

# Erfolgreiches Projekt, toller Typ

## Steuern und planen - Fach- und Führungskräfte müssen das Projektmanagement lernen

Bis vor wenigen Jahren befassten sich die Unternehmen vorrangig mit der Frage: Wie können wir die Arbeit in den einzelnen Bereichen verbessern? „Doch heute lautet die Kernfrage zumeist: Wie können wir die bereichsübergreifende Zusammenarbeit verbessern?“, berichtet Dr. Georg Kraus, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Oder gar: „Wie können wir die Zusammenarbeit mit unseren Kunden und Lieferanten optimieren?“

Die Ursachen hierfür: In den einzelnen Bereichen sind die Prozesse heute zumeist schon sehr schlank. Quantensprünge lassen sich hier nicht mehr erzielen. „Also geraten zunehmend die bereichsübergreifenden Prozesse ins Blickfeld - auch weil heute die Informationstechnik viele Organisationen durchzieht wie das Nervensystem den menschlichen Körper. Deshalb wirken sich Veränderungen in einem Bereich stärker als früher auf andere aus“, erläutert Hans-Werner Bormann, Geschäftsführer der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden.

Entsprechend wichtig ist heute ein solides Projektmanagement-Knowhow - auch für das berufliche Fortkommen. „Projektmanagement-erfahrung hat sich zu einer Voraussetzung für die Übernahme qualifizierter Fach- und Führungspositionen entwickelt“, versichert Professor Dr. Karl Müller-Siebers, Präsident der Fachhochschule für die Wirtschaft (FHDW), Hannover. Deshalb spielt das Thema Projekt-

management heute bereits in der Ausbildung an vielen Hochschulen eine wichtige Rolle.

Aber auch in der betrieblichen Weiterbildung ist es ein Top-Thema - auch weil viele Unternehmen erkannt haben: Das Arbeiten in Projekten stellt andere Anforderungen an die Mitarbeiter als das Wahrnehmen einer Linienfunktion. Und: Nicht jede gute Führungskraft ist zugleich ein guter Projektmanager.

Trotzdem kommen noch viele Studien zum Schluss: Etwa 70 Prozent aller Projekte scheitern. Zwar muss man diese Zahl mit einem Fragezeichen versehen, weil die Untersuchungen meist aus der Feder von Beratungsunternehmen stammen. Fakt ist aber: Bei vielen Projekten werden die Ziele nur teilweise erreicht. Das zeigt ein Blick in die Wirtschaftsseiten der Tageszeitungen. Liest man dort, „Firma x verschiebt die Einführung ihres neuen Produkts“ oder „Der Umbau des Unternehmens y dauert länger als geplant“, dann steckt dahinter immer die Botschaft: Ein Projekt lief nicht wie geplant. Weil so viele Projekte scheitern, bieten inzwischen zahlreiche Unternehmen ihren Mitarbeitern regelrechte Projektmanagement-Ausbildungen an, „denn in ein, zwei Seminaren können Mitarbeiter nicht das Wissen erwerben, das sie zum Planen und Steuern bereichs- oder gar unternehmensübergreifender Projekte brauchen“, betont Müller-Siebers. Ein Charakteristikum dieser Ausbildungen ist: Das Lernen erfolgt weitge-



hend in realen Projekten. Das hat den Vorteil: Die Mitarbeiter können das Gelernte unmittelbar in die Praxis übertragen. Ein weiteres Merkmal ist: Die Ausbildungen erstrecken sich meist über einen längeren Zeitraum - zuweilen sogar Jahre.

Dahinter steckt die Einsicht: Gute Projektmanager fallen nicht vom Himmel. „Sie müssen reifen wie ein guter Wein“, erklärt Hans-Werner Bormann. „Vor allem, weil sie neben einem großen Fach- und Methodenwissen auch eine hohe persönliche Kompetenz brauchen.“ Projektmanager müssen zum Beispiel Menschen führen, integrieren und motivieren können. Sie müssen zudem in komplexen Strukturen denken

können und Probleme, die den Projekterfolg gefährden, früh erkennen können. Und: „Sie brauchen ein starkes Rückgrat, um Konflikte aus- und Widerständen standzuhalten.“

Dem widerspricht, dass in vielen Unternehmen zwar Einigkeit darüber besteht: In den strategischen Projekten wird die Basis für unseren künftigen Erfolg gelegt. Geht es aber darum, wer deren Leitung übernimmt, fällt die Wahl oft auf Mitarbeiter, „die zwar ein großes Entwicklungspotential haben, aber noch keine gereiften Führungskräfte und Projektmanager mit einem starken Rückgrat sind“, moniert Berater Kraus.

Oft heißt es: Lass das mal den

Schulz machen. Dann kann er zeigen, was in ihm steckt. Die Projekte werden also so besetzt, dass sie für die Projektleiter eine Chance sind, sich zu bewähren. Nur selten wird ihre Leitung einem mit allen Wassern gewaschenen Projektmanagement-Profi übertragen. Hieraus ergeben sich Folgeprobleme. Zum Beispiel, weil die Youngster von den Bereichsleitern und den Spezialisten nicht als gleichrangige Gesprächspartner akzeptiert werden. Zuweilen sehen sie in ihnen sogar Konkurrenten. Ein weiterer Nachteil eines solchen Vorgehens ist, so Dr. Kraus: „Wenn die jungen Stars ein oder zwei Großprojekte erfolgreich gemanagt haben, erwarten sie

die ihnen zwischen den Zeilen versprochene Belohnung: eine exponierte Führungsposition in der Linie.“ Denn diese ist in der Regel besser dotiert und mit einem höheren Ansehen verbunden. Das bedeutet: Die nun erfahrenen Projektmanager stehen nicht mehr als Leiter von Großprojekten zur Verfügung. An ihre Stelle treten erneut junge, unerfahrene Projektmanager, die oft dieselben Fehler begehen wie ihre Vorgänger.

Bernhard Kuntz