

Projektmanagement: Ein Interview mit Ulrike Siemann

Interviewer: Frau Siemann, Sie haben langjährige Erfahrung im Bereich Training und Beratung für Projektmanagement, zu Ihren Kunden zählen unter anderem Technologiekonzerne wie Hewlett-Packard und Medienkonzerne wie Bertelsmann. Inwieweit kann Projektmanagement in Verlagen als effizientes Instrument eingesetzt werden?

Ulrike Siemann: Prinzipiell stellt Projektmanagement für jede Branche ein wichtiges Instrumentarium dar. Allerdings muss sich das Projektmanagement an den jeweiligen Aufgaben und Zielen einer Branche oder eines einzelnen Unternehmens orientieren und kann erst so effektiv werden. In der Verlagslandschaft scheinen mir, zwei Tendenzen besonders wichtig zu sein: Erstens ist es zu einer Verschiebung von Aufgabenbereichen gekommen, die eine Neudefinition von Berufsbildern nach sich zieht und sicher von den einzelnen Mitarbeitern mehr Eigeninitiative und Verantwortung einfordert.

Zweitens haben die starken Veränderungen im Verlagsbereich der letzten Jahre gezeigt, dass mehrere Projekte von den Verantwortlichen gleichzeitig gemanagt werden müssen. Dies verlangt hohen Einsatz und ist sehr risikoreich. Das heißt auch: Projektmanagement ist nicht gleich Projektmanagement.

I: Können Sie diese Aussage etwas näher erläutern?

US: Nun, in vielen Verlagen ist es eine Selbstverständlichkeit geworden, Arbeit am Titel als eine Projektaufgabe zu definieren. Aber auch der Einsatz neuer Technologien oder organisatorische Veränderungen verlangen ein klares Projektmanagement. Und Lektoren und Redakteure sind heute in diese Prozesse stark eingebunden. Man sollte aber dabei nicht ausschließlich an Projekte im Bereich Neue Medien denken. Denn bei der Konzeption einer neuen Buchreihe oder eines Gesamtwerkes ist eine klare Projektdefinition ebenfalls notwendig. Also muss ein Kosten- und Qualitätsplan erstellt werden. Eine Risikoanalyse muss durchgeführt werden, es gilt das Projektteam zu steuern und vieles mehr. Lektorat und Redaktion stehen also in einer klaren Verantwortungssituation, die Projekte effizient abzuwickeln.

Was gehört zu einem guten Projekt?

- Ein klares Ziel, das alle kennen und erreichen wollen
- Eine Organisation, welche die Beteiligten in ihrer Arbeit unterstützt und nicht hindert
- Eine gute Vorbereitung durch Umfeldbetrachtung, Chancen- und Risikoabschätzung und daraus abgeleiteten Plänen
- Eine klare Projektsteuerung mit definierten Rollen und Verantwortlichkeiten

I: Das ist die eine Sichtweise von Projektmanagement, wenn ich Sie richtig verstanden habe?

US: Ja. Die zweite betrifft die Führungsebene eines Verlages und kann als "Multi-Projektmanagement" bezeichnet werden. Es handelt sich dabei um eine komplexere Form des Projektmanagements. Auch in diesem Fall kann es um die Einführung neuer Technologien gehen, also etwa um die Produktion von CD-Roms oder von multimedialen Nachschlagewerken. Aber mit der Planung einer neuen Produktpalette sind weitere Veränderungen verbunden: die Umstrukturierung des Vertriebs, der Aufbau geeigneter Organisationsformen für neue Märkte, unter Umständen ein Verlagsneubau oder der Zusammenschluss von Verlagsteilen.

All das macht klar, dass Führungskräfte mehrere Projekte gleichzeitig leiten und koordinieren müssen, sich auf das Multi-Projektmanagement einstellen müssen. Zudem sollte die Führungsebene ein gemeinsames Grundverständnis von Projektmanagement im gesamten Verlag aufbauen. Das verlangt viel Know-how und viel Engagement.

I: Wie steht es denn um Wissen und Akzeptanz der Führungskräfte aus Verlagen hinsichtlich Projektmanagement?

US: Na ja, die Akzeptanz, besser gesagt, die Einsicht, dass Projektmanagement für die Führung eines Verlags absolut notwendig ist, ist groß. Andererseits höre ich immer

wieder bei Seminaren Sätze wie "Ich bin einfach losgelaufen und habe meine Erfahrungen gesammelt". Eine qualifizierte, systematische Ausbildung ist da eher die Ausnahme. Es ist aber die Frage, ob Verlage es sich heute noch leisten können, dass ihre Führungskräfte - oder ihre Lektoren - einfach nach der Methode "trial and error" agieren. Durch die kürzer gewordene Reaktions- und Entscheidungszeit, durch die Verknappung der Ressourcen ist es heute einfach nicht möglich, ohne qualifizierte Projektmanagement-Ausbildung effizient zu arbeiten.

Die Verdichtung und Vernetzung von Projekten, die optimale Nutzung von Kapazitäten, das Setzen von Prioritäten innerhalb des Projektpools, Mehrfacheinsatz von Mitarbeitern und die Koordinierung des Projektteams sind Stichwörter, die zeigen, wie arbeitsintensiv es ist, die Probleme der Gesamtprojekt-Steuerung in Bezug auf ein Unternehmen zu lösen.

I: Was kann man als Lektor oder Führungskraft vom Einsatz des Projektmanagements erwarten?

US: Ganz allgemein liegt sicherlich der Nutzen darin, dass sich Projekte schneller und auch reibungsloser realisieren lassen. Und das führt zum Abbau von Stress und Druck.

Freilich ist das nicht alles. Projektmanagement ermöglicht zudem, dass potentielle Probleme frühzeitig erkannt und daher die notwendigen Maßnahmen

getroffen werden können. Das wiederum versetzt einen in die Lage, Projekte termin- und kostengerecht abzuschließen. Dabei ist es entscheidend, dass bereits bei Projektbeginn alle wichtigen Schritte und Vorhaben klargestellt und definiert werden.

Weiters ist es notwendig, dass der Projektleiter Kompetenz hat in der Aufteilung der Verantwortung. Das wirkungsvolle Zusammenspiel von Projektleiter und Teams ist von entscheidender Bedeutung für den Verlauf der Projekte. Damit erhöht Projektmanagement ganz wesentlich das Wir-Gefühl im Team. Alle Beteiligten definieren das Projekt als "unser Projekt". Da sie Verantwortung tragen, haben sie auch Kenntnis über den gesamten Projektverlauf: vom formulierten Projektauftrag über das Zielverständnis und den definierten Zeit-, Kosten- und Ergebnisrahmen bis hin zum Projektabschluss und zur Übergabe der Ergebnisse. Und dann, bei Projektende, sollte auch Zeit eingeplant sein für die Feier des Erfolges.

Ulrike Siemann

Langjährige Tätigkeit im Organisationsbereich der Bayer AG / Leverkusen und der Bayerischen Landesbank / München.

Seit 1989 selbständige Trainerin und Beraterin, mit dem Schwerpunkt im Bereich Projektmanagement und Teamentwicklung.

In der Zusammenarbeit mit PS Consulting werden Training und Beratung für Projektmanagement im deutschen und europäischen Umfeld angeboten. Die Kunden sind u.a. Technologiekonzerne wie Hewlett-Packard, der Bertelsmann Konzern und verschiedene Kunden aus der Automobilbranche sowie im Banken- und Versicherungsbereich.