

# Projektmanagement: Struktur in Krisenzeiten.

Transparenz, Priorisierung und Umsetzung sind die entscheidenden Schritte.

Krisen- und Ausnahmesituationen erfordern mehr denn je strukturierte Prozesse und massvolles Vorgehen. Mit einem umfassenden Projektmanagement können Unternehmen unvorhergesehene Probleme schnell und effizient lösen.

Plötzlich sind Lieferketten unterbrochen, Grenzen werden geschlossen und die regelmässigen Team-Meetings müssen virtuell stattfinden: Krisensituationen stellen Unternehmen vor zahlreiche Herausforderungen. Dies reicht von einfachen Umstellungen, wie der digitalen Freigabe statt der manuellen Unterschrift, bis

hin zur Einführung alternativer Geschäftsmodelle. Auch wenn sich in solchen Situationen die Probleme häufen – sie sind alle durch ein geplantes und strukturiertes Vorgehen auf effiziente Weise lösbar.

## Herangehensweise in drei Schritten

Die Einzelprobleme müssen schnell gelöst und gut orchestriert werden. So können Produktionsprozesse bald stocken, wenn Zulieferungen fehlen oder Rechnungen nicht freigezeichnet werden. In virtuellen Meetings können Teile der Belegschaft abschalten, weil die persönliche Interaktion fehlt. Hier ist Entschlossenheit im Vorgehen und den daraus resultierenden Massnahmen gefordert. Durch drei elementare Projektmanagement-Schritte lässt sich diese Situation meistern:

### **Transparenz schaffen (Scope):**

Im ersten Schritt müssen Unternehmen ermitteln, wo Einzelprobleme existieren und wie dringend sie sind. Nur wenn sie die entsprechenden Informationen zügig und umfassend zusammentragen, können sie einen Plan entwickeln, sich orientieren und die richtigen Entscheidungen treffen.

### **Priorisierung durchführen (Zeit):**

Nicht jedes Problem muss sofort gelöst werden. Unternehmen sollten sich die wesentlichen Herausforderungen vornehmen und mit einer kleinen Anzahl – am besten einem Thema – starten. Denn das wichtigste Problem muss auch in der Aufwandsallokation vorrangig sein.

### **Umsetzung initiieren (Budget):**

Die richtigen Personen sind unbürokratisch zusammenzubringen und mit einem präzise formulierten Auftrag auszustatten. Zudem benötigen sie die Vollmacht, auch Bestehendes im Bedarfsfall in Frage zu stellen. Nur so kommen sie zu schnellen Lösungen.

In jedem Schritt lassen sich bestehende Projektmanagement-Methoden des Scope-, Zeit- und Ressourcenmanagements nutzen, um mit Bordmitteln direkt zu Ergebnissen zu kommen. Denn es ist Eile geboten, wenn es „brennt“. Ein strukturiertes Vorgehen schafft dabei den notwendigen Rahmen und Überblick, um das Wichtigste effizient und mit hoher Priorität zu erledigen.

## Ein Beispiel aus der Praxis

Eine häufige – wenn auch kleine – Herausforderung ist das Freizeichnen von Rechnungen. Bislang sind dazu meist papierlastige Prozesse nötig. Wenn der Verantwortliche im Home-Office arbeitet, ist aber eine manuelle Unterschrift nur mit langwierigem Postversand möglich. So geraten Abläufe ins Stocken und Unternehmen riskieren, Zahlungsziele ihrer Lieferanten nicht mehr einzuhalten.

### 1. Erster Schritt: Transparenz

Anhand einer schnellen Analyse des Prozesses ergeben sich folgende Bestandteile:

- Digitalisierung des Posteingangs
- Zuweisung der Rechnung an den Zuständigen
- Digitale Freigabe der Rechnung
- Übermittlung an die Finanzbuchhaltung
- Dokumentation der Finanztransaktion

### 2. Zweiter Schritt: Priorisierung

Eine virtuelle Expertenrunde bewertet die Punkte und ermittelt zwei zentrale Herausforderungen. Das sind die Digitalisierung des Posteingangs und die Freigabeprozesse.

