

Projektmanager sind gefragt!

Die eindrückliche Palette an Weiterbildungsmöglichkeiten zum Thema Projektmanagement zeigt, welche Bedeutung diese Führungsmethode heute in vielen Unternehmen einnimmt. Das Faszinierende an diesem «Beruf» ist die Herausforderung, ein bestimmtes Ziel mit vorhandenen Mitteln und Ressourcen zu erreichen.



Jürg Kuster

ist seit zwölf Jahren als Trainer und Coach für Projektmanagement und Mitarbeiterführung in vielen Unternehmen unterschiedlicher Branchen tätig. Zuvor besetzte er während zehn Jahren verschiedene Positionen in einem Grossunternehmen der Transportindustrie und erarbeitete sich dort sein umfassendes Managementwissen und seine grosse Führungspraxis. Von diesem Wissen profitierten auch verschiedene Fachhochschulen, für die er als Referent im Einsatz war. In den vergangenen Jahren hat er sich vor allem als Autor mehrerer Fachbücher zum Thema «Projektmanagement» einen Namen gemacht.

Literaturempfehlungen und Links

Kuster, Jürg et al., Handbuch Projektmanagement, Springer Verlag, Berlin und Heidelberg, ISBN: 3-540-25040-9

Jenny, Bruno, Projektmanagement, Vdf Hochschulverlag, ISBN: 3-728-12852-X

Romano, Roger et al., Projektmanagement – Zertifizierung nach IPMA-Ebenen D und C, Compendio Verlag, ISBN 3-7155-9238-9

Weiterbildung zum Thema Projektmanagement: Stiftung BWI: www.bwi.ch, SGO: www.sgo.ch

Zertifizierung als Projektmanager: IPMA: www.vzpm.ch PMI: www.pmi-switzerland.ch

Projektmanagement wird schon seit vielen Jahren in der Privatwirtschaft wie auch in der öffentlichen Hand als anerkannte und erfolgreiche Methode eingesetzt, um komplexe, zeitkritische und bereichsübergreifende Vorhaben möglichst reibungslos und losgelöst vom Tagesgeschäft zu realisieren. Viele dieser Vorhaben sind für die Unternehmung von grosser Bedeutung, weil neue Geschäftsstrategien umzusetzen sind, veränderte Marktsituationen für Handlungsbedarf sorgen, neue Produkte entwickelt oder die Strukturen und Prozesse bestehