

Projektmanagement bei Innovationsvorhaben

Was ist eine Innovation?

Innovationen sind heute in aller Munde und jeder will gerne ein Innovator sein. Ist dies nur eine Modewelle oder stellen Innovationen tatsächlich das Fundament für zukünftige Unternehmenserfolge dar? Der Internet-Hype während der letzten 3-4 Jahre brachte eine solche Flut an „vermeintlichen“ Neuerungen, dass man fast von einer Innovations-Ralley sprechen konnte. Was zeichnet eine erfolgreiche Innovation aus und wie ein gutes Projektmanagement dabei behilflich sein kann, zeigt dieser Beitrag.

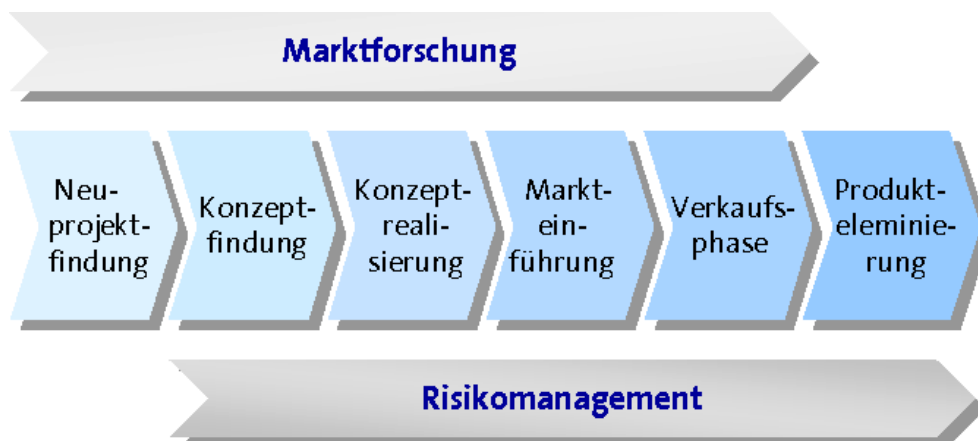
Unterscheidung Invention und Innovation

Eine ganz wichtige Voraussetzung zum Verständnis von Innovationsmanagement ist die Unterscheidung von Invention und Innovation. Die Invention (= Erfindung) ist eine notwendige Vorstufe der Innovation. Sie beschränkt sich auf den Prozess der Wissensgenerierung durch F&E und die erstmalige technische Realisierung einer neuen Problemlösung. Unter einer Innovation ist grundsätzlich die erstmalige wirtschaftliche Anwendung einer neuen Problemlösung zu verstehen, das heißt hier geht es um die ökonomische Optimierung der Wissensverwertung. Sie hat die (Markt)-Einführung (Innovation in engerem Sinne) und die (Markt)-Bewährung (Innovation im weiteren Sinne) der Innovation in Form eines neuen Produktes oder Verfahrens zum Ziel.

Eine Idee wird somit erst dann zu einer Innovation, wenn sie im Markt eingeführt worden ist und wirtschaftlichen Erfolg erzielt. Nun können wir erkennen, dass viele angebotene Innovationen in Wirklichkeit nur Ideen sind, deren Reifegrad oft noch sehr gering ist.

Der Innovationsprozess

Der unten dargestellte Innovationsprozess stellt in einfacher Form die Phasen des Primärprozesses sowie die begleitenden Sekundärprozesse dar.



Neuprojektfindung

In der Phase Neuprojektfindung geht es darum, möglichst viele kreative Ideen zu identifizieren und zu bewerten, um anschließend die Idee mit dem größten Potenzial auszuwählen.

Für das Finden von Ideen gibt es zahlreiche Kreativtechniken (wie z.B. das Brainstorming), die in Gruppenworkshops und Einzelarbeit eingesetzt werden können. Inzwischen gibt es sogar im Internet eine Brainstorming-Plattform, auf der man zu Fragen und Problemen seine Ideen einliefern kann (www.globrain.de). Eine andere Methode, um systematisch zu neuen Lösungen zu gelangen ist TRIZ. Hierbei handelt es sich um ein russisches Verfahren, welches zunehmend im Ingenieurbereich Anwendung findet.

