation des Projektes
- o Zweck des Projektes
- o Ziele des Projektes

Die Ausgangssituation beschreibt sachlich und frei von persönlicher Meinung und Emotion die Nulllinie, auf der das Projekt zum Zeitpunkt des Projektbeginns aufsetzt.

Der Projektzweck beschreibt den Sinn des Projektes und das übergeordnete Ziel und lässt sich finden, wenn das Projektteam die Frage beantwortet „Warum wird dieses Projekt durchgeführt?“.

Die Ziele des Projektes sind die anfassbaren und messbaren Ergebnisse des Projektes, die aus Sicht von Auftraggeber und Projektteam erforderlich sind, um den Auftrag des Projektes erfolgreich zu lösen. Idealerweise sind diese Ziele SMART formuliert.

Phase 4: Projektstruktur- und Projektphasenplan

Auf der Basis der definierten Ziele entwickelt das Projektteam in dieser Phase des Kick-Offs eine zielführende

Projektstruktur. In den verschiedenen Teilprojekten des Projektes werden hier sinnvolle Bausteine definiert, die in Summe dazu geeignet sind, das Gesamtprojektziel abzubilden. In der Projektstruktur wird für jedes Teilprojekt ein Teilprojektleiter und sein Stellvertreter definiert und werden die Ziele und wesentliche Aufgaben für jedes Teilprojekt definiert.

In dieser Phase des Kick-Offs hat das Projektteam auch die Aufgabe, neben der inhaltlichen Struktur eine zeitliche Struktur in Form eines Projektphasenplans aufzuzeichnen. Hier werden Projektphasen benannt und im Kalender abgebildet, um den Projektphasen anschließend geeignete Meilensteine unterzuordnen.

Phase 5: Validation und weiteres Vorgehen

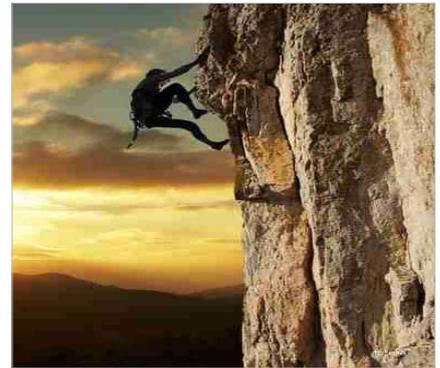
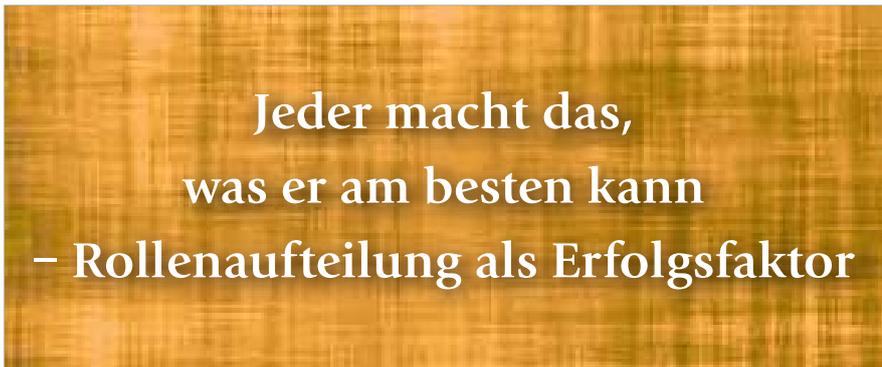
In dieser Abschlussphase des Kick-Off-Treffens wird nun noch einmal validiert, ob die entstandene Struktur hinreichend ist, um den Auftrag des Projektauftraggebers zu erfüllen. Das bedeutet, es wird überprüft, ob die Teilprojektziele in Summe die Projektziele abbilden, ob durch die Teilprojektstruktur sämtliche Inhalte des Projekts abgebildet werden, ob der Zeitplan anspruchsvoll, aber dennoch realistisch ist und zu guter Letzt, ob aus dem „Eigentlich müssten wir mal...“ aus der Warming Up-Phase des Treffens noch Punkte offen sind, die im Rahmen des Projektes dringend abgewickelt werden sollten.

