

Projektmanagement zwischen Anspruch und Wirklichkeit – Teil 1



Das Essenzielle im Projektmanagement in 3 Teilen. Teil 1 behandelt die Entscheidungs- und Steuerungsebene.



Claudio Götschi
Geschäftsleitung
MKS AG

Projektmanagement soll helfen wichtige, komplexe und mit gewissen Risiken behaftete Vorhaben im Unternehmen zielführend und effizient umzusetzen. Es soll den Alltag im Unternehmen vereinfachen. Im Rahmen unserer Trainings- und Beratungstätigkeit hören wir einen anderen Tenor. Projekte seien ein Ärgernis und belastend, sie seien wenig nutzbringend, würden lediglich die Zusammenarbeit erschweren. In drei Teilen zeigen wir das Essenzielle im Projektmanagement auf. Wir durchleuchten dabei drei Ebenen. Diejenige der Unternehmensleitung und der Auftraggeber (Entscheidungs- und Steuerungsebene), die Ebene der Projektmanager und zum Schluss die Ebene der Projektmitarbeitenden. Wir nennen die Projektkiller sowie Erfolgsfaktoren und verdeutlichen, dass

Projektmanagement mehr ist, als die Jubiläumsfeier des Unternehmens zu organisieren.

Das grosse Missverständnis

Befragt man Verantwortliche und Betroffene in Unternehmen, was sie unter Projektmanagement verstehen, wird offensichtlich, dass Projektmanagement sehr unterschiedlich interpretiert wird. Dabei besteht ein grosser Irrtum darin, Projektmanagement als reines Instrument zu betrachten. Durch diese Sichtweise wird keine eigentliche Projektmanagement-Philosophie entwickelt und es entsteht keine entsprechende Kultur (Projektkiller 1). Der erste Erfolgsfaktor besteht also darin, ein gemeinsames Verständnis zu institutionalisieren. Dazu gehören eine einheitliche Begriffswelt sowie die Grundsatzentscheidung, was überhaupt als Projekt zugelassen wird und wie Projekte generell gehandhabt werden. Daraus sollte ein knappes (max. 20 Seiten) Projekt-handbuch entstehen, welches Projektmanagement im Unternehmen einheitlich regelt. Dabei stossen wir auf das zweite Problem. Einerseits finden sich im selben Unternehmen oft mehrere Projekthandbücher, an-

dererseits wird darin mit grossem Eifer das Ziel verfolgt, möglichst alles mit allen Optionen und den daraus möglichen Eventualitäten zu beschreiben. Das Ergebnis präsentiert sich dann in einem 100-seitigen Werk, welches unter grossem Aufwand erstellt wurde. Niemand liest es, da es niemandem hilft (Projektkiller 2).

Gutes Projektmanagement wird organisiert und eingefordert

Der vorangegangene Abschnitt beschreibt die Grundvoraussetzungen, damit Projektmanagement einen Mehrwert im unternehmerischen Alltag schafft. Die Hauptaufgabe liegt nun darin, eine entsprechende Kultur zu etablieren. D.h. die Unternehmensleitung sowie die Auftraggeber müssen Projektmanagement vorleben und von ihren Projektmanagern einfordern. «Wie funktioniert das und weshalb sollen die Auftraggeber es vorleben?» – «Dazu sind doch schliesslich die Projektleiter da.» Eine typische Anmerkung aus dem Alltag – und gleichzeitig Projektkiller 3. Was aber heisst Projektmanagement einfordern? Zuerst gilt es (analog des einheitlichen Projektauftrags aus dem

Handbuch) das Auftragsverhältnis zu klären und mit der Projektleitung die Ziele und Anforderungen zu vereinbaren. Ich verwende hier bewusst das Wort klären, da der Projektauftrag, die damit verbundenen Ziele, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen unmissverständlich und klar sein müssen. Dazu gehört auch das Reporting an den Auftraggeber. Danach übernimmt der Auftraggeber das Coaching und Controlling der Projektleitung und entscheidet in Grundsatzfragen. Hinzu kommen auch Fragen wie «Was motiviert meine Projektmitarbeitenden? » und insbesondere auch die Frage «Was kann ich tun, damit sie und ihr Team ihre Aufgaben noch besser erfüllen können? ». Diese beiden (ich nenne sie hier Kern-Führungs-Fragen) sind viel besser, als die Standard-Frage «Wie läuft?».

Ferner muss das Commitment der Auftraggeber zu den Projekten spürbar sein. Zusagen sind einzuhalten, damit sich eine Kunden-Kultur (Projekte sind wie Kundenaufträge zu behandeln) etabliert. Ich möchte hier noch die in der Praxis von Projektauftraggebern häufigste Anmerkung widerlegen, nämlich die Keine-Zeit-Bemerkung. Hier gilt: Die Variablen Zeit und Prioritäten sind immer veränderbar. Projektmanagement wird nur dann zur Zusatzbelastung, wenn die Kommunikation nicht stimmt (Projektauftrag und Reporting) und man falsch oder zu wenig delegiert. Darüber hinaus ist ein unternehmensweites Projekt-Portfolio-Management zu organisieren, in welchem alle Projekte übergreifend koordiniert und gesteuert werden.

Die wichtigsten Informationen, Lösungsvorschläge und Entscheidungsanträge gehören in regelmässigen Abständen als feste Traktanden in die Sitzungen der Unternehmensleitung. Dies sind zusammengefasst die Erfolgsfaktoren auf der Entscheidungs- und Steuerungsebene, damit Projektmanagement im unternehmerischen Alltag den gewünschten Mehrwert leistet, Zeit schafft und nicht zum Motivationskiller wird.