Konzeptfindung

Nachdem die Idee ausgewählt wurde, gilt es, dafür ein Konzept zur Umsetzung zu erstellen. Der überwiegende Teil von Neuerungen entspringt den eher technisch orientierten Personen, die auf die Fragen zur technischen Machbarkeit sehr schnell Antworten finden. Entsprechend größer ist für diesen Personenkreis

die Herausforderung bei der Ausarbeitung des Finanzkonzeptes (der Business Plan). Oftmals erscheint dem Ideengeber das weitere Vorgehen offensichtlich und ein Geschäftsplan wird als unnötiger Arbeitsaufwand angesehen. Aber gerade bei den Projekten, die anfangs scheinbar leicht zu realisieren sind, geht üblicherweise das meiste schief. Nicht weil die Verantwortlichen mit den Ausführungen überfordert wären, sondern weil sich Nachlässigkeit einschleicht, die auf Kosten der Qualität geht.

Konzeptrealisierung

Jetzt wird es ernst! Alles Planen tritt nun für eine gewisse Zeit in den Hintergrund, und die operative Umsetzung genießt die Aufmerksamkeit. Nun beginnt das Spannungsfeld zwischen Zeit, Qualität und Kosten zu wirken. In der Regel gibt ein sportlicher (meist viel zu optimistischer) Fahrplan die Geschwindigkeit vor und alle Teilprozesse müssen danach ausgerichtet werden. Die Phase ist sehr eng mit dem Thema Projektmanagement verbunden, da viele Einzelschritte zu einem Gesamtergebnis zusammen laufen müssen. Interessante und unterhaltsame Literatur hierzu sind die Bücher von Tom de Marco „Der Termin“ und „Spielräume“.

Markteinführung

Viele Marketingaktivitäten müssen bereits Wochen und Monate vor der eigentlichen Produktpräsentation terminiert und in Gang gebracht werden. Die Markteinführung ist vor allem eine handwerkliche Arbeit, die Präzision erfordert. Denn der Innovationsmanager muss alle Teilbereiche überblicken, die Einzelprozesse am Laufen halten und alles zusammen auf den entscheidenden Zeitpunkt ausrichten. Ein guter Innovator setzt für diese erfolgskritische Aufgabe eine professionelle Agentur ein.

Verkaufphase

Zu einem guten Innovator gehört auch, dass er sein Produkt oder seine Dienstleistung verkaufen kann. Die beste Idee wird keine Innovation, wenn sie nicht verkauft wird. Setzen Sie sich also intensiv mit dem Vertrieb auseinander und stellen Sie sicher, dass Ihre Leistung auch aktiv in den Markt getragen wird. Die Kunden kommen heute nicht mehr zum Verkäufer, sondern der Anbieter muss die Kunden finden und überzeugen. Und das ist die wohl schwierigste Übung im ganzen Innovationsprozess. Halten Sie eine packende

Nutzenargumentation bereit und befassen Sie sich mit den Trends im Kaufverhalten. Oder haben Sie schon mal was von „magischen Kaufmomenten“ oder „attraktiven Zukünften“ gehört?

Produkteliminierung

Bestimmt kennen Sie die Kurve zum Produktlebenszyklus. Diese zeigt sehr anschaulich, wie sich der Produktumsatz über die Zeit hinweg entwickelt. Planen Sie rechtzeitig (am besten gleich zu Beginn), wann Ihr Produkt den Höhepunkt erreichen wird, wann Sie die Produktion reduzieren müssen und wann Sie das Produkt vom Markt nehmen sollten. In Abhängigkeit von der Branche und Produktgruppe variieren die Kurven zwar sehr stark hinsichtlich Zeitdauer und Amplituden, aber das grundsätzliche Modell gilt für alle Geschäftsbereiche und sogar für Branchen.

Widerstände bei Veränderungen

Wer verändern will, wird regelmäßig auf Widerstände stoßen. Das ist bei Innovationen ein ganz normaler Vorgang. Jede Veränderung eines bestehenden Systems, einer Organisation oder auch einer Vorgehensweise oder Lösung wird einerseits von Menschen initiiert und getragen und andererseits wiederum von Menschen mit Misstrauen betrachtet und abgelehnt.

Besonders im Projektmanagement und im Innovationsmanagement haben wir es demzufolge mit „Veränderungen“ und deshalb mit „Folgen“ zu tun: Durch gesellschaftliche und technologische Entwicklungen, neue Marktanforderungen, Ziele oder Projektschwerpunkte sind wir dazu gezwungen, neue Wege zu gehen. Dies ist auch in der Definition von Projekten enthalten: Ein Projekt ist grundsätzlich etwas Neues und Einmaliges für das Unternehmen. Zudem beinhaltet ein Projekt immer ein Risiko. Wäre es somit keine Veränderung, hätten wir in der Regel kein Projekt.

