

Advertorial

# Der fähige Projektleiter in der unfähigen Organisation – das Umfeld macht den Unterschied

**Wenn Qualifizierungsprogramme für Projektleiter nicht die gewünschte Wirkung zeigen, dann hat das meist einen ganz bestimmten Grund: Das Projektumfeld erlaubt es den frisch qualifizierten Projektleitern nicht oder nur eingeschränkt, ihr Know-how konsequent anzuwenden. Bremser sind oft ausgerechnet die Auftraggeber und Führungskräfte. Torsten Otto und Lisa Simon vom Competence Center Projekt-, Prozess- und Change Management der Haufe Akademie zeigen auf, wie sich diese Stakeholder mit überschaubarem Aufwand ins Boot holen lassen.**

*Herr Otto, Frau Simon, „Der fähige Projektleiter in der unfähigen Organisation“ ist eine provokative Situationsbeschreibung aus Ihrer Praxiserfahrung. Was steckt dahinter und wie kommt es zu solchen Verhältnissen?*

Torsten Otto: Zu fähigen Projektleitern in unfähigen Organisationen kommt es, wenn Unternehmen Qualifizierungsoffensiven starten und es versäumen, gleichzeitig ein passendes Rahmenwerk (Methodik, Prozesse, Formulare etc.) zu etablieren. Teilweise wirft dann noch das Management den Projektleitern immer wieder Knüppel zwischen die Beine, anstatt sie zu unterstützen. Somit kehren frisch qualifizierte Projektleiter motiviert und engagiert vom Seminar in ihre Unternehmen zurück, doch dort gibt es weder die nötigen Prozesse, noch kennen die anderen Stakeholder ihre Rolle und Aufgaben.

*Da hat der einzelne Projektleiter wohl kaum eine Chance, erfolgreich zu sein. Was ist zu tun?*

Torsten Otto: Diese Situation können die Projektleiter kaum einzeln für sich alleine lösen, sie können nur eine Veränderung der Umfeldbedingungen einfordern. Wenn weder adäquate Prozesse noch Standards etabliert sind, empfehlen wir den Unternehmen dringend, nicht gleich mit Qualifizierung einzusteigen, sondern erst einmal die wesentlichen Grundlagen wie Rollen und „Spielregeln“ zu schaffen.

Lisa Simon: Auftraggeber und Führungskräfte werden bei Qualifizierungsinitiativen oft vergessen und dann fehlt

**Lisa Simon**

Master in Wirtschaftspsychologie und zertifizierte Projektmanagementfachfrau (Level D) verfügt über mehrjährige Erfahrung als Unternehmensberaterin/ Vorstandsstab in Projektmanagement und Organisationsprojekten. Sie ist heute Beraterin und Trainerin im Competence Center Projekt-, Prozess- und Change Management der Haufe Akademie.

**Torsten Otto**

Diplom-Betriebswirt (FH) und zertifizierter Project Management Professional (PMP®) verfügt über 15 Jahre Erfahrung als Berater, Coach und Trainer für Projekt- und Prozessmanagement-Themen. Er ist heute Leiter des Competence Centers für Projekt-, Prozess- und Change Management bei der Haufe Akademie.

ihnen das Projektmanagementwissen, um mit den Projektleitern effizient zu kommunizieren, zusammenzuarbeiten und optimal zu reagieren. Sie benötigen aber ein gewisses Grundlagenwissen, wie Projekte funktionieren und was ihre Rolle im Projekt ist, um die Projektleiter bei der Erzielung guter Projektergebnisse zu unterstützen.

Torsten Otto: Die Folgen einer solchen Situation hängen dann stark von der Persönlichkeit des Projektleiters ab. Ein gestandener Projektleiter mit selbstbewusstem Auftreten kann vielleicht selbst das einfordern, was er braucht, und wird darauf bestehen, dass die Rahmenbedingungen

und Voraussetzungen stimmen. Einem Projektleiter, der noch unsicher ist, wird dies nicht gelingen. Er wird einfach mal starten und versuchen, sein Bestes zu geben. Sieht das Ergebnis dann ganz anders aus, als sich der Auftraggeber das vorgestellt hat, haben beide ihren Anteil daran.

*Die Ressourcenplanung ist ein weiteres Thema, bei dem sich Projektleiter oft nicht ausreichend unterstützt fühlen ...*

Lisa Simon: Ja, das ist eine typische Folge mangelnder Rückendeckung durch den Auftraggeber und die Führungskräfte. Solche Konstellationen haben Auswirkung auf die Motivation von Projektleiter und Team und gefährden den Projekterfolg. Ohne eine adäquate Unterstützung durch den Auftraggeber geht es bei diesem Thema einfach nicht.

