

Projektmanagement zwischen Anspruch und Wirklichkeit – Teil 2

Das Essenzielle im Projektmanagement in 3 Teilen. Teil 2 behandelt die Koordinationsebene.



Claudio Götschi
Geschäftsleitung
MKS AG

In Teil 1 haben wir die Basis für gutes Projektmanagement auf der Entscheidungs- und Steuerungsebene aufgezeigt. Sprich: Projektmanagement ist seitens der Unternehmensleitung sowie von Seiten der Auftraggeber zu institutionalisieren, zu leben und einzufordern. Ist dies der Fall, stehen die Chancen gut, im Rahmen der gewählten Strategie Projekte effizient und effektiv zu realisieren. Dazu benötigt es fähige Projektmanager, welche die Erfüllung des Vorhabens planen und die Umsetzung koordinieren. Wir bezeichnen diese deshalb als Koordinationsebene. Diese wollen wir nachfolgend näher betrachten.

Sozial- und Methodenkompetenz vor Fachkompetenz

Die Auswahl der richtigen Projektleitung ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Dazu ist es sinnvoll, sich vorweg mit

den Kernaufgaben der Projektleitung zu beschäftigen. Zum Kernaufgabenprofil eines Projektleiters gehören: das Vereinbaren der Ziele und des Vorgehens mit dem Auftraggeber, das Abgrenzen und Planen des Projektes, das Durchführen von realistischen Schätzungen, das Planen, Einsetzen und Disponieren der Ressourcen, das Durchsetzen der Qualitätsanforderungen, das Überwachen und Steuern des Projektablaufs, das Führen und Moderieren der Projektteams sowie das Projektmarketing. Letztlich trägt die Projektleitung die Ergebnisverantwortung bezogen auf das Vorhaben. Diese Aufzählung zeigt, dass Fachwissen beim Bewältigen dieser Aufgaben eine untergeordnete Rolle spielt. Gute Projektmanager müssen in der Lage sein, Prozesse zu planen, diese in Gang zu bringen, zu moderieren, zu begleiten und die Kontrolle sicherzustellen. Fachspezialisten sollten deshalb keine Projekte leiten. Sie sind besser im Projekt einzusetzen, da sie sich in der Regel lieber mit Fach- und Detailfragen beschäftigen und in zu wenig hoher Ausprägung über die angesprochenen methodischen Fähigkeiten verfügen. Bei der Auswahl von Projektmanagern gilt es also einen Anspruch konsequent zu

verfolgen; Sozial- und Methodenkompetenz viel höher gewichten als Fachkompetenz.

Projektkiller Nr. 4 – falsche Projektleitung

In der Folge gehen wir auf vier Projektleitertypen ein, welche aufgrund ihrer Verhaltensmerkmale in der Praxis die Projekteffizienz immer wieder gefährden. Das Hauptaugenmerk soll dabei nicht auf der humorvollen Bezeichnung des Typus liegen, sondern auf den Erkennungsmerkmalen mit ihren negativen Auswirkungen auf das Vorhaben. Gleichzeitig werden für die Auftraggeber Massnahmen aufgezeigt, wie die Projekteffizienz trotzdem gewahrt werden kann. Beginnen wir mit dem Chaoten. Projekte, welche Chaoten leiten, erkennt man, wenn wenig Planung und Termintreue vorhanden sind. Die Zuständigkeiten und Verantwortungen sind unklar, Räder werden mehrfach neu erfunden und Arbeitsgruppen arbeiten oft an identischen Aufgaben ohne es zu merken. Wie geht man mit Chaoten um? Man muss sie schulen und kontrollieren. Arbeitspakete sind gemeinsam zu schnüren, die Verantwortlichkeiten sind zu regeln und die Termine sind zu vereinbaren und zu

kontrollieren. Auch den Projektstand sollte man sich immer dokumentieren lassen. Der zweite Typus ist der Erbsenzähler. Von Erbsenzählern geleitete Projekte laufen zu langsam, drehen sich oft im Kreis oder kleben gar auf der Stelle, obwohl die Teammitglieder kräftig schieben. Auch Erbsenzähler haben in der Regel Probleme mit Terminen. Projektleitende Erbsenzähler sind zu schulen und von fachlichen Fragen bewusst zu befreien. Grundsätzlich sollte eine Veränderung der Projektleitung in Betracht gezogen werden. Beschreiben wir als nächsten den Aussitzer. Der Aussitzer sitzt gerne (hohe Sitzungsintensität). Er sitzt dabei Probleme gerne aus. Von Aussitzern geleitete Projekte erkennt man daran, dass keine Produktivität im Projekt herrscht, Grabenkämpfe und Konflikte an der Tagesordnung sind und das Klima kontraproduktiv ist. Ferner sind lebhafte Abseilbewegungen im Projektteam spürbar.

Aussitzer sind im Bereich der Sozialkompetenz zu schulen/zu begleiten. Beschreiben wir zuletzt den Märchenonkel. Der projektleitende Märchenonkel hält seinen Auftraggeber nicht auf dem Laufenden und wenn er informiert, dann stets zu spät. Er redet Planabweichungen schön und kommuniziert billige Propaganda in alle Richtungen, wobei er Probleme nie mit seinem Unvermögen in Verbindung bringen würde. Bei Märchenonkeln gilt; niemand muss Märchenstunden ertragen.

Zusammenfassend zeigt der letzte Abschnitt auch die Untersuchungsbereiche für Projekteffizienz. Wenn also die beschriebenen Auswirkungen in der Projektpraxis nicht sichtbar sind, so läuft das Projekt – was die Koordinationsebene angeht – effizient.