

HR SERVICES

Die Welt der Personaldienstleistungen

1 / 2006 Februar

www.datakontext-press.de

DATAKONTEXT

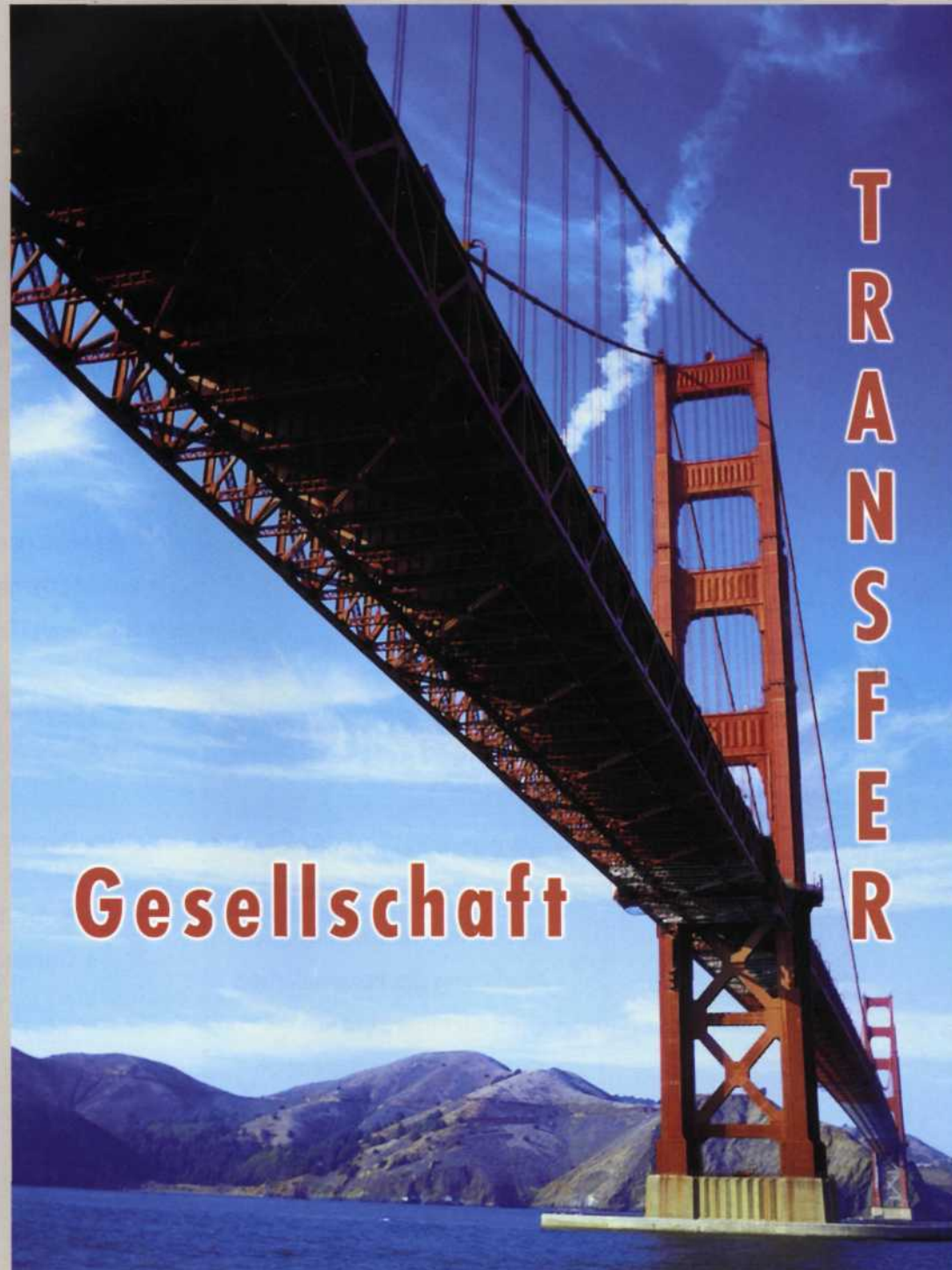
**PEAG:
Beschäftigungs-
fähigkeit sichern**

**Wenn „öffentliche
Verwaltungen“
abspecken**

**Personalarbeit
und Rating
nach Basel II**

**Erfahrungen mit
Humankapital-
bewertung**

**Reisekostenrecht
Arbeitnehmer-
freundlich**



**T
R
A
N
S
F
E
R**

Gesellschaft



Management

Projektmanager müssen reifen - wie ein guter Wein

Ein Unternehmen hat ein Problem - oder es steht vor einer neuen Herausforderung. Also startet es ein Projekt. Das ist in den meisten Unternehmen Alltag. Oft werden diese Projekte „Youngstern“ anvertraut: als Chance, sich zu bewähren. Das hat häufig negative Folgen, weil den Jungstars die erforderliche Erfahrung und Verankerung in der Organisation fehlt.

