

Warum Sie Projektmanagement brauchen

Vielleicht haben Sie sich schon einmal gefragt, warum Sie ein besonderes Management für Projekte brauchen.

Beispiel



Stellen Sie sich vor, die Geschäftsführung beschließt, dass sich das Unternehmen auf mehr Messen als bisher präsentieren soll. Sie sollen die Sache in die Hand nehmen. „Wichtiges Projekt für uns“, sagt Ihr Chef. „Sprechen Sie mal mit ein paar Kollegen vom Vertrieb.“ Das war's an Informationen.

Das war's? Nicht verzweifeln. So oder so ähnlich ist es schon vielen Projektleitern ergangen. So manches Projekt erscheint anfangs wie eine Black Box oder noch schlimmer: Denn man weiß nicht einmal, womit man die Box füttern soll, damit am Schluss überhaupt etwas herauskommt. Weil so viele grundlegende Informationen fehlen. Oft ist auch völlig unklar, was der Auftraggeber eigentlich mit dem Projekt bezweckt.

Vorausgesetzt, Sie befinden sich einer entsprechenden Position, könnten Sie jetzt natürlich einfach ein, zwei Leute auf das Problem ansetzen und Vorschläge verlangen. Aber wird das dem Auftrag gerecht? Sie müssen mit Ihrem Chef noch einmal Rücksprache halten, dann die Aufgabe klar definieren und Ziele festlegen. Zur Unterstützung brauchen Sie tatsächlich die beiden Mitarbeiter, aber eigentlich müssten Sie diese erst von anderen Aufgaben loseisen. Und sollte nicht noch jemand vom Außendienst eingebunden werden?

Sie sehen: Projektmanagement bedeutet das strukturierte Vorgehen bei der Bewältigung von Komplexität. Was das genau heißt, das erklären wir im Folgenden.

Was heißt: Management von Projekten?

Projekte sind etwas Besonderes. Es sind Aufgaben zu erledigen, die sich nicht mit den Routineabläufen bewältigen lassen. Etwa, weil noch nie ein vergleichbares Problem zu lösen war, die Sache unüberschaubar und kompliziert erscheint oder weil dazu Personen gebraucht werden, die vorher noch nichts oder nicht viel miteinander zu tun hatten.

Beispiele



Meist sind es umfassendere, oft auch innovative Kundenaufträge, die zum Projekt erklärt werden. Doch Projekte müssen nicht zwangsweise mit einem externen Auftrag verbunden sein. Auch firmeninterne Innovationen wie die Einführung einer Workgroup-Software, die Ausweitung der Öffentlichkeitsarbeit auf das Internet, die Schaffung eines firmenübergreifenden Weiterbildungskonzepts sind Projekte.

Die Besonderheiten eines Projekts erfordern ein spezielles Führungskonzept. Und das bietet Projektmanagement. Es unterscheidet sich in so mancher Hinsicht von anderen Managementformen:

- Wer auch immer das Projekt leitet, muss den Überblick über eine komplexe Aufgabe bewahren und die üblichen Arbeits- und Problemlösungspfade verlassen.

- Es gilt, einen Arbeitsprozess zu koordinieren, an dem viele Personen beteiligt sind: Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen mit verschiedenen Denkmustern und Interessen. Aber auch viele andere Leute haben Interesse am Projekt. Projektmanagement ist daher auch Beziehungsmanagement.
- Jemand muss das Projekt und seine Ergebnisse unternehmensintern verantworten und vertreten.

Wann ist eine Aufgabe ein Projekt?

Doch wie wissen Sie, ob Sie einen Auftrag als Projekt behandeln sollen? In manchen Betrieben wird jeder Auftrag projiziert, der nur etwas von der Routine abweicht. In anderen Unternehmen hat man vielleicht noch nie Projekte durchgeführt.

Machen Sie sich klar: Um ein Projekt handelt es sich dann, wenn Sie eine mehr oder weniger komplexe Aufgabe bewältigen müssen, die mit den bisherigen Strukturen, Methoden und Abläufen nicht effizient erledigt werden kann.

Die folgende Checkliste hilft bei der Entscheidung: Je mehr Fragen Sie bejahen, umso eher sollten Sie die Methoden des Projektmanagements einsetzen.

Checkliste: Projektmanagement einsetzen?

