

Projektkiller Unternehmenskultur

Projekte sicher managen

Von Marijan Kosel und Jürgen Weissenrieder

Projekte scheitern in der Regel an den Menschen und nicht an Methoden und Instrumenten. Damit ist nicht nur das Versagen Einzelner gemeint, sondern das kollektive Versagen ganzer Organisationen, die mit den Anforderungen und den Gegebenheiten der Projektorganisation nicht zurechtkommen. Was ist zu tun, damit das Projektmanagement nicht zum Papiertiger, zur Alibifunktion verkommt?

Als häufigste Gründe für das Scheitern von Projekten werden in der Regel angeführt: Fehlende Klarheit bezüglich des Auftrags und der Projektziele, fehlende Unterstützung beziehungsweise fehlendes Interesse seitens Auftraggeber und Lenkungsteam, fehlende Unterstützung durch die Linie (bis hin zum Boykott), inkompetente Projektleitung, unzureichende Projektressourcen, die «falschen» Projektmitarbeiter und vor allem zu viele Projekte. Die wesentlichen Ursachen hierfür

liegen ausnahmslos in der Unternehmenskultur begründet. Bereichs- und Konkurrenzdenken, Unverbindlichkeit, eine fehlende Streit- und Fehlerkultur oder eine ineffiziente Besprechungskultur sind ausgesprochene Projektkiller.

Umgekehrt kann ein gelebtes Projektmanagement die Unternehmenskultur positiv beeinflussen. Wer im Projekt erlebt hat, dass es möglich ist, frei von Bereichsegoismen und in einer partnerschaftlichen Atmosphäre gute Ergebnisse zu erzielen, wird diese Form der Zusammenarbeit auch auf die Arbeit in der Linie übertragen wollen.

Erfolgsfaktoren der Projektarbeit

Projekteffektivität

Projekteffektivität bedeutet, die richtigen Projekte anzugehen. Wenn Mitarbeiter sich ständig darüber beklagen, dass sie in der Flut der Projekte untergehen und

nicht mehr zu ihrer eigentlichen Arbeit – dem Tagesgeschäft – kommen, dann kann das ein ernst zu nehmender Hinweis auf eine geringe Projekteffektivität sein. Unternehmerische Entscheidungen zu treffen, bedeutet auch, die «richtigen» unter einer Vielzahl von möglichen Projekten auszuwählen.

Häufig entstehen Projekte spontan, ohne dass im Vorfeld die Wirtschaftlichkeit ausreichend geprüft wird. Weil man sich nicht ausreichend Zeit nimmt, um die Notwendigkeit sowie Aufwand und Nutzen von Projekten ab-

Wenn Projekte nur Ressourcen verschwenden ...

zuklären, werden Projekte auf den Weg gebracht, die weder wirtschaftlich noch wirklich gewollt sind. Die Konsequenz davon ist, dass eigentlich niemand – auch der Auftraggeber nicht – so richtig dahinter steht. Die Projektmitarbeiter ebenso wie die Linienmitarbeiter merken sehr schnell, wenn ein Projekt «wohl doch nicht so wichtig ist». Der Effekt: Das Projekt verläuft so nach und nach im Sande. Ein Paradebeispiel für eine Ressourcenverschwendung mit hohem Frustrationsfaktor für alle Beteiligten.

Projektbeteiligte und Projektorganisation

Erfolgreiche Projektarbeit setzt ein gutes Zusammenspiel und das richtige Rollenverständnis aller Projektbeteiligten voraus. Dazu gehört ein Auftraggeber, der mit Überzeugung hinter dem Projekt steht, der Interesse am Projekt zeigt, der die erforderlichen Projektressourcen bewilligt, der Ergebnisse einfordert und der, falls notwendig, dem Projekt den erforderlichen Rückenwind verschafft. Nach unseren Erfahrungen scheitern Projekte häufiger an den Auftraggebern als an den Projektleitern.

Die Aufgabe des Lenkungsteams als Entscheidungs- und Steuerungsgremium besteht in erster Linie darin, die Verbindung zwischen Projekt und Linie zu gewährleisten. Einerseits gehts darum, sicherzustellen, dass die berechtigten Interessen und Belange der Linie im Projekt vertreten werden und andererseits, dass das Projekt die erforderliche Unterstützung in der Linie erfährt.

