

NACHHALTIGER KOMPETENZ- AUFBAU IM PROJEKTMANAGEMENT BEI KNAUF GIPS

Eine wertschöpfende Investition
in die Zukunft

Was genau war ihr Bedarf in Bezug auf das Projektmanagement zu Beginn des Qualifizierungs-Projektes bei Knauf Gips?

Finn: Wir standen vor der großen Herausforderung, dass wir als Weltmarktführer mit hohen Ansprüchen unserer Kund:innen, Projekte intern ohne PM-Systematik abgewickelt haben. Entsprechend hoch waren die Ineffizienzen in den Prozessen, die zunehmend zum Risiko für Mitarbeitende und Projekterfolge wurden. In einer Umfrage gaben die Mitarbeiter:innen an, dass sie im Durchschnitt 4 Arbeitsstunden pro Woche durch effizientes Projektmanagement gewinnen könnten. Das hat viele aufgerufen.

Galka: Insgesamt war der Reifegrad des Projektmanagements gering. Außerdem war das Bewusstsein, dass es ein professionelles Projektmanagement braucht, das zentral standardisiert ist und mit Prozessen der Ressourcenplanung und des Risikomanagements begleitet werden muss, wenig ausgeprägt.

Finn: Der erste Schritt war zuerst einmal, das Bewusstsein in der Betriebsöffentlichkeit und bei den Führungskräften zu schaffen, welchen Nutzen ein professionelles Projektmanagement bringt.

Warum haben sie sich für die Haufe Akademie als Partner:in entschieden?

Finn: Knauf arbeitet seit vielen Jahren erfolgreich in verschiedenen Themenfeldern mit der Haufe Akademie zusammen. Die Zusammenarbeit hat sich sowohl in den Präsenz-Trainings, die wir gemeinsam durchführen, als auch in der Entwicklung von E-Learnings als sehr stabil und erfolgreich bewährt. Dabei zeichnet sich die Zusammenarbeit durch eine lösungsorientierte und partnerschaftliche Grundhaltung aus, bei der die Kundenbedürfnisse im Mittelpunkt stehen.

Galka: Man spürt deutlich, dass die Kolleg:innen von Haufe verinnerlicht haben, im Sinne der Kund:innen zu denken. Für unsere Anforderungen konnten wir mit dem Team von Haufe passgenaue Lösungen finden, die von unseren Mitarbeiter:innen gerne und sehr gut angenommen wurden. Und dazu passt dann auch, dass Haufe auf sehr gut ausgewählte Trainer zurückgreifen kann, die ähnlich kundenorientiert denken. Da kommt von den Trainings durchweg positives Feedback von den Teilnehmer:innen zurück. Und falls mal irgendwo Verbesserungspotentiale sichtbar wurden, waren die Haufe-Kolleg:innen jederzeit ansprechbar und halfen direkt mit, nach einer besseren Lösung zu suchen.

Worin sehen Sie die Vorteile einer Trainingsreihe im Sinne einer Lernreise gegenüber einzelnen Trainings?

Finn: Die Trainingsreihe hat den großen Vorteil, dass die Teilnehmer:innen gemeinsam mehrere Module durchlaufen. Das gelingt über eine gemeinsame Kick-off-Veranstaltung, aber auch zwischendurch können sich die Kolleg:innen austauschen und unterstützen. Durch das aufgebaute Vertrauen zu den Trainingskolleg:innen ist eine tiefergehende Auseinandersetzung mit den Themen und eine größere gegenseitige Offenheit möglich.

Galka: Das ermöglicht effizienteres Lernen in einer wertschätzenden Atmosphäre und die Vernetzung der Teilnehmer, was die Nachhaltigkeit bei der Umsetzung der Inhalte in die tägliche Praxis unterstützt. Darüber hinaus haben die Teilnehmer:innen zwischen den einzelnen Bausteinen die Möglichkeit, das Gelernte in Anwendung zu bringen, sowie zu reflektieren und Ergebnisse und Rückfragen im nächsten Baustein mit der Lerngruppe zu teilen.

Wie haben Sie das Zusammenspiel unterschiedlicher Methoden und Formate (E-Learning, virtuelles Kick-off, klassischer Classroom und Online-Simulation) im Rahmen der Trainingsreihe erlebt?

Galka: Für uns hat sich gezeigt, dass sich die unterschiedlichen Formate gut ergänzen können, wenn die Technik entsprechend mitspielt und die Mitarbeiter:innen mit den Online-Tools vertraut sind. Deshalb haben wir diese unterschiedlichen Formate dann zu einer Trainingsreihe in einem „Blended Learning“-Konzept verpackt. Unterstützt hat uns dabei, dass wir alle Informationen zur Trainingsreihe an einem zentralen Ort, nämlich in der digitalen Haufe Lernwelt, abbilden konnten. Damit ist jetzt auch die leidige Suche nach Informationen vor den Trainings, z. B. E-Mails, Einwahl-Links, Unterlagen etc., endlich vorbei. Alles ist strukturiert an einem einzigen Platz!

Wir sind also in der virtuellen Welt angekommen – die Möglichkeit, die unterschiedlichsten Formate zu einer „Lernreise“ zu verbinden, bringt einen großen Mehrwert, der den Nachteil von Online-Formaten allein deutlich überwiegt.

