

# Projektmanagement zwischen Anspruch und Wirklichkeit – Teil 3



Das Essenzielle im Projektmanagement in 3 Teilen. Teil 3 behandelt die Erfolgsfaktoren auf der Arbeitsebene.



**Claudio Götschi**  
Geschäftsleitung  
MKS AG

## Mit den richtigen Mitarbeitern zum Projekterfolg

Die richtigen Projektmitarbeiter bestimmen den Projekterfolg. Alle wissen das. Nur wie sieht die Wirklichkeit aus? Im Projektgeschäft können zwei wesentliche Realitäten unterschieden werden. Die Erste zeigt Linienvorgesetzte, welche ihre Mitarbeitenden nur widerwillig für Projekte freigeben. „Meine Ressourcen sind ohnehin schon knapp“ oder „wir brauchen jeden verfügbaren Mitarbeiter, um das Tagesgeschäft zu bewältigen“ sind klassischen Antworten, mit denen Projektleiter sich bei Anfragen konfrontiert sehen. Realität Nummer zwei steht im direkten Zusammenhang mit Nummer eins; nämlich Projektmitarbeiter, deren Fähigkeiten nicht dem zu lösenden Problem dienen oder Projektmitarbeiter, welche sich auf-

grund der Doppelbelastung sehr passiv verhalten. Beide Situationen sind für den Erfolg des geplanten Vorhabens nicht förderlich. Wie aber können diese Probleme gelöst werden? Die Antwort liest sich zwar einfach, stellt im unternehmerischen Alltag jedoch eine grosse Herausforderung dar. Dazu muss wiederum eine Brücke auf die Ebenen eins und zwei geschlagen werden. Je besser die Voraussetzungen für Projektmanagement auf der Ebene eins geschaffen sind, desto stärker werden seitens der Führungskräfte das Commitment und damit der Goodwill zum Projektgeschäft sein. Sehen diese zusätzlich den direkten oder indirekten Projektnutzen, so steigt die Bereitschaft, Mitarbeitende für ein Projekt freizugeben enorm. Damit sind wir bei den Auftraggebern sowie den Projektleitern, welche mittels gezielter Kommunikation eine gewisse Überzeugungsarbeit für das geplante Vorhaben leisten müssen. Grundsätzlich gilt: je grösser die interne Akzeptanz eines Projekts, desto wahrscheinlicher wird der Projekterfolg. Man kann in diesem Zusammenhang auch den Begriff Projektmarketing verwenden. Ist dann zusätzlich das Vorhaben sei-

tens der Projektleitung richtig geplant und wurden die Anforderungen an die Projektmitarbeitenden problemlösungsspezifisch definiert, sind gute Voraussetzungen gegeben. Bei der Personalauswahl ist dem Grundsatz „unterschiedliche Problemstellungen erfordern unterschiedliche Fähigkeiten zur Problemlösung“ hohe Bedeutung beizumessen.

## Weitere Erfolgsfaktoren auf der Arbeitsebene

Gehen wir davon aus, dass die gewünschten Mitarbeiter zur Verfügung stehen und die Projektteams lösungsspezifisch zusammengesetzt wurden, so sind auf der Arbeitsebene weitere Aspekte zu berücksichtigen. Grundsätzlich sind die Ziele, Aufgaben und Zuständigkeiten innerhalb der Teams klar zu regeln. Ebenfalls ist Wert auf eine gute Informationspolitik zu legen. Ferner gilt es zu überlegen, mit welchen Massnahmen die Identifikation und Motivation im Team gefördert werden kann. Hierbei ist zu bemerken, dass Mitarbeiter unter anderem zur Arbeit gehen, um Erfolg zu haben. Im Weiteren sind die Projektteams nach Bedarf durch die Projektor- oder Teilprojektleiter zu coachen. Bei

Projektsitzungen gelten Zielorientierung und Verbindlichkeit als oberste Maxime. Moderieren unterscheidet sich ganz wesentlich von referieren, wobei letzteres auf Projektsitzungen nichts zu suchen hat. Die Offenheit und Integration aller Teilnehmenden ist zu fördern und es sollten keine Konflikte im Plenum ausgetragen werden.

#### **Schlussbetrachtungen**

Im Allgemeinen gelten im Projektmanagement dieselben Grundregeln wie im normalen Arbeitsalltag. D.h. was vorgelebt wird, wird grundsätzlich nachgemacht und gemacht wird in der Regel, was belohnt wird. Einmal ist Keinal, weshalb Rückschläge zum Alltag gehören und Projekt-Personalentwicklung betrieben werden muss.

Weniger ist oft mehr. Also lieber weniger Projekte, dafür erfolgreiche. Auch sollte man nie mehr abbeissen, als man schlucken kann und daher den Weg zum Ziel in kleinen Schritten suchen. Auch wenn kleine Schritte zu Beginn weniger Begeisterung hervorrufen. Abschliessend möchte ich darauf hinweisen, dass diese Kurz-Trilogie einen Idealzustand, bezogen auf Projektmanagement, beschreibt.

Wohlwissend, dass dieser nur schwer zu erreichen ist, soll er trotzdem als Anspruch dienen. Denn dieser ist es, was Unternehmen und die darin arbeitenden Menschen vorantreibt.