

Führen in Projekten

Projekte zu leiten ist an sich schon eine anspruchsvolle Aufgabe. Fehlende Klarheit und Unterstützung auf Seite der Organisation - immer noch eher die Regel als die Ausnahme - erschweren die Führungsaufgabe aber zusätzlich. Doch es mehren sich auch die Beispiele von Firmen, die ihr Projektmanagement in den vergangenen Jahren – motiviert durch ausreichend Leidensdruck – auf ein neues, professionelles Niveau gestellt haben.

Wann immer heute eine Aufgabe ansteht, die die Zukunftsfähigkeit der Organisation stärken soll, mehrere Abteilungen oder Bereiche betrifft, abseits des Tagesgeschäfts liegt und temporär begrenzt ist, ertönt lautstark der Ruf nach einem neuen "Projekt". Und da an diesen Aufgaben wahrlich kein Mangel herrscht, wächst auch die Zahl der hierfür benötigten Projektleiter. Während die Unternehmen aber intensiv in die Aus- und Weiterbildung dieser Mitarbeiter investieren, klaffen bei den Bemühungen auf organisatorischer Ebene, um erst einmal die Voraussetzungen zu schaffen, damit die Projektleiter mit ihren Mitarbeiter professionell und erfolgreich arbeiten können, oft große Lücken.

Unklare Organisation, vergeigte Projekte

Auch noch so ausführliche Projektmanagementausbildungen von den Basics bis zum Programmmanagement ersetzen nicht die Arbeit an den erforderlichen Rahmenbedingungen, die Antwort geben auf die grundlegenden Fragen des Projektmanagements. Um nur einige zu nennen:

- n Was gilt bei uns als Projekt, was nicht?
- n Welche Arten von Projekten unterscheiden wir?
- n Wie und von wem werden bei uns Projektleiter bestimmt?
- n Welche Qualifikationen, Kompetenzen und Erfahrungen braucht man zur Leitung welcher Art von Projekte?
- n Wie und von wem werden bei uns Projekte beauftragt und priorisiert? Schriftlich oder mündlich?
- n Welche Rollen gibt es bei uns und welche Aufgaben und Verantwortungen sind damit jeweils verbunden?
- n Gibt es bei unseren Projekten klar definierte Projektphasen?
- n Wie erfolgt bei uns die Ressourcenplanung und die dafür nötige Abstimmung mit den Linienvorgesetzten?
- n Wie sorgen wir für ein Ziel- und Belohnungssystem, das der Projektarbeit nicht von vornherein den Boden entzieht?
- n Erledigen bei uns besonders engagierte und "einsatzfreudige" Führungskräfte und Mitarbeiter Projekte quasi neben dem Tagesgeschäft mit oder gibt es eine klare Projektorganisation?
- n u.v.a.m.

Schlimmstenfalls wirken Qualifizierungsmaßnahmen, so Mag. Bernhard Widhalm, Geschäftsführer der Projektmanagement Spezialisten Next Level Consulting, sogar als Bumerang: "Denn nach der Qualifikation wissen die Leute nun, wie es ginge, sind aber erst recht frustriert, wenn sie sehen, dass die Organisation nicht darauf abgestellt ist. Eine Art doppelter Demotivation. Denn in diesem Fall ist die Botschaft: Wir sagen euch, wie es gehen könnte, aber wir ändern nichts, damit es tatsächlich geht."

Projektleiter als Kompensatoren organisatorischen Versagens

Projektleitung ist schon von der Ausgangssituation her extrem anspruchsvoll: Ohne die vielerorts immer noch höher eingeschätzte Positionsautorität der Linie ausgestattet, ohne disziplinarische Personalverantwortung und oft ohne Budgetverantwortung sind Projektleiter schon im Normalfall wesentlich auf den "Good Will" der Projektmitarbeiter angewiesen. Fehlen dann auch noch unterstützende Rahmenbedingungen, die für Klarheit und Transparenz sorgen, dann muss sozusagen auf der persönlichen Ebene kompensiert werden, was auf der organisatorischen Ebene versäumt wurde: Wie klar oder unklar der Projektauftrag ist, hängt in diesem Fall einzig und allein davon ab, wie hartnäckig und penetrant der Projektleiter nachfragt und Präzisierungen des Auftrags beim Auftraggeber einfordert. Wer jemals versucht hat, von einem gestressten und genervten Top-Manager eine Präzisierung des Auftrags zu erhalten, nachdem dieser schon durch den Satz "ich habe Ihnen gerade gesagt, worum es geht. Also arbeiten Sie einmal einen Vorschlag aus, dann reden wir weiter." Zu verstehen gegeben hat, dass scheinbar bereits alles klar ist, der weiß davon ein Lied zu singen. Ebenso wie von den zahllosen Kämpfen um personelle Ressourcen, die dann selbst nach Freigabe immer wieder "mal eben kurz zurück in die Linie müssen", weil hier gerade aufgrund eines "großen Auftrags" oder eines "akuten Problems" Feuer am Dach ist.

Besser kein Projekt zur Verbesserung des Projektmanagements

Wohl nicht zufällig sehen die erfolgreichsten Lösungen auf organisatorischer Ebene denn auch alle ziemlich ähnlich aus. Entweder – so die häufigste Lösung – etabliert die Organisation eine eigene Projektmanagement-Einheit, die sich dann schnell daran macht, das vorhandene Know-how zu bündeln und zu systematisieren, klare und einheitliche Prozesse zu definieren und Rollen zu klären und all dies mit dem Management zu vereinbaren, wie es die Praxisbeispiele von Baxter und Bankaustria-Creditanstalt eindrucksvoll zeigen. Oder aber die Organisation geht den ganz radikalen Weg wie die enorm innovative und expansive oberösterreichische Firmengruppe Peneder seit Jahren vorzeigt und gründet überhaupt eine eigene Projektmanagementfirma. Einerseits um Tagesgeschäft und Projektgeschäft klar von einander zu trennen und Kostentransparenz zu schaffen und andererseits um mit diesem auch symbolischen Akt die Wichtigkeit des Projektgeschäfts für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu unterstreichen und ihm dadurch einen nachhaltigen Energieschub zu verpassen.





Das Stahlbad als Karrieresprungbrett

Gerade weil es in vielen Projekten zahlreiche Hürden und Probleme zu meistern gibt, erweist sich der Projektbereich als ausgezeichnetes und zunehmend beackertes Feld, um vielversprechenden Führungskräftenachwuchs zu finden und zu rekrutieren. Kein Wunder: Wer es schafft, trotz oft widriger Umstände seine Ziele zu erreichen, wer mit Linienmanagern so zu kommunizieren und zu verhandeln weiß, dass sie - wenn sie die Projektarbeit schon nicht immer aktiv unterstützen - diese wenigstens nicht behindern und wer unter Zeit- und Arbeitsdruck stehende, unter Loyalitätskonflikten mit dem angestammten Bereich leidende Mitarbeiter dafür gewinnen kann, sich voll einzusetzen, der empfindet sich natürlich mit Nachdruck für höhere Weihen. Sei es für eine Linienfunktion, so diese einem eingefleischten Projektleiter aufgrund der dort eher anzutreffenden Routinearbeit nicht zu langweilig und wenig adrenalinhaltig erscheint oder eben für noch größere, wichtigere, erfolgskritischere Projekte, an denen heutzutage wahrlich kein Mangel herrscht.

So gesehen sind die Karriereschritte, die mir ein hochrangiger Manager kürzlich schilderte, wohl alles andere als "Zufall" oder "Glück": Bereits nach einem Jahr und dem Meistern einiger "heikler Aufgaben" die Position eines Gruppenleiters, kurz darauf die Projektleitung für die Reorganisation der Arbeitsabläufe des gesamten Bereichs, wenig später der Aufstieg zum Abteilungsleiter, dann die Zusammenlegung der eigenen mit einer zweiten Abteilung samt Wechsel zum Bereichsleiter, bald danach aufgrund der Übernahme eines Konkurrenzunternehmens die Berufung ins Integrationsteam, wo er nach einem halben Jahr die Projektleitung übernimmt und schließlich nach der Leitung zweier weiterer erfolgreicher

Projekte die Leitung einer Konzerntochter. Schwer vorstellbar, dass das schon die letzte Position dieses Managers gewesen sein soll.

Weiterführende Links:

-  [Next Level Consulting: Das Highlander-Prinzip: Es kann nur einen geben!](#)
-  [Peneder-Gruppe. Die Projekt-GmbH](#)
-  [BA-CA: "Probleme entstehen in Projekten täglich mehrfach"](#)
-  [Baxter AG: "Ein Projektleiter muss auch Courage haben"](#)

Eine Auswahl der Tools zum Thema:

-  [Der Projektauftrag](#)
-  [Die Kraftfeldanalyse](#)
-  [Projektelevaluierung](#)

Es gilt das Highlander-Prinzip: Es kann nur einen geben!

Mag. Bernhard Widhalm, regionaler Geschäftsführer des auf Projektmanagement spezialisierten Trainings- und Beratungsunternehmens next level consulting über die organisatorischen Voraussetzungen für erfolgreiches Projektmanagement und die Methoden, um sich diese zu erkämpfen.