Nach dieser Validierung hat der Projektleiter nun die Aufgabe, das weitere Vorgehen im Projekt anhand von Terminen aufzuplanen. Dabei hat es sich als sinnvoll erwiesen, für den gesamten Projektverlauf feste Termine für Projektstatustreffen zu planen und für jedes Teilprojekt ein separates Planungstreffen zwischen dem Projektleiter, dem Teilprojektleiter und dem Teilprojektteam, um die Aufgaben und Ziele der einzelnen Teilprojekte in konkrete und verbindliche Arbeitspakete zu überführen.



Erfolgsbericht

von Holger Kampshoff



In einem Projekt für einen unserer Klienten galt es zu überprüfen, inwieweit die Abläufe in den verschiedenen Standorten standardisierbar waren und auf dieser Basis die Führungsstruktur für die Standorte zu validieren oder zu optimieren. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor in dieser standortübergreifenden Arbeit war die Rollenaufteilung zwischen dem internen Projektleiter und dem externen Projektleiter aus unserem Hause. Während der interne Projektleiter im Wesentlichen die Aufgabe hatte, Inhalte und Ergebnisse aus der fachlichen Sicht zu überprüfen und über entsprechende Korrekturen und Fachfragen die Arbeit inhaltlich auf dem richtigen Qualitätsniveau zu halten, hatte der externe Projektleiter im Wesentlichen drei Aufgaben:

- o Die Verbindlichkeit im gesamten Projektteam durch Nachhalten der Aufgaben sicherstellen.
- o Die Moderation der Arbeitstreffen und die Steuerung des Dialogs zwischen den Treffen und dabei über die externe Funktion sicherstellen, dass die Linienhierarchie die Projekthierarchie nicht überlagert.
- o Dokumentation von Arbeitstreffen und Gesprächen und die Erstellung entsprechender Präsentationsunterlagen für den Projektleiter.

Eine enge Abstimmung zwischen dem internen und dem externen Projektleiter sowie das konsequente Einhalten der unterschiedlichen Rollen, sorgten dafür, dass nach sechs Monaten intensiver Projektarbeit eine Entscheidungsvorlage für den Projektauftraggeber vorlag, welche die folgenden Ergebnisse umfasste:

- o Standardisierte Abläufe für alle Standorte
- o Ein Kennzahlen-System zur Steuerung der Standorte
- o Eine signifikant vereinfachte Führungsstruktur für die Standorte
- o Eine detaillierte Roll-Out-Planung

Der Projektauftraggeber hat das Konzept umgehend freigegeben und die Roll-Out-Planung war von dem Team so effektiv ausgearbeitet, dass das Konzept binnen neun Monaten im gesamten Unternehmen implementiert war. Der Projektauftraggeber hob nach der Implementierung noch einmal hervor, dass aus seiner Sicht einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren die Besetzung der Projektleitung aus internem und externem Projektleiter war und die Tatsache, dass diese beiden sich so konsequent an ihre Rollen gehalten haben.

Projektmanagement Fachmann

GPM Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

von Holger Kampshoff

Der Projektmanagement Fachmann ist das Standard-Werk in der deutschsprachigen Literatur zum Thema „Projektmanagement“. Die Gesellschaft für Projektmanagement e.V. hat dieses Werk im Auftrag und mit fachlicher Unterstützung des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW) entwickelt. Mehr als 40 Autoren und Projektmanager waren an der Erarbeitung der einzelnen Kapitel und der Formung des daraus resultierenden Gesamtwerkes beteiligt. Das mehr als 1.200-seitige Buch gliedert sich in vier große Kompetenzbereiche:

1. Grundlagenkompetenz
2. Soziale Kompetenz
3. Methodenkompetenz
4. Organisationskompetenz

Sehr ausführlich und didaktisch wertvoll aufbereitet, werden alle Begriffe sauber definiert und mit vielen praktischen Tipps mit Leben gefüllt, so dass unerfahrene Projektmanager sich in das Projektmanagement einarbeiten können und Projektteams ein Nachschlagewerk finden, falls Definitionen oder Methoden

gesucht werden. Ohne den Inhalt des Buches in aller Tiefe hier zu würdigen, lässt sich als Fazit durchaus feststellen, dass dieses zwei-bändige Werk für jede Organisation, in der Projektmanagement stattfindet und für jedes Projektoffice, das sich zur Aufgabe gemacht hat, das Projektmanagement im Unternehmen zu standardisieren, ein echter Fundus an Klarheit und Methoden-Know-how ist, dessen Anschaffung sich sicherlich schnell rentiert.



Projektmanagement-Fachmann

GPM Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

Gebundene Ausgabe: 1343 Seiten

Verlag: RKW-Verlag

Auflage: 8. Auflage (2004)

Sprache: Deutsch

ISBN-10: 3926984570

ISBN-13: 978-3926984579



Persönliche Bewertung

Wachstumsrelevanz ★★★★★
Bietet das Buch Denkansätze zu profitabilem Wachstum und nachhaltigem Erfolg?

Praxisrelevanz ★★★★★
Enthält das Buch umsetzbare Ansätze und inspirierende Ideen?

Botschaft ★★★★★
Hat das Buch eine klare und impulsgebende Botschaft?

Struktur ★★★★★
Wird der Leser durch eine nachvollziehbare und klare Struktur geführt?

Inselfaktor ★★★★★
Nehme ich dieses Buch mit in den Urlaub?

Die Planung ist abgeschlossen – 10. Internationales Marken-Kolloquium am 12./13. September 2013

Das Internationale Marken-Kolloquium wird bei Mandat gehandhabt wie ein Klientenprojekt. Ein Projektrahmen wurde erarbeitet, wir haben die Ausgangssituation beschrieben, Annahmen aufgestellt, Zweck, Ziele und Messgrößen definiert, den Nutzen und unser Zielfoto für Freitag, den 13. September 2013 formuliert, einen Projektstruktur- und einen Projektphasenplan erarbeitet und schließlich die Verantwortlichkeiten für die – man höre und staune – 17 Teilprojekte vergeben. Projektleiterin ist wie im vergangenen Jahr Linda Vollberg. Das erste Arbeitstreffen beendete allerdings Anne Hausen mit den Worten: „Dann kann ja nichts mehr schief gehen.“

Best Practices und Lessons Learned

Zurück aus Seon galt es zunächst, unsere Eindrücke schriftlich festzuhalten, um möglichst viele Erfahrungswerte für 2013 mitzunehmen. Das Team hatte, angefangen vom Packen der Produkte bis zur Rollenverteilung vor Ort, bereits während der Veranstaltung Verbesserungsvorschläge gesammelt. Ausgehend vom Ergebnis wurden Prozesse neu definiert, Vorleistungen beschrieben und Prozessschritte unter den Beteiligten abgestimmt.

Das Projekt bekommt Struktur

Nachdem die neue Projektstruktur geschaffen war und die Verantwortlichkeiten im Mandat-Team vergeben worden sind, galt es, die Arbeitspakete zu besprechen. Jedes Projektteammitglied war und ist mit viel Engagement dabei und am Ende des Tages stand ein gemeinsames Bild des Projektes „10. Internationales Marken-Kolloquium 2013“. Projektmanagement par excellence getreu dem Motto „Practice what you preach“.

Das Kind hat einen Namen

Nach mehreren Anläufen war es vollbracht ...
... das 10. Internationale Marken-Kolloquium 2013 hat einen Titel.



Unser Fokusthema: „Marke - Auf der Höhe der Zeit“.

Im Vordergrund stehen Fragen wie: Wohin geht die Marke? Was ist heute noch zeitgemäß? Wie spielen Tradition und Moderne zusammen? Und vor allem – was bedeutet das für die Markenführung der Zukunft? Freuen Sie sich auf die neuen Vortragsthemen und Referenten in den nächsten Ausgaben des Mandat Growthletters[®].