Trifft die Aussage zu?	
Wir standen noch nie vor einer vergleichbaren Aufgabe.	
Die Aufgabe/der Auftrag ist sehr komplex und/oder innovativ.	
Es sind unterschiedliche Fachabteilungen betroffen.	
Auch Externe arbeiten mit.	
Für den Auftrag müssen eigens Mitarbeiter in Voll- oder Teilzeit abgestellt werden.	
Es werden regelmäßige Besprechungen zwischen allen Beteiligten notwendig sein.	
Der Auftrag sollte durch eine Führungskraft intensiv betreut werden.	
Der Auftrag wird sich über einen längeren Zeitraum erstrecken.	
Der Auftrag hat ein großes Zeitvolumen und/oder Budget.	
Der Auftrag beinhaltet ein hohes finanzielles Risiko.	
Von seiner erfolgreichen Ausführung hängt unternehmenspolitisch viel ab.	

Was muss ein Projektleiter können?

Ein Projektleiter kann nicht so agieren wie eine Führungskraft der Linienhierarchie, die ihren festen Mitarbeiterstamm mit eingespielten Techniken führt. Im Projekt ist ein Team nur auf Zeit zusammengestellt, und die Aufgabe ist alles andere als Routine. Liegt es da nicht nahe, auf eine qualifizierte Person aus dem Fachbereich zurückgreifen, in dem das Projekt überwiegend bearbeitet wird? Eine Person mit der nötigen Fachkompetenz, die das Team als Primus inter Pares führt? Oder ist eine Führungskraft besser geeignet, weil sie über Managementenerfahrung verfügt und täglich Mitarbeiter, Termine und Ressourcen koordiniert? Beides hat Für und Wider.

Beispiele



Eine Business-App für Smartphones soll entwickelt werden. Die Geschäftsführung der Handy-Technik GmbH sucht einen Leiter für das Projekt. Als Starprogrammierer des Unternehmens gilt Justus Abendbrod. Käme er nicht für die Aufgabe in Betracht? „Justus ist tatsächlich sehr kreativ“, lautet die Einschätzung seines Vorgesetzten, „aber Teamgeist und Führungstalent sind ihm nicht in die Wiege gelegt.“

Bertram Weiler ist Gruppenleiter im Bereich Business-Software. Er ist nicht nur fachlich kompetent, sondern erkennt auch schnell das Wesentliche und ist konzeptionsstark. Hinzu kommt, dass er ein akribischer Planer und optimal organisiert ist. Doch ihn will die Geschäftsführung nicht als Projektleiter. Es sollen nämlich zwei weitere Gruppenleiter ins Team, und Weiler gilt als durchsetzungsschwach. Zudem ist er bekannt dafür, Konflikte in seiner Gruppe unter den Teppich zu kehren.

Als letzte Möglichkeit bleibt ein externer Projektleiter, der unter Vertrag genommen wird. Er bringt für die Teamführung

und Projektorganisation beste Voraussetzungen mit. Doch auch diese Besetzung kann Nachteile haben. Ein Patentrezept gibt es leider nicht. Folgende Tabelle gibt einen Überblick, was für oder gegen die Besetzungsalternativen spricht.

Besetzung des Projektleiters		
Projektleiter	Pro	Contra
Führungskraft	ressourcenbewusster Managementprofi mit Personalerfahrung, strategische Sicht auf Projekte, neutrale Position	„Superlösung“ mit hohen Personalkosten, zu wenig teamorientiert, doppelt belastet Linie/Projekt
Mitarbeiter aus projekt-nahem Fachbereich	Sachkenntnis, Erfahrung in seinem Bereich, subjektiv am Projekt interessiert, immer greifbar	Bindung von Fachkapazität, Gefahr von zu fachlicher Sicht, Mausechlei oder Konkurrenzdenken
externer Projektleiter/Berater	Projekterfahrung, terminbewusst, Erfahrungstransfer aus anderen Unternehmen, immer greifbar im Projekt, neutrale Position	sieht Projekt als Auftrag, zu wenig Identifikation mit Unternehmen, muss Vertrauen bei Mitarbeitern erst schaffen, nachher nicht mehr verfügbar