Gibt es Ihrer Meinung nach Unterschiede zwischen Führen in der Linie und Führen in Projekten?

Zum einen muss man sagen, dass viele Organisationen schon erkannt haben, dass nicht nur die Hardfacts - die Merkmale eines Projekts, die Gestaltung des Projektstart- controlling- und abschlussprozesses, die Einhaltung vereinbarter Methoden etc.- das entscheidende Erfolgskriterium sind, sondern auch auf die Softfacts immer mehr an Stellenwert gewinnen. Entsprechend häufiger wird auch über die Frage nachgedacht, wie führe ich überhaupt ein Projektteam? Die Auslastung in unserem überbetrieblichen Academyprogramm zeigt deutlich, dass immer mehr Projektleiter Antworten auf diese Frage finden wollen.

Doch in den meisten Firmen, die noch klassische Linienstrukturen haben, und daneben Projekte abwickeln, fehlen die internen Standards, wie hier Projekte gestartet werden, wer der Auftraggeber ist, wofür dieser verantwortlich ist, wie meine Rollendefinition als Projektleiter aussieht usw. In der Linie ist das durch Stellenbeschreibungen sehr klar abgebildet, im Projektbereich kaum, obwohl es dort noch viel wichtiger wäre. Dadurch finden Sie immer wieder frustrierte Projektleiter, die aufgrund unklarer Aufträge nicht genau wissen, was zu tun ist, die für Projektpersonal und Budget keine Verantwortung bekommen, aber gleichzeitig für die Zukunft der Organisation enorm wichtige und hochkomplexe Aufgaben lösen sollen. Das geht sich auf Dauer nicht aus!

Den Projektmitarbeitern geht es ja häufig ähnlich, oder?

Absolut. Wenn ich als Projektmitarbeiter im Projekt sitze und mir der Linienvorgesetzte und der Projektleiter beide Druck machen, muss ich mich entscheiden, für wen ich jetzt arbeite. Da ist mir in aller Regel mein Linienvorgesetzter weit näher, weil mich der rauswerfen, mir aber auch eine Gehaltserhöhung geben und mich in der Karriere fördern oder behindern kann. All das kann der Projektleiter nicht. D.h. als Projektmitarbeiter diene ich zwei Herren und muss mich, wenn es eng wird, entscheiden, für wen ich arbeite. Tendenziell entscheiden sich die Leute dann eher für die Linienaufgaben. Schließlich gibt es oft Linienziele, bei deren Nicht-Erreichung mein Team oder mein Vorgesetzter keine Prämie bekommt und/ oder schlecht beurteilt wird.

Das ist ein typisches Dilemma, aus dem die Organisationen nur herauskommen, wenn sie lernen in sogenannten Multirollen zu denken. Dazu ist es aber notwendig, dass ihre Rollen nicht nur in der Linie, sondern auch in den Projekten klar beschrieben werden. Z.B. dass der Auftraggeber verantwortlich ist für das Ziel des Projektes, für die Nominierung des Projektleiters, für eine klare Kommunikation und Entscheidungsstruktur mit dem Projektleiter, aber ebenso dafür, nicht ins Projektteam hinein zu regieren und Projektmitarbeiter mit Einzelaktivitäten zu beauftragen, was in der Praxis relativ häufig passiert.

Gehen wir einmal von der einfachen Form, hier Linie, dort Projekte aus. Die Frage, was hat Vorrang, ist bereits ein altbekanntes Problem. Macht es da einen Unterschied, ob Projektleiter Teilzeit abgestellt oder voll abgestellt sind?

Linienvorgesetzte haben klare Ziele, die sie zu erreichen haben. Wenn sie die erreichen, gibt es Geld in Form von Prämien. Das aber bedeutet, dass es für das Linienziel alles andere als förderlich ist, Projektleiter oder auch Projektteammitarbeiter abzustellen. Es ist zwar vielleicht hilfreich für das Gesamtziel, aber im eigenen Bereich verzichte ich auf dringend benötigte

Resourcen. Daraus folgt: Organisationen, die für ihre Führungskräfte keine Gesamtzielvereinbarungen formulieren, haben ein maximales Problem, weil jeder nur auf seinen eigenen Bereich schaut und versucht, seine Schäfchen ins Trockene zu bringen. Entsprechend egal ist ihnen auch, ob es in anderen Abteilungen und erst recht in Projekten Probleme mit Resourcen und mit der Zielerreichung gibt.

Ich arbeite selbst in etlichen Organisationen, wo genau das der Hauptknackpunkt ist. Es gibt Null Interesse für das Gesamtziel. Dazu kommt, dass, wenn man die Linienziele betrachtet, die Mitarbeiter schon zu über 100% mit Linienaufgaben zugedeckt sind. Natürlich leidet dann die Qualität der Projekte, es leidet aber auch die Zukunftsfähigkeit der gesamten Organisation. Denn Projekte sollten sich ja mit unternehmenskritischen Fragestellungen beschäftigen und der innovativer Faktor in der Weiterentwicklung der Organisation sein.

Wie kommt man nun aus dem Dilemma heraus? Entweder man zwingt die Linie, die Leute freizugeben, dann bekommen die Probleme, ihre Ziele zu erreichen, oder die Projektleiter bekommen Probleme, weil die Linie ständig die Leute abzieht, wenn es knapp wird?

Da gibt es ein paar Antworten. Erstens muss im Top-Management klar das "wir" herausgestrichen werden. D.h. ich würde mir alle Modelle der Zielerreichung und Prämiengestaltung kritisch dahingehend anschauen, was hier eigentlich belohnt wird. Das Denken fürs Ganze oder das Bereichsdenken? Das wäre der erste wichtige Schritt.

Dann müsste dann bei den Abteilungszielen entweder auf das Gesamtergebnis abgestellt sein oder explizit Bezug genommen werden auf das Abstellen von Mitarbeitern für Projekte in einem bestimmten Ausmaß?

Genau das sind die zwei Lösungen. Ich berate eine Firma, bei der 80% der Prämie der Hauptabteilungsleiter, die noch dazu ziemlich hoch war, auf die Erreichung der Linienziele abgestellt war und 20% dann lukriert wurde, wenn das Gesamtergebnis in der Organisation gestimmt hat. Da hatte natürlich keiner Interesse, auf die 20% zu achten. Jeder hat gesagt: "Pfeif auf die 20%, wenn ich meine Ziele erreiche, habe ich 80% fix. Wenn sich einer meiner Mitarbeiter bei irgendwelchen Projekten engagieren will, pfeife ich den sofort zurück: Hallo, hallo, hier spielt die Musik! Schön beim Herrl bleiben!" Das würden bei diesen Rahmenbedingungen wahrscheinlich die meisten von uns so machen.

Gleichzeitig hatte man aber in diesem Unternehmen einige heikle Projekte abzuwickeln. Die Mitarbeiter wurden dafür intensiv qualifiziert, aber es war ein schönes Beispiel dafür, dass die Qualifikation von Mitarbeitern noch lange kein Garant dafür ist, dass Projektmanagement als Kulturelement in der Organisation verankert wird. Das wäre sehr eindimensional gedacht. Ich habe dem Geschäftsführer vorgeschlagen, einen Switch zu machen und in Zukunft 20% der Prämie für das Abteilungsziel und 80% für das Gesamtziel anzusetzen. Natürlich gab es einen großen Aufruhr: "Unmöglich, das können wir uns nicht erlauben." "Das haben wir seit Jahren so." "Da rennen uns die Leute davon." Ich habe dem entgegnet, dass sie aus meiner Sicht nicht viele Optionen hätten. Entweder sie würden es so lassen, dann würden die Projekte scheitern und ihre Innovationsfähigkeit leiden, was bereits absehbar wäre. Oder aber sie verändern das Belohnungssystem.

Nach ca. einem $\frac{3}{4}$ Jahr, und weiter wachsendem Leidensdruck – es muss anscheinend immer der Leidensdruck sehr hoch sein, sonst gibt es keinen ausreichenden Veränderungsdruck – vollzogen sie dann doch den Systemwechsel. Und siehe da, dieselben Führungskräfte, die sich bisher einmal im Monat in Managementmeetings getroffen hatten, ohne sich dort auch nur irgendwie für die Angelegenheiten der anderen zu interessieren, waren plötzlich höchst interessiert zu erfahren, wie es in den anderen Abteilungen lief und ob das Gesamtziel auch erreichbar sei. Plötzlich gab es niemanden mehr, der dort seine Post erledigt hat, während die anderen gesprochen haben. Obwohl zuerst alle lautstark protestiert haben, hat auch keiner das Unternehmen verlassen. Wenn es nun in anderen Bereiche Probleme gab, war es plötzlich kein Problem mehr, schnell einmal Resourcen zur Verfügung zu stellen, damit die auch ihr Ziel erreichen, weil jeder wusste: Wenn wir es nicht gemeinsam schaffen, gibt es kein Geld.

