

»Das Scheitern von Projekten ist kein Naturgesetz«

Verlage stehen neben ihrem eigentlichen Kerngeschäft immer wieder vor der Herausforderung, einzelne Projekte zu managen. Jedoch gibt es viele Stolperfallen, die Projekte gefährden können. Abhilfe schaffen Projektmanagementmethoden – Verlage sollten diese Chance viel stärker nutzen. **Günter Pietzka, Senior Consultant bei der Verlagsberatung Publisher Consultants, erklärt, wie die Methodik in der Praxis funktioniert und welche Vorteile sie bietet.**

Herr Pietzka, ist Projektmanagement im Verlag tatsächlich so ein drängendes Thema?

Ja, durchaus. Verlage stehen heute laufend vor größeren oder kleineren Projekten, die realisiert werden müssen. Damit meine ich nicht das Tagesgeschäft, wie das Publizieren einer Fachzeitschrift oder eines Buches, sondern zeitlich begrenzte, zielgerichtete Projekte, etwa die Einführung eines CRM- oder IT-Systems, die Inbetriebnahme einer neuen Produktionsmaschine und ähnliches. Derzeit ist vielerorts die Einführung von Content-Management-Systemen hochaktuell.

Warum ist hier Methodik sinnvoll?

Projektmanagementmethoden fördern die Sicherheit und die Qualität. Von der Planung bis zum Abschluss laufen alle Projekte nach einem gewissen Schema ab. Durch Vorgaben bei der Vorbereitung, Genehmigung und Durchführung lassen sich Fehler vermeiden. Eine einheitliche Methodik stellt auch die Wiederholbarkeit sicher, so muss man nicht jedes Mal bei null anfangen. Tatsächlich zeigt die Praxis jedoch, dass viele Projektmanager nach einer eigenen Methode arbeiten und dies nicht die Vorgehensweise der gesamten Firma ist.

Was bringt Projekte häufig zum Scheitern?

Es gibt eine Reihe von Stolpersteinen. Erstens: Die Ziele sind nicht klar definiert – wie will ich sie dann erreichen? Zweitens: Es gibt keine belastbare Planung, Zeiten und Kosten laufen aus dem Ruder. Vorhersehbare Risiken werden nicht systematisch identifiziert und angegangen. Drittens: Für Änderungen – und die gibt es fast immer – gibt es kein definiertes Verfahren. Die Ursachen sind vielfältig und individuell.

Inwiefern kann Methodik dem entgegenwirken?

Die Methodik gibt ein standardisiertes Verfahren vor, das eigentlich auf alle Fragen eine vernünftige Antwort hat. Dazu gehören klar definierte Projektphasen ebenso wie die Projektstruktur mit den beteiligten Personen: Wer ist der Projektinitiator – eine der wichtigen Personen im Projekt – wer gehört zur Steuergruppe, wer leitet das Projekt?

Zur Methodik gehören auch wichtige Dokumente. So hält der Business Case die Projektmotivation für das Vorhaben fest; ein zentrales Genehmigungsdokument fasst alle Überlegungen hinsichtlich Motivation, Planung, Teilnehmer, Kosten, Risiken et cetera zusammen; und ein fortlaufend gepflegter Projektplan gibt Sicherheit.

Woraufkommt es an, damit Projektmanagementmethodik Erfolg hat?

Wichtig ist, dass Sie eine einheitliche Methode haben – welche, ist gar nicht einmal so zentral.

Achten Sie auf die Einhaltung der Regeln für alle Ihre Projekte. Das kann in größeren Unternehmen durch eine Stabsstelle geschehen oder durch organisatorische Maßnahmen, die das sicherstellen. Wir unterstützen Verlage dabei, die Methodik mit angemessenem Aufwand zu etablieren. Unser Fokus liegt darauf, dass Unternehmen ihre Projekte mit hoher Qualität managen können. ■

»Projektmanagementmethoden fördern die Sicherheit und die Qualität.«



Markus Wilhelm
ist geschäftsführender
Gesellschafter der Publisher
Consultants (München),
Günter Pietzka (r.) ist
Senior Consultant.