

# „Wir leisten heute deutlich mehr!“

## Erfolgreiches PM im Mittelstand – Beispiel: J.A. Becker & Söhne

Oliver Steeger

*Der deutsche Mittelstand ist beim Projektmanagement gefordert. Wachsendes Exportgeschäft, immer mehr Aufträge für Sonderlösungen und zunehmende Mitwirkung an Großprojekten lassen viele mittelständische Traditionsunternehmen umdenken. Bei J.A. Becker & Söhne, einem Spezialisten für Hebebühnen und Kompressoren, hat sich der Wandel längst vollzogen. Jüngst zog das Traditionsunternehmen einen der größten Projektaufträge seiner Geschichte an Land: Bau und Lieferung von vierzig Meter langen Spezialhebebühnen für Wiener Straßenbahnen und Metrobahnen. „Um Projektmanagement führte für uns zweifellos kein Weg mehr herum“, erklärt Geschäftsführer Uwe Henn. Der 48-jährige Diplomingenieur weiß: Ohne Projektmanagement lassen sich solche Aufträge nicht bewältigen. Ihm stellt sich allein die Frage, auf welche Weise mittelständische Unternehmen Projektmanagement optimal einführen und nutzen können.*

*Herr Henn, Ihr Unternehmen stemmt in Wien derzeit eines der größten Projekte der Firmengeschichte.*

Uwe Henn: Wir liefern über vierzig Meter lange Spezialhebebühnen für Straßenbahnen und Metrobahnen an die Wiener Linien. Mit diesen Bühnen können Sie einen Zug samt Schienen – also komplett – anheben. Oder Sie können die Radsätze des Zugs absenken und dadurch leichter austauschen. Diese Technik bietet dem Verkehrsbetrieb einige Vorteile.

*Welche Vorteile?*

Die Radsätze von Schienenfahrzeugen sind sehr wartungsintensiv und verschleißanfällig. Je schneller man diese Sätze auswechseln kann, desto schneller ist der Zug wieder einsatzbereit. Spezielle Hebebühnen reduzieren also die Standzeit der Züge in den Werkstätten. Dies rechnet sich für den Betrieb!

*Es heißt, dieses Projekt habe für Sie den Umfang eines Jahresumsatzes ...*

Präzise gesagt, annähernd den Jahresumsatz unserer Produktgruppe „Hebebühnen“, in der wir Reparaturbühnen für Automobile, Motorräder, Panzer und auch Schienenfahrzeuge erstellen. Neben dieser Gruppe haben wir noch das Geschäft mit Kompressoren, unsere zweite Produktparte. Richtig ist: Das Projekt für die Wiener Linien ist für uns ein sehr, sehr großes Vorhaben.

*Mit Blick auf diesen Großauftrag fügt es sich ja glücklich, dass Sie in Ihrem Unternehmen vor zwei Jahren in Projektmanagement investiert haben.*

Ohne Projektmanagement kann man solche Aufträge heute nicht ausführen. Wir könnten den Auftrag der Wiener Linien nicht so gut meistern, ohne die Verbesserungen durch Projektmanagement.

*Wo liegen die Herausforderungen bei solch einem Projekt?*

Es gibt einige technologische Herausforderungen bei derart großen Hebebühnen. Denn es ist nicht ganz ein-



Foto: privat

*Uwe Henn (48), Diplom-Ingenieur, startete seine Laufbahn in der Entwicklung eines süddeutschen Automobilherstellers. Nach sechs Jahren wechselte er, auf der Suche nach neuen Herausforderungen, in den Mittelstand. Zuerst war er zwei Jahre als Assistent der Geschäftsführung eines Herstellers von Nutzfahrzeugaufbauten tätig, danach in der Geschäftsführung dieses Unternehmens. Seit knapp acht Jahren ist er in der Geschäftsführung der Firma J.A. Becker & Söhne tätig. Hier verantwortet er die Bereiche Technik (Konstruktion & Entwicklung, Produktion, QM) und Vertrieb für die beiden Produktgruppen des Unternehmens.*

