

# Mit starkem Rückgrat

Projektmanagement sollte Sache erfahrener Mitarbeiter sein - oft ist das Gegenteil der Fall

Die Bildungsprogramme der Unternehmen haben sich verändert: Spielte noch vor wenigen Jahren das Thema Teamarbeit eine zentrale Rolle, so ist heute die Projektarbeit an seine Stelle getreten. Darin spiegeln sich die gewandelten Arbeitsprozesse und Organisationsstrukturen in den Unternehmen wider. „Noch vor wenigen Jahren befassten sich die Organisationsentwickler in den Firmen vorrangig mit der Frage: Wie können wir die Arbeit der einzelnen Bereiche verbessern?“ sagt Georg Kraus, Inhaber der Bruchsaler Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner. „Heute lautet die Kernfrage meist: Wie können wir die bereichsübergreifende Zusammenarbeit verbessern? Oder: Wie können wir die Zusammenarbeit mit unseren Kunden und Lieferanten optimieren?“

Zum einen sind auf Grund der Restrukturierungen der 90er-Jahre die Optimierungspotenziale in vielen Unternehmensbereichen ausgeschöpft. Zum anderen durchzieht heute die Informationstechnik viele Organisationen wie das Nervensystem den menschlichen Körper. Folglich wirken sich Veränderungen in einem Unternehmensbereich stärker auf anderen Bereiche aus.

Hinzu kommt: das Umfeld der Unternehmen wandelt sich immer schneller. „Die Betriebe müssen in immer kürzeren Zeitabständen ihre Strategien und Geschäftsprozesse auf den Prüfstand stellen“, weiß Hans-Werner Bormann, Geschäftsführer der WSFB-Beratergruppe in Wiesbaden. Bereichs- und unternehmensübergreifende Projektarbeit boomt.

„Erfahrung im Projektmanagement ist heute eine Voraussetzung für die Übernahme einer qualifizierten Fach- oder Führungsposition“, so Helmut Staminski vom Trainings- und Beratungsunternehmens Staminski & Partner in Fulda. Entsprechend viele Weiterbildungen werden angeboten - auch, weil Unternehmen erkannt hätten, „dass das Arbeiten in Projekten andere Anforderungen an Mitarbeiter stellt als das Wahrnehmen einer Linienfunktion. Und dass nicht jede gute Führungskraft zugleich ein guter Projektmanager ist“.



Foto: Joker

Auf den Punkt gebracht: die Arbeit der Projektmanager ist bereichsübergreifend.

## *Eine Führungskraft ist noch lange kein Projektmanager*

Trotzdem kommen auch heute noch viele Studien zu dem Ergebnis, dass 70 Prozent aller Projekte in Unternehmen scheitern. Zwar muss man, betont Kraus, der an der TH Karlsruhe zum Thema Projektmanagement promovierte, diese Zahl mit einigen Fragezeichen versehen, weil die Untersuchungen meist aus der Feder von Beratungsunternehmen stammen. Fakt ist dennoch, dass bei vielen Projekten die Ziele nicht oder nur teilweise erreicht werden.

Das zeigt ein Blick in die Wirtschaftsseiten der Tageszeitungen. Liest man dort, „Firma X verschiebt die Einführung ihres neuen Produkts“ oder „Umbau des Unternehmens Y dauert länger als geplant“, so steckt dahinter stets die Botschaft: ein Projekt lief nicht wie geplant. Sei es, weil die Ziele von Anfang an unrealistisch waren, weil unvorhergesehene Probleme auftraten oder weil die Kosten explodierten.

Weil so viele Projekte scheitern, bieten inzwischen Unternehmen ihren Mitarbeitern regelrechte Projektmanagement-Ausbildungen an. So auch die Bausparkasse Schwäbisch Hall, deren Personalentwicklerin Bernadette Imkamp glaubt: „In ein oder zwei Seminaren können Mitarbeiter nicht das Wissen erwerben, das sie zum Planen, Initiieren, Durchführen und Steuern großer bereichs- und unternehmensübergreifender Projekte brauchen“. Und wenn in einem Unternehmen die Projektarbeit zunehmend zur Regelarbeitsform werde, müssten seine Mitarbeiter ein gemeinsames Projektmanagement-Verständnis haben und dieselben Tools benutzen.

