

Gerangel um das große Ganze

Manager lieben Projektarbeit, doch sie scheitern damit oft. Trotzdem setzen fast alle Firmen auf die Methode

Von Miriam Hoffmeyer

Der Projektleiter ist frustriert: Wieder mal so ein Tag, an dem er keine Minute Zeit für die inhaltlichen Feinheiten seines Projektes hatte! Am Morgen musste er Dutzende E-Mails beantworten, dann folgte ein Meeting nach dem anderen. Ein Entwickler seines Teams hatte sich mit der Kollegin vom Marketing überworfen, da musste er vermitteln. Anschließend galt es, den Chef der Einkaufsabteilung zu überzeugen, mehr Arbeitszeit seiner Mitarbeiter für das Projekt einzuplanen und die Firmenleitung auf den letzten Stand zu bringen. Am Abend mussten neue E-Mails und Protokolle der Meetings geschrieben werden.

„Ich komme überhaupt nicht mehr zum Arbeiten“, klagt der Mann auf einem Seminar. Ami Prössl, Trainerin für Projektmanagement, kann ihn trösten: „Aber genau das ist doch der Job: in Besprechungen sitzen und Probleme lösen!“ Erfahrung im Projektmanagement (PM) gehört in Stellenanzeigen für Führungspositionen längst zu den Standardanforderungen. Grund für den Siegeszug des PM ist das immer schnellere Tempo, in dem Unternehmen umorganisiert und neue Produkte auf den Markt geworfen werden. „Die Innovationszyklen werden kürzer, die Dinge drehen sich schneller“, sagt Georg Kraus, Unternehmensberater aus Bruchsal. „Das kann man nur noch in Projekten gestalten.“

Freilich ist der Erfolg nicht schon durch die modische Arbeitsform garantiert. Studien scheinen sogar das Gegenteil zu beweisen: Nach verschiedenen Untersuchungen scheitern 70 bis 90 Prozent aller Projekte. Allerdings seien die Zahlen mit Vorsicht zu werten, sagt Kraus, der an der Universität Karlsruhe über Projektmanagement promoviert wurde. Bei Projekten müssen Dauer und Höchstkosten vorab definiert werden. „Deshalb werden Projekte oft schon als gescheitert eingestuft, wenn sie nicht termingerecht abgeschlossen wurden. Häufig liegt das

aber gar nicht an der Abwicklung, sondern daran, dass man sich von vornherein unrealistische Ziele gesetzt hat. Anfänger gehen oft zu blauäugig ran.“

Ein Projektmanager, der solche Fehler vermeidet, kann seiner Firma böse Überraschungen ersparen. So ist es kein Wunder, dass Projektmanagement in den Bildungsprogrammen der Unternehmen eine immer wichtigere Rolle spielt. Mitarbeiter, die vor ihrer ersten Projektleitung stehen oder gerade damit angefangen haben, erhalten in der Regel ein PM-Basistraining. Sie gehen zum Beispiel bei Ami Prössl in die Lehre, die Firmen-Seminare in ganz Deutschland abhält.

Jedes Zögern kommt teuer

Drei große Themen gebe es, sagt Prössl. Erstens die Ziel- und Risikoanalyse: Was ist möglich und sinnvoll, was genau will man erreichen? Zweitens die Planung: Wie verteile ich das Vorhaben auf handliche Blöcke, welcher Mitarbeiter übernimmt welche Aufgaben? Und schließlich die Steuerung – wie stelle ich fest, welche Fortschritte ich erreicht habe und wann Handlungsbedarf ist?

Eines der größten Probleme in der Projektarbeit sei es, dass Entscheidungen zu spät oder gar nicht getroffen würden, sagt Prössl. Das hängt mit der meist prekären Stellung der Projektleiter in der Unternehmenshierarchie zusammen: Als Führungskräfte auf Zeit wildern sie im Verantwortungsbereich der regulären Führungskräfte. Gerangel um Kompetenzen lässt sich da nur schwer vermeiden. „Ich empfehle deshalb jedem Projektleiter, rechtzeitig deutlich zu machen, dass Entscheidungen getroffen werden müssen – und was es kostet, wenn das nicht geschieht“, sagt Prössl. „Wenn ein hoch bezahltes Team vier Wochen lang nicht weiterkommt, dann wird schlecht Geld verbrannt.“

