

## INSIDER



**Dr. Jürgen Calmbach** (58) ist Geschäftsführer der Management-Beratungsgesellschaft Dr. Calmbach & Partner GmbH (Karlsruhe), die seit über 20 Jahren Druckereien und Verlage berät. Schwerpunkte liegen in den Bereichen Strategie, Markt und Vertrieb, Produktivitätssteigerung, Restrukturierung und Personal.

## Neues Jahr, neue gute Vorsätze – und neue Projekte

*Von alters her ist es Brauch, dass die Menschen das neue Jahr mit guten Vorsätzen starten. Mehr Zeit für die Familie und Freunde, weniger essen und mehr bewegen, Aufhören mit dem Rauchen, eine neue berufliche Herausforderung - um nur einige zu nennen. Viele dieser privaten Vorsätze werden jedoch schnell von den Widrigkeiten des Alltags eingeholt und über Bord geworfen. Mit den betrieblichen Vorsätzen sieht es da nicht viel besser aus. Auch hier ist der Rückfall in die Tagesroutine der Tod vieler gut gemeinter neuer Ansätze zu Jahresbeginn. Doch halt! Im Unternehmensbereich gibt es eine Methode, diesem Schlendrian Einhalt zu gebieten: das systematische Projektmanagement!*

*Projekte sind der Schlüssel zur Generierung von komplexer Veränderung auch im Mittelstand und sind nichts anderes als sich selbst gestellte (Schwerpunkt-)Aufgaben mit folgenden Eigenschaften: Die Aufgabe muss eindeutig und schriftlich fixiert sein. Zweitens muss ihre Wertigkeit für das Unternehmen festgelegt und der erwartete Projekterfolg (Rendite) in Euro ermittelt werden. Drittens sind Start- und Endzeitpunkt zu definieren. Viertens muss die Verantwortlichkeit geklärt und fünftens ein realistisches Budget dafür verabschiedet sein. Je nach Wertigkeit muss das Projekt sechstens auch organisatorisch in der Unternehmenshierarchie verankert werden. Es reicht somit nicht aus, wenn wichtige Projekte von guten Spezialisten in Angriff genommen werden; die Spezialisten müssen innerhalb des Unternehmens auch Gehör finden und sich gegenüber den wichtigsten Führungskräften bzw. Meinungsmachern behaupten können. Im Fachjargon spricht man in diesem Zusammenhang davon, dass Projekte nur dann erfolgreich abschließen können, wenn in die Projektorganisation neben den reinen 'Fachpromotoren' auch sogenannte 'Machtpromotoren'*

*mit eingebunden werden; letztere können die Tragweite des Projektes für die Zukunft des Unternehmens über alle Abteilungsgrenzen hinweg erkennen und aufgrund ihres Standings intern auch entsprechend „verkaufen“ und durchsetzen. In der mittelständisch geprägten Druckindustrie führt diese Erkenntnis dazu, dass komplexere Projekte oft nur vom Geschäftsführer bzw.*



**Es reicht nicht aus, wenn wichtige Projekte von guten Spezialisten in Angriff genommen werden.**

*Unternehmer selbst geleitet werden können. Wird dies nicht befolgt, ist das Scheitern dieser Projekte vorprogrammiert. In gut geführten Unternehmen laufen immer mehrere Projekte gleichzeitig (bis zu zehn). Viele davon können in wenigen Tagen, manche in wenigen Wochen, vereinzelt erst nach mehreren Monaten abgeschlossen werden. Wichtig ist: Die große Mehrheit aller Projekte muss in Eigenregie zu bewältigen sein. Je nach Komplexität, Know-how und strategischer Bedeutung ist das Hinzuziehen externer Spezialisten zu raten. Setzen Sie sich spätestens Anfang Februar mit Ihren Führungskräften zusammen und identifizieren Sie sinnvolle Themen/Aufgaben für Ihr Unternehmen. Realisieren Sie Ihre guten Vorsätze und machen Sie das Jahr 2013 zum Jahr neuer Projekte!*

➔ **Ihre Meinung?** [insider@print.de](mailto:insider@print.de)

➔ **Im nächsten DD:** Ernst Gärtner über Einkaufsagenturen für Printmedien