*Welche Maßnahmen bieten sich nun konkret an, um solche Mängel zügig zu beheben?*

Torsten Otto: Das ist zum einen die Definition und Einführung von einheitlichen Projektmanagementstandards mit Prozessen und Rollen. Zum anderen – und das wird oft vergessen – gilt es wirklich alle Stakeholder mit diesen Grundlagen vertraut zu machen, nicht nur die Projektleiter: Nach welchen Regeln funktioniert ein Projekt? Welche Rollen gibt es und welche Verantwortung tragen sie? Wie sollte ein Projekt ablaufen? Das ist das Minimum, das alle wissen müssen. Ein dritter wichtiger Punkt ist die Projektorientierung in der Organisation, denn die ist oftmals ausschlaggebend, ob die Projekte die benötigten Ressourcen bekommen. Wenn allen klar ist, dass Projekte einen zentralen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, ist schon viel gewonnen. Die Wichtigkeit von Projekten muss vom obersten Management kommuniziert werden. Weitere Maßnahmen wie Anreizsysteme, die Projekt-Engagement fördern, und die Etablierung attraktiver Projektleiterkarrieren können und sollten später folgen.

Lisa Simon: Erfreulicherweise ist der Aufwand für eine erste effiziente Verbesserung der Situation überschaubar. Wir haben gute Erfahrungen gemacht mit eintägigen oder nur halbtägigen Führungskräfte-Workshops, in denen die wichtigsten Erfolgsfaktoren für Projekte vermittelt werden,

dazu ein Überblick über den Projektablauf und last, but not least die Rollenklärung für den Auftraggeber.

*Was sind denn die größten Aha-Effekte bei solchen Workshops?*

Lisa Simon: Erstaunlich viele erkennen selbstkritisch, dass sie der Planung bisher zu wenig Zeit eingeräumt und stattdessen auf schnelle Umsetzung gedrängt haben. Weitere Themen für Aha-Effekte sind Ziel- und Auftragsklärung, Ressourcenzuteilung, realistische Zeitplanung, Methodik und Standards, aber auch Kommunikation und interkulturelle Zusammenarbeit. In den Workshops steigt das Bewusstsein, dass diese Punkte in Projektorganisationen noch um einiges wichtiger sind als in der Linie.

Torsten Otto: Dazu kommt die Erkenntnis, dass ein Projekt anderen Regeln und Gesetzmäßigkeiten unterliegt als eine reine Linientätigkeit. Zu Beginn ist die Sicherheit klein und die Gestaltungsmöglichkeit groß und am Ende ist es genau umgekehrt. Projekte haben immer eine abenteuerliche Seite. Zudem wollen sich die Auftraggeber selbst oft vieles erst mal offen halten, doch auch sie müssen sich festlegen, welche Ergebnistypen erzeugt und welche Ziele mit dem Projekt erreicht werden sollen. Das sind zwingende Voraussetzungen um ein Projekt zielführend aufzusetzen und im Projektverlauf erfolgreich zu steuern. Wenn die Auftraggeber die Ziele oder Anforderungen im Projektverlauf mehrfach ändern, hat das Konsequenzen auf das magische Dreieck und es muss ihnen klar sein, dass sie potenzielle Change Requests mitzutragen haben.

*Wird in den Workshops das Problem thematisiert, dass das Management oft nicht schnell genug reagiert, wenn die Projektleitung die Ampel auf Rot stellt?*

Torsten Otto: Ja. Hier geht es um die Tatsache, dass die Belegschaft, eine unangenehme Botschaft nach oben zu geben, oft nicht besonders ausgeprägt ist. Die Projektleiter lernen in ihrer Ausbildung, dass sie den Status nur dann auf Rot setzen, wenn ihre eigenen Mittel nicht ausreichend sind bzw. die Zielerreichung des Projektes stark gefährdet ist und es der Unterstützung durch das Management bedarf. Das Management

lernt, die Verantwortung anzunehmen und anhand der Vorschläge des Projektleiters Entscheidungen zu treffen.

Lisa Simon: Und wieder geht es um den Stellenwert der Projekte im Unternehmen. Ist Projektmanagement etwas, das so nebenbei funktionieren soll, oder wird es aus strategischer Perspektive betrachtet und bekommt die nötige Aufmerksamkeit und Priorisierung?

*Wie packt man es an, das Management trotz seines in der Regel vollen Terminkalenders ins Boot zu holen?*

Torsten Otto: Wir beobachten, dass Unternehmen immer häufiger von sich aus den Wunsch äußern, alle Parteien in die Lage zu versetzen, ihre Rolle ordentlich wahrzunehmen. Damit wird es selbstverständlich, bei Qualifizierungsinitiativen auch an das Management zu denken.

