

Alles im Griff?

Projektmanagement ist mehr als Netzplantechnik

Von Constantin Sander

„Wir sind ein fortschrittliches Unternehmen mit innovativen Produkten und top-ausgebildeten Fachkräften. Wir sind Macher und verzetteln uns nicht in gruppendynamischen Spielchen.“ Ein unternehmerischer Standpunkt, nicht wahr? Die Realität sieht aber leider oft anders aus. Die meisten Projekte in Unternehmen kranken an kommunikativen Problemen. In einem Beitrag für den Harvard Business Manager zeigten die Kölner Wirtschaftswissenschaftler Andreas Brinkhoff und Ulrich Thonemann anhand des Beispiels Supply Chain Management, dass die gescheiterten Projekte zu 91% auf folgende Defizite zurückzuführen sind:

- Die Unterstützung durch Projektmitarbeiter war unzureichend (75%),
- der Projektleiter war nicht ausreichend integrativ (71%),
- das Topmanagement stand nicht hinter dem Projekt (67%),
- Ziele waren nicht klar definiert (58%),
- die Vertrauensbasis zwischen den Beteiligten war schlecht (52%).

Eine gute Expertise von Teams ist also keine Erfolgsgarantie. So genannte „weiche“ Faktoren spielen eine entscheidende Rolle für die erfolgreiche Zusammenarbeit eines Teams und das Gelingen eines Projektes. Die kommen aber bei der Ausbildung von Fachleuten meist zu kurz. Klare Zieldefinition, Optimierung von Motivation und Kommunikation in Teams, lösungsorientiertes Konfliktmanagement und nicht zuletzt die offensive Kommunikation von Projektzielen innerhalb der Firma sind

Fähigkeiten, die das Gelingen von Projekten enorm fördern und Voraussetzung für einen guten Abschluss sind. Gerade hier hilft entsprechendes Mitarbeitertraining und Coaching.

Was macht also ein erfolgreiches Projekt aus?

1. Klare Zieldefinition. „Ein Schiff ohne Ziel erreicht keinen Hafen“, sagt ein Sprichwort. So banal dies erscheint, so häufig wird eine explizite Zieldefinition unterlassen, weil das Ziel „ja sowieso klar“ erscheint. Projektziele sind daher oft nur vage formuliert oder nicht einmal schriftlich fixiert. Aber: Nur wenn allen Beteiligten klar ist, wo das Schiff genau hin soll, kann es auch dort ankommen.
2. Motiviertes Team. Motivation ist ein Antrieb menschlichen Verhaltens, Zwang ein anderer. Letzterer eignet sich kaum, um kreative Ideen hervorbringen und optimale Projektergebnisse zu produzieren. Nur motivierte Teams sind dazu in der Lage. Dabei ist die Zusammensetzung von Teams bedeutsam. Ein Team von ausschließlich Kreativen ist genau so problematisch wie ein Team von Analytikern oder reinen Pragmatikern. Der richtige Mix macht's.
3. Offene Kommunikation. Das Großprojekt des A380 ist bei Airbus nicht zuletzt deshalb ins Schlingern geraten, weil Kommunikationsstrukturen nicht funktioniert haben. Alle Projektmitarbeiter müssen über die relevanten Informationen verfügen,



die sie benötigen. Nicht mehr und nicht weniger. Informationsüberflutung gilt es genau so zu vermeiden wie die teilweise verbreitete Ahnungslosigkeit über das, was der Kollege gerade macht. Regelmäßige, Zielfokussierte Meetings sind daher ein Muss. Machtspielchen nach der Maxime „ich weiß da was, was Du nicht weißt ...“ sind zu unterlassen.

4. Klare Verantwortlichkeiten. Ist in der Ablaufplanung nicht klar, wer für welche Arbeitspakete verantwortlich zeichnet, läuft es meist schief – oder der Projektleiter muss Nachschichten einlegen. Klare Delegation von Aufgaben erhöht die Effizienz der Arbeit und auch die Motivation der Mitarbeiter. Gerade in Matrixstrukturen muss das beachtet werden. Hat der Projektleiter gegenüber Teammitgliedern aus Fachabteilungen keine Weisungsbefugnisse, wird er zum zahnlosen Tiger.
5. Effektives Controlling. Das ist mehr als Budgetkontrolle. Kaum ein Projekt läuft so reibungslos ab wie es geplant wurde. Es ist die Aufgabe des Projektleiters, das Projekt so zu steuern, dass die Milestones und die Projektziele erreicht werden können - und gegebenenfalls der Kurs korrigiert wird. Auch eine regelmäßige Information der Geschäftsleitung gehört dazu.

Also: Projektmanagement ist viel mehr als das Beherrschen von Netzplantechnik und den entsprechenden Softwaretools. Kommunikative Fähigkeiten gehören zu den Schlüsselqualifikationen einer Führungskraft – und das ist ein Projektleiter schließlich.

Wie können Firmen ihr Projektmanagement verbessern?

1. abgeschlossene und abgebrochene Projekte auswerten. Überprüfen Sie unverblümt, wie gut die Projektziele erreicht wurden und wo die Schwachstellen lagen. Fehler sind zum Lernen da, sonst wären sie sinnlos und nur schädlich.
2. Soft Skills der Projektleiter schärfen. „Man kann nicht nicht kommunizieren“ sagte der Kommunikationsexperte Paul Watzlawick. Wer also meint, Nicht-Kommunikation sei der beste Schutz vor Kommunikationsfehlern, der irrt. Das Beherrschen von offener Kommunikation, Kreativitätstechniken, Zielarbeit, lösungsorientiertem Umgang mit Konflikten und Motivationstechniken ist essentiell und erlernbar.
3. Teambildungsprozesse fördern. Sorgen Sie dafür, dass in Teams neben den nötigen fachlichen Qualifikationen auch die erforderlichen kommunikativen Fähigkeiten vertreten sind. Beides zusammen macht Projektteams stark!

Holen Sie sich dazu die Unterstützung von jemandem, der den „ungetrübten Blick“ hat. Kompetente externe Berater sind dazu meist besser in der Lage als Stakeholder oder Shareholder, die niemals frei von Eigeninteressen und partieller Wahrnehmung sind. Der Abstand des Beraters bringt meist wertvolle neue Perspektiven und setzt Impulse, die aus dem System Betrieb nicht kommen.

Der Autor:

Dr. Constantin Sander arbeitet mit seiner Firma mind steps als zertifizierter Coach und Trainer in Heidelberg. Er hat langjährige Erfahrung in Marketing und Vertrieb und war zuvor in Forschung und Entwicklung als Projektleiter tätig.

(Publiziert im Dozentenscout Nov. 2008)