

**Liebe Projektmanagement-Leserinnen und Leser,**

diesen aktuellen Newsletter habe ich mit meinem langjährigen Kollegen und Kooperationspartner Herrn Dr. Heribert Düsing zusammen verfasst, da uns dieses brisante Thema gemeinsam am Herzen liegt.

Mit freundlichen Grüßen

Uwe Neiser  
Dipl.-Ing., Beratender Ingenieur

Heribert Düsing  
Dr. Ing.

**Inhalt dieser Ausgabe**

1. Einleitung
2. Mittelstand als Wirtschaftsmacht
3. Akzeptanz des PM beim Mittelstand
4. Situation in der Bauindustrie
5. Projektmanagement und Mittelstand, ein Widerspruch?
6. Studie „Projektmanagement 2008“
7. Prozesse und Methoden
8. Lösungsansätze für mittelständische Unternehmen
9. Zusammenfassung und Ausblick

**1. Einleitung**

Projektmanagement und Projektmanagementsysteme sind seit langem feststehende Begriffe, (DIN 69900, 69901-1/5) und sind aus der deutschen Wirtschaft nicht mehr wegzudenken.

Der Nutzen wird nicht mehr in Frage gestellt, Projektmanagement rentiert sich.

Studien zeigen allerdings, dass sich der Mittelstand noch heute mit dem Thema schwertut. Die Einstellung des Mittelstandes zum Projektmanagement, der Kenntnisstand und die Qualifikation der Projektmanager und Projektmanagerinnen bleiben deutlich hinter denen der Großunternehmen zurück. Fachleute schätzen, dass der Mittelstand fünf bis zehn Jahre „hinterherhinkt“.

**2. Mittelstand als Wirtschaftsmacht**

Dem Mittelstand kommt in Deutschland eine große wirtschaftspolitische Bedeutung zu /1/:

„Der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland umfasst mit 3,5 Millionen Firmen über 99 % aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen, in denen rund 2/3 der 25 Millionen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten fast 40 % aller Umsätze erwirtschaften und über 4/5 der 1,7 Millionen Azubis ausgebildet werden.“

Eine derartige „Wirtschaftsmacht“ kann und darf es sich nicht leisten, durch ein unzureichendes Projektmanagement auf eine mögliche Effizienz- und Gewinnsteigerung, gerade auch im Hinblick auf den Verdrängungswettbewerb und die Globalisierung zu verzichten.

Neue Untersuchungen gehen davon aus, dass sich durch eine professionelle Projektbearbeitung die Effizienz um fünf bis acht Prozent erhöhen könnte.

**3. Akzeptanz des PM beim Mittelstand**

Die Gründe für die Vorbehalte gegenüber dem Projektmanagement sind vielschichtig. Projektmanagementsysteme wirken akademisch und überdimensioniert. Viele befürchten eine bürokratische Überfrachtung, wobei Sprachhindernisse durch die Anwendung unnötiger Anglizismen ihr Übriges dazu beitragen.

Nur in den seltensten Fällen ist Unwissenheit der Grund für die „Nicht-Umsetzung“ bzw. die „Nicht-Einführung“ eines Projektmanagementsystems.

Es ist also kein Wunder, dass kleine und mittlere Unternehmen mit dem Projektmanagement einige Mühe haben.

**4. Situation in der Bauindustrie**

Eine Auswertung des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie zeigt für 2010, dass ca. 98% der Firmen des Bauhauptgewerbes weniger als 200 Beschäftigte haben. Diese Firmen stellen ca. 90% der Gesamtbeschäftigten und sind mit 85% am Gesamtumsatz des Bauhauptgewerbes beteiligt. Die Bauindustrie ist also mittelständiger aufgestellt als die deutsche Industrie insgesamt.

Kürzer werdende Planungs- und Bauzeiten, ein sich verschärfender Wettbewerb und fortschreitender Kostendruck sind die Herausforderungen, denen sich Unternehmen in der Baubranche zunehmend stellen müssen. Unter diesen verschärften Randbedingungen lassen sich die gesetzten Projektziele heute kaum noch erreichen.

Umso wichtiger ist es, ein effizientes Projektmanagement einzuführen und dauerhaft einzusetzen.

