

# An einem Strang ziehen

## Warum Projektziele oft nicht erreicht werden

Viele Großprojekte scheitern auch daran, dass den Projektmitarbeitern ein gemeinsames Projektverständnis fehlt. Diese Auffassung vertritt Dr. Georg Kraus, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, im Gespräch mit Bernhard Kuntz.

**INDUSTRIEBEDARF:** Herr Dr. Kraus, bei vielen Projekten werden die Ziele nur teilweise erreicht. Warum?

**Dr. Georg Kraus:** Eine häufige Ursache ist: Die Mitarbeiter der Unternehmen haben ein unterschiedliches Projektverständnis.

**IB:** Inwiefern?

**Kraus:** Manche betrachten schon jede Sonderaufgabe, die nicht in der Stellenbeschreibung steht, wie das Anschaffen neuer Büromöbel, als Projekt. Andere wiederum erachten nur Aufgaben als Projekt, die für den Erfolg des Unternehmens strategisch relevant sind und bei denen Spezialisten aus mehreren Bereichen über einen längeren, aber befristeten Zeitraum zusammenarbeiten.

Hierüber gehen die Meinungen in den Unternehmen oft weit auseinander. Dies gilt auch für Fragen wie: Wie sollte ein Projektteam zusammengesetzt sein? Wie soll ein Projekt in der Organisation verankert sein? Wann ist ein Projekt erfolgreich? Auch diesbezüglich prallen in den Unternehmen oft unterschiedliche Auffassungen aufeinander.

**IB:** Wann ist ein gemeinsames Projektverständnis besonders wichtig?

**Kraus:** Bei strategischen Großprojekten. Denn bei ihnen bedeutet ein partielles Nicht-Erreichen der Projektziele oft eine nachhaltige Schwächung der Marktposition und der Ertragssituation des betreffenden Unternehmens. Entsprechend professionell müssen sie gemanagt werden. Das geht nur, wenn zumindest die verantwortlichen Mitarbeiter weitgehend dasselbe Projektverständnis haben.

**IB:** Dies gilt vermutlich insbesondere für bereichsübergreifende Projekte?

**Kraus:** Ja. Denn solche Projekte sind in der Regel so komplex, dass die mit ihnen verbundenen Aufgaben sowie ihre Auswirkungen auf die Prozesse und Abläufe in der Organisation ohne ein professionelles Projektmanagement nicht erfasst werden können.

**IB:** Sind solche Projekte nicht eher die Ausnahme?

**Kraus:** Nein, sie prägen zunehmend den Unternehmensalltag - unter anderem, weil viele Unternehmen in den zurückliegenden Jahren ihre Organisation entlang

der Wertschöpfungskette neu strukturiert haben. Deshalb haben zum Beispiel Änderungen in der Produktentwicklung oft unmittelbare Auswirkungen auf die Fertigung und den Vertrieb.

Hinzu kommt: In fast allen Großunternehmen laufen heute die meisten Geschäftsprozesse nicht nur computergestützt, sondern netzbasiert ab. Deshalb muss, wenn sich die Strukturen und Abläufe ändern, in der Regel auch eine IT-Lösung entwickelt werden, die in die bestehende IT-Landschaft passt. Auch dies erhöht die Komplexität der Projekte und die Zahl der Fallstricke, in denen die Projektverantwortlichen sich verheddern können.

**IB:** Ist dies den Unternehmen bewusst?

**Kraus:** Den meisten ja. Sie haben in den zurückliegenden Jahren erkannt, dass ihre Mitarbeiter zum Managen von Großprojekten zahlreiche Fähigkeiten und Fertigkeiten brauchen; des Weiteren, dass sie diese Fähigkeiten nur bedingt durch ein Learning-by-doing erwerben können. Denn dies würde bedeuten, dass sie zunächst ein, zwei Projekte an die Wand fahren.

**IB:** Deshalb haben vermutlich die meisten Unternehmen heute solche Seminare wie „Projekte erfolgreich managen“ in ihrem Weiterbildungsprogramm?

**Kraus:** Für das Managen von Großprojekten genügen solche Schnellkurse nicht. Hierfür benötigen die Projektverantwortlichen eine solide Projektmanagementausbildung - auch weil sich Großprojekte oft mit anderen parallel verlaufenden Projekten überlappen und von ihnen mitbeeinflusst werden.

**IB:** Entsprechend schwer kann man vermutlich im Vorfeld alle Risiken erfassen?

**Kraus:** Richtig. Deshalb muss ein Risikomanagement aufgebaut werden. Auch hierfür ist ein solides Projektmanagement-Know-how nötig.



### Interviewpartner: Dr. Georg Kraus

ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, für die fast 50 Trainer und Berater arbeiten. Der diplomierte Wirtschaftsingenieur promovierte an der TH Karlsruhe zum Thema Projektmanagement. Er ist Autor des „Change Management Handbuch“ (Cornelsen Verlag, 2004) sowie zahlreicher Projektmanagement-Bücher. Seit 1994 ist er zudem Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-provence und der Technischen Universität Clausthal.

