



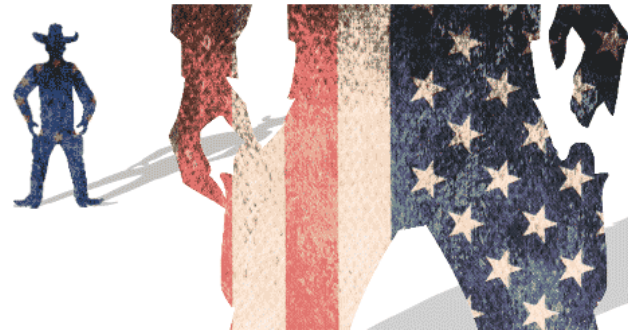
NEWS | BUSINESS | BUSINESS PROCESS MANAGEMENT | EFFIZIENZ | FAVORITEN DER REDAKTION |  
GESCHÄFTSPROZESSE | ONLINE-ARTIKEL

## Projektmanagement für Führungskräfte: Positive Rahmenbedingungen für erfolgreiche Projekte schaffen

5. Dezember 2018

Der Erfolg von Projekten hängt wesentlich von Umgang und Stil der Führungskräfte ab – oft mehr als von den Projektleitern. Häufig besteht jedoch Handlungsbedarf, um das volle Potenzial dieser Wirkung auf das Projektmanagement ausschöpfen zu können. Eingefahrene Verhaltensmuster müssen aufgelöst, Menge und Themen der Projekte eingegrenzt und eine Unternehmenskultur geschaffen werden, die Mitarbeiter unabhängig jeglicher Hierarchie anregt, Verantwortung zu übernehmen. Dabei sollten Führungskräfte, Projektleiter und Berater die Verantwortung nicht auf die leichte Schulter nehmen. Methodische Herangehensweisen und Tools haben sich in den vergangenen Jahren wesentlich weiterentwickelt. Daher empfehlen sich regelmäßig entsprechende Schulungen für in Projekten involvierte Führungskräfte, um den Wissensstand zu aktualisieren, Chancen zu entdecken und Projekte noch erfolgreicher zu gestalten.

Um als Führungskraft die Basis für den Erfolg von Projekten zu legen, sind neben klarer Steuerung auch die Gestaltung einer erfolgsorientierten Projektkultur sowie die Wahl des passenden Projektleiters und der Methodik elementar. Von immer mehr Führungskräften als Mittel der Wahl bevorzugt, rückt verstärkt eine agile Herangehensweise in den Fokus. Bei allen positiven Effekten und Vorteilen dieses Konzept gegenüber dem klassischen Projektablauf, dem sogenannten Wasserfall Life Cycle, müssen doch bestimmte Bedingungen erfüllt sein, damit die erhofften



Auswirkungen auf die Projekte eintreten. Ein agiles Vorgehen kann sehr effizient sein, es setzt jedoch eine engere Abstimmung aller Beteiligten voraus und ist prinzipiell aufwändiger für Führungskräfte und Auftraggeber als das Wasserfallmodell, bei dem die einzelnen Phasen bereits vordefiniert und die Resultate einer Phase als bindende Vorgaben für die nächste Phase einfließen.

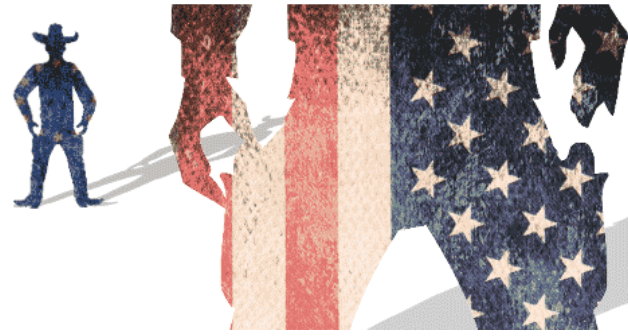
## **Unternehmensstruktur beeinflusst Erfolgswahrscheinlichkeit**

Mit schnellerem Return und allgemein zügigeren positiven Auswirkungen überwiegen bei der agilen Methodik im Vergleich zum deutlich schwerfälligeren Wasserfallmodell in der Regel die Vorteile für Projektabläufe. Jedoch muss die Auswahl der passenden Methode fallbezogen erfolgen, denn nicht für alle Projekte und Branchen eignet sich ein agiler Life Cycle. Eine flache Unternehmensstruktur fördert dabei die Bereitschaft, individuelle Verantwortung zu übernehmen und erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit dieser Vorgehensweise: Wenn für jede Entscheidung die Erlaubnis der zuständigen Führungskraft vorliegen muss, verzögert das Abläufe und macht die Arbeit am Projekt unnötig zäh.