## 5. Projektmanagement und Mittelstand, ein Widerspruch?

Aufgrund unserer jahrzehntelangen Beratersicht können wir es vorwegnehmen, Projektmanagement und Mittelstand stellt überhaupt keinen Widerspruch dar. Im Gegenteil, wir sind der Meinung, dass gerade aufgrund der Unternehmensstrukturen im Mittelstand (oft familiäre Betriebskultur mit kurzen Abstimmungs- und Entscheidungswegen) die positiven Effekte eines „maßgeschneiderten Projektmanagements“ enorm sein können.

Professionelles Projektmanagement bietet auch gerade für den Mittelstand handfeste Vorteile /2/:

### „Denken, Handeln:

- Zielorientiertes Denken und Handeln werden gefördert.
- Komplexe Aufgaben werden transparenter und einfacher umsetzbar.
- Projektrisiken lassen sich frühzeitiger erkennen.

### Organisation:

- Ganzheitliche Lösungen statt Abteilungsegoismen sind gefordert.
- Reibungsverluste beim Informationsaustausch verringern sich.
- Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit verbessert sich generell.
- Synergien durch gemeinsame Know-how-Nutzung entstehen.
- Ideenpotenzial und Kreativität der Mitarbeiter werden gefördert.
- Selbstorganisation, -kontrolle und Eigenverantwortung entwickeln sich.

### Mitarbeiter:

- Leistungsstarke Mitarbeitende erhalten mehr Freiräume und sind motivierter.
- Gute Mannschaftsspieler und erfolgreiche Projektleiter können erkannt und gefördert werden.“

## 6. Studie „Projektmanagement 2008“

Die Haufe Akademie hat 2008 in Zusammenarbeit mit der Hochschule Deggendorf eine Studie /3/ mit Fakten und Trends zum Projektmanagement (PM) im deutschen

Mittelstand erstellt. Die Studie kommt zu folgenden Ergebnissen:

- Der Mittelstand geht das Thema PM pragmatisch an.
- Der Ausbildungsstand im PM ist relativ niedrig.
- Die wichtigsten Kriterien für den Projekterfolg sind die Erreichung der Sachziele, gefolgt von den Qualitätszielen, der Einhaltung der Termine und des Budgets.
- Die zur Verfügung stehende Zeit und das eingesetzte Personal sind knapp bemessen. Planabweichungen oder Störungen führen zu einer Verlängerung der Projektlaufzeit.
- Eine offensive Kommunikation mit den Projektbeteiligten ist so gut wie gar nicht anzutreffen.
- Die Projektarbeit ist nur in seltenen Fällen in das PM-System des Unternehmens eingebettet. PM-Standards spielen eine untergeordnete Rolle.
- Das vorhandene Risikobewusstsein hat kaum Einfluss auf die Projektarbeit. Risikoanalysen werden nur in seltenen Fällen durchgeführt.

## 7. Prozesse und Methoden

Zur Erinnerung: Die wesentlichen Methoden und Instrumentarien im Projektmanagement sind in der DIN 69901-2:2009-01 festgelegt. Danach sind elf Prozessuntergruppen zu unterscheiden, denen je nach Projektmanagementphase (Initialisierung, Definition, Planung, Steuerung, Abschluss) eine Reihe von Prozessen (hier nur beispielhaft aufgeführt) zugeordnet ist:

### Organisation

- Aufbau- u. Ablauforganisation festlegen
- Startgespräch durchführen (Projekt-Kickoff)

### Ziele

- Ziele definieren, Projektinhalte abgrenzen
- Bedarfsplanung mit Zielvereinbarungen erstellen

### Information / Kommunikation / Dokumentation

- Kommunikationshandbuch erstellen
- Umfang Berichtswesen festlegen (Statusbericht, Management Summary)

### Projektstruktur

- Projektstrukturplan erstellen
- Arbeitspakete und Vorgänge beschreiben

### Ressourcen

- Projektbeteiligte ermitteln
- Ressourcenplan erstellen

### Ablauf und Termine

- Meilensteine definieren
- Gesamt-, Rahmen- und Detailterminpläne gemäß Projektstruktur(en) erstellen

