

CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

„Ich habe zu viele Projekte!“



Schließen Sie für einen Moment die Augen – Moment, erst lesen Sie weiter – und denken Sie einmal an die Projekte, die in Ihrem Unternehmen laufen.

Es gibt drei Dimensionen, die wir aus Unternehmenslenkungssicht zu betrachten haben:

1. Die Anzahl der Projekte im Unternehmen – nicht absolut, sondern gemessen an der „Schaffbarkeit“,
2. deren (beabsichtigte) Wachstumsbeiträge
3. Ihre eigene Eingebundenheit

Die wenigsten Unternehmenslenker, die wir kennen, klagen über zu wenige Projekte in ihren Unternehmen. Die meisten sagen, sie hätten zu viele Projekte und viele meinen, dass im Unternehmen gar nicht genau klar wäre, wie die Prioritäten seien und wie die Wertschöpfungs-/Wachstumsbeiträge der Projekte sind. Überdies bedauern viele Unternehmenslenker, dass sie entweder keinen Überblick über ihre Projektlandschaft und den Status der Projekte haben und darüber hinaus, dass sie zu sehr selbst eingebunden seien.

Gehören Sie auch zu denjenigen, die sagen „Ich habe zu viele Projekte“? Dann ist folgendes geboten:

- o **Machen Sie sich ein Bild von Ihrer Projektlandschaft.** Sie brauchen zu allen Projekten deren Ausgangssituation, Zweck, Ziele, bereits erreichten Ergebnisse und deren Zeitachse. Je nach Größenordnung des Unternehmens beschränken Sie dies auf bestimmte Hierarchieebenen der Letztverantwortung. Lassen Sie dies zusammenstellen.
- o **Ordnen Sie alle Projekte** in Bezug auf ihren wirtschaftlichen Beitrag (Gewinnsteigerung durch Umsatzzuwachs oder Kostensenkung) und auf ihren erforderlichen Aufwand in eine Matrix ein.

- o **Unterscheiden Sie zwischen Schlüsselprojekten** mit geschäftsentscheidender Bedeutung, Projekten, die Ihnen durch den Gesetzgeber oder Regulierungsbehörden auferlegt werden und die Sie somit zwingend durchführen müssen und „normalen“ Projekten.
- o **Legen Sie fest, wer überhaupt bei Ihnen Projekte leiten darf.** Zu oft erleben wir das „Ich habe ein Projekt, also bin ich“-Prinzip: Eine Häufung bei immer gleichen Personen oder eine Aneignung von Projekten aus Angst vor Bedeutungsverlust. Lassen Sie sich die zentralen Engpässe und Erfolge berichten.
- o **Löschen Sie Doppelaufgaben** (mitunter erleben wir, in größeren Unternehmen gar Doppelprojekte mit annähernd gleichen Absichten).
- o **Legen Sie Ihre Rolle fest.** An der Unternehmensspitze sollten Sie nur in sehr seltenen und unbedingt erforderlichen Fällen selbst Projekte leiten. Sie sollten Auftraggeber und stets im Bilde – mit geringem Aufwand für Sie – sein. Ausnahme: Sie wollen überall Projektleiter sein, dann gilt die Beschwerde „Ich habe zu viele Projekte“ aber nicht ...
- o **Prüfen Sie unbedingt, ob die Ziele scharf genug definiert sind.** Sorgen Sie dafür, dass regelmäßig nicht nur über die Projekte, sondern auch über den Ressourceneinsatz und dessen Wirkung in der gesamten Projektlandschaft berichtet wird.
- o Kommunizieren Sie zwingend die Prioritäten. Nein, es gibt nicht zwei Projekte mit höchster Priorität.

Sie werden feststellen, dass die Anzahl der Projekte sinkt, die Projekte wirksamer werden, das Unternehmen schneller wird und Sie selbst können konzentrierter wirken. Was dazu erforderlich ist? **Wille, Methode, Durchhaltevermögen. In dieser Reihenfolge.**