Vom Visionär zum Umsetzer: Visionen für die Geschäftsentwicklung zu entwickeln, sollte Standard für Manager sein und wirkt sich direkt darauf aus, wie Projekte priorisiert und bearbeitet werden. Damit Vorstellungen in Strategien überführt werden können, die in Projekterfolg münden, bedarf es guter Abstimmung zwischen Unternehmensstrategie und Projektauswahl. Ist die Strategie klar, sind es auch die Prioritäten, was wiederum Kontinuität und Stabilität in die Projektarbeit bringt. Sie wird automatisch agiler, jedoch ohne die Gefahr, ins Chaotische abzudriften. Beim Aufbau des Projektportfolios ist wichtig, verschiedene Kundensegmente zu bedienen und sich beständig neue zu erschließen. Die Balance zwischen kurz- und langfristiger Gewinnmaximierung wird so eher hergestellt.

## **Prioritäten setzen und wissen, welche Projekte tabu sind**

Die Machbarkeit muss gewährleistet bleiben: Wer jedes Projekt unüberlegt annimmt, begibt sich über kurz oder lang in eine schwerwiegende Belastungssituation, in der gelungene Umsetzung unmöglich wird. Um Kundenzufriedenheit sicherzustellen, Rückabwicklungen, Beschwerden und Stress zu minimieren, ist es nötig, tatsächlich



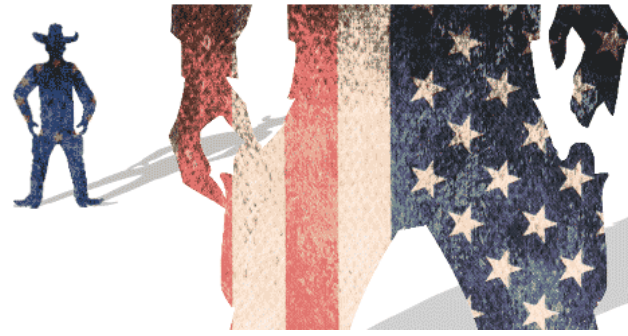
vorhandene und bereits verplante Kapazitäten zu kennen. Also Klarheit zu haben, was wirklich die besten Projekte für die jeweilige Unternehmensstruktur sind. Eindeutige Prioritäten zu haben offenbart sich in dem Wissen, welcher Auftrag keinesfalls übernommen wird, sie lassen sich daran messen, dass benannt werden kann, welche Projekte und Themen nicht bearbeitet werden. Zumal selbst hoch qualifizierte Projektleiter negative Folgen einer zu hohen Anzahl parallel zu bearbeitender Projekte nicht ausgleichen können. Führungskräfte sind in der Pflicht, Prioritäten zu setzen was Quantität und Qualität der Aufgaben betrifft, damit Abläufe effizient bleiben und der Erfolg steigt.

## **Weniger Projekte für den Einzelnen steigern Produktivität**

Auch wenn weitestgehend eine Matrixorganisation als Strukturprinzip in der Organisation bei den Unternehmen verbreitet ist, ist doch ein Trend weg von der klassischen Matrix zu beobachten, bei der Zuständigkeit und Verantwortung auf voneinander unabhängige, gleichberechtigte Weisungsbefugte verteilt wird. Anstatt Mitarbeiter wie bislang in zehn oder mehr Projekten gleichzeitig einzusetzen, ist es seit rund zwei Jahren immer häufiger üblich, sie nur noch ein bis zwei Projekte parallel bearbeiten zu lassen und die nächsten Projekte erst nach Abschluss der vorherigen zu beginnen. Schnelleres und fokussiertes Umsetzen der Aufgaben ist so möglich. Vorhandene Zeit wird effektiver genutzt, wenn Führungskräfte Kompetenzen und Verantwortungen zielgerichteter aufteilen und delegieren. Verstärkt erkennen Unternehmen zudem die Vorteile eines Project Management Office (PMO), das etwa in der Steuerung des Projektportfolios deutlich unterstützen kann und die allgemeine Organisation erleichtert. Zusätzlich zu administrativen Aufgaben kann ein PMO unter anderem zudem die Koordination und Priorisierung von Projektanträgen und -ideen, die Weiterentwicklung der Methodik sowie Schulungen und Zertifizierungen übernehmen.

## **Keine Fehler machen zu wollen als größtes Hindernis für Erfolg**

Um eine erfolgsorientierte Projektkultur zu etablieren, ist es unter anderem notwendig, das Umfeld zu schaffen, das ermöglicht, Fehler ohne Angst vor Sanktionen zu benennen. Wird eine klare Kommunikation begünstigt, die Grundlagen für vertrauensvolle, gemeinsame Arbeit für das Unternehmensziel gelegt, beeinflusst das