D.h. als Organisation muss ich mir Rahmenbedingungen überlegen, die das fördern, was ich

erreichen will. Und wenn ich Rahmenbedingungen aufstelle, aufgrund derer jeder nur auf seine eigenen Mitarbeiter und seine unmittelbaren Ziele schaut, führe ich Projektmanagement ad absurdum. Denn dann heißt es oft: Wenn du deine Arbeit in meiner Abteilung beendet hast, darfst du dich auch noch ums Projekt kümmern. Das ist Management per Zufall. Wenn ich Glück habe, wird der Mitarbeiter rechtzeitig mit seinem Tagesgeschäft fertig und macht dann, husch pfusch und widerwillig, weil das meistens eine Zusatzaufgabe ist, die noch dazu nicht entlohnt wird, ein bisschen Projektarbeit. Das sind Firmen, die zwar ständig betonen, dass Projektarbeit furchtbar wichtig ist, nur bemerkt niemand etwas davon.

Oft wird das Ge- oder Misslingen von Projekten an den Personen, vor allem am Projektleiter, festgemacht, während die ganze Organisationsebene ausgeblendet wird. Das sind doch aber Uraltprobleme des Projektmanagements, warum hat sich da bislang nichts geändert? Genauso wenig wie an der Projektflut, wo heute scheinbar jede Kleinigkeit sofort zum Projekt erklärt wird, während in den ausgedünnten Organisationen gleichzeitig alle über die Arbeitsüberlastung jammern?

Der Satz, dass das schon vor 10 Jahren klar war, weist darauf hin, dass sich Organisationen nicht besonders rasch verändern, sondern dass es einen hohen Leidensdruck braucht. In vielen großen Organisationen, wo dieser Leidensdruck nicht hoch genug ist, findet man die selben Probleme wie vor 10 Jahren. Andererseits muss man fairerweise sagen: Als ich vor 14 Jahren die Ausbildung mit Zertifizierung zum Projektmanager gemacht habe, hat es noch geheißen: "Aber Herr Widhalm, Sie sitzen doch nicht in der EDV-Abteilung, die hat Projekte, sonst gibt es keine." Damals war ich bei Tarbuk, einer Firma mit rund 33 GmbHs und insgesamt ca. 1000 Mitarbeitern. Liebgewonnene Strukturen gibt man nicht gerne auf. Erst recht nicht, wenn das, was man über die Jahre lieb gewonnen hat, noch halbwegs rund läuft. Den Punkt mit der Projektflut - das erleben wir auch. Das betrifft wieder die Organisationsebene und fängt damit an, was überhaupt als Projekt definiert wird. In den meisten Organisationen fehlen klare Rahmenbedingungen für Projekte. Es ist nicht klar, was ein Projekt ist, es gibt keine Unterscheidung zwischen kleinen, mittleren und größeren Projekten und es ist absolut unklar, wie die Rollenbeschreibung aussieht. Was bin ich als Projektleiter, als Auftraggeber, wer bin ich als Projektmitarbeiter rollenmäßig im Vergleich zu meiner Linienaufgabe? Genauso unklar sind die Kommunikations- und Entscheidungswege oder wie die vielen Projekte koordiniert, priorisiert und controlled werden.

Wird das unterlassen, dann wissen die Mitarbeiter nach der Qualifikation zwar, wie es ginge, sind aber erst recht frustriert, weil die Organisation nicht darauf abgestellt ist. Sie werden ozusagen doppelt demotiviert: Wir sagen euch wie es gehen könnte, aber wir ändern nichts, damit es tatsächlich geht.

D.h. die Hypothese wäre, das Wesentliche passiert auf der Organisationsebene. Stattdessen investieren viele Unternehmen in die Qualifikation, kümmern sich aber kaum um die notwendigen Rahmenbedingungen.

Richtig. Ich muss, wenn ich der Organisation dafür keine Rahmenbedingungen vorfinde, als Projektleiter auf der sozialen Ebene viel feiner und besser spielen. Denn ich habe als Projektleiter kein Druckmittel, also muss ich auf good will plädieren. Ich muss versuchen, den Leuten über meine Persönlichkeit klar zu machen, dass die Aufgabe, die wir hier zu lösen haben, überdurchschnittlich sexy ist. Was sehr schwierig sein kann, da ja nicht jedes Projekt das Ziel verfolgt, zum Mond zu fliegen. Zudem muss ich mit Leuten operieren, die mir jeden Tag erzählen, dass sie im Tagesgeschäft so zugedeckt sind, dass sie de facto gar keine Zeit haben, für mich zu arbeiten.

Die Konsequenz ist: In Organisationen ohne klar definierte Rahmenbedingungen steuern die Projektleiter ihre Projekte einzig über ihre Persönlichkeit und über sonst gar nichts. D.h, die Projektmitarbeiter engagieren sich dann für dich als Person oder eben gar nicht. Wenn der Projektleiter aber glaubt, Druck ausüben oder laut werden zu müssen, wird ihm der Mitarbeiter sofort die Frage stellen: "Was willst du überhaupt von mir? Sei froh, dass ich überhaupt da bin, denn ich müsste das gar nicht." Dort wo Projektmanagement aber in der Organisation etabliert ist, unterstütze ich den Projektleiter mit Rahmenbedingungen, die das Projektleben vereinfachen. Denn dann ist auch in der Organisation klar: Wenn ich Mitarbeiter

eines Projektteams bin, dann habe ich hier folgende Aufgaben, folgende Rolle, und für den Projektleiter und den Auftraggeber und die Linienvorgesetzten ist das ebenfalls klar.

Jetzt bin ich aber Projektleiter und merke, diese Rahmenbedingungen gibt es bei mir nicht. Was kann ich da tun?

Die Probleme fangen bereits damit an, dass sich viele Projektleiter am Anfang mit einem sehr unsauber formulierten Projektauftrag abspeisen lassen. Um was geht es überhaupt? Wenn sie nachfragen, heißt es: "Das habe ich gerade gesagt. Machen Sie kein großes Tamtam, setzen Sie sich mit ein paar Leuten zusammen und erarbeiten Sie einmal einen Vorschlag." Dort muss man nachfragen. Man darf sich nicht gleich abspeisen lassen, auch wenn man einmal eine unwirsche Reaktion erntet. "Darf ich mal kurz notieren, worum es überhaupt geht." Denn diese Zwischen-Tür-und-Angel-Beauftragungen sind fatal: Man geht den Gang entlang, trifft einen Vorgesetzten und der meint: "Ah, gut dass ich Sie hier treffe, ich habe da eine Idee. Ich bin gestern noch mit dem X Golf spielen gegangen, die haben in ihrer Firma XY eingeführt, warum haben wir das nicht? Machen Sie da einmal was!" Was ist das jetzt? Ist das ein Auftrag? Was soll ich da erfüllen, mit wem? Bekomme ich da ein Budget, um über etwas nachdenken zu dürfen oder nicht? Das ist alles völlig unklar.

Der erste Schritt wäre, mehr Energie zu investieren, damit einmal klar ist, wer überhaupt mein Auftraggeber ist. Dort fängt das Spiel schon an. Ich frage Projektleiter oft: "Wer hat Sie beauftragt?" Dann heißt es oft: "das Management". Wen konkret meinen Sie mit "das Management"? "Naja, wenn ich die Frage X habe, gehe ich zum Herrn Maier, und wenn die Frage Y habe, gehe ich zur Frau Müller." "Und koordinieren sich die?" "Nein, ich bekomme halt teilweise unterschiedliche Aussagen und Entscheidungen." Und genau damit versorgen die Leute dann ihre Projektmitarbeiter. Dass das zum Scheitern verurteilt ist, ist klar. Denn spätestens wenn man dann vor dem Führungskreis etwas präsentiert, gibt es garantiert einen, der dann sagt: "Das haben wir uns ganz anders vorgestellt. Ich habe Ihnen doch extra gesagt, dass...." "Ja aber die Frau Müller hat gesagt...."

D.h. die Klärung, wer ist mein Auftraggeber?

Wir nennen das das Highlander-Prinzip: Es kann nur einen geben! Es gibt nur einen Auftraggeber und es gibt nur einen Projektleiter und es braucht einen klaren Auftrag. Wir plädieren auf Schriftlichkeit, Weniger ist Mehr: Um was geht es in dem Projekt, Anfang und Ende, wer arbeitet im Projektteam mit, wer ist der klar definierte Projektleiter? Wer ist der Auftraggeber, der das Projekt machtpromotet? Ich brauche jemand Einflussreichen aus der Linie, der hinter dem Projekt steht, sonst hört mir keiner zu.

Schwierig wird es auch, wenn man im Projekt jemanden sitzen hat, der in der Linie mehr Macht hat als der Projektleiter. Dadurch generiert man Multirollen, die oft nicht behirnt werden und dann eine hohe Frustration schaffen. Die Gefahr ist, dass man so informelle Projektleiter generiert, weil sofort die Linienfunktion durchsticht, da der mit mehr Macht in der Linie nicht verstanden hat, dass er jetzt aufgrund seiner fachlichen Kompetenz in einer anderen Rolle tätig ist.