Die Bildungsprogramme der Unternehmen haben sich verändert: Spielte noch vor wenigen Jahren das Thema Teamarbeit eine zentrale Rolle, so ist heute das Thema Projektarbeit an seine Stelle getreten. Hierin 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?“, berichtet Dr. Georg Kraus, Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. „Heute lautet die Kernfrage meist: Wie können wir die bereichsübergreifende Zusammenarbeit verbessern? Oder gar: Wie können wir die Zusammenarbeit mit unseren Kunden und Lieferanten optimieren?“ Die Ursachen hierfür: Zum einen sind aufgrund der Restrukturierungen der 90er-Jahre die Optimierungspotenziale in vielen Unternehmensbereichen ausgeschöpft. Quantensprünge lassen sich hier keine mehr erzielen. Zum anderen durchzieht heute die Informationstechnik viele Organisationen wie das Nervensystem den menschlichen Körper. Folglich wirken sich Veränderungen in einem Unternehmensbereich stärker auf andere Bereiche aus. Hinzu kommt: Das Um-

feld der Unternehmen wandelt sich immer schneller. „Deshalb müssen die Betriebe in immer kürzeren Zeitabständen ihre Strategien und Geschäftsprozesse auf den Prüfstand stellen“, erläutert Hans-Werner Bormann, Geschäftsführer der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden.

Gute Führungskraft, schlechter Projektmanager

Als Folge hiervon boomt das Thema bereichs- und unternehmensübergreifende Projektarbeit. Auch, weil die Unternehmen erkannt haben, „dass das Arbeiten in Projekten andere Anforderungen an ihre Mitarbeiter stellt als das Wahrnehmen einer Linienfunktion. Und dass nicht jede gute Führungskraft zugleich ein guter Projektmanager ist“.

Trotzdem kommen auch heute noch viele Studien zu dem Ergebnis, dass 70 Prozent aller Projekte in Unternehmen scheitern. Zwar muss man, wie Dr. Kraus betont, diese Zahl mit einigen Fragezeichen versehen, weil die Untersuchungen meist aus der Feder von Beratungsunternehmen stammen. Fakt ist dennoch: Bei vielen Projekten werden die Ziele nicht oder nur teilweise erreicht. Das zeigt ein Blick in die Wirt-

schaftsseiten 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.

Systematische Ausbildung gefragt

Weil so viele Projekte scheitern, bieten inzwischen zahlreiche Unternehmen ihren Mitarbeitern regelrechte Projektmanagement-Ausbildungen an - so zum Beispiel die Bausparkasse Schwäbisch Hall. Personalentwicklerin Bernadette Imkamp nennt als Begründung: „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“. Hinzu kommt: Wenn in einem Unternehmen die Projektarbeit zunehmend zur Regelarbeitsform wird, müssen seine Mitarbeiter ein gemeinsames Projektmanagement-Verständnis haben und dieselben Tools benutzen.

Ein Charakteristikum dieser Ausbildungen ist: Das Lernen erfolgt weitgehend in realen Projekten. Das hat laut Imkamp den Vorteil, dass „die Mitarbeiter das Gelernte unmittelbar in die Praxis übertragen können“. Ein weiteres Merkmal dieser Ausbildungen ist: Sie erstrecken sich meist über einen längeren Zeitraum - zuweilen sogar über Jahre. Dahinter steckt die Einsicht, dass gute Projektmanager nicht vom Himmel fallen. „Sie müssen reifen - ähnlich wie ein guter Wein“, erklärt Helmut Staminski schmunzelnd. „Vor allem, weil sie neben einem großen Fach- und Methodenwissen auch eine große Portion persönliche Kompetenz brauchen.“ So müssen Projektmanager Menschen führen, integrieren und motivieren können. Sie müssen zudem in komplexen Strukturen denken können und Probleme, die den Projekterfolg gefährden, früh erkennen und darauf angemessen reagieren. Und: „Sie brauchen ein starkes Rückgrat, um Konflikte aus- und Widerständen standzuhalten.“

Charakteristisch für die Ausbildungen ist auch, dass sie oft in einer Prüfung oder gar

Zertifizierung münden. Der Grund hierfür: „Oft werden in den Projekten gerade die Fragen behandelt, die für den künftigen Unternehmenserfolg von zentraler Bedeutung sind. Also muss sicher sein, dass alle Projektmitarbeiter das benötigte Projektmanagement-Know-how und -Verständnis haben“, sagt Dr. Kraus. „Sonst entsteht in der Organisation auch nicht die gewünschte Projektmanagement-Kultur.“ Deshalb sollten, so sein Credo, „die individuellen Entwicklungsmaßnahmen in einem kollektiven Entwicklungskonzept verankert sein.“

Projektmitarbeitern Perspektiven aufzeigen

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. Staminski: „Solche Unternehmen kämpfen oft mit der Frage: Welche Perspektiven können wir unseren Mitarbeitern bieten - finanziell und hinsichtlich ihres Wun-

sches, 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 - kann ein Lösungsansatz sein.

Mit einer institutionalisierten Projektlaufbahn können Unternehmen laut Bormann auch folgenden, 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 und Projektmanager mit einem starken Rückgrat 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.

Hieraus ergeben sich Folgeprobleme. Zum Beispiel, weil die Youngster von den Bereichsleitern und den Spezialisten nicht als gleichrangige Gesprächspartner akzeptiert werden. Zuweilen sehen sie in ihnen sogar Konkurrenten.

Der entscheidende Nachteil eines solchen Vorgehens ist, so Dr. Kraus: „Wenn die jungen Stars ein, 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.“ Das bedeutet: Die nun erfahrenen Projektmanager stehen nicht mehr als Leiter von Großprojekten zur Verfügung. An ihre Stelle treten erneut junge, unerfahrene Projektmanager, die oft dieselben Fehler wie ihre Vorgänger begehen.

Autor: Heiner Schmidt