Auf geht's in ein spannendes Jubiläumsjahr

Aufgepasst: Zum **30. November 2012** enden unsere „Really Early Bird“-Konditionen. Profitieren Sie jetzt von einer um 50 % reduzierten Teilnahmegebühr gegenüber unseren finalen Konditionen und freuen Sie sich jetzt schon auf unsere Highlights zum ersten runden Geburtstag des Internationalen Marken-Kolloquiums. Anmelden können Sie sich hier: www.mandat.de/de/wp-content/uploads/10-IMK-Flyer-Really-Early-Bird_Webformular.pdf

Füllen Sie das Formular direkt online aus und senden Sie Ihre Anmeldung per E-Mail (kerstin.scupin@mandat.de) oder per Fax (+ 49 231 9742-389) an Kerstin Scupin.



Bis zum 30.11.2012 zu „Really Early Bird“-Konditionen anmelden!

„Das Internationale Marken-Kolloquium war für mich wertvoll, weil authentische Unternehmerpersönlichkeiten mit ihren Erfahrungsberichten für andere positiv stimulierend wirken.“

Dr. Ernst Klicka, Geschäftsführer mav – Österreichischer Verband der Markenartikelindustrie, Teilnehmer 9. IMK 2012

Band 3 der Reihe „Mandat Campus“: Resource Planning in Organisational Development Projects

Hier folgt das deutsche Vorwort von Prof. Dr. Guido Quelle:

Dies ist der dritte Band der Reihe „Mandat Campus“ und es ist der erste Band, der in englischer Sprache erschienen ist. Jannis Grüneboom setzt sich in dieser Master-Thesis, die ihn zum „Master of Science“ führte, mit einem allfälligen Problem der Unternehmensführung auseinander:

„Wie können wir unsere Ressourcen in Organisationsentwicklungsprojekten besser planen und zielgerichteter einsetzen?“ Was wie eine gängige, ja fast triviale Frage klingt, findet mitnichten eine simple Antwort. Zu komplex sind die Einflussfaktoren, zu wenig greifbar erscheinen die Parameter, anhand derer man entdecken könnte, wie viel Zeit – und vor allem um die Zeit der Projektbeteiligten geht es ja – tatsächlich aufgewendet werden muss, um ein bestimmtes Problem zu lösen oder eine Antwort auf eine bestimmte Fragestellung zu erhalten.

Die Folgen in der unternehmerischen Praxis sind vielfältig: Es finden Planungen statt, die bar jeder Grundlage sind, Ressourcenplanungs-Systeme enthalten nicht selten mehrere hundert Überstunden – für einzelne Personen und auf dieser Basis entstehen dann unternehmerische Entscheidungen. Ein Problem, das jeder kennt, der sich substantiell mit der Planung und der Führung von Organisationsentwicklungsprojekten beschäftigt. Dabei stehen „Organisationsentwicklungsprojekte“ stellvertretend für Wachstums-, Restrukturierungs-, Strategie- oder sonstige Projekte, die ein Unternehmen substantiell stärken sollen.

Auch der Verfasser dieser Arbeit kann, soviel sei vorweggenommen, keine magische Lösung finden. Das war aber auch nicht Absicht dieser Untersuchung, die unter der wissenschaftlichen Leitung von Herrn Prof. Dr. Carsten Wolff von der Fachhochschule Dortmund – University of Applied Sciences and Arts in Dortmund stand und die von meinem Beraterkollegen, Herrn Dipl. Oec. Fabian Woikowsky, dem ich hiermit herzlich danke, und mir fachlich bei Mandat begleitet wurde. Absicht war es vielmehr, ein wenig mehr Licht ins Dunkel der Planung zu bringen, Ansätze zu bewerten und Erfordernisse zu formulieren, die es zu berücksichtigen gilt, will man eine Planung ernsthaft erwägen.