### Kosten und Finanzen

- Kosten- und Finanzmittelplan erstellen
- Kosten- und Finanzkennzahlen festlegen und Kostencontrolling-System aufbauen

### Qualität

- Qualitätssicherungs-Plan erstellen
- Erfolgskriterien definieren
- Wissenstransfer und Erfahrungssicherung gewährleisten

### Chancen und Risiken

- Projektmachbarkeit bewerten
- Risiko- und Chancenmanagement einführen

### Änderungen

- Änderungsverfahren festlegen
- Änderungsanträge standardisieren

### Verträge und Nachforderungen

- Vertragsinhalte festlegen
- Nachforderungsverfahren festlegen

Schon diese unvollständige Auflistung der Projektmanagementprozesse verdeutlicht, wie komplex Projektmanagement sein kann und dass es in der Regel keinen Sinn macht, alle aufgeführten Prozesse bei kleinen und mittleren Projekten anzuwenden.

## 8. Lösungsansätze für mittelständische Unternehmen

Aus unserer Sicht gibt es eine Reihe von Ansätzen, um das Projektmanagement dem Mittelstand noch näher zu bringen und so zu einer effektiveren und effizienteren Projektabwicklung beizutragen.

### Führung und Organisation

Projektmanagement ist zunächst eine Aufgabe/ein Projekt der Unternehmensführung, sie muss Flagge zeigen. Ohne die uneingeschränkte Rückendeckung der Führungsmannschaft lässt sich ein effektives Projektmanagement nicht entwickeln, einführen und auf Dauer erfolgreich anwenden.

Auf Grundlage einer detaillierten Bestandsaufnahme sind die Geschäftsprozesse, ggfs. sogar die Unternehmensstruktur zu analysieren und mit Blick auf ein projektorientiertes Arbeiten anzupassen und eventuell auch zu verbessern.

### Prozesse und Methoden

Die Gesamtheit der Prozesse und der vorhandenen Projektmanagement-Werkzeuge ist groß (siehe oben). Nicht

jeder Prozess ist detailliert umzusetzen und nicht jedes Werkzeug taugt bei kleineren und mittleren Projekten.

Für ein effizientes Projektmanagement ist es wichtig, die zur Verfügung stehenden Methoden / Instrumente genau zu kennen.

Es empfiehlt sich, auf Basis dieser Kenntnisse und den Projektanforderungen eine „Minimalauswahl“ zu treffen, um das festgelegte Projektziel zu erreichen.

Nicht bei jedem Projekt ist zum Beispiel der Einsatz der Netzplantechnik erforderlich oder müssen umfangreiche Risikoanalysen durchgeführt werden oder die Ressourcen sehr detailliert geplant werden. Oft reichen einfache To-Do-Listen, eine Meilensteinplanung und ein Balkendiagramm aus.

**Weniger kann mehr sein. Nicht alles was machbar ist, muss auch getan werden!**

Die Projektabwicklung sollte durch ein gezieltes Risikomanagement und ein Wissensmanagement begleitet werden. Risikomanagement hilft Projektgefahren frühzeitig zu erkennen und abzuwehren. Wissensmanagement trägt dazu bei, aus dem Projekt zu lernen und die gewonnenen Erfahrungen nachfolgenden Projekten zur Verfügung zu stellen. Aber auch dies ist kein Glaubensbekenntnis, sondern sollte einer Einzelfallentscheidung unterliegen.

Im Wesentlichen werden durch die Einführung eines spezifischen Projektmanagementsystems die folgenden Ziele verfolgt:

- Effizienz- und damit Gewinnsteigerung durch Geschäftsprozessoptimierung
- Reduktion des Bearbeitungsaufwandes durch Standardisierung (Methoden und Instrumente)
- Schaffung von Transparenz innerhalb der Projekte / Organisation
- Qualifizierung der Mitarbeitenden durch Coaching und Training (mehr Verantwortung, mehr Engagement, mehr Freude und Erfolg, mehr Motivation) und somit Erhöhung der Wertschöpfung / des Wirkungsgrades
- Aufbau eines Frühwarnsystems zur Reduzierung der Projektgefahren durch präventives Risikomanagement
- Verbesserung der Projektergebnisse durch projektbegleitendes und qualitätssicherndes Coaching
- Zukünftig kein Wissensverlust mehr durch Wissensmanagement (Erfahrungssicherung und Wissenstransfer z.B. durch Projektnachkalkulationen und Projektnachbetrachtungen)

## Zielerreichung mit Projektmanagement



Bessere Qualität der Projektarbeit - kürzere Bearbeitungszeiten - Reduzierung des Aufwandes - Steigerung der Kunden- und der Mitarbeiterzufriedenheit - Verbesserung der Wettbewerbssituation und der Gewinnaussicht.