**IB:** *Ist dieses Bewusstsein in allen Branchen vorhanden?*

**Kraus:** Es variiert von Branche zu Branche. Im Anlagenbau zum Beispiel, der für seine Kunden oft in jahrelanger Arbeit hoch komplexe Anlagen entwickelt, ist es zumeist schon sehr ausgeprägt; in anderen Branchen hingegen ist es bei vielen Unternehmen noch kaum entwickelt. Doch es entwickelt sich allmählich - auch weil in den zurückliegenden Jahren zahlreiche Projekte zum Beispiel im E-Commerce-Bereich scheiterten. Deshalb führten viele Unternehmen mehrstufige Projektmanagementausbildungen für ihre Mitarbeiter ein. Dahinter steckt die Erkenntnis: Der Weg vom Projektmitarbeiter zum professionellen Manager von Großprojekten ist weit.

**IB:** *Warum?*

**Kraus:** Weil Manager von Großprojekten außer über eine hohe Fach- und Methodenkompetenz auch über gewisse persönliche Kompetenzen verfügen müssen. Sie müssen zum Beispiel Menschen führen, integrieren und motivieren können. Außerdem benötigen sie die Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge in ihrer Gesamtheit wahrnehmen sowie Probleme, die den Projekterfolg gefährden könnten, frühzeitig erkennen zu können.

**IB:** *Brauchen Projektmanager noch weitere Fähigkeiten?*

**Kraus:** Ja. Sie müssen das nötige Rückgrat haben, um Konflikte aus- und Widerständen standzuhalten sowie bei Bedarf - auch gegen ihre „Chefs“ - für ihr Projekt zu kämpfen. Das zeigt: Die Persönlichkeit der Projektmanager muss einen gewissen Reifegrad haben.

**IB:** *Worauf sollten Unternehmen beim Qualifizieren ihrer Mitarbeiter noch achten?*

**Kraus:** Zum Beispiel darauf, dass sie anschließend in Sachen Projektmanagement dieselbe Sprache sprechen und dieselben Methoden benutzen. Hieran krankt es in vielen Unternehmen, deren Mitarbeiter mal ein Seminar beim Anbieter x und mal beim Anbieter y besuchen. Bei ihnen herrscht oft ein heilloses Begriffswirrwarr, wenn es um das Managen von Projekten geht.

Auch die genutzten Planungs- und Steuerungsmethoden sind verschieden. Dadurch erhöht sich nicht nur das Risiko, dass Projekte scheitern, damit geht auch eine Verschwendung

von Ressourcen einher, zum Beispiel, wenn sich die Beteiligten in Projektsitzungen endlos über das Vorgehen streiten.

**IB:** *Weil ihnen eine gemeinsame Terminologie und ein gemeinsamer Methodenpool fehlt?*

**Kraus:** Ja. Besonders häufig begegnet man diesem Problem, wenn in einem Projekt die Vertreter mehrerer Unternehmen zusammenarbeiten. Dann ist ein babylonisches Sprach- und Methodengewirr oft vorprogrammiert. Deshalb sollte sich die Projektmanagement-Ausbildung an einem möglichst hohen und internationalen Standard orientieren, damit auch eine gemeinsame Arbeitsgrundlage besteht, wenn die eigenen Mitarbeiter mit Mitarbeitern anderer Unternehmen in Projekten zusammenarbeiten. Denn wenn alle Beteiligten wissen, welches Know-how und Projektverständnis sie beim Gegenüber voraussetzen können, dann erleichtert dies die Kommunikation.

Hinzu kommt: Durch eine solche Ausbildung eröffnen die Unternehmen ihren Mitarbeitern oft auch eine neue berufliche Perspektive.

**IB:** *Inwiefern?*

**Kraus:** Viele Unternehmen mit flachen Hierarchien wissen nicht, welche Entwicklungsperspektiven können wir unseren hoch qualifizierten Nachwuchskräften - speziell im IT-Bereich - bieten. Ein regelmäßiges Befördern auf die nächsthöhere Führungsebene ist meist nicht möglich, weil adäquate Positionen fehlen. Und selbst wenn sie vorhanden wären, wären solche Beförderungen meist nicht sinnvoll, weil die betreffenden Mitarbeiter ja gerade wegen ihres Spezialistenwissens für das Unternehmen so wertvoll sind.

**IB:** *Was ist die Alternative?*

**Kraus:** Immer mehr Unternehmen bauen über eine umfassende Projektmanagementausbildung, die mit der Übernahme von stets komplexeren Projektmanagementaufgaben gekoppelt ist, für ihre Spezialisten einen konkreten Karrierepfad auf. Denn sie haben erkannt: Wenn wir unseren Nachwuchskräften immer wieder versprechen „Wir fördern Sie in Ihrer beruflichen Entwicklung“, dann müssen wir dies auch tun. Sonst verlassen uns die wirklich guten Leute nach kurzer Zeit.

**IB:** *Herr Dr. Kraus, danke für das Gespräch.* •