Dies ist vollumfänglich gelungen und der interessierte Leser wird in dieser Arbeit zahlreiche Ideen und wissenschaftlich fundierte Gedanken finden, die ihn dazu führen, die bestehenden Systeme und Methoden im eigenen Unternehmen zu hinterfragen oder sogar neue Vorgehensweisen zu wählen, wenn es um die Planung kritischer Ressourcen in Organisationsentwicklungsprojekten geht.

Insofern ist auch mit dem dritten Band der Reihe „Mandat Campus“ der Spagat zwischen Wissenschaft und Wirtschaft gelungen.

Band 3 der Reihe „Mandat Campus“: Resource Planning in Organisational Development Projects – An Analytical and Conceptual Approach

Sprache: Englisch
Anzahl Seiten: 208
Preis: 19,90 EUR
ISBN: 978-3-84820-801-2

Sie möchten mehr erfahren oder bestellen?
Dann senden Sie eine E-Mail an:
guido.quelle@mandat.de



Mandat-Blog „Wachstumstreiber“



Hier gelangen Sie zum Blog: www.mandat.de/de/blog/

Der Wachstums-Wochenstart #30: Formulieren Sie präzise

Lesen Sie den Artikel hier:

www.mandat.de/de/der-wachstums-wochenstart-30-formulieren-sie-prazise



Mandat-Vortragstermine

Kommende Vortragsthemen. Schreiben Sie uns bei Interesse: guido.quelle@mandat.de

- 8. November 2012: „Heizen statt bremsen – Wachstum kommt von innen“
WGM Herbsttagung, Wirtschaftsverband Großhandel Metallhalbzeug e.V. (WGM), Nürnberg
- 13. November 2012: „Mehr ist nicht besser – Wachstum durch Innovation“
Veranstaltungsreihe Trialog, Einzelhandelsverband Westfalen-Münsterland e.V., Münster
- 17. November 2012: „Growth Comes From Within“
Vortrag auf der Gruppentagung der DENIOS AG (keine öffentliche Veranstaltung)
DENIOS AG, Bad Oeynhausen
- 23. Januar 2013: „Stark im Markt – Wachstum kommt von innen – auch in Ingenieurbüros“
VBI-/UNITA-Seminar, Mandat, Dortmund

Bisherige Vorträge in 2012

- 25. Januar 2012: „Stark im Markt: Wachstum kommt von innen – auch in Ingenieurbüros“
VBI-/UNITA-Intensivseminar, Mandat, Dortmund
- 7. Februar 2012: „Nachhaltig profitabel wachsen – interne Bremsen lösen und Unternehmen neuen Schub geben“
Expert Briefing, AmCham Germany, Frankfurt a.M.
- 21. Februar 2012: „Seven Secrets of Sales – You Decide About Your Growth“
Materna International Sales Meeting, Kongresszentrum Westfalenhallen, Dortmund
- 24. Februar 2012: „Wachstum kommt von innen – auch in Ingenieurbüros“
Verband Beratender Ingenieure (VBI), Maritim Hotel am Schlossgarten, Fulda
- 16. März 2012: „Profitabel wachsen – Interne Bremsen lösen und Unternehmen neuen Schub geben“
Pro Ruhrgebiet e. V., Dortmund
- 8. Mai 2012: „Wachstum kommt von innen – vor allem im Netzwerk“
Der Mittelstandsverbund - ZGV e.V., im Rahmen der PEAK 2012 auf Schloss Montabaur
- 14. Juni 2012: „Wie bleiben Marken auf Wachstumskurs?“
REGAL“-Branchentreff, Wien
- 9. Juli 2012: „Steht Ihr Euch selbst im Weg?“
Wirtschaftsjunioren Dortmund, Industrie- und Handelskammer zu Dortmund
- 6. September 2012: „Marke und Vertrieb – Zwei Welten prallen aufeinander“
Marken-Intensiv-Seminar, Mandat, Kloster Seeon, Chiemgau
- 7. September 2012: „Die Marke als Wachstumsmotor: Der Treibstoff liegt im Hause“
9. Internationales Marken-Kolloquium, Mandat, Kloster Seeon, Chiemgau
- 26. September 2012: „Wachstum kommt von innen“
Interne Vertriebspartnertagung (keine öffentliche Veranstaltung)
USM U. Schärer Söhne GmbH, Bühl

Als Leser des Mandat Growthletters® können Sie die Aufzeichnung dieses Vortrags kostenfrei erhalten. Senden Sie einfach eine E-Mail an guido.quelle@mandat.de mit dem Betreff **„Aufzeichnung Vortrag Wien“**.