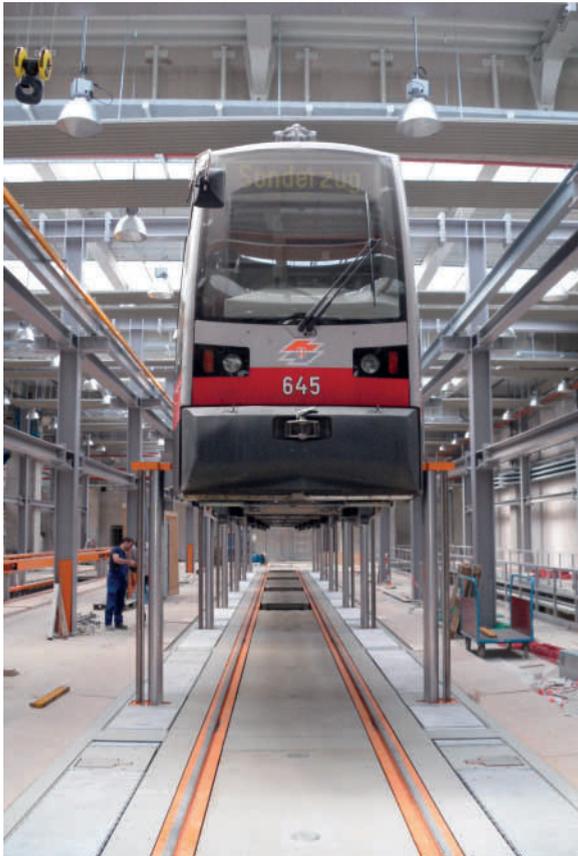


Foto: J.A. Becker & Söhne

*Spezialhebebühnen „Made in Germany“ für die Wiener Linien: Diese Anlagen beschleunigen die Wartung für Straßenbahnen und U-Bahn-Züge. Je besser man beispielsweise verschleißanfällige Radsätze auswechseln kann, desto schneller ist der Zug wieder einsatzbereit. Dies rechnet sich für den Betrieb.*

fach, einen ganzen Zug anzuheben. Jede Anlage hat 42 Hydraulikzylinder, die auf den Millimeter genau gesteuert werden müssen. Hinzu kommt die anspruchsvolle Sicherheitstechnik. Hebebühnen gehören – grob gesprochen – zur Gruppe gefährlicher Maschinen wie etwa auch Sägen oder Pressen. Das Risikopotenzial gilt als erhöht, und deshalb sind die Sicherheitsanforderungen für den Arbeitsschutz sehr streng. Beispielsweise müssen für Mechanik, Hydraulik sowie für die Steuerungs- und Regelungstechnik alle Sicherheitsfeatures redundant, also doppelt angelegt werden.

*Ein Rechner synchronisiert die Hydraulikzylinder auf den Millimeter genau, ein zweiter Rechner kontrolliert dabei den ersten Rechner ...*

In etwa! Wir schauen uns aber auch die einzelnen Bauteile genau an. Ihre Sicherheit und Ausfallwahrscheinlichkeit unterliegt strengen Richtlinien.

### Herausforderung „Lieferzeit“

*Ähnlich strengen Richtlinien wie etwa in der Medizintechnik?*

In der Medizintechnik wird noch genauer geprüft. Aber durch die Verschärfung des Reglements in den

vergangenen Jahren haben sich die Anforderungen in unserer Branche stark der Medizintechnikbranche angenähert. – Eine weitere Herausforderung für unser Projekt ist die Lieferzeit. Der Betriebshof wird bei laufendem Betrieb umgestaltet.

*Weshalb stellt die Lieferzeit eine Herausforderung für Ihr Unternehmen dar?*

Ein solches Projekt berührt fast alle Abteilungen in unserem Unternehmen: beispielsweise den Einkauf, die Materialwirtschaft, die Arbeitsvorbereitung, Produktion, Konstruktion, Entwicklung, den Vertrieb, bis hin zu Verpackung und Lieferung. Darüber hinaus haben wir Subunternehmer zu koordinieren. Dies alles muss reibungslos funktionieren, damit der Termin eingehalten werden kann.