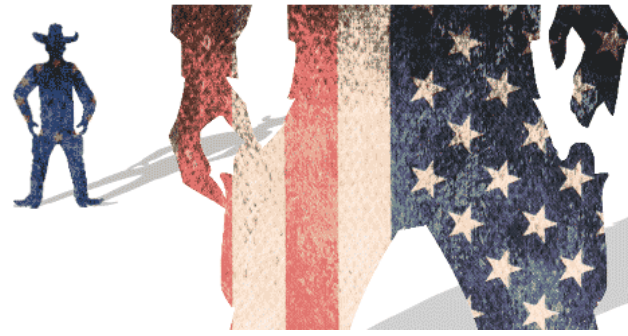
maßgeblich die Leistung der Mitarbeiter. Herrscht ein Klima, in dem Fehler nicht vertuscht werden müssen bis sie nicht mehr zu verbergen sind und schließlich keine gute Lösung mehr möglich ist, wächst die Bereitschaft der Belegschaft, Verantwortung zum Vorteil des Projekts zu übernehmen. Agile Unternehmen sind mutig und gehen kalkuliert Risiken ein. Damit steigt zwangsläufig auch die Gefahr, Fehler zu machen. Was Führungskräfte nicht abschrecken sollte: Schließlich stellt sich als größter Fehler des Einzelnen auf dem Weg zum Projekterfolg oftmals der heraus, aus der Befürchtung unbequem aufzufallen, gar keine Verantwortung zu übernehmen. Der Umgang im Kollegenkreis wird durch die Auswirkungen agiler Verfahren in den vergangenen Jahren positiv beeinflusst. Da mit dieser Methode häufig weniger strenge Reglementierung durch den Projektleiter erfolgt und alle Beteiligten die Wirkung ihrer individuellen Arbeit an gemeinsam erreichten Resultaten messen, findet vermehrt wirkliche Teambildung mit offener Kommunikation statt. So arbeiten Teams miteinander am verbindenden Ziel und nicht neben- oder gar gegeneinander, um das jeweilige Projekt erfolgreich zu machen.

## **Überblick über Verläufe ist Basis für Steuerung der Projekte**

Um als zuständige Führungskraft den Überblick über Verlauf und jeweiligen Status Quo auch bei einer großen Zahl von Projekten zu behalten, sind gewisse Standards sowie regelmäßige Koordinationsmeetings und Berichte unverzichtbar. Nur wenn verlässlich über den aktuellen Projektstand berichtet wird, nur mit dem Überblick über alle Projekte und dem Wissen, wie sie im Unternehmen vernetzt sind und sich gegenseitig beeinflussen, kann der Geschäftsführer, in Konzernen der Bereichs- oder Abteilungsleiter, mehrere Projekte zeitgleich erfolgreich steuern.

## **Ohne Standards für Einzelprojekte hilft kein noch so gutes Tool**

Dabei wird häufig viel zu früh nach Tools zur Unterstützung gesucht, dabei reicht oft zum Start eine einfache Exceltabelle; viel mehr Augenmerk sollten Führungskräfte auf passende einheitliche Standards für das Projektmanagement legen – denn ohne Standards für Einzelprojekte funktioniert keine übergreifende Steuerung. Mindestens minimale gemeinsame Standards dazu, wie Projekte aufgesetzt, durchgeführt, gesteuert und abgeschlossen werden, empfehlen sich dringend ab einer Zahl von mehr als 20 Projekten innerhalb einer Organisation. Wenn keine Standards vorhanden sind,



kann auch das beste Tool nicht verhindern, dass Führungskräfte zwangsläufig den Überblick verlieren, den sie für eine adäquate Steuerung und um Prioritäten zu setzen unbedingt brauchen. Ausschließlich auf dieser Grundlage bringen dann Tools zu Controlling und Berichterstattung zusätzliche Arbeitsvereinfachungen.

## **Generalisten gesucht: Kommunikative Quereinsteiger als Projektleiter geeignet**

Führungsverantwortliche in Projekten müssen mit einer Vielzahl unterschiedlicher Führungsstile und -methoden vertraut sein und diese situationsbedingt optimal anwenden können. Prinzipiell empfiehlt sich, bei der Wahl des Projektleiters einen kommunikativen Generalisten dem Spezialisten vorzuziehen. Da in Projekten wichtiger ist, Zusammenhänge herstellen zu können, als in Einzelthemen über tiefes Fachwissen zu verfügen, wird die Fähigkeit wichtig, mit anderen leicht in Kontakt treten zu können. Der passende Projektleiter muss nicht zwangsläufig der beste in seinem Fachgebiet sein; meist genügt es für eine professionelle Gestaltung, grundsätzliche Zusammenhänge zu kennen. So können auch Quereinsteiger erfolgreich als Projektleiter installiert werden, solange sie nah am jeweiligen Thema sind und ein Gespür dafür haben, was die Kunden möchten.

## **Wissen über Methoden auffrischen**

Nur durch gemeinsame Anstrengung von Führungskraft und Projektleiter besteht die Chance, das Potenzial für das Projektmanagement komplett auszuschöpfen. Daher sollten auch Führungskräfte sich nicht scheuen, Schulungen zu elementaren Hintergründen der Grundlagen und Methodenkompetenzen zu besuchen oder ihre Kompetenzen auf den neuesten Stand zu bringen. Die Entwicklung in der jüngsten Vergangenheit war rasant: Wer vor zehn Jahren die Methoden des Projektmanagements gelernt hat, tut gut daran, sein Wissen über wirkungsvolle Methoden effektiv aufzufrischen, um Projekte zu initiieren, von oben zu steuern und zum Erfolg zu führen.

**Patrick Schmid**, Geschäftsführer PS Consulting GmbH