Ein weiteres Problem sei mangelhafte Erfolgskontrolle: „Das ist eine der größten Baustellen in der deutschen Wirtschaft. Projekte werden auf Gedeih und

Verderb weitergeführt, bloß weil niemand den Mut hat, sie abzubrechen.“

So ist es wohl kein Zufall, dass Seminare zu den Themen Konflikt-Management und Projekt-Controlling zurzeit bei der deutschen Gesellschaft für Projektmanagement besonders gefragt sind. Insgesamt bietet die Gesellschaft etwa 30 Basis- und Aufbau-Trainings sowie einen berufsbegleitenden Lehrgang zum PM-Fachmann an. Die meisten Teilnehmer bekommen die Kurse von ihren Arbeitgebern bezahlt. Manche Unternehmen haben sogar für ihre Mitarbeiter eine eigene Projektmanagement-Ausbildung entwickelt, wie zum Beispiel der Automobil-Zulieferer ZF Lenksysteme GmbH in Schwäbisch Gmünd.

Die Mitarbeiter üben in diesen Seminaren sehr praxisnah, denn alle Beispiele stammen aus echten Projekten des Unternehmens. Außerdem haben sie nicht nur mit externen Dozenten zu tun, sondern lernen auch die wichtigsten Ansprechpartner in den verschiedenen Abteilungen der eigenen Firma kennen. „Niemand kann unseren Projektmanagern besser sagen, worauf es im Umgang mit einem bestimmten Kunden ankommt, als unsere eigenen Marketing-Leute“, sagt Franz Fischer, der die Abteilung Weiterbildung leitet. So soll eine reibungslose Zusammenarbeit der Projektleiter mit den anderen Firmenbereichen, mit Kunden und Lieferanten entstehen.

Projektmanagement

Es klingt banal, ist aber komplex: Der Begriff „Projektmanagement“ bezeichnet alle organisatorischen Verfahren und Techniken, die mit der erfolgreichen Abwicklung eines geschäftlichen Projektes verbunden sind. Projektleiter müssen die betrieblichen Strukturen überschauen, die Kosten im Blick behalten, die Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen auf das gemeinsame Ziel einschwören und Konflikte entschärfen.

Die Projektleiter der Firma ZF Lenksysteme sind in einer eigenen Abteilung „Projektmanagement und Kundenprojekte“ zusammengefasst. Das bietet gleich drei Vorteile im Vergleich zu dem üblichen Verfahren, bei dem die Projektleiter und ihre Mitarbeiter aus den betroffenen Bereichen eines Unternehmens zusammengesucht werden: In der PM-Abteilung haben sie einen festen Platz innerhalb der Firma, sie können ihre Erfahrung kontinuierlich nutzen, und vor allem können sie sich ausschließlich dem Projekt widmen. „Profis wickeln Projekte einfach viel besser ab als Mitarbeiter aus den Abteilungen, denn die müssen ihre normale Arbeit ja noch nebenher erledigen“, sagt Berater Georg Kraus. „Gutes Projektmanagement ist nicht nur eine Frage der Fähigkeit, sondern auch der Arbeitsbelastung.“

Leiten ist leichter

In der Automobil- und Zulieferer-Industrie, wo Projektarbeit schon fast zur Regelarbeitsform geworden ist, sind eigene PM-Abteilungen rentabel. Weil die Entwicklung und Fertigung jedes neuen Produktes als Projekt gemanagt wird, sind die hauptberuflichen Projektleiter nie ohne Beschäftigung. Dagegen kann sich eine Dienstleistungsfirma, die lediglich ein neues SAP-Modul einführen will, kaum den Luxus einer eigenen Abteilung leisten. Deshalb wird es bei der Planung und Abwicklung der meisten Projekte wohl weiterhin holpern. Zumal sich Nachwuchs-Manager, die als Projektleiter Lorbeeren eingeheimst haben, zur Belohnung gern in eine reguläre Führungsposition befördern lassen, in der sie diese Erfahrungen nicht mehr nutzen.

„Fakt ist, dass die meisten Manager Projekte als Sprungbrett sehen, um in die Führung zu gehen“, sagt Kraus. „Dabei ist es viel schwieriger, ein Großprojekt zu leiten, als Vorgesetzter einer Abteilung zu sein. Die beste Führungskraft müsste Projektleiter werden – und nicht umgekehrt.“