*Es ist noch keine Selbstverständlichkeit, dass man sich in mittelständischen Unternehmen mit Projektmanagement befasst. Unter einigen Fachleuten gilt der Mittelstand allgemein als wenig aufgeschlossen für Projektmanagement.*

Bei uns ist die Erkenntnis gereift, dass die Anforderungen unserer Kunden an unsere Projekte steigen; damit wächst auch die Komplexität unserer Projekte. Um Projektmanagement führte für uns zweifellos kein Weg mehr herum. Es stellte sich allein die Frage, auf welche Weise wir es optimal einführen und nutzen können.

*Was ist genau geschehen?*

Wir haben immer mehr Aufträge für Sonderlösungen bekommen, also mit einem hohen Anteil an Engineering. Hinzu kam ein wachsender Markt von Nischenanwendungen. Auch ist unser Exportanteil stark gestiegen – auf derzeit fast siebzig Prozent.

*Man sagt, dass Großunternehmen von ihren mittelständischen Partnern immer mehr Projektmanagementkompetenz verlangen. Trifft dies auch für Ihr Unternehmen zu?*



Foto: J.A. Becker & Söhne

*Hightech im Bahndepot: Auf über vierzig Meter langen Spezialhebebühnen werden Straßenbahnen und Metrobahnen samt Schienen – also komplett – angehoben.*

Da hat sich in der Tat einiges in der Zusammenarbeit zwischen Großunternehmen und ihren mittelständischen Auftragnehmern verändert. Wir spüren dies bei der Automobilindustrie, die wir mit Hebebühnen beliefern. Es werden immer mehr Aufgaben an uns delegiert. Bei Sonderanfertigungen für Hebebühnen haben wir vieles mehr zu managen als nur die Konstruktion, den Bau und die Lieferung der Bühne.

#### *Was zum Beispiel?*

Wir haben zwar erfahrene lokale Vertriebspartner, müssen aber auch vom Kunden vorgegebene Subunternehmer steuern, denen die Installation, Montage und Wartung unserer Produkte fremd sind. Wir haben es nicht nur mit unserem Endkunden zu tun, sondern auch mit dessen Generalunternehmer für das Gesamtprojekt, also Architekten und Bauleitern. Wir haben zum Teil widersprüchliche Anforderungen beteiligter Stellen zu koordinieren – bei Projekten im Ausland sogar noch mit teils widersprüchlichen lokalen und deutschen Standards. Dies macht unsere Projekte deutlich komplexer.

#### *Widersprüchliche Anforderungen zu klären*

*Auf einem Vortrag haben Sie kürzlich vor anderen Topmanagern aus mittelständischen Unternehmen geäußert, dass Sie die Wirtschaftskrise dank Ihres Projektmanagements besser überstanden haben.*

Ich bin froh, dass wir vor der Krise unser Projektmanagement verbessert haben. Während der Krise waren Aufträge knapp. Wir mussten auch Projekte annehmen, die wir früher wahrscheinlich wegen ihrer Komplexität oder der Zahl der Schnittstellen als zu schwierig bewertet hätten. So konnten wir auch schwierige Projekte erfolgreich und gewinnbringend durchführen. Und nach der Krise hat uns Projektmanagement geholfen, das erhöhte Auftragsvolumen zu bewältigen. Wir haben festgestellt, dass wir insgesamt leistungsfähiger geworden sind.

*Sie können also in gleicher Zeit mit gleicher Mannschaft mehr Projekte abwickeln?*

Ja, solche Effekte stellen wir fest. Wir leisten mehr, ohne uns dabei zu verschleißen.

#### *„Vieles richtig gemacht – auch ohne PM“*

*Bedingt durch die Globalisierung ändert sich die Geschäftswelt auch für andere mittelständische Unternehmen. Die Anforderungen an das Projektmanagement wachsen. Trotzdem scheinen viele Mittelständler an der traditionellen Arbeitsweise festzuhalten, an den Methoden von gestern ...*

Was heißt „an den Methoden von gestern“? Viele mittelständische Unternehmen waren in der Vergangenheit immer erfolgreich. Der Mittelstand hat wirtschaftlich schwierige Zeiten gemeistert und viele Herausforderungen bestanden. Er hat also vieles richtig gemacht – auch ohne Projektmanagement. In diesem Punkt darf man Unternehmen und vor allem ihre Mitarbeiter nicht vor den Kopf stoßen!