Für die Konferenzen
in 2012 registrieren

– Bereits mehr als 220
registrierte Teilnehmer –

Mandat-Telekonferenz-Serie 2012: „Profitabel wachsen – Die Wachstumswerkstatt“

Die nächste Telekonferenz 2012:

In der vorletzten Telekonferenz diesen Jahres wurde die dunkle Seite des Wachstums betrachtet: „Wachstum verhindern – Acht wirksame Strategien“.



Kennen Sie professionelle Wachstumsverhinderer? Das sind diejenigen Menschen, denen es immer wieder gelingt, mit Hilfe von (mehr oder weniger) subtilen Strategien Ihre Wachstumsvorhaben zu torpedieren: Im Vorfeld, während der Initiative und auch noch

im Nachhinein. Entlarven Sie die Bremsen und schlagen Sie sie mit ihren eigenen Waffen.

Hier folgen die Wachstumsverhinderungs-Strategien:

1. Wenn Ihre Wachstumsinitiative plötzlich zur Chefsache erklärt wird.
2. Wenn Ihr Wachstumsweg „effektiv“ abgesichert werden soll.
3. Wenn Ihr Wachstumsplan ins Zentrum politischer Spiele gerät.
4. Wenn geworfene Nebelkerzen Ihren Wachstumsweg verschleiern.
5. Wenn Ihre Wachstumsziele aufgeweicht werden.
6. Wenn Ihr Wachstumsprojekt in einer Vielzahl anderer Vorhaben untergeht.
7. Wenn Wachstumserfolge in Frage gestellt werden.
8. Wenn die Marke dem Marketing überlassen wird.

Persönlich veranstaltet von Prof. Dr. Guido Quelle

„Profitabel wachsen“ – klingt gut, aber wie soll es gelingen? In der Mandat Telekonferenz-Serie 2012 geht es konsequent um Umsetzung.

Ihr Nutzen

Praxis, Praxis, Praxis: Sie werden in jeder Telekonferenz erprobte Maßnahmen kennen lernen, um Bremsen zu lösen und das profitable Wachstum in Ihrem Unternehmen zu steigern. Sichern Sie sich den exklusiven Zugang zu diesen, von Prof. Dr. Guido Quelle persönlich gehaltenen Telekonferenzen, und profitieren Sie von komprimiertem Wachstums-Know-how aus mehr als 350 Projekten.

Termine und Themen

(alle Telekonferenzen beginnen um 16.30 Uhr und enden in der Regel um 17.15 Uhr)

27. Februar 2012: ✓
„Bereitschaft: Wie Sie sicherstellen, dass die Organisation Ihr Wachstum fördert“

19. März 2012: ✓
„Marketing: Wie Sie Sorge für starke Konzepte tragen“

23. April 2012: ✓
„Vertrieb: Wie Sie Silos aufbrechen und Wachstum vortreiben“

21. Mai 2012: ✓
„Forschung & Entwicklung: Wie Sie eine Innovationsdrehscheibe schaffen“

18. Juni 2012 ✓
„Einkauf: Wie Sie Qualität sicherstellen und das Erbsenzählen stoppen“

9. Juli 2012: ✓
„Supportbereiche: Wie Sie die internen Bereiche auf Wachstum trimmen“

3. September 2012: ✓
„Wiederholbarkeit: Wie Sie das Rad mehrfach nutzen und nicht immer wieder neu erfinden“

22. Oktober 2012: ✓
„Wachstum verhindern: Acht wirksame Strategien“

26. November 2012:
„Wachstum anschieben: Was Sie als Wachstumsmotor selbst tun müssen“

Ankündigung: letzte Telekonferenz 2012:

Die Telekonferenz am **26. November 2012: „Wachstum anschieben – Was Sie als Wachstumsmotor selbst tun müssen“** findet von 16:30 – 17:15 Uhr statt. Auch, wenn Sie nicht live dabei sein können, gibt es eine mp3-Aufzeichnung, aber wir müssen es wissen. Senden Sie mir eine E-Mail: guido.quelle@mandat.de

Infos: www.mandat.de/de/menu/produkte/telekonferenzen/telekonferenzen-2012/



Internationales Marken-Kolloquium – Markenschutz

In der April-Ausgabe des Mandat-Growthletters® präsentierten wir Ihnen stolz das neue Logo „Internationales Marken-Kolloquium“, das Wiedererkennung und Vertrauen schafft. Die Mandat-Handschrift ist klar erkennbar und die in Form einer Weltkugel angeordneten Sprechblasen unterstreichen den Kolloquium-Charakter.

So lag es nahe, das Logo als Marke schützen zu lassen und seit September 2012 ist es amtlich: Zwei Tage vor dem 9. Internationalen Marken-Kolloquium ist die Eintragung in das Markenregister erfolgt.

Wussten Sie eigentlich ...

... dass seit Neuestem alle Mandat-Produkte in unserem eShop verfügbar sind? Als wir uns 2009 mit den Anforderungen und dem Installieren eines Online-Shops auseinandersetzen, gingen die Überlegungen in Richtung „20 Produkte in der Anfangsphase“, nach einigen zufriedenstellenden Ergebnissen wurden das Projekt jedoch erst einmal „on hold“ gesetzt.

Jetzt präsentieren wir eine gelungene, übersichtliche Lösung mit aktuell folgenden Inhalten:

- o 10 Bücher
- o 5 Studien
- o 7 Vortrags-DVDs
- o 33 Telko-CDs
- o 71 Mandat Growthletter
- o 4 Positionspapiere
- o Informationen Internationales Marken-Kolloquium

Und das Angebot im eShop von Mandat wächst stetig weiter!



Impressum

Mandat Managementberatung GmbH
Emil-Figge-Straße 80
D-44227 Dortmund

Telefon +49 231 9742-390
Telefax +49 231 9742-389

Amtsgericht Dortmund:
Handelsregister HRB 8803
UST-IDNR.: DE-124727551

Geschäftsführer:
(jeweils einzeln vertretungsberechtigt)
Holger Kampshoff
Prof. Dr. Guido Quelle

Redaktion
Prof. Dr. Guido Quelle
guido.quelle@mandat.de

Redaktionsassistentz
Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de

Copyright

Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Newsletters sind - sofern nicht ein anderes Copyright angegeben ist - für Mandat urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von Mandat unzulässig.

Hinweis zum Teledienstgesetz

Für Internetseiten Dritter, auf die Mandat durch sogenannte Links verweist, tragen die jeweiligen Anbieter die Verantwortung. Mandat ist für den Inhalt solcher Seiten Dritter nicht verantwortlich.

Berufsgrundsätze des BDU e. V.:
[Download](#)

Bildquellen

www.fotolia.com
© Titelbild: Ralf Kollmann
© S. 2: Prof. Dr. Guido Quelle, Mandat Logos beim jeweiligen Unternehmen
© Inhaltsverzeichnis: Bilder 1-2, 4-6: MAXFX, Nikolay Okhitin, Galyna Andrushko, matttilda, emeraldphoto, Bild 3: leviticus, www.istockphoto.com, Bild 7: TZDo
© S. 8: auremar
© S. 11: grüner Haken: frank peters
© S. 14: Cover-Gestaltung: Mandat, Fotos: Bilder: Hintergrund Helder Almeida – www.fotolia.com

Zu diesem Mandat Growthletter® haben beigetragen:



Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de



Linda Vollberg
linda.vollberg@mandat.de



Holger Kampshoff
holger.kampshoff@mandat.de



Prof. Dr. Guido Quelle
guido.quelle@mandat.de

Der nächste Mandat Growthletter® erscheint am 03.12.2012