Die Projektmitarbeiter werden häufig als Grund für das Scheitern von Projekten angeführt. Aus unserer Sicht oft zu Unrecht. Wenn Projektmitarbeiter sich nach und nach aus dem Projekt zurückziehen oder Engagement und Kreativität vermissen lassen, dann hat das in der Regel andere Ursachen. Allerdings können Projekte durch die Linie durchaus auch bewusst torpediert werden, etwa wenn die «falschen» Mitarbeiter ins Projekt entsandt werden – inkompetente Mitarbeiter, auf die man am besten verzichten kann. Oder man schickt die «Linientreuen», damit die Interessen der Linie gewahrt werden. Dann werden die «Grabenkämpfe» der Linie einfach ins Projekt verlagert, mit allen negativen Auswirkungen fürs Projekt.

Eine effektive Projektorganisation beschreibt und regelt die

Marijan Kosel, ist geschäftsführender Gesellschafter der WEKOS Personalmanagement GmbH. Zuvor war er unter anderem in leitender Position in der Personal- und Organisationsentwicklung bei der DaimlerChrysler AG tätig, m.kosel@wekos.com

Jürgen Weissenrieder war unter anderem Personalleiter bei der ifm electronic GmbH, bevor er geschäftsführender Gesellschafter der WEKOS Personalmanagement GmbH wurde, j.weissenrieder@wekos.com WEKOS Personalmanagement GmbH, Am Ranken 9, D-88069 Tettnang, Tel. +49 (0)7542 409 85-0, www.wekos.com

Rollen und Aufgaben der Beteiligten im Projekt sowie den Informationsaustausch und die Entscheidungswege. Regelmässige Projekt- und Lenkungsausschuss-sitzungen bilden dabei die Grundpfeiler der Projektarbeit.

Projekteffizienz

Projekteffizienz bedeutet, «Projekte richtig», im Sinne von zielorientiert anzugehen. Professionelle, effiziente Projektarbeit setzt klare Richtlinien und Mindeststandards zur Abwicklung von Projekten voraus. Dazu gehört,

Rückenwind von der Unternehmensleitung

dass die Rollen und Verantwortlichkeiten im Projekt klar beschrieben und auch schriftlich dokumentiert sind. Das «Prinzip der Schriftlichkeit» schafft dabei die erforderliche Verbindlichkeit.

Effiziente Projektarbeit kommt ohne entsprechende Instrumente und Methoden nicht aus. Sie erhöhen die Erfolgsaussichten ungemein. Dazu gehören der Projektleitfaden, beziehungsweise die Projektskizze, die Auftragsklärung, die Ablauf- und Terminplanung, die Ressourcen- und Kostenplanung, die Meilensteinplanung, der Projektstrukturplan sowie regelmässige Meilensteinberichte an das Lenkungsteam. Gerade in einer Unternehmenskultur, die durch Unverbindlichkeit, Bereichsdenken und Desinteresse geprägt ist, ist ein methodisches und strukturiertes Vorgehen unerlässlich.

Projektleitung

Der Projekterfolg steht und fällt mit dem Projektleiter. Je schwieriger das Projektumfeld, desto

Das Buch zum Thema

Projekte sicher managen. Mit sozialer Kompetenz die Ziele erreichen. Von Marijan Kosel und Jürgen Weissenrieder, Verlag Wiley-VCH, Weinheim, 2007, 215 Seiten, Hardcover, CHF 56.-/€ 34,90, ISBN: 978-3-527-50255-4



mehr ist der Projektleiter gefordert. Die Hauptaufgabe des Projektleiters besteht darin, die Einhaltung der Termin-, Kosten- und Leistungsziele sicherzustellen. Im Einzelnen bedeutet dies:

■ Klärung des Projektauftrags und der Projektziele: Natürlich ist es Aufgabe des Auftraggebers, einen klaren Projektauftrag zu formulieren. Als Projektleiter sollte man sich darauf allerdings nicht verlassen, sondern selbst initiativ werden. Wenn das Projekt floppt, wird man ihn und nicht den Auftraggeber dafür verantwortlich machen.