*Keine Frage! Indes, die erhöhten Anforderungen für die Zukunft dürften doch niemandem entgangen sein.*

Ich denke, dass die Bereitschaft zu Projektmanagement im Mittelstand gewachsen ist und noch weiter zunehmen wird. In vielen Unternehmen, die ich kenne, ist Projektmanagement bereits etabliert. Lassen Sie es mich bitte so ausdrücken: Der Mittelstand scheut sich meiner Einschätzung nach nicht vor Projektmanagement, sondern vor Beratungsunternehmen, die Unternehmen vorgezogene Patentlösungen überstülpen wollen, ohne überhaupt den Mittelstand sowie das konkrete Unternehmen mit seinen Produkten, Märkten und Abläufen verstehen zu wollen. Da liegt meiner Ansicht das einzige Akzeptanzproblem gegenüber Projektmanagement, und ich finde es auch verständlich.

*Wie sind Sie in Ihrem Unternehmen vorgegangen?*

Sehr konkret und pragmatisch! Wer kennt die Vorteile und Schwachstellen der alten, gewachsenen Betriebsabläufe am besten?

*Vermutlich die Mitarbeiter.*

Richtig! Wir haben Mitarbeiter aller an Projekten beteiligten Abteilungen zu Workshops eingeladen. In diesen Workshops haben wir intensiv über Schwachstellen bei unserer Arbeitsweise diskutiert. Dann haben wir einzelne Bausteine aus dem Methodenkoffer des Projektmanagements gewählt, um gezielt und punktuell unsere Arbeitsweise zu verbessern.

#### *Strategie der kleinen Schritte*

*Statt der großen Revolution in der Arbeitsweise haben Sie die Strategie kleiner, gezielter Reformen gewählt ...*

... und zwar Reformen, die Mitarbeitern die Arbeit erleichtern und ihnen keine zusätzliche Administration aufbürden. Wir wollten zum Beispiel die Transparenz



Foto: J.A. Becker & Söhne

Projektmanagement und Teamwork bei J.A. Becker & Söhne

von Kosten und die Vorkalkulation verbessern. Diese abteilungsübergreifende Transparenz fehlte uns. Überspitzt gesagt wurden unsere tatsächlichen Projektkosten erst am Ende bekannt – nämlich nach der Inbetriebnahme der Anlage beim Kunden. Wir haben Projektmanagementmethoden ausgewählt und eingeführt, um solche Schwachstellen zu beseitigen.

### *Klingt einfach ...*

Dies fasse ich durchaus als Kompliment auf! Meine Maxime bei der Verbesserung war, das Projektmanagement einfach zu halten, keep it simple. Ein Beispiel: Wir haben kein komplexes System der Projektüberwachung eingeführt, da es uns zu zeitraubend und bürokratisch erscheint.

*Augenblick! Projektmanager müssen früh erkennen, ob ihr Projekt möglicherweise aus dem Ruder läuft. Die Überwachung mit Kennzahlen und Berichten ist ein wichtiges Instrument beim Abgleich von Plan- und Ist-Zustand.*

Dafür brauchen wir in unserem Unternehmen kein System. Ein Mitarbeiter erkennt eine Schwierigkeit, eine Verzögerung, eine Abweichung – und meldet dem Projektmanager, was er beobachtet hat.

„Keep it simple!“

*... was er freilich nur tut, wenn das Unternehmen ihn nicht für Fehler maßregelt – oder ihn gar als Überbringer der schlechten Nachrichten bestraft.*

Diese Offenheit ist eine Frage von Unternehmenskultur. Vielleicht sind mittelständische Unternehmen hier im Vorteil. Wir haben diese vertrauensvolle Unternehmenskultur seit vielen Jahren. Unsere Mitarbeiter kooperieren traditionell sehr offen und vertrauensvoll. Dieser Umstand kommt unserem Projektmanagement entgegen. Ich nenne Ihnen ein zweites Beispiel dafür, was ich mit meiner Maxime „Keep it simple“ meine.