Lisa Simon: In anderen Fällen kommt das Interesse der Führungskräfte im zweiten Schritt, wenn die Projektleiter motiviert aus ihrer Fortbildung zurückkommen und neue Vorgehen und Methoden umsetzen wollen. Dann entsteht bei den Führungskräften von selbst der Wunsch, dieses Thema zu durchschauen und die eigene Rolle als Auftraggeber richtig wahrzunehmen. Diese wird durch gutes Projektmanagement transparenter und es wird verlangt, dass auch der Auftraggeber das Projekt in den entscheidenden Managementebenen vertritt. Kolleginnen und Kollegen aus der Organisationsentwicklung sind gerne mit dabei, weil es ihre Aufgabe ist, auf Basis eines gemeinsamen Verständnisses einheitliche Standards zu definieren und so Wissen und Methodik in die Organisation zu tragen.

*Welche weiteren Maßnahmen sind nach Ihrer Erfahrung sinnvoll, wenn qualifizierte Projektleiter auf eine Organisation treffen, die auf Projektmanagement noch nicht vorbereitet ist?*

Lisa Simon: Letztendlich geht es immer darum, eine einheitliche Sprache und ein einheitliches Verständnis zu etablieren. So sollten auch alle Projektmitarbeiter ein Grundverständnis für Projektmanagement haben. Wenn es zahlenmäßig um viele Mitarbeiter geht, kann man ein solches Grundverständnis und die wesentliche Methodik gut mit Hilfe

von E-Learning vermitteln. In weiteren Schritten ist es sinnvoll, die wesentlichen Standards schriftlich festzuhalten z.B. in einem Projektmanagementhandbuch, falls noch nicht geschehen. Des Weiteren kann es ab einer gewissen Größe sinnvoll sein, das Projektmanagement durch Software zu unterstützen und eine übergreifende Instanz einzurichten, die den Projekten bei der Anwendung der Methoden hilft und Rückendeckung gibt – das typische Vorgehen bei der Einführung von Projektmanagement also. Wenn es schnell gehen soll, ist Coaching oft sinnvoll. Dazu haben wir gute Erfahrung mit der Methodik der „kollegialen Beratung“ gemacht. Sie hilft nicht nur den einzelnen Projektleiter, in schwierigen Situationen weiterzukommen, sondern kann ihnen außerdem interessante Impulse geben, gemeinsam gutes Projektmanagement im Unternehmen einzufordern.

Torsten Otto: Nur durch ein sinnvolles Ineinandergreifen von Qualifizierung, Coaching und Organisationsentwicklung lässt sich der optimale Erfolg erzielen. Deshalb begleiten wir unsere Kunden auch als Consultants und Coaches, bevor und nachdem die Trainer ihre Aufgabe beendet haben. Wo es sinnvoll ist, kooperieren wir mit hausinternen Partnern, etwa aus dem Competence Center für Leadership.

*Kommen wir zum Schluss noch zum Nutzen: Was hat das Management davon, wenn es sich stärker mit Projektmanagement beschäftigt?*

Torsten Otto: Da denkt man natürlich zunächst an eine erfolgreichere Umsetzung der Projekte im Hinblick auf Qualität, Leistung, Kosten und Zeit und damit verbunden an eine höhere Motivation und Zufriedenheit bei allen Beteiligten. Doch es kommt noch ein wichtiger strategischer Vorteil hinzu: Heute ist in vielen Branchen z.B. Time-to-market der entscheidende Wettbewerbsfaktor und die innovative Produktentwicklung geschieht in Projekten. Wenn alle beim Projektmanagement an einem Strang ziehen und es schaffen, Projekte zielgerichtet und schnell durchzuführen, kann das die Marktposition eines Unternehmens merklich stärken.

Lisa Simon: Unternehmen auf innovativen Märkten leben von der Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit ihrer Mitarbeiter. Wenn die sich mit Projektmanagement auskennen

---

und erleben, dass sie dafür Unterstützung und Wertschätzung erfahren, dann entfalten Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit ganz von selbst ihre wertvolle Kraft.

*Frau Simon, Herr Otto, vielen Dank für das Gespräch.*

*Das Interview führte Elisabeth Wagner.*

**Kontakt:**

**Haufe Akademie GmbH & Co. KG**, Lörracher Str. 9, 79115 Freiburg, Tel.: 0761 898-4422, [service@haufe-akademie.de](mailto:service@haufe-akademie.de),  
[www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de).