Auf diese Fähigkeiten kommt es an

Projektleiter müssen planerisch und organisatorisch fit sein – und wirtschaftlich denken können. Auch ein souveränes Auftreten und Durchsetzungsstärke sind nicht verkehrt. Doch zweifelsfrei sind neben diesen Managementqualifikationen auch Kenntnisse in der Mitarbeiterführung gefragt. Wer ein Projekt leiten will, sollte

- einen kooperativen Arbeitsstil besitzen,
- Menschen einschätzen, anleiten, integrieren, fördern, motivieren und fortbilden können,
- ihre Kreativität anstacheln und entsprechende Techniken vermitteln können,
- über Motivation und Durchsetzungsvermögen verfügen, um das Projekt – auch unternehmensintern – zu vertreten,
- diplomatisch geschickt agieren können und
- nicht in Konkurrenzmustern denken.

Es kann durchaus vorkommen, dass Sie, um Ihr Projekt voranzutreiben, einerseits das Team ständig motivieren, andererseits aber auch verantwortliche Leitstellen des Unternehmens von Ihren Plänen und Ihren Ergebnissen überzeugen müssen. Das bedeutet, Sie haben nicht nur interne, sondern auch projektexterne Hindernisse zu überwinden. Nach Einschätzung vieler Projektleiter ist die Fähigkeit, sein eigenes Projekt durchzusetzen zu können, sogar ausschlaggebend für dessen Erfolg.

Tatsächlich scheitern viele Projekte nicht an inhaltlichen Schwierigkeiten, sondern an Krisen, die sich auf der Beziehungsebene abspielen. Hier sind die persönlichen Fähigkeiten (Soft Skills) des Projektleiters entscheidend.

Beispiel



Wie gut, dass die neue Mitarbeiterin, Karen Münster, noch Kapazitäten frei hat. Sie ist erst neun Monate bei der Handy-Technik GmbH und hat sich schon als kreative Generalistin etabliert. Der Geschäftsführung ist aufgefallen, dass sie Probleme hervorragend strukturiert, mit externen Auftraggebern und Dienstleistern klar kommuniziert und von Kollegen wegen ihres konstruktiven Verhaltens geschätzt wird. Als weiteres Plus wertet die Geschäftsführung ihren Pragmatismus sowie ihr selbstsicheres Auftreten. Jetzt darf sie beweisen, ob sie auch Stehvermögen besitzt, wenn sie von ihren Kollegen Ergebnisse einfordern soll – denn sie wird mit der Leitung des Projekts betraut.

Auf diese Befugnisse kommt es an

Die Rechte und Entscheidungsbefugnisse, die Sie als Projektleiter haben sollten, lassen sich folgendermaßen umreißen:

- fachliche Entscheidungs- und Weisungsbefugnis innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen,
- finanzielle und je nach Projektorganisation auch disziplinarische Befugnisse,
- Forderungsrecht gegenüber beteiligten Fachabteilungen (Personal, Information).

Kooperation geht nur über Information

Als Projektleiter stehen Sie aber nicht allein auf weiter Flur. Gibt es einen Lenkungsausschuss (siehe [S. 43](#)) für das Projekt, dann werden Sie eng mit diesem zusammenarbeiten. Er muss z. B. über Ergebnisse informiert werden. Er entlastet Sie jedoch auch, indem er Ihre Entscheidungen absegnet. Wenn der Lenkungsausschuss Ihre Entscheidungsvorlagen verabschiedet, trägt er auch die weitere Verantwortung dafür mit. Dann sollten Sie sich nicht scheuen, bei Problemen auf seine Unterstützung zurückzugreifen.

Optimal arbeiten Sie mit Ihnen vorgeschalteten Stellen zusammen, wenn Sie eine offene Politik betreiben. Die Personen, die für Sie wichtig sind, müssen Sie zielgruppengerecht informieren; dann bekommen Sie in heiklen Situationen auch Rückendeckung. Kommunikation ist also eine wichtige Aufgabe, damit Sie frei agieren können.

Klären Sie,

- an wen Sie welche Informationen weitergeben müssen,
- wie viel Einfluss der Lenkungsausschuss oder andere Projektmanagement-Stellen haben (siehe [S. 43](#)),
- wer auf Ihrer Seite steht (Stakeholder, siehe [S. 37](#)),
- wann Sie mit wem welche Arbeitsergebnisse abstimmen müssen,
- wann Sie das Management über Abweichungen informieren müssen und wer Änderungen genehmigt.