### *Gerne!*

Ich habe meine Mitarbeiter gebeten, bei der Einführung von Projektmanagement die Pareto-Regel zu beachten.

*Die Pareto-Regel besagt, dass achtzig Prozent der Ergebnisse in zwanzig Prozent der Gesamtzeit eines Projekts erreicht werden. Die verbleibenden zwanzig Prozent der Ergebnisse verursachen die meiste Arbeit.*

Ich wollte, dass wir zügig achtzig Prozent der Schwachstellen mit einfachen Mitteln beheben. Ich wollte keine Hundert-Prozent-Lösung, die uns einige Jahre gekostet hätte. Ähnliches gilt auch für das Projektmanagement selbst. Man kann sich zum Ziel setzen, zu hundert Prozent alle Eventualitäten eines Projekts durch Prozessanweisungen abzudecken. Dadurch aber werden die Projektorganisation und das Regelwerk zu einem hochkomplexen System aufgebläht. Niemand versteht es mehr, kaum jemand befolgt es noch. Deshalb haben wir uns auf das beschränkt, was uns – ganz aus dem Arbeitsalltag heraus – wirklich wichtig erschien.



Foto: J.A. Becker & Söhne

*Auch die Automobilindustrie setzt Hebebühnen des mittelständischen Traditionsunternehmens J.A. Becker & Söhne ein.*

*Ohne ein solches System – oder Regelwerk – kann doch Projektmanagement nicht funktionieren!*

Verstehen Sie mich an dieser Stelle bitte nicht falsch. Wir haben die definierten Spielregeln und Prozesse in einem Projekthandbuch hinterlegt. Damit reduzieren wir spätere Konflikte, die aufgrund verschiedener Interpretationen oder von Missverständnissen entstehen können. Aber dieses Regelwerk ist schlank und einfach.

*Bei Mitarbeitern – insbesondere bei Abteilungsleitern – gibt es immer wieder Vorbehalte gegen Projektmanagement. Projektmanagement gilt als bürokratisch, akademisch und der flexiblen Arbeitsweise im Mittelstand nicht angemessen. Projektmanagement kostet Zeit, hört man, und es belastet insbesondere Unternehmen mit wenigen Personalreserven.*

Bei aller Aufgeschlossenheit unserer Mitarbeiter gegenüber Projektmanagement – solche und ähnliche Vorbehalte haben wir auch bei uns gehört.

*Kann es sein, dass solche Argumente auch vorgeschoben sind? Viele Mitarbeiter gehören dem mittelständischen Unternehmen seit Jahren, teils zwei oder mehr Jahrzehnten an. Möglicherweise empfindet man die Einführung von Projektmanagement als Angriff auf die Arbeitsweise, die in den zurückliegenden Jahren gut funktioniert hat. Projektmanagement rüttelt also an liebgewonnener Tradition und stellt die im Mittelstand verbreitete Kontinuität infrage.*

Gut möglich! Wir haben in unseren Workshops kritische Stimmen zu den neuen Arbeitsweisen gehört. Es wurde etwa auf Risiken hingewiesen, die durch die veränderten Prozesse entstehen können. Oder man sagte, die bestehende Arbeitsweise habe man doch vor vielen Jahren aus gutem Grunde eingeführt. Dies sind durchaus konstruktive Argumente, die ernst genommen werden sollten.

### Wie geht man damit um?

Sehr offen und vertrauensvoll muss man meiner Erfahrung nach damit umgehen. Wir haben in Workshops diskutiert, an welchen Stellen zurückliegende Projekte beispielsweise kalkulatorisch aus dem Ruder gelaufen sind. Auf unseren Workshops kamen Mitarbeiter aus dem gesamten Unternehmen zusammen. Sie bekamen Einblicke über ihr eigenes Umfeld hinaus in andere Abteilungen. Bei diesem Überblick zeigten sich viele Schwachstellen in neuem Licht.