### 9. Zusammenfassung und Ausblick

Das Projektmanagement im Mittelstand scheint einen niedrigen Stand der Methodennutzung aufzuweisen und der Ausbildungsstand der Mitarbeiter relativ niedrig zu sein.

Gelegentlich wird die Meinung vertreten, dass das Projektmanagement dem Mittelstand angepasst werden muss. Diese Meinung vertreten wir nicht.

Nutzerargumente erarbeiten, Führung überzeugen, Geschäftsprozesse optimieren, einfache Methoden einführen, Sprachhindernisse beseitigen und Kommunikationsblockaden abbauen.

Das Projektmanagement muss für den Mittelstand nicht neu erfunden werden. Es geht vielmehr darum, die Führung von den Vorteilen des Projektmanagements zu überzeugen und projektbezogen die richtige Auswahl der einzusetzenden PM-Methoden und PM-Instrumente zu treffen.

Ziel muss es darüber hinaus sein, die Geschäftsprozesse zu optimieren und durch Coaching und Training der Mitarbeiter, deren PM-Qualifizierung sowie die Effizienz der Projektabwicklung und das Projektergebnis zu verbessern.

Die Sprache des Projektmanagements muss vereinfacht und die Verständigung unter den Projektbeteiligten ebenso verbessert werden wie die Transparenz in der Organisation und in der Projektabwicklung.

Mit der reinen Lehre erreicht man kein Unternehmen des Mittelstandes. Das Projektmanagement darf kein starres Instrumentarium, kein unumstößliches Glaubensbekenntnis sein. Es muss beweglich und anpassungsfähig sein. Dann kann es gelingen, den Mittelstand noch näher an ein zielorientiertes Projektmanagement heranzuführen.

Insofern lässt sich zusammenfassend feststellen, dass Projektmanagement bei „richtiger Anwendung“ keinem Controlling-Wahn unterliegt, sondern eher als Wettbewerbsvorteil gesehen werden kann und auch sollte.

Herzliche Grüße,  
Ihr

Uwe Neiser

und

Dr. Heribert Düsing  
(Kooperationspartner)



## Einzelnachweise der Quellen

- /1/ Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn
- /2/ Prof. Dr. Braehmer, FH Bonn-Rhein-Sieg, „Projektmanagement für kleine und mittlere Unternehmen“
- /3/ Haufe Akademie, Projektmanagement  
2008 - Fakten und Trends zum Projektmanagement im deutschen Mittelstand 2008

## Impressum

**Herausgeber:** Neiser Projektmanagement  
**Redaktion:** Dipl.-Ing. Uwe Neiser, Beratender Ingenieur  
[uwe.neiser-pm@o2online.de](mailto:uwe.neiser-pm@o2online.de); [www.neiser-pm.de](http://www.neiser-pm.de)  
**Erscheinungsweise:** Nächster Erscheinungstermin: April 2012

## Kontaktdaten

Dipl.-Ing. Uwe Neiser



Im Bangert 47  
D-55411 Bingen  
T + 49 6721 992327  
M + 49 176 61681709  
[uwe.neiser-pm@o2online.de](mailto:uwe.neiser-pm@o2online.de)  
[www.neiser-pm.de](http://www.neiser-pm.de)

### (Kooperationspartner)

Dr.-Ing. Heribert Düsing

### **DUE-Consult**

Beratung und Dienstleistungen im Bauwesen

In der Teichwiese 10  
D-64390 Erzhausen  
T + 49 6150 9794742  
M + 49 1522 9577295  
[due-consult@arcor.de](mailto:due-consult@arcor.de)  
[www.due-consult.com](http://www.due-consult.com)