

## «Projektmanagement hat unter anderem mit Entscheidungen, Strukturen und vor allem mit Menschen zu tun.»

### PROJEKTMANAGEMENT

# Ziele werden Resultate

Die eindrückliche Vielfalt an Aus- und Weiterbildungen im Projektmanagement zeigt, das vertiefte Kenntnisse im heutigen Berufsumfeld meist unabdingbar sind. Für die tägliche Arbeit gibt es Erfolgsfaktoren, die es zu beachten gilt.

VON JÜRIG KUSTER (\*)



Projektmanagement wird heute in vielen Unternehmen als Führungsmethode eingesetzt, um komplexe, zeitkritische und bereichsübergreifende Vorhaben möglichst effizient zu realisieren. Komplexität und grosser Zeitdruck stellen hohe Anforderungen an die Projektleitung. Ein Projekt kann heute nicht mehr nur auf die fachliche Ebene reduziert werden. Häufig werden mit der Einführung eines Projektes auch ganze Arbeitsabläufe und Wertschöpfungsketten umgestellt. So muss der Projektmanager in kurzer Zeit Widerstände bei den betroffenen Personen überwinden und wird dadurch in erster Linie zum Veränderungsmanager.

### Zehn Erfolgsfaktoren

**1. Sichern Sie sich die Unterstützung Ihres Managements:** Suchen Sie möglichst rasch einen Förderer für Ihr Projekt in den Reihen des (Top-)Managements. Nimmt diese Person ihre Rolle als Auftraggeber und Entscheidungsträger entsprechend wahr, können schwierige Projektsituationen gemeinsam gut umschiffen werden.

**2. Vereinbaren Sie klare Projektziele:** Zuerst gilt: «Kein Projekt ohne schriftlichen Auftrag». Die Zielvereinbarung ist eine der wichtigsten Aufgaben im Projektmanagement. Grenzen Sie das Projekt möglichst klar ab. Fragen Sie sich: «Was gehört zum Projekt? Welche Ergebnisse werden erwartet? Welche Termine sind realisierbar?»

**3. Legen Sie Wert auf eine intensive Startphase:** Weil der Projektstart den weiteren Verlauf wesentlich beeinflusst, soll dieser Phase grosse Aufmerksamkeit gewidmet werden. Planen Sie eine kurze aber intensive Startphase und geben Sie der Beziehungsarbeit im Team genügend Raum. Ein Kickoff-Meeting von mindestens einem halben Tag hilft, die Projektmaschinerie schnell auf Hochtouren zu bringen.

**4. Achten Sie auf eine sinnvolle Zusammensetzung des Projektteams:** Um die Fachkompetenz im Projektteam sicherzustellen, müssen Sie die Möglichkeit haben, qualifizierte Mitarbeiter ins Projekt zu holen und ungeeignete Mitarbeiter «abzulehnen». Definieren Sie zudem mögliche Zusatzrollen.

**5. Pflegen Sie interne und externe Beziehungen:** Projekte richten sich bezüglich Kommunikation auch stark nach aussen. Fördern Sie von Anfang an offene und transparente Informationsbeziehungen zu Endkunden, Benutzern, Auftraggebern oder Lieferanten. Berufen Sie kurze informelle Sitzungen ein und protokollieren Sie deren Ergebnisse.

**6. Definieren Sie eine zweckmässige Organisationsstruktur:** Bauen Sie eine möglichst schlanke Projektorganisation auf und ziehen Sie nach Bedarf andere Personen hinzu. Stellen Sie einen guten Kontakt zu allen Anspruchsgruppen sicher. Erfahrungsgemäss sind Projektteams von mehr als 8 Personen nicht mehr genügend effizient.

**7. Nehmen Sie Ihre Rolle als Teamentwickler wahr:** Definieren Sie mit Ihrem Team Spielregeln, welche für die Zusammenarbeit gelten sollen. Sorgen Sie für eine offene Atmosphäre, in welcher auch Kritik erlaubt ist. Setzen Sie sich ein, dass nur freiwillige Mitarbeiter ins Projektteam genommen werden.

**8. Planen Sie ihr Projekt mit sinnvoller Detailtreue:** Zuerst gilt: «Jeder Plan ist besser als keiner!» Investieren Sie zu Projektbeginn genügend Zeit in die Abklärung der erwarteten Aufwände. Entwickeln Sie die weiteren Planungsstufen wie Meilensteinplan, Projektstrukturplan, Arbeitspaketplan und daraus abgeleitet schliesslich den Projektablaufplan. Ein zu detaillierter Plan ist mit hohem Arbeitsaufwand verbunden und führt zu unnötiger Änderungsfrustration.