### Was können die Geschäftsführer darüber hinaus tun, um Vorbehalte gegen Projektmanagement zu zerstreuen?

Wir haben gute Erfahrungen gemacht mit geschickt ausgewählten Pilotprojekten. Früher glich unsere Arbeitsweise einem Staffellauf. Der Konstrukteur zeichnete Pläne, die er an den Einkauf weitergab. Der Einkauf ermittelte die preiswertesten Lieferanten, beauftragte dort die Lieferung bestimmter Komponenten und Baugruppen – und so wurde das Projekt gewissermaßen von Abteilung zu Abteilung durchgereicht.

### Die echte Kommunikation bleibt bei dieser Arbeitsweise aus ...

Eben! Wir wollten die Zusammenarbeit an den Schnittstellen der Abteilungen verbessern. In einem kleinen Pilotprojekt haben wir den Konstrukteur gebeten, nicht sofort detailliert zu planen, sondern die Funktion sowie die wichtigsten Kern- und Rahmendaten der Baugruppen an den Einkäufer zu übermitteln. Dann haben Konstrukteur und Einkäufer gemeinsam eine Vorauswahl der Lieferanten getroffen. Sie haben die Lieferanten besucht und mit ihnen besprochen, wie unsere Konstruktion so angepasst werden kann, dass der Lieferant die Baugruppen preisgünstig herstellen kann.

### Rechnet sich für Sie diese Vorgehensweise?

Man kann sie nicht für jedes Projekt und jede Schnittstelle anwenden. Dies wäre viel zu aufwendig, ich müsste unsere Mitarbeiterzahl vervielfachen. Das Mini-Pilot-

vorhaben hat aber ein wichtiges Ziel erreicht: Konstruktion und Einkauf kamen ins Gespräch, entwickelten Verständnis für einander, lernten über die Grenze ihrer eigenen Abteilung hinaus zu denken und zu handeln. Hier wurde – exemplarisch – ein Schnittstellenproblem entschärft, indem wir das gegenseitige Verständnis für einander geschult haben. Solche Pilotprojekte schärfen das Verständnis der Mitarbeiter für interdisziplinäre Zusammenarbeit. Sie lernen, über die Abteilungsgrenzen hinweg Lösungen zu finden. Beide Seiten profitierten davon, eine hilfreiche Win-win-Situation, die der Projektmanagement-einführung eine gewisse Eigendynamik gegeben hat.

### „Mini-Pilotvorhaben“

#### Eigendynamik – wie darf ich dies verstehen?

Sie wecken automatisch das Selbstvertrauen der Mitarbeiter, wenn diese feststellen, wie schlagkräftig ein interdisziplinäres Team Projekte meistern kann – im Vergleich zur klassischen Organisation, in der Mitarbeiter kaum über den Tellerrand ihrer Abteilungen hinwegsehen können. Sie werden staunen, welche schlummern Potentiale in ihrem Unternehmen stecken.

#### Projektmanager brauchen Führungskompetenz, dies ist eine Binsenweisheit ...

... ja, sie müssen über die klassischen Fähigkeiten von Führungskräften verfügen, beispielsweise ihre abgegrenzte Abteilungsbaustelle verlassen, interdisziplinär arbeiten lernen und sich mit den gesamten Prozessen des Unternehmens vertraut machen. Freilich müssen sie auch Mitarbeiter führen können. Wir ermöglichen deshalb vergleichsweise großzügig Schulungen – gehen aber nicht davon aus, dass Mitarbeiter monatelang qualifiziert werden müssen. Viele Mitarbeiter können auch von sich aus in die Rolle des Projektmanagers hineinwachsen.

#### Inwiefern von sich aus? Ohne Unterstützung von außen lässt sich Projektmanagementkompetenz kaum erwerben.

Ich sage nicht, dass sie keine Unterstützung von außen brauchen. Bei uns funktionieren allerdings informelle Mechanismen sehr gut, beispielsweise das Mentoring. Erfahrene Mitarbeiter helfen ihren Kollegen, die erstmals ein Projekt führen. Dies funktioniert von ganz allein, unsere Mitarbeiter verhalten sich sehr vorbildlich.