Finn: Vor dem Start der eigentlichen Trainingsreihe wurde in enger Zusammenarbeit mit den Spezialisten für digitales Lernen der Haufe Akademie ein E-Learning entwickelt, das sich aus Knauf-spezifischen Inhalten und Standardinhalten der Haufe Akademie zusammensetzt. Dieses E-Learning wurde in unserer Projektmanagement-Community von ca. 800 Mitarbeiter:innen ausgerollt und hat die Teilnehmer:innen sehr gut auf die eigentliche Trainingsreihe vorbereitet. Das gute Zusammenspiel von Content, Technik und Training sorgt für ein stimmiges Lernerlebnis.



Auf welche Herausforderungen sind Sie im Rahmen der Umsetzung gestoßen und wie sind Sie und die Haufe Akademie damit umgegangen?

Finn: Herausforderungen und Widerstände in der Umsetzung gehören zu jedem Veränderungsprojekt. Wir sind stetig dabei, die Führungskräfte im Unternehmen einzuladen, in das Thema Projektmanagement durch ihr Commitment zu investieren – und mit jedem erfolgreich und effizient geführten Projekt kommen wir hier weiter.

Galka: Das kann vor allem dann gelingen, wenn sie sich mit dem Thema Projektmanagementprozesse weiter auseinandersetzen und diese in Lenkungs- oder Steuerkreisen unterstützen. Hier sind wir zwar erst am Anfang, dennoch wird uns dabei die Haufe Akademie weiterhin mit speziellen Formaten unterstützen, die unseren Führungskräften helfen, sich mit den spezifischen Themen auseinanderzusetzen und sie für sich noch stärker zu nutzen.

Was waren die Learnings (positiv und negativ) aus der Trainingsreihe für die Fachbereiche und Sie als beauftragende Zentralfunktion?

Finn: Was sich definitiv ausgezahlt hat war, dass wir mit der Haufe Akademie einen Profi als Partner:in hatten – sowohl in der Vorbereitung und Organisation der Trainings, als auch in der Durchführung. Und die Trainer kamen auch durch die Bank sehr gut bei den Kolleg:innen an, aber da hatten wir keine Zweifel. Besonders die Praxisnähe der Inhalte und die Arbeit an konkreten Projektthemen haben unsere Kultur, dass Dinge einfach gemacht werden, wunderschön aufgegriffen und weiter gefördert.

Galka: Ein negatives Learning war der Aufwand für das Teilnehmer:innenmanagement für die Trainingsreihen. Wir haben in diesem Jahr tatsächlich mehr als 100 Projektleiter:innen in den Trainings, was ein toller Erfolg für die Projektmanagement-Community ist. Da gibt es so schon genug zu tun, von den zusätzlichen Umbuchungen der Trainings in Folge von Covid-Erkrankungen etc. der Teilnehmer:innen ganz zu schweigen. Das würden wir auf jeden Fall heute anders organisieren. Außerdem hatten wir anfangs unterschätzt, dass es etwas dauert, bis das „Blended Learning“-Konzept und die Lernwelt in den Alltag der Kolleg:innen übergehen. Da gab es immer wieder Fragen – aber das Konzept wurde auch zum ersten Mal bei Knauf eingesetzt. Mittlerweile wird von den Kolleg:innen sehr geschätzt, dass alles an einem Platz liegt.

Was war/ist hinterher besser als vorher?

Finn: Unsere Kolleg:innen konnten in den Trainingsreihen ihr Wissen als Projektleiter:innen weiter vertiefen, was sie in ihrer Tätigkeit unterstützt und ihnen eine größere Kompetenz in ihrer Rolle verleiht. Insgesamt kann man ohnehin sagen, dass in dieser kurzen Zeit ein enormes Projektmanagement-Wissen in der Organisation entstanden ist.

Galka: Das ist eine tolle Leistung und da gebührt jedem:r Einzelnen schon heute Dank für das Engagement, das er bzw. sie bisher eingebracht hat. Jetzt wird es spannend zu beobachten, wie uns die Trainings in der Qualität der Projektabwicklung im nächsten Jahr nach vorne bringen werden.

Das Interview führte Torsten Otto, PMP®, Leiter Entwicklungsprogramme bei der Haufe Akademie.



Heiko Finn
Bereichsleiter Business Excellence bei
KNAUF Zentraleuropa

hat über 25 Jahre Erfahrung im Projektmanagement als Projekt- und Multiprojektmanager; langjährige Erfahrung als Unternehmensberater in der Einführung von PM-Systemen und der Organisationsentwicklung; seit 2019 verantwortet er als Bereichsleiter Business Excellence mit seinem Team von 16 Experten die Einführung von diversen Management-Methodiken in KNAUF Zentraleuropa.



Dr. Frank Galka
Abteilungsleiter Project Management
Excellence bei KNAUF Zentraleuropa

hat mehr als 15 Jahre Erfahrung im globalen Projektmanagement in Forschung und Entwicklung, im Anlagenbau und in der Beschaffung in unterschiedlichen Branchen. Seit 2020 ist er als Teil der Business Excellence für die Einführung von Projektmanagement, Aufbau der Projektmanagement-Organisation und Digitalisierung der Projektmanagement-Prozesse bei KNAUF Zentraleuropa zuständig.