In vielen Veränderungsprozessen hat sich gezeigt, dass sich Widerstände nur scheinbar gegen die Sache selbst richten. Tatsächlich richtet sich der Widerstand meist gegen die Veränderung von sozialen Beziehungen, die im Gefolge technischer und organisatorischer Veränderungen auftreten oder deren Auftreten zumindest befürchtet wird. Hierbei wird deutlich, dass tatsächlich noch gar nichts „passiert“ sein muss, um Widerstände hervorzurufen.

Projektmanagement ist notwendig

Zeit, Qualität und Kosten als konkurrierende Projektziele

Die oberste Zielsetzung eines Projektes ist, die untereinander konkurrierenden Subziele Zeit, Qualität und Kosten auszubalancieren. Die drei Subziele lassen sich somit als Spannungsdreieck beschreiben. Untersuchungen ergaben, dass systematisches Projektmanagement tatsächlich zu besseren Resultaten führt, d. h. dass Projekte „im Termin“ und „im Budget“ bleiben und dabei die in sie gesetzten Leistungsziele (Funktion und Qualität) erreichen.

Einer der wichtigsten Schritte im Projektmanagement von Innovationsvorhaben ist die möglichst präzise Zieldefinition:

- Ein klar definiertes Projektziel ist die Basis der Projektplanung
- Klare Ziele fördern eine ergebnisorientierte Arbeitsweise
- Falsche Erwartungen (z.B. des Auftraggebers) können bereits in der Anfangsphase des Projektes korrigiert werden
- Klare Ziele sind der Gradmesser dafür, ob ein Projekt letztlich erfolgreich verlaufen ist

Die fünf Elemente eines Projektauftrages

1. Projektbeschreibung
2. Projektdauer (Beginn und Ende)
3. Projektbudget
4. Projektteam
5. Projektziel/-ergebnisse

Die Projektorganisation

Die Aufbauorganisation eines Projektes umfasst alle personen- und gruppenbezogenen Aspekte:

- Die Bildung und Zusammensetzung von Projektgruppen und -teams
- Die organisatorische Einordnung und Verankerung im Unternehmen
- Die Funktionen des Projektleiters und der Projektmanager
- Die Bildung von Gremien und Lenkungsausschüssen

Drei Formen der Projektorganisation werden grundsätzlich unterschieden:

1. Die reine Projektorganisation („Task Force“)

2. Die Einflussprojektorganisation
3. Die Matrix-Projektorganisation

Bessere Organisation durch den Einsatz von Software-Tools

In jeder Phase eines Projektes sind vom Projektmanagement eine Vielzahl technischer und administrativer Daten – die meist in Abhängigkeit zueinander stehen – zu verarbeiten. Diese Datenmenge kann sich durch die parallele Durchführung mehrerer Projekte noch vervielfältigen. Sinnvoll ausgewählte Projektmanagement-Software kann das Projektmanagement bei der Verarbeitung, Überwachung und Analyse dieser Daten unterstützen. Bevor die Entscheidung für die Auswahl einer bestimmten Software erfolgt, sollte an erster Stelle die Frage nach dem tatsächlichen Nutzen stehen:

- Haben wir wirklich große Datenmengen zu bewältigen?
- Sind tatsächlich komplizierte und komplexe Rechengvorgänge exakt und fehlerfrei auszuführen?
- Wie viele verschiedene Darstellungsformen der eingegebenen Daten brauchen wir wirklich?
- Muss die Software die eingegebenen Daten nach bestimmten Kriterien analysieren und bewerten können?
- Lassen sich schnelle „Was-wäre-wenn“-Szenarien durchspielen und brauchen wir das überhaupt?

Die Projektstrukturierung mit dem Projektstrukturplan

Der erste Schritt in der Planung eines Projektes ist die Erstellung des Projektstrukturplanes (PSP). Er zeigt auf, in welche Teile sich das Projekt untergliedert bzw. welche Teile zusammengefasst werden können. Der PSP beschreibt die Zusammenhänge zwischen Zielen, Teilzielen, Arbeitspaketen und Vorgängen (= nicht mehr aufzuteilende Aufgabe auf der untersten Stufe).