### 3. Dritter Schritt: Umsetzung

Für die beiden priorisierten Themen werden jeweils Verantwortliche ernannt, die geeignete Massnahmen zur Umstellung der Prozesse einleiten. Eine Person soll den Posteingang per Scan digitalisieren und an die entsprechend Zuständigen weiterleiten. Da es sich um einen kritischen Prozess handelt und durch die Tätigkeit vor Ort ein erhöhtes Risiko bestehen kann, werden direkt zwei Stellvertreter bestimmt.

Für den zweiten Prozess ergibt eine einberufene virtuelle Abstimmung mit der Finanzbuchhaltung und der IT-Security, dass interimweise eine Freigabe per Mail erfolgt. Diese wird später durch eine digitale Signatur ersetzt. Durch die Umstellung in beiden Bereichen kann das Unternehmen in kürzester Zeit die Arbeitsfähigkeit im Rechnungslauf wiederherstellen und Verbindlichkeiten fristgerecht bedienen.

## Flankierende Massnahmen des Projektmanagements

Diese Aktivitäten sollten durch grundlegende organisatorische Massnahmen unterstützt werden, die zentral zu initiieren sind:

### Klare Strukturen und Verantwortlichkeiten schaffen.

Schnelle Entscheidungen sind für die Krisenbewältigung elementar. Hier empfiehlt es sich, temporär eine Stabsstelle mit umfassenden Befugnissen und Verantwortlichkeiten einzurichten. Diese soll unter anderem die Krisenmassnahmen koordinieren, die wichtigsten Entscheidungen treffen sowie einen Notfallplan erstellen und seine Einhaltung überwachen.

### Kommunikation transparent und fokussiert gestalten.

Eine offene und direkte Ansprache der Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten schafft Vertrauen. Das ist insbesondere in Krisenzeiten wichtig, um diese Gruppen an das Unternehmen zu binden.

### Virtuelle Zusammenarbeit als unternehmenskritischen Faktor behandeln.

Ist ein Arbeiten im Büro nicht mehr möglich, müssen Unternehmen für eine effektive virtuelle Zusammenarbeit sorgen. Denn diese wirkt sich direkt auf die Produktivität der Home-Office-Mitarbeiter aus. So ist ein starker Fokus darauf zu legen, dass die Produktivität im virtuellen Raum möglichst reibungslos und genauso hoch wie bei der bisherigen Arbeitsweise bleibt.

### Fazit

Wesentliche Projektmanagement-Fertigkeiten – flankiert von entsprechenden übergreifenden organisatorischen Massnahmen – helfen Unternehmen in Krisenzeiten, durch Struktur

und Organisation schnell die richtigen Entscheidungen zu treffen und geeignete Massnahmen zu implementieren. Das schafft die benötigte Stabilität, um in Zeiten hoher Volatilität erfolgreich zu bestehen.

### Campana & Schott

Campana & Schott ist eine internationale Management- und Technologieberatung mit mehr als 400 Mitarbeitern in Europa und den USA. Wir gestalten die digitale Zukunft unserer Kunden und sorgen seit mehr als 25 Jahren dafür, dass technologische, organisatorische oder unternehmerische Transformationsvorhaben erfolgreich sind – ganzheitlich und mit Leidenschaft.

Zu unserem Kundenstamm gehören unzählige Konzerne sowie grosse mittelständische Unternehmen. Wir blicken auf weltweit über 7'000 Best-Practice-Projekte bei mehr als 1'000 Kunden sowie auf eine Wiederbeauftragungsquote von über 90 %.

Weitere Informationen:  
[www.campana-schott.com](http://www.campana-schott.com)

**CS**  
Campana  
Schott