■ Sicherstellung einer realistischen Planung: Der Projektplan ist für den Projektleiter ein wichtiges Führungs- und Steuerungsinstrument zugleich. Man hält es nicht für möglich, wie viele Projekte ohne einen Projektplan gestartet werden. Wer sich im Vorfeld keine Gedanken über erforderliche Ressourcen, Budgetmittel und das Vorgehen im Projekt macht, darf sich nicht wundern, wenn alles aus dem Ruder läuft. Der Projektplan ist ein wichtiges Instrument zur Führung der Projektmitarbeiter und zur Information des Auftraggebers und des Lenkungsteams.

■ Berichterstattung an das Lenkungsteam: Als Projektleiter ist man gut beraten, einen engen Kontakt zum Lenkungsteam zu halten. Damit behält man das Projekt im Fokus der Entscheidungsträger. Ausserdem verschaffen regelmässige Meilensteinberichte dem Projektteam die Gewissheit, dass es noch auf dem richtigen Weg ist.

■ Führung der Projektmitarbeiter: Als Führungskraft ohne disziplinarische Weisungsbefugnis werden an den Projektleiter besondere Anforderungen an seine Kommunikations- und Überzeugungsfähigkeit gestellt. Er sollte sich eher als «Spielertrainer» verstehen, der auch Aufgaben und Verantwortung an die Projektmitarbeiter delegiert. Ein guter Projektleiter achtet auf ein gutes Klima in seinem Projektteam. Das wichtigste Führungsinstrument für den Projektleiter stellen die Projektbesprechungen dar. Es ist das Forum, in dem die eigentliche Projektarbeit stattfindet.

Wie kann Projektmanagement gelebt werden?

Es gibt viele Unternehmen, die über ein mehr oder weniger ausgefeiltes Projektmanagementsystem verfügen. Da gibt es umfassende Projekthandbücher, Projektlisten, Auftragsnummern zur Erfassung der laufenden Projekte im SAP-System, Dienstanweisungen, Methoden zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit von Projekten usw. Und dennoch stellt man fest: Projektmanagement wird nicht wirklich gelebt. Da laufen Projekte schon seit Jahren im Unternehmen, ohne dass irgendjemand nach Ergebnissen fragt, die vorhandenen Projektmanagement-Tools werden nicht angewendet, für das Projekt abgestellte Mitarbeiter erscheinen einfach nicht mehr zu den Projektbesprechungen, man kennt den Status der einzelnen Projekte nicht, und dann gibt es Projekte, bei denen

nicht einmal klar ist, wer eigentlich Projektleiter ist.

Für ein geliebtes Projektmanagement sind drei Voraussetzungen notwendig:

■ **Einsicht:** Projektmanagement wird nur dann gelebt, wenn die Projektbeteiligten überzeugt davon sind, dass der Nutzen und die Vorteile, die (scheinbare) Mehrarbeit, die professionelle Projektarbeit mit sich bringt, überwiegen.

■ **Befähigung der Projektleiter:** Nur wer die Methoden und Instrumente der Projektarbeit kennt, wird sie anwenden. Natürlich kann man einen Projektleiter auch mal ins «kalte Wasser schubsen», nur sollte man dann sicherstellen, dass er die notwendige Unterstützung und Hilfestellung erhält.

■ **Nachdruck und ein gewisser Zwang:** Die Menschen im Unternehmen orientieren sich in erster Linie daran, was gerade wichtig ist und worauf die Unternehmensleitung besonders Wert legt. Als wichtige Klammer kann ein Verantwortlicher für das Pro-

Nutzen der Projektarbeit ständig kommunizieren

jektmanagement fungieren: Er sorgt für die erforderlichen Schulungen der Projektleiter, er organisiert die Projektreviews, pflegt die Projektlisten und steht den Projektleitern als Coach unterstützend zur Seite.

Der Projektmanagementgedanke wird im Unternehmen nur dann gelebt, wenn die Unternehmensleitung und die oberen Führungskräfte immer wieder deutlich machen, dass er ihnen wichtig ist. ■