**9. Setzen Sie ein zweckmässiges Projektcontrolling auf:** Nur ein regelmässiger «Soll-Ist» Vergleich von Terminen, Ressourcen und Kosten gibt Ihnen ein aktuelles Bild über den Projektfortschritt. Dieser Status wird monatlich an die wichtigen Projektgremien rapportiert. Stellen Sie sicher, dass alle grösseren Änderungen im Verlauf des Projektes genehmigt und entsprechend dokumentiert werden.

**10. Führen Sie Ihr Projekt und das Team situativ:** Führen Sie in einer «Schönwetter-Periode» Ihr Team kooperativ und beratend. Greifen Sie in Ausnahmesituationen aber durchaus autoritär ins Projektgeschehen ein oder leiten Sie das Problem an die verantwortliche Stelle weiter. Bei auftretenden Konflikten führen direkte Gespräche mit allen Betroffenen meist zur gewünschten Entspannung.  
(Fortsetzung auf Seite 18)



Die Stiftung BWI veranstaltet zusammen mit der SPM jährlich eine Fachtagung zu aktuellen PM-Themen.

## «Ausgewiesene Qualifikationen oder Ausbildungen in Projektmanagement zählen in vielen Branchenzur Basisqualifikation.»

(Fortsetzung von Seite 17)

### Klassische Irrwege und Irrtümer

Viele Unternehmer und Auftraggeber setzen falsche Signale, wenn sie glauben, Projektmanagement könne als «Allerweltsmethode» Unmögliches möglich machen. Die folgenden Fehlentwicklungen sind darum immer noch weit verbreitet:

- Unternehmen erliegen dem Irrglauben, möglichst viele Projekte starten zu müssen. Die freien Ressourcen sind aber nur beschränkt vorhanden. Dadurch verteilt sich die verfügbare Arbeitsleistung auf (zu)viele Projekte, welche dann länger dauern.
- Eine Priorisierung der Projekte findet nicht statt oder Prioritäten wechseln laufend. Dadurch erfolgt die Zuordnung von freien Ressourcen meist nach dem Zufallsprinzip.
- Projekte werden auf Zuruf erteilt («Mach mal»), ohne eine schriftliche Vereinbarung über die vorhandenen Absichten und zu erwartenden Ziele.

- Auftraggeber formulieren unrealistische Zeitvorgaben und verkaufen sie dem Projektleiter gegenüber als «sportliche Herausforderung».
- Unternehmen glauben immer noch, dass mit guten Methodenkenntnissen allein gute Projekte gelingen. Die andere Hälfte der Miete heisst aber «Softskills».

### Vielfältige Weiterbildungslandschaft

Projektmanagement wird bereits heute in vielen Aufgabebereichen und Branchen als Basisqualifikation vorausgesetzt. Folgende Wege der Weiterbildung sind möglich:

- Der Markt bietet eine grosse Palette von Seminaren, welche auf bestimmte Zielgruppen, Branchen oder Projektmethoden ausgerichtet sind. Dabei wird vor allem unterschieden zwischen einer Vermittlung der aktuellen Projektmethoden sowie den dazu notwendigen «Softskills».
- Im Rahmen der höheren Berufsausbildung bieten

Fachhochschulen oder höhere Fachschulen verschiedene Lehrgänge an, in denen Projektmanagement eine mehr oder weniger zentrale Rolle spielt.

- Personen mit entsprechender Erfahrung in der Projektarbeit können eine internationale Zertifizierung anstreben. Es gibt heute zwei Angebote dazu: IPMA (International Project Management Association [www.vzpm.ch](http://www.vzpm.ch)) und PMI (Project Management Institute ([www.pmi-switzerland.ch](http://www.pmi-switzerland.ch))).

(\*) Jürg Kuster ist Trainer für Projektmanagement und Mitarbeiterführung bei der Stiftung BWI sowie Autor mehrerer Fachbücher zum Thema «Projektmanagement». [juerg.kuster@bwi.ch](mailto:juerg.kuster@bwi.ch). Weitere Infos und Seminare zum Thema finden Sie bei der Stiftung BWI ([www.bwi.ch](http://www.bwi.ch)). Hier können Sie zudem einen Projektmanagement-Kompass im A4-Format herunterladen, welcher alle wichtigen Informationen der Projektarbeit zusammenfasst: <http://www.bwi.ch/pdf/pm/BWI-PM-Kompass.pdf>

## Projektmanagement-Kompass (aus Handbuch Projektmanagement, Springer, ISBN: 3-540-25040-9)