Ein Charakteristikum dieser Ausbildungen ist, dass das Lernen weit gehend in realen Projekten erfolgt. Das hat laut Imkamp den Vorteil, „dass die Mitarbeiter das Gelernte unmittelbar in die Praxis übertragen können“. Ein weiteres Merkmal dieser Ausbildungen ist, dass sie sich meist über einen längeren Zeitraum, zuweilen sogar über

Jahre erstrecken. Dahinter steckt die Einsicht, dass gute Projektmanager nicht vom Himmel fallen. „Sie müssen reifen - wie ein guter Wein“, meint Trainer Staminski. „Vor allem, weil sie neben einem großen Fach- und Methodenvwissen auch eine große Portion persönliche Kompetenz brauchen.“

Projektmanager sollen Menschen führen, integrieren und motivieren. Sie müssen in komplexen Strukturen denken können und Probleme, die den Projekterfolg gefährden, früh erkennen und darauf angemessen reagieren. „Sie brauchen ein starkes Rückgrat, um Konflikte aus- und Widerständen standzuhalten.“

Die Ausbildungen münden häufig in einer Prüfung oder Zertifizierung, denn: „Oft werden in den Projekten gerade die Fragen behandelt, die für den Unternehmenserfolg von zentraler Bedeutung sind. Also muss sicher sein, dass alle Projektmitarbeiter das benötigte Projektmanagement-Knowhow und -Verständnis haben“, sagt Georg Kraus. „Sonst entsteht in der Organisation auch nicht die gewünschte Projektmanagement-Kultur.“ Also sollten „die individuellen Entwicklungsmaßnahmen in einem kollektiven Entwicklungskonzept verankert sein.“

## *Es fehlt eine Laufbahn für Projektexperten*

Als besonders fruchtbar haben sich institutionalisierte Projektmanagement-Ausbildungen in Unternehmen mit sehr flachen Hierarchien erwiesen, außerdem in Unternehmen, die viele hoch qualifizierte Spezialisten beschäftigen, die just wegen ihres Expertenwissens für die Organisation wertvoll sind. Horst Staminski: „Solche Unternehmen kämpfen oft mit der Frage: Welche Perspektiven können wir unseren Mitarbeitern bieten, finanziell und hinsichtlich ihres Wunsches, sich weiterzuentwickeln und eine exponierte Position zu übernehmen?“ Eine qualifizierte Projektmanagement-Ausbildung, verknüpft mit einer entsprechenden Projektlaufbahn, die gleichrangig neben der Führungs- und Fachlaufbahn steht, könne ein Lösungsansatz sein.

Mit einer institutionalisierten Projektlaufbahn könnten Unternehmen auch fol-

genden, häufig beobachtbaren Widerspruch lösen: Auf der einen Seite sind sich zwar alle einig, dass in den strategischen Projekten die Basis für den künftigen Erfolg gelegt wird. Wenn es aber um die Entscheidung geht, wer ihre Leitung übernimmt, fällt die Wahl oft auf Mitarbeiter, die zwar ein großes Entwicklungspotenzial haben, aber noch keine gereiften Führungskräfte oder Projektmanager sind. Getreu dem Motto: lass das mal den Maier machen, dann kann er zeigen, was in ihm steckt...

Die Projekte werden also so besetzt, dass sie für die Projektleiter eine Chance sind, sich zu bewähren. Nur selten wird ihre Leitung einem mit allen Wassern gewaschenen Projektmanagement-Profi übertragen. Daraus ergeben sich Folgeprobleme. Zum Beispiel, wenn die „Youngster“ von den Bereichsleitern und den Spezialisten nicht als gleichrangige Gesprächspartner akzeptiert werden; zuweilen sehen sie in ihnen sogar Konkurrenten.

Der entscheidende Nachteil, so Projektmanagement-Experte Kraus: „Wenn die jungen ‚Stars‘ ein bis zwei Großprojekte erfolgreich gemanagt haben, erwarten sie die ihnen zumindest zwischen den Zeilen versprochene Belohnung: eine exponierte Führungsposition in der Linie, da diese in der Regel besser dotiert und mit einem höheren Ansehen verbunden ist.“ Die nun erfahrenen Projektmanager stehen nicht mehr als Leiter von Großprojekten zur Verfügung. An ihre Stelle treten erneut unerfahrene Projektmanager - die oft dieselben Fehler wie ihre Vorgänger begehen. *Heiner Schmidt*

Vom 20. bis 22. März findet die Jahrestagung „Projektmanagement 2006“ in München statt: [www.managementcircle.de](http://www.managementcircle.de)  
Lehrgänge bietet auch die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement: [www.gpm.de](http://www.gpm.de)