Nur gibt es aber nun einmal Organisationen, wo die Dinge unklar sind, man von oben eben keinen klaren Auftrag bekommt und es kein Interesse gibt, die Rahmenbedingungen zu klären.

Ja, aber ich habe als möglicher Projektleiter immer noch die Möglichkeit zu sagen: "Solange mir das nicht klar ist, nehme ich den Auftrag nicht an." Das sagt sich natürlich leicht, aber ich kann sagen: "Solange ich es nicht verstehe, macht es keinen Sinn, mich mit anderen zusammensetzen, denn die fragen mich drei Fragen und ich kann keine beantworten. Ich muss zumindest wissen: Fliegen wir zum Mond oder zum Mars oder heben wir die Titanic? Ich brauche eine grobe Richtung, andernfalls weiß ich auch gar nicht, mit wem ich mich zusammen setzen soll. Wenn Sie sagen, wir fliegen ins All, muss ich zumindest wissen: zu welchem Zweck, wohin, wie lange, womit? Solange ich die Eckdaten nicht kenne, brauche ich über nichts weiteres nachzudenken."

Es gibt ja eigentlich zwei Arten von Projekten, Projekte innerhalb von Bereichen und abteilungsübergreifende.

Wir raten den Organisationen, diese Projektitis zu vermeiden, und daher nur dann von Projekten zu reden, wenn bestimmte Merkmale gegeben sind, z.B. der abteilungsübergreifende Charakter. D.h. es müssen mindestens zwei unterschiedliche Bereiche involviert sein, um die Aufgabe zu lösen, sonst reden wir als Organisation nicht von Projekten. Sonst kommt man im Unternehmen plötzlich auf 410 Projekte, wie mir das vor kurzem untergekommen ist. Zudem empfehle ich eine Differenzierung in A,B,C-Projekte, vom Risiko, von den Ressourcen, vom Budget oder vom Zeitraum her betrachtet. Damit weiß ich auch, welche Projektleiter ich abstellen muss, den für ein A Projekt benötige ich Projektleiter mit anderen Qualifikationen als für ein einfaches C Projekt, wo wenige Bereiche involviert sind, wenig Budget und wenig Risiko vorhanden ist. So entwickelt die Organisation dahinterliegend einen Karrierepfad, der wichtig ist, um Projektmanagement innerhalb der Organisation zu promoten.

Innerhalb einer Abteilung würde ich grundsätzlich nicht von Projekten sprechen, obwohl das leider so eingerissen ist. Das würde ich als "Maßnahme" bezeichnen, aber natürlich klingt es besser, ein project manager zu sein als jemand, der eine Maßnahme zu erledigen hat. Dies kann aber gerne auch mit den Methoden des Projektmanagements erledigt werden. Es liegt an der Führungskraft, dafür zu sorgen, dass auch eine Maßnahme entsprechend wichtig genommen wird.

Was sind nun die speziellen Anforderungen an Führung?

Handwerkliche Basisvoraussetzungen sind Instrumente und Techniken zum Projektstart, zum Controllen eines Projektes und zum Abschluss. Das ist das Minimum an Handwerkszeug. Diese Seite wird in den meisten Organisationen durch Weiterbildungen relativ gut abgedeckt.

Gerade weil Projektleiter eben nicht die Personalverantwortung haben und oft auch keine Budgetverantwortung, brauchen sie ein gutes Gespür, wie sie sich schnell auf unterschiedliche Leute, möglicherweise auch unterschiedliche Kulturen, einstellen können, weshalb die soziale Kompetenz eine große Rolle spielt. Wen setze ich wo wie bestmöglich ein? Das muss ich viel schneller erkennen und entscheiden können als in der Linie. Noch dazu kann ich mir die Leute im Projektteam oft gar nicht aussuchen. In vielen Organisationen ist es so, dass man die Bereiche anfragt und die dortigen Führungskräfte dann - auch wenn das keiner zugeben würde - überlegen: Wen brauche ich gerade nicht? Wen will ich loswerden? Den schicken sie dann ins Projektteam hinein und mit diesen Leuten muss man sich dann als Projektleiter herumraufen. Noch heikler wird das Führungsthema in internationalen Projekten, wo das interkulturelle Thema enorm wichtig ist.

Als Projektleiter muss ich dieses kleine Orchester erst einmal zum Spielen bringen. Dazu muss klar sein, wer welches Instrument spielt und was das für ein Stück ist und dann stellt sich die Frage: Schaffen wir ein vereinbartes Stück in einer gemeinsamen Lautstärke und dem gleichen Tempo? Den Leuten muss also klar sein, welche Rolle sie haben, dass sie als Fachspezialisten da drinnen sitzen, und hier bestimmte Kompetenzen einbringen sollen. Der Projektleiter selbst braucht weniger Fachwissen, sondern vor allem Wissen über Projektmanagement und Wissen über das Führen von Menschen in heiklen, schwierigen, stressigen, komplexen Situationen, bei Aufgaben, die für die Organisation neu sind.

Das klingt nach Wunderwuzzi.

Ja, das sind auch Wunderwuzzis. Nicht umsonst passiert in etlichen Organisationen Karriere - das ist ja auch ein interessantes Phänomen - zur Zeit vor allem über Projekte. Ein gar nicht untypischer Fall ist eine Mitarbeiterin, die vor sechs Jahren die Basisausbildung für Projektmanagement gemacht hat. Dann hat sie in den vergangenen Jahren vier sehr heikle Projekte exzellent abgewickelt, was in der Organisation Aufsehen erregt hat und auch im Top-Management aufgefallen ist: Aha, da gibt es jemanden, der diese heiklen Aufgaben in der vereinbarten Zeit mit wechselnden Teams handeln kann. So jemand ist für einen Führungsjob in der Linie top qualifiziert. Mittlerweile leitet sie einen großen Unternehmensbereich. Das ist ein gutes Beispiel, wie Karriere in der Linie über Projekte laufen kann. Andererseits gibt es auch in immer mehr Organisationen einen eigenen Karrierepfad im Projektmanagement, der vom Junior zum Senior bis zum Programm-Manager reicht. Entscheidend ist hier ein adäquates Standing in der Organisation und eine der Linie vergleichbare Entlohnung.

In der Praxis haben viele Projektleiter ja oft eine Doppelrolle, eine Position in der Linie, Gruppen- oder Abteilungsleiter, und gleichzeitig betreuen sie noch ein oder mehrere Projekte. Die theoretische Trennung, hier Linienvorgesetzte, dort Projektleiter, ist in der Praxis doch oft eine Personalunion.

Ja, aber das funktioniert nur dort gut, wo Multirollen in der Organisation klar verankert und verstanden sind. Hier reden wir auch von Vereinbarungen mit Mitarbeitern, wo z.B. klar ist, dass der Mitarbeiter zu 70% die Abteilungsziele zu erreichen hat und sich zu 30% in Projekten bewegen muss. Und wo ebenfalls klar ist, dass die Hauptabteilungsleiter auch daran gemessen werden. Denn aus dem Dilemma kommen die Führungskräfte nur heraus, wenn sie in ihren Zielen und Aufgaben auch klar drinnen stehen haben, dass die Ressourcen auch fürs Projektgeschäft einzusetzen sind. Belohnung über Geld ist nur eine Dimension, oft nicht die wichtigste: Dazu kommen Standing, etwa durch einen Projektmanagement-Award für überdurchschnittliche Leistungen, einen Artikel in der Mitarbeiterzeitung, ein Treffen mit dem Vorstand, usw. Es geht darum, dass mein Einsatz erkannt und gewürdigt wird. Die Leute haben immer dort den maximalen Frust, wo das kein Mensch registriert, honoriert und mitbekommt, was sie da machen. Deswegen etablieren wir in allen Organisationen, in denen wir Projektmanagement professionalisieren, auch ein Marketing fürs Projektmanagement. Es gehört auch zu meinem Job als Projektleiter, zu schauen, dass innerhalb der Organisation klar wird, worüber wir da gerade nachdenken oder was wir da gerade entwickeln. Man kann z.B. einen Projektmarktplatz etablieren, wo sich halbjährlich oder jährlich die Projekte innerhalb der Organisation präsentieren.

Was beschreiben Projektleiter als ihre vorrangigen Probleme?

Erstens: Gibt eine klare Beauftragung, ja oder nein? Gibt es eine gewisse Schriftlichkeit? D.h. gibt es ein Projekthandbuch, ja oder nein? Zweitens: Werde ich für mein Projekt auch offiziell abgestellt? Ist das organisatorisch geregelt, oder regt sich dann mein Chef auf, dass ich ein Projekt leiten soll. Dritter Punkt: Die Projektleiter haben Schwierigkeiten, Ressourcen zu bekommen und diese vor allem zu halten, weil ihnen dann aus irgend welchen Gründen Ressourcen wieder abgezogen werden.

Diese drei Punkte messen wir: Wie viele der Projekte laufen in der Zeit und Qualität wie vereinbart ab? Um das festzustellen, braucht es zumindest eine gewisse Schriftlichkeit, wo am Projektauftrag steht: Das Projekt heißt.... Es sollte fertig sein am... Projektziele sind..... Sie sind messbar durch..... Die Ziele wurden erreicht: ja oder nein? Diese Messbarkeit ist erfolgskritisch für die Motivation der Leute. Wo es das gibt, haben die Leute unverhältnismäßig mehr Motivation, sich auf Projekte einzulassen. Wenn ich diese drei Punkte nicht habe, frustriere ich als Organisation die Leute enorm und ich entwickle eine Kultur die da heißt: Projekt im Anmarsch? Achtung ducken und verstecken!

Warum werden so viele Projekte nicht in der geplanten Zeit fertig?

Das hat viele Gründe. Wenn ich z.B. jemanden aus der Linie für ein Projekt freistelle, aber nach Ablauf des Projektes in der Linie für ihn keinen Job habe und es keine Folgeprojekte gibt, dann haben die Leute logischerweise maximales Interesse, dass das Projekt noch etwas länger dauert, weil sich damit die Chance vergrößert, dass inzwischen ein Folgeprojekt daher kommt. Ähnliches gilt auch in reinen Projektorganisationen. Die arbeiten ja meist mit einem Pool an Leuten, die sie je nach Kundenaufträgen einsetzen. Diese Leute wissen, wenn es noch keinen Folgeauftrag gibt und sie wissen, dass sie nicht ewig im Pool behalten werden, weil sich das keine Firma leisten kann. Also dauert das Projekt dann eben ein bisschen länger. Das ist allerdings eine reine Vermutung.

Linktipp: Im unteren Teil der Next-Level-Seite

<http://www.nextlevel.at/de/projektmanagement/pm-tools/verfuegbare-pm-tools/projekthandbuch.std.html> hat man die Möglichkeit, sich kostenlos zu registrieren und erhält dann via Mail den Link zu einem ausführlichen Projekthandbuch mit zahlreichen, nützlichen Vorlagen.

Die Projekt-GmbH

Dipl.Ing. Jürgen Hamader, Geschäftsführer der Peneder Service Consulting GmbH, über die zahlreichen positiven Effekte aufgrund der Gründung einer eigenen Projektmanagement-Gesellschaft.

Die Firmengruppe Peneder hat eine eigene Firma gegründet, in die das Projektmanagement ausgelagert wurde. Wozu eine eigene Firma?

Die Idee dazu entstand im Rahmen eines Workshops, wo es eigentlich darum gegangen ist, eine Bewertung unsere Stärken und Schwächen vorzunehmen. Grundsätzlich hat ein Unternehmen ja drei Ebenen, die es erfüllen muss, wenn es erfolgreich sein will: die strategische Ebene, dazwischen die Projektebene und dann die Tagesgeschäftsebene. Vereinfacht gesagt: Die strategische Ebene will etwas und muss das mittels Projektebene ins Tagesgeschäft übertragen. In der damaligen Bewertung gaben wir uns auf der strategischen Ebene 80 von 100 Punkten, auf der Tagesgeschäftsebene 96 von 100 und auf der Projektebene 20 von 100. Damit war klar, dass wir in diesem Bereich den größten Verbesserungsbedarf hatten.

Früher haben wir Projekte im Prinzip nebenbei abgewickelt. D.h. die Personen, die im Tagesgeschäft tätig waren, haben all das, was in Projektform stattfand - von der Forschung und Entwicklung bis hin zu bestimmten Marketingaktivitäten - nebenbei gemacht. Das Problem dabei ist: die Projektarbeit wird massiv beeinflusst durch das Tagesgeschäft. Wenn ein großer Auftrag hereinkommt oder ein Problem auftritt, dann siegt im Zweifelsfall der Kunde – was ja gut ist – , aber eben auch zu Lasten des Projekts. Die Folge war, dass es immer enormer Anstrengungen bedurfte, die Projekte voranzutreiben und umzusetzen. Mit dem Effekt, dass wir uns dann oft mit 95 Prozent des angestrebten Ziels zufrieden gegeben haben.

D.h. ein ständiger Kampf um die Ressourcen

Ja. Ich war am Beginn meiner „Peneder-Laufbahn“ ebenfalls einmal als Stabstelle auch für Projekte zuständig und musste die Projekte natürlich mit den Personen aus dem Tagesgeschäft umsetzen. Nachdem wir keine Hierarchie in dem Sinn gehabt haben, sondern in Teams entlang des Wertschöpfungsprozesses organisiert sind, musste ich zwar nicht zu Führungskräften gehen und mit denen z.B. über die Ressourcen von zwei Technikern für das Projekt verhandeln, sondern ich habe das mit den Technikern direkt gemacht, aber vom Ergebnis her war es das gleiche: Die Projekte wurden nicht in der Geschwindigkeit und der Qualität abgewickelt, wie es für das Unternehmen gut gewesen wäre. Zudem hat sich mit der Zeit auch unser Anspruch an die Projekte geändert. Durch das starke Wachstum sind wir inzwischen eine Firmengruppe mit in- und ausländischen Standorten, wo die Multiplikation von Prozessen eine wesentliche Bedeutung hat. Wenn wir unsere Produkte auch im Ausland verkaufen wollen, dann muss die Firma multiplizieren können - Vertriebsstrukturen, Abwicklungsprozesse, etc. Damit wuchs auch der Zwang, diese Prozesse besser zu dokumentieren.

Es gab also einen Leidensdruck und den Wunsch der Eigentümer, etwas zu tun, bevor der Druck weiter wächst.

Genau. Und bei dem Workshop kam vom Ing. Weichselbaum, unserem Berater, die Idee: Warum macht ihr denn nicht eine Projektfirma? Ich glaube, dass das Modell, wie wir heute Projekte machen, gut ist für jede Firma, aber es muss keine eigene GmbH sein, es muss auch kein eigener Standort sein. Aus unserer Sicht gab es eine Notwendigkeit, hier ganz bewusst Energie hinein zu stecken, um eine deutliche Verbesserung zu erzielen. Also haben wir uns gefragt: Was ist die stärkste Form, um als Unternehmen diese Wichtigkeit zu demonstrieren?

Ein starker symbolischer Akt ist es auf jeden Fall, eine eigene Firma dafür zu gründen und dann Ressourcen, die noch im Tagesgeschäft arbeiten, dort hinein zu geben.

Wie entscheidet man in so einem Fall, welche Ressourcen man aus dem Tagesgeschäft herauszieht?

Das ist dann eine zutiefst menschliche Angelegenheit. Manche tun sich leichter, auch etwas herzugeben, manche tun sich schwerer. Es gab damals zwei Firmenhauptstandorte, Atzbach und Breitenbach, und jeweils einige Personen, die stabstellenähnlich organisiert und schon bisher schwerpunktmäßig im Projektgeschäft tätig waren und meist schon informell Projektleitung gemacht haben. Und dann gab es den klaren Beschluss, dass je nach Bereich mindestens die Ressourcen, die früher aus dem Tagesgeschäft für Projekte zur Verfügung gestellt worden waren, mitwandern mussten. Da man aber kaum von einer Person 20% und von der anderen 10% abschneiden kann, mussten also Personen in die neue Firma wandern. So haben wir dann mit 18 Leuten gestartet und heute sind wir 28.

Also einerseits die Frage der Größenordnung und dann die Frage des benötigten Know-Hows, oder?

Genau, in Summe es ist es - glaube - ich sehr gut geglückt. Einerseits haben wir in der neuen Firma in Wels eigentlich nichts anderes getan als vorher. Gleichzeitig hat sich aber mit einem Schlag enorm viel verändert, vor allem mental: Denn nachdem das jetzt eine eigene Firma war, musste die Firma auch normale Kunden-Lieferantenverhältnisse und einen normalen Angebots- und Auftragsprozess zu den operativen Firmen aufbauen. So haben wir den schriftlichen "Projektauftrag" erfunden, den wir heute noch haben. Heute ist jedem klar, dass wir nichts machen, wenn wir keinen klaren Auftrag dahinter haben. 95% des Volumens gibt es heute schriftlich, mit einem kleinen Graubereich, der auf Zuruf geht. Aber gegenüber früher hat sich die Relation total umgedreht, denn vorher waren die Leute sogenannte "Sowiesokosten". Die Mitarbeiter waren ja „sowieso“ da und haben auf Zuruf vom jeweiligen Geschäftsführer dann eben auch in Projekten mitgearbeitet.

Aber es war schon vorher so, dass bei Ihnen nur die Geschäftsführer Projektaufträge erteilt haben?

Ja. Durch die damalige "Kleinheit" des Unternehmens war das am Anfang noch sehr auf die beiden Eigentümer-Brüder Karl und Franz Peneder fokussiert. Trotzdem war von Anfang an klar, dass wir nicht ohne schriftlichen Projektauftrag arbeiten. Das wurde – im positiven Sinn – sehr "bürokratisiert", indem es nun eine klare Struktur gab.

Was hat sich dadurch verändert?