Top-Down-Vorgehensweise zur Erstellung eines PSP

1. Zerlegen Sie das Projektziel in Teilziele (ggf. können Sie die Teilziele bereits in der detaillierten Zielformulierung entnehmen); diese Teilziele sind die Meilensteine.
2. Prüfen Sie, ob die Meilensteine operational (also nachprüfbar) formuliert sind. Nur dann eignen sich diese als Steuerungsinstrument.
3. Unterteilen Sie jedes Teilziel in Arbeitspakete, also Tätigkeiten, die nötig sind,

um das Teilziel zu erreichen. Wenn alle Arbeitspakete abgearbeitet sind, ist das Projektziel erreicht.

4. Gliedern Sie den PSP sukzessive, so dass Sie jedes Arbeitspaket genau einem Verantwortlichen zuordnen können. Untergliedern Sie immer eine komplette Ebene, bevor Sie zur nächsten Ebene gehen.

Warum Planungen fehlschlagen

Die meisten Planungen schlagen fehl, weil die für die Planung notwendigen Informationen fehlen:

- Es fehlt eine genaue Kenntnis über das Unternehmen
- Man geht falsch an die Planung heran
- Man neigt dazu, den Tatsachen hinterher zu rennen, statt ihnen voraus zu sein
- Man neigt dazu, lieber Entschuldigungen zu finden, als Irrtümer zu korrigieren
- Man plant (zu) kurzfristig

Auch bei Kenntnis der Grundlagen des Projektmanagement wirkt praktiziertes Projektmanagement oftmals mehr wie „Management by Durchwursteln“.

„Die meisten versagen beim Planen, aber niemand plant das Versagen!“

Ganz wichtig

Zum Projektmanagement gibt es inzwischen sehr viele Methoden und Instrumente. Dabei gilt es, die für die Branche und die Organisationsform richtigen Mittel auszuwählen. Beachten Sie allerdings, dass die Instrumente des Projektmanagements Ihnen das Leben leichter machen und dabei die Qualität der Ergebnisse sicherstellen sollen. Es ist also Unsinn zu glauben, man könnte ganz ohne Projektmanagement ein komplexes Innovationsvorhaben steuern. Ebenso oft haben wir auch erlebt, dass Projektmanagement als reiner Selbstzweck betrieben wurde. Aufwendige Planungsvorgänge bis ins letzte Detail und das Erstellen von Kennzahlen für jeden beliebigen Aspekt bringen keinen wirklichen Nutzen, sondern lenken nur von der eigentlich wichtigen Aufgabe ab – das Projektergebnis. Bitte unterliegen Sie nicht dem Irrglauben, dass Ihnen alleine das vollständige Anwenden einer PM-Methode das gewünschte Projektergebnis bringt.

Bringen Sie in das Innovationsprojekt Ihre persönliche Leidenschaft ein. Zeigen Sie deutlich, dass dieses Projekt (und sei es noch so klein und für das Unternehmen unbedeutend) genau Ihre Begeisterung erfährt und dass es Ihr „Baby“ ist. Kämpfen Sie dafür und machen Sie etwas großes, bedeutsames daraus. Tom Peters (Management-Guru in den USA) würde sagen: „Machen Sie ein WOW!-Projekt“.

Fazit:

Zusammenfassend können wir sagen, dass zu einer erfolgreichen Innovation 3 Elemente gehören:

1. Ein gut strukturiertes Vorgehensmodell

Dieses haben wir Ihnen oben skizziert. Sicher muss man in den einzelnen Phasen noch tiefer einsteigen und die Schritte in konkrete operative Maßnahmen runterbrechen. Aber zumindest als grober Leitfaden dienen die Ausführungen hier sicherlich

2. Inspiration

Hinter dem Vorhaben muss eine begeisternde Idee stecken, sonst können Sie nicht wirklich Leidenschaft erzeugen. Allerdings braucht es nicht immer die Revolution zu sein, sondern oft genügen kleine, clevere Ansätze, um unser Leben komfortabler und sinnvoller zu machen.

3. handwerkliche Präzision

Die Methoden des Projektmanagement sind optimale Hilfsmittel, um diese Forderung zu erfüllen. Und glauben Sie uns: Gerade die wirklich Erfolgreichen überlassen nichts dem Zufall, sondern haben eine klare Vorstellung davon was sie erreichen wollen und wie sie dazu vorgehen. Alles andere ist keine Professionalität, sondern reine Glücksache.

Gerne nehmen wir uns für Ihre Fragen und Anregungen Zeit. Bitte zögern Sie nicht uns eine e-mail an info@jbt.de zu senden.