### Vorbildliche Kollegialität

#### Was diese informelle Kollegenhilfe betrifft – sind mittelständische Unternehmen mit ihrem überschaubaren Mitarbeiterstamm gegenüber Großunternehmen im Vorteil?

Vielleicht, ja. Der Mitarbeiterstamm in mittelständischen Unternehmen ist ja nicht nur überschaubar. Viele Mitarbeiter fühlen sich ihrem Unternehmen und ihren Kollegen emotional stark verbunden. Das gegenseitige Vertrauen ist ausgeprägt.

### Das Unternehmen

Ein mittelständisches, schwäbisches Traditionsunternehmen par excellence: Seit mehr als 110 Jahren gilt J.A. Becker & Söhne als renommierter Entwickler, Hersteller und Lieferant von Hebebühnen und Kompressoren. Anfangs auf Schlosserarbeiten, Holzspindeln sowie Pressen für Obst und Trauben spezialisiert, erkannten die Firmengründer schnell den Trend der Zeit: Für Automobile lieferten sie Hebebühnen mit der damals neuen Hydrauliktechnik. Parallel zu der Entwicklung der Hebebühnen begann das findige Unternehmen Kompressoren zu konstruieren und zu fertigen. Anfangs vorwiegend für Handwerk, Gewerbe und Automobilwerkstätten tätig, hat sich JAB heute auf Anwendungen im Mittel- und Hochdruckbereich fokussiert. Das Know-how (Kernkompetenz) steckt in der Entwicklung und Produktion von luftgekühlten Kolbenkompressoren für Druck von 40 bis 350 Bar. Anwendungsbeispiele sind Industriekompressoren, die beispielsweise elektrische Hochspannungsschalter antreiben oder Atemluftflaschen für den Tauchsport und den Katastrophendienst füllen, aber auch Erdgaskompressoren für die Fahrzeugbetankung. Ein starkes Wachstum bietet aktuell der Bereich Öl- und Gasförderung.

*Vorhin sagten Sie, dass Sie als Geschäftsführer früher immer wieder in Schwierigkeiten gekommenen Projekten helfen mussten. Wie hat Projektmanagement nun Ihre Arbeit verändert?*

Vieles läuft heute von allein. Dies gibt mir Freiraum, beispielsweise auch für mehr strategische Arbeit.

*Nochmals zu den Aufgaben der Geschäftsführung beim Projektmanagement. Welche Aufgaben fallen Ihnen heute zu?*

Die Geschäftsführung unterstützt, wenn Projektteam und Projektleitung an Grenzen stoßen. Da geht es um zusätzlich notwendige Ressourcen. Oder aber um Konflikte an Schnittstellen, beispielsweise Konflikte zwischen Linie und Projekt oder mit Kunden oder Lieferanten. Die Überwachung der Projekte hinsichtlich Kosten und Terminen liegt ebenfalls bei der Geschäftsführung.

*Wenn sich mittelständische Unternehmen mit Fragen des Projektmanagements beschäftigen, welche Empfehlungen geben Sie den Geschäftsführern dieser Unternehmen?*

Nehmen Sie ihre Mitarbeiter mit ins Boot. Beachten Sie deren Hinweise, Empfehlungen und Ratschläge. Vor allem müssen die Mitarbeiter ihre Beiträge hinterher im Projektmanagement wiederfinden.

*Mitarbeiter „ins Boot holen“*

*Also nicht erst Mitarbeiter befragen und dann von Experten ein Projektmanagementsystem ausarbeiten lassen, das per Dekret eingeführt wird?*

Nein, dies wäre ein schlimmer Fehler. Die Mitarbeiter würden sich betrogen und getäuscht fühlen – zu Recht, übrigens. Auch Unternehmensberater, die im Mittelstand erfolgreich tätig sein wollen, müssen diesen Punkt beachten. Ich erwarte von Beratern, dass sie das, was bereits im Unternehmen gut läuft, sicher unterscheiden können von dem, was der Verbesserung bedarf. Sie müssen etablierte Abläufe anpassen können – und nicht alles auf den Kopf stellen wollen. ■