Dadurch hat sich viel verändert. Erstens einmal wurden die Kosten 100%ig transparent. Nachdem wir in der Projektfirma mit einer Vollkostenkalkulation arbeiten, haben wir dadurch erst einmal den Wert unserer Arbeit bewerten müssen. Ich muss ja bei einer Anfrage zuerst einmal sagen können, was das denn kosten wird. Selbst wenn man natürlich bei Bedarf diverse Variablen eingebaut hat, weil weder wir noch der Kunde am Anfang immer präzise wissen, wie einzelne Dinge dann im Detail ausschauen werden. Aber klar war: Jedes Projekt braucht ein klares Budget und wir bekommen keinen Auftrag, wenn wir nicht sagen können, was das Projekt im Minimum kosten wird.

In dem Augenblick aber, als die Projektkosten plötzlich transparent wurden, kamen natürlich Reaktion wie: „Ihr seid ja verrückt, das kostet ja ein Vermögen!“ auf der anderen Seite waren wir dadurch aber plötzlich auch in der Lage, eine Amortisationsrechnung für ein Projekt aufzustellen. Wenn ich weiß, was mich das kostet - auch wenn es nur eine ungefähre Größenordnung ist - dann ist das schon viel mehr, als wir früher oft gewusst haben. Und wenn ich weiß, was es kostet, kann ich auch sagen, was es mir bringen wird, selbst wenn das auch wieder nur eine grobe Schätzung ist. Das ist zweitrangig, denn das ist ja immer so: Wenn wir unsere Pläne für die Zukunft aufstellen, sind das immer nur Einschätzungen – aber in unserem Fall war es eine qualitativ wesentlich bessere Einschätzung als vorher. Und im Laufe der Jahre wurden wir im „Schätzen“ von Projektkosten immer besser und immer präziser.

Muss man dafür eine eigene Firma gründen, das kann man intern genauso machen?

Unsere Organisationsform könnte auch als Abteilung funktionieren, aber wichtig ist, dass es auch die nötige äußere Energie bekommt und das war für uns durch diese Lösung leichter zu erreichen. Wenn wir diese Unterfangen selbst als Projekt aufgesetzt hätten, hätte es wahrscheinlich das gleiche Schicksal erlitten wie viele bisherigen internen Projekte.

Diese Einführung des Projektauftrags hat uns eine Struktur gegeben, die wir vorher nicht gehabt haben. Wir waren jetzt gezwungen, für jedes Projekt ein klares Ziel zu formulieren, den Projektinhalt zu definieren und einen Zeit- und einen Kostenplan für das Projekt aufzustellen. Im Grunde genommen das gleiche, was wir gegenüber unseren externen Kunden immer schon gemacht haben. Es ging weniger darum, dass wir das nicht können, sondern mehr darum, dass wir es jetzt tun müssen. Es ist eben ein Unterschied, ob ich mitten in einem Bauvorhaben bin und weiß, wenn ich diese Baubesprechung nicht protokolliere, kann das sehr schlecht für mich sein, oder ob es um die Protokollierung von einer internen Besprechung geht. Durch den äußeren Rahmen gab es plötzlich den Zwang, bei Projekten innerhalb der Firmengruppe ähnlich zu agieren wie wir es nach außen gewohnt waren. Durch dieses Kunden-Lieferanten-Verhältnis gab es nun logischerweise immer auch einen Diskussionsprozess für jedes Projekt. Z.B. hat der Auftraggeber gesagt, das ist mir zu teuer, was machen wir da? Daher gibt es heute keinen Projektauftrag, der nicht ausführlich besprochen wird. Ein weiterer Effekt transparenter Kosten und transparenterer und geplanter Inhalte war also, dass heute keine Projekte ins Blaue hinein mehr gemacht werden.

Gab es noch andere Effekte?

Ein weiterer Effekt war, dass mit den klaren Kosten auch die Frage – was bringt´s – viel schärfer gestellt wird. Natürlich gibt es auch Projekte, wo man kaum einschätzen kann, was sie bringen. Dort haben wir bzw. die Unternehmensführung lernen müssen, dass man manchmal bewusst etwas investiert, wo man sich nur auf die Bauchentscheidung berufen kann. Das gab es zwar früher auch, aber heute unterlaufen auch solche Projekte einer minimalen Prüfroutine. Und dabei werden Projekte nicht nur von den Eigentümern und Geschäftsführern hinterfragt, sondern auch von allen, die das dann danach nutzen sollen. Damit wird jedes Projekt sozusagen auf die Rüttelstrecke gelegt.

Sie brauchen doch nach wie vor die Mitarbeit von Leuten aus dem Tagesgeschäft, oder nicht? Ich kann doch nicht am grünen Tisch planen?

Ja, nur werden die Personen aus dem Tagesgeschäft viel zielgerichteter und viel punktgenauer zur Mitarbeit herangezogen. Oft als wichtige Impuls- und Feedbackgeber, aber weniger zur eigentlichen Abarbeitung des Projektes. Darum ist der Ressourcenkampf heute um auch den Faktor 20 kleiner als früher und damit auch wesentlich leichter bewältigbar. Die Leute aus dem Tagesgeschäft, die gerne bei Projekten mitmachen, brauchen keine Angst mehr haben, dass das für sie in große Arbeit ausartet. Sondern sie können sich über weite Strecken aufs Input Geben reduzieren. Zudem trennen wir heute klar zwischen Konzept- und Umsetzungsphase. Der einfache Hintergrund dafür: Solange ich in der Konzeptphase bin, habe ich noch keine Irreversibilität erzeugt. Das Ziel in der Konzeptphase ist immer, eine gute Entscheidungsgrundlage zu bekommen: Mache ich ein Projekt oder mache ich es nicht? Am Ende der Konzeptphase steht die Entscheidung. Wenn ich die beiden Dinge nicht trenne – so wie oft früher – dann fängt man immer viel zu schnell damit an, umzusetzen. Dann kann man irgendwann nicht mehr zurück bzw. kostet das dann sehr viel Geld. Diese Trennung haben wir mit der Firmengründung eingeführt.

Was ist da z.B. früher in die Hose gegangen, weil die Trennung nicht beachtet wurde?

Ein Beispiel war die Vormontage der Para-Bogendächer. Da war die Idee, Teile dessen, was auf der Baustelle passiert, als Vormontage in die Werkstatt zu verlagern, um dann mit größeren Bauteilen auf die Baustelle zu kommen. Ähnlich wie ein Fertigteilbau. Die Idee an sich ist faszinierend, nur wurde in diesem Fall aufgrund der großen Begeisterung sofort mit der Umsetzung begonnen. Dadurch haben sich einige technische Fehler eingeschlichen, die sich aber erst nach zwei Jahren herausgestellt haben. Erst dann kamen Reklamationen. Wenn man dasselbe aber sauber auf der Konzeptebene macht und dabei erkennt, dass einige

Unsicherheitsfaktoren enthalten sind, die man erst nach zwei Jahren feststellen kann, dann macht man eben ein Testprojekt, oder simuliert dies physikalischen Einflüsse mittels diverser technischer Hilfsmittel. Die Fehler, die wir dann mit Geld korrigieren mussten, hätten wir uns so sicher ersparen können.

Man kommt zu einer saubereren Arbeitsweise.

Ja. Das alles ist nichts Neues. Wenn Sie auf der Uni eine Vorlesung über Projektmanagement besuchen, dann hören Sie in der Theorie, wie man es richtig machen würde. Wenn Sie dem in der Organisation aber nicht durch geeignete Maßnahmen Rechnung tragen, bleibt es eben Theorie. In vielen Firmen funktioniert das Projektmanagement, weil die handelnden Personen ein Naturtalent dafür haben, aber wenn Sie sich nicht nur auf das Glück verlassen wollen, einige Naturtalente in der Firma zu haben, dann brauchen Sie Strukturen und Regeln.

Gibt es da eine klare Regelung bezüglich Priorisierung der Projekte?

Regel gibt es keine. Aber es gibt regelmäßig Geschäftsführerklausuren und Besprechungen, wo alle am Tisch sitzen und das quasi im Wettkampf der Ressourcen ausgedrückt wird. Größere Projekte versuchen wir durch intensive Kommunikation so zu reihen, dass es für alle passt. Das geht nur, wenn die Kommunikation erstens stattfindet und zweitens auch funktioniert. Das ist eine Kulturfrage und die haben wir Gott sei Dank.

Was hat sich durch die neue Firma in Bezug auf die Führung geändert?

Es wurde insofern anders, als der Job und das Talent des Projektleiters mehr Gewicht bekommen hat, zumal es auch meine Aufgabe ist, unsere Leute auf der Projektebene in diese Richtung permanent aus- und weiterzubilden. Früher war es eher so, wenn einer ein Naturtalent mitgebracht hat, hat er es eben gemacht. Heute muss jemand, der im Projektmanagement arbeiten will, die technische, organisatorische und Managementseite für Projektleitung mitbringen oder sie sich eben aneignen.

Benötigen Projektleiter andere Fähigkeiten als Linienmanager?

Das ist bei uns insofern eine komische Frage, weil unsere gesamte Organisation die klassische Linienorganisation nicht kennt. Für das Verkaufsteam im Bereich Bau ist jedes Bauvorhaben ebenfalls ein Projekt. Insofern ist in den eigentlichen Managementaufgaben, glaube ich, kein großer Unterschied, ob ich in den operativen Firmen oder in der Projektfirma bin. Gute Projektleiter von Bauvorhaben sind auch gute Projektleiter von internen Projekten. Der Unterschied liegt eher darin, dass ein Bauvorhaben kaum einen Multiplikationsanspruch hat und daher dort der Zwang der Dokumentation viel geringer ist.

Worauf schauen Sie, um gute Projektleiter zu finden und aufzubauen?

Grundsätzlich einmal schaue ich bei der Personalauswahl auf drei Faktoren. Erstens: Ist die Person in der Lage, gute Menschenführung zu betreiben? In unserer Unternehmenskultur geht mit Druck wenig, mit Sog alles. Zweitens schaue ich darauf, ob die Leute von ihrer Ausbildung her ein theoretisches Potenzial mitbringen, um komplexere Dinge überhaupt zu beherrschen. Ich schaue also auch: Hat die Person die Chance gehabt, eine gewisse Breite im Leben kennen zu lernen, aus der sie dann auch schöpfen kann, wenn es darum geht, neue und innovative Lösungen zu finden? Drittens muss man einen gewissen Hang zur Genauigkeit und zur Nachhaltigkeit haben. Wenn jemand kein Interesse daran hat, dass am Ende seines Projektes eine ordentliche Dokumentation und Schulungsunterlage vorhanden ist, ist er auf der Projektebene falsch angesiedelt.

Natürlich habe ich bei fast 30 Leuten die gesamte Bandbreite, aber diese drei Kernfähigkeiten – gute Menschenführung, breiter theoretischer Background und Hang zur Präzision – das ist das, worauf ich achte.

Der Projektauftrag bei Peneder

Der Projektauftrag bei Peneder

In der Projektdokumentation der Peneder Service Consulting GmbH heißt es unter dem Punkt 3 "Projektauftrag":

Für die Projekte muss der schriftliche Projektauftrag dem Kunden (als Auftragsbestätigung) vorliegen. Dazu wird das Formular "Projektauftrag" verwendet. In diesem Formular werden folgende Daten erfasst:

Auftragsart:	Konzept- oder Umsetzungsauftrag
Projekttitle:	Bezeichnung des Projektes
Projektleiter:	Voller Name und Kürzel des Projektleiters
Baan-Nr.	Projektnummer in Baan
Leitsätze:	Die Leitsätze geben das Motto wieder, unter dem wir die Leistung erbringen. Sie stellen damit die Orientierung für unser Handeln dar.
Projekthinhalte:	Beschreibt die Haupttätigkeit des Projektes
Projektergebnis:	Beschreibt das Ergebnis für den Kunden und dient damit auch zur Messung des Erfolgs.
Budget:	Übersicht der Kosten des Projektes, getrennt in Eigenleistung, Reisekosten und Fremdleistung.
Kunde:	Gibt den Kunden an, an den die Faktura erfolgt, können auch zwei Kunden sein
Aufteilung:	Wenn ein Projekt von mehreren Kunden beauftragt und bezahlt wird, wird hier die Auftragssumme in Prozent oder nach Summen aufgeteilt.
Fertigstellung:	Datum der Fertigstellung
Projektmitarbeiter:	Enthält die Namen der Projektmitarbeiter (ständige Mitglieder, temporär beigezogene Mitglieder)
Permanentes Projekt:	Handelt es sich bei dem Auftrag um ein permanentes Projekt, muss dieses Kontrollkästchen aktiviert werden
Zahlungen:	Gibt das Zahlungsschema an und ist verpflichtend festzulegen (z.B. "Nach Fertigstellung" oder "in fünf gleichen Monatsraten")
Kostenstelle/Kostenträger:	Hier wird die Kostenstelle/Kostenträger des Kunden aufgeführt, wenn bekannt
Datum:	Auftragsdatum
Unterschriften:	Projektleiter und Kunden unterfertigen den Auftrag

Zu jedem Auftrag ist auch ein Budget zu erstellen, das mit dem vorhandenen Blatt im Excel erfasst wird.

Quelle: Mit freundlicher Genehmigung der Peneder Service Consulting GmbH

Probleme entstehen in Projekten täglich mehrfach

Thomas Brugger, Assistent des Vorstandsdirektors Org/IT & Operations der Bank Austria-Creditanstalt und bis vor einem Jahr Leiter des Kompetenzzentrums Projektmanagement, über die Schritte zur Professionalisierung des Projektmanagements, die Einführung von Standards und die ständige Gratwanderung zwischen Eingehen auf Befindlichkeiten und Blick auf die Zielerreichung.

Wie kam es zum Aufbau des Kompetenzzentrums für Projektmanagement?

Wir haben das Kompetenzzentrum für Projekt- und Prozessmanagement 2003 im Rahmen einer Umstrukturierung etabliert. Hintergrund war, dass bei den vielen Zusammenschlüssen der vergangenen Jahre zwar sehr viel Know-how angesammelt worden war, aber trotzdem viele Dinge in den einzelnen Bereichen immer noch sehr unterschiedlich abliefen. Seien es Dinge wie Statusreports, die in jedem Bereich anders aussahen und unterschiedlich gegliedert waren, seien es unterschiedliche Planungstools, die in Verwendung waren oder eben auch unterschiedliche Abläufe. Ziel des neuen Kompetenzzentrums war daher, primär für Org/IT-Projekte einheitliche Methoden, Prozesse und Tools im Projektmanagement festzulegen, auch um damit die Schulungen entsprechend aufbauen zu können. Mit einem Fuß stehen heute alle zwölf Mitarbeiter des Kompetenzzentrums in Projekten - mal als Mitarbeiter, mal im Projekt Office, mal als Projektleiter - und auf der anderen Seite kümmern sie sich um Methodenentwicklung und Schulung.

Führen in der Linie und Führen in Projekten – sehen Sie hier Unterschiede?

Prinzipiell ja. Auf jeden Fall gibt es einen Unterschied bezüglich der Personalführung. Die Personalverantwortung bleibt weiterhin in der Linie verankert, während die funktionale Verantwortung für die Zeit des Projektes beim Projektleiter liegt. Kein Projektleiter hat einen Personalentwicklungsauftrag, der liegt weiterhin bei der jeweiligen Linienführungskraft.

Das zur Verfügung stellen von Mitarbeitern aus der Linie ist immer ein Aushandlungsprozess, aber wenn ich einen Mitarbeiter aus bestimmten Bereichen brauche, dann liegen dem ja meist auch fachliche Schwerpunkte zugrunde, die von eben diesen Bereichen initiiert und gewünscht sind. Es liegt also auch im Interesse der Linie, das Projektergebnis so rasch wie möglich und qualitativ so gut wie möglich zu erreichen. Dementsprechend ist ihnen auch bewusst, dass sie dafür auch die Mitarbeiter zur Verfügung stellen müssen.

Bekommt man als Projektleiter immer die Leute, die man braucht?

Im Wesentlichen ja, wobei dies sicherlich auch von der Erfahrung, Stärke und dem aufgebauten Netzwerk des jeweiligen Projektleiters abhängt. In den einzelnen Bereichen des Hauses haben sich mit der Zeit Mitarbeiter herauskristallisiert, die immer wieder zu Projekten herangezogen werden. Sei es, weil sie ein sehr spezifisches Know-how haben oder weil sie diese Art Arbeit gut und immer wieder gerne machen, weil sie damit der Routine des Liniengeschäfts ein Stück weit entfliehen können und das als angenehme Abwechslung erleben, ohne dass sie deswegen die Linienaufgabe aufgeben wollen.

Projektmanagement ist nichts Neues, trotzdem ist der organisatorische Rahmen vielerorts noch höchst dürftig, was klare Rollen, Prozesse, Verantwortlichkeiten etc. angeht. Wie lief bei Ihnen diese Etablierung von Standards ab?

Ein wesentliches Ergebnis, das wir in den vergangenen Jahren mit der Implementierung des Kompetenzzentrums erreicht haben, ist die klare Definition der einzelnen Rollen. Angefangen beim Lenkungsausschuss, über den Auftraggeber, den Projektleiter bis zu den Projektmitarbeitern ging es um die Fragen: Wer hat welche Kompetenzen? Wer hat welche Aufgaben? Was gibt es für Berichtslinien? Usw. Wir sind jetzt mit den neuen

Projektmanagement-Schulungen im dritten Jahr und inzwischen ist klar zu sehen, dass das auch wirklich so gehandhabt wird.

Woran erkennt man das?

Am laufend steigenden Know-how der in Projekten involvierten Personen, aber auch wesentlich am Verhalten der Linienführungskräfte. Früher war es beispielsweise immer wieder der Fall, dass Mitarbeiter zwar fürs Projekt abgestellt wurden, aber die Führungskräfte dann immer wieder ins Projekt hineinregiert haben, indem sie den Mitarbeitern gesagt haben, wie bestimmte Dinge zu interpretieren oder wie bestimmte Ergebnisse in dem Projekt zu handhaben sind. Dadurch kam es immer wieder vor, dass sich Mitarbeiter mehr an den Aussagen der Linie orientiert haben als an denen des Projektleiters, was natürlich zu Konflikten zwischen Linie und Projektleiter geführt hat. Heute ist von den Linienmanagern anerkannt und respektiert, dass die Mitarbeiter, was das Projekt anbelangt, eine andere Berichtslinie haben. Die Führungskräfte haben im Rahmen der Projektgremien ihre Chance mitzureden. Wenn es Probleme gibt, können und sollen sie es dort artikulieren. Aber genauso klar ist inzwischen, dass sie den Mitarbeitern im Rahmen des Projektes keine Aufträge zu erteilen haben. Heute sieht man, dass darüber nicht mehr diskutiert wird, aber das ist immer ein langfristiger Prozess.

D.h. es braucht klare organisatorische Regeln wie: Wenn es Probleme gibt, hat das im Lenkungsausschuss diskutiert zu werden?

Klar. Bei uns hat es eine starke Wirkung gehabt, die einzelnen Rollen klar zu definieren. Der Lenkungsausschuss ist das höchste Gremium des Projektes. Dieser Lenkungsausschuss reviewt regelmäßig den aktuellen Status des Projekts und er ist zuständig, wenn wichtige projektrelevante Entscheidungen anstehen, die nicht in der Kompetenz des Projektleiters liegen wie Abänderung der Ziele, Abänderung des Zeitplans und des Budgets u.ä. Dieser Lenkungsausschuss wird pro Projekt definiert, wobei wir trachten, dass er nicht zu groß wird, im Durchschnitt 4-5 Personen, mit einer Tagungsfrequenz alle 2-3 Monate, je nach Projektlaufzeit. Als Auftraggeber fungiert in der Regel derjenige, der die Initialzündung zum Projekt gegeben hat.

Wer kann bei Ihnen Projekte initiieren oder beauftragen?

Das hat bei uns nichts mit der Funktion zu tun, sondern wir haben einen klaren Beauftragungsprozess im Rahmen der gesamten Org/IT Beauftragungen. Sobald Projekte in irgendeiner Weise Organisations- oder IT-Unterstützung brauchen - und das ist bei allen größeren Projekten der Fall - kommt ein bestimmtes Prozedere zum Tragen: Zuerst priorisiert jede Division die Vorhaben, die sie sich wünscht, intern. Dann werden alle Vorhaben im Bereich Organisation zusammen getragen und dann starten Abstimmungsgespräche auf Basis der zugrunde gelegten Business Cases und des daraus resultierenden Scorings: Was bringt das Projekt an Mehrwert, was bringt es an Mehrerträgen, was bringt es an Synergien, etc.? So kommt es zur Festlegung einer Reihenfolge und dann folgt die Beauftragung an die Organisation und die IT. Es gibt ein eigenes Gremium, das sich u.a. aus Vertretern der Organisation und der einzelnen Business Divisions zusammensetzt, und dieses Gremium wählt letztlich die zu beauftragenden Projekte aus. Hinter jedem ausgewählten Projekt steht dann federführend zumindest eine bestimmte Division und diese Division definiert wiederum intern eine bestimmte Person, die das Projekt als Auftraggeber begleitet und unterstützt.

Womit kämpfen Projektleiter am meisten?

Auf der einen Seite natürlich mit Rahmenbedingungen wie: Sie bekommen Entscheidungen nicht in dem Zeitraum, in dem sie sie benötigen würden. Oder: Sie haben höchst unterschiedliche Mitarbeiter im Team, die sich nicht verstehen. Sie dürfen nicht vergessen: In der Linie haben Sie als Führungskraft viel mehr Zeit, ein wirkliches Team zu formen. Im Sinne eines Teams, wo sich alle kennen, man sich gut versteht, wo man über Privates Bescheid weiß, mal gemeinsam etwas unternimmt usw. Das schaut in Projekten oft ganz anders aus. Man spricht zwar auch vom Projekt-Team, aber in der Realität ist es meist viel eher ein Arbeitsteam, in dem sich die Mitarbeiter vorrangig auf einer Arbeitsebene verstehen und akzeptieren müssen, aber das muss noch lange nicht heißen, dass man miteinander immer

gut Freund ist. Es müssen die Rollen akzeptiert sein, die jeder Projektmitarbeiter hat und man muss sich darauf verständigen, dass man an einem gemeinsamen Ziel arbeitet. Daher gibt es in Projekten grundsätzlich viele Konflikte.

Insofern sage ich immer: Man sollte sich als Projektleiter jeden Tag zumindest fünf Minuten nehmen, in denen man sich bewusst zurücklehnt und quasi von außen auf das Projekt, das Team und die Probleme draufschaute. Das hilft, Distanz zu wahren und die Sachen nicht zu nah an sich herankommen zu lassen. Denn Probleme entstehen in Projekten täglich mehrfach. Insofern muss man Abstand gewinnen und versuchen, sehr lösungsorientiert an die Dinge heranzugehen und vor allem auch das Team in diese Richtung zu erziehen. Als Projektleiter müssen Sie aufpassen, dass Sie nicht die einzige Person sind, die Lösungen aufbereitet. Wenn Mitarbeiter mit einem Problem kommen, müssen Sie ihnen selbst Lösungsalternativen abverlangen, denn sonst – und das geht sehr schnell – laden alle ihre Probleme im Zimmer des Projektleiters ab und warten dann nur mehr darauf, dass er ihnen sagt wie es weitergeht. Und das hält kein Projektleiter lange durch.

Wenn Sie als Projektleiter vor dem Problem stehen, dringend benötigte Entscheidungen nicht zu bekommen, was machen Sie in diesem Fall?

Normalerweise haben Sie mit dem Auftraggeber und mit dem Lenkungsausschuss relativ fixe und damit planbare Termine. Daher ist es wichtig, sich als Projektleiter insofern vorzubereiten, dass man den eigenen Projektplan und die eigenen Meilensteine so weit als möglich mit diesen Besprechungen und Gremien-Terminen abstimmt. Wenn das gut geplant ist, ist es meist auch kein Problem, Entscheidungen zu bekommen. Allerdings: Wenn Sie im Vorfeld mit niemandem über die anstehenden notwendigen Entscheidungen sprechen, werden Sie die Entscheidungen im Lenkungsausschuss weniger wahrscheinlich bekommen, denn dann werden die Leute dort zum ersten Mal damit befasst sein. Daher sind Vorgespräche mit den relevanten Personen anzuraten. Diese strategische Herangehensweise ist dann Ausdruck genau der Erfahrung und Kompetenz, die man als Projektleiter mit den Jahren aufbaut. Man wird gescheiter und lernt dazu, wie man sich die Dinge organisiert, die man braucht.

Aber natürlich gibt es immer wieder Fälle, wo Entscheidungen nicht gefällt oder aufgeschoben werden. Dann muss man als Projektleiter auch klar die Konsequenzen aufzeigen, klar Stellung beziehen und sagen: „Das ist in Ordnung, ich nehme das zur Kenntnis, aber es muss auch klar sein, dass das Auswirkungen hat auf diesen und jenen Meilenstein, auf den Endtermin, auf das Budget, usw.“ Dann obliegt es dem Gremium, diese Auswirkungen zu akzeptieren oder wenn nicht, zumindest eine Präferenz der wahrscheinlichen Entscheidungsfindung zu artikulieren und so rasch wie möglich die finale Entscheidung zu erwirken.

Wenn es persönliche Konflikte gibt, ist dann in den Projekten überhaupt die Zeit, das ordentlich zu diskutieren?

Das handhabt jeder Projektleiter anders. Projektleiter, die sehr viel Wert auf ein gutes Klima im Rahmen des Projektteams legen, setzen sich sehr intensiv mit den Konflikten auseinander. Die führen viele persönliche Lösungsgespräche, machen gruppendynamische Sitzungen, etc.. Diesen Projektleitern geht es dann nicht nur darum, ein bestimmtes Arbeitsergebnis zu erreichen, sondern sie wollen auch, dass die Leute persönlich sehr gut miteinander können. Ich würde aber behaupten, dass der Hauptteil der Projektleiter hier im Haus primär darauf schaut, dass jene Konflikte bereinigt werden, die die Zielerreichung behindern, während sie jene Konflikte, wo es zu sehr ins Persönliche hineingeht, eher zweitrangig behandeln. Nicht, weil es Ihnen nicht wichtig oder egal wäre, sondern schlicht aufgrund des Zeitfaktors. Projekte sind immer zeitlich extrem begrenzt und bedürfen daher in vielen Dingen einer Abwägung.

Was ist Ihrer Erfahrung nach die wichtigste Kompetenz eines Projektleiters?

Man braucht ein unheimliches Gespür für die Menschen, für die Projektmitarbeiter ebenso wie für den Umgang mit den Linienmanagern. Ohne gute Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen haben Sie in Projekten noch größere Probleme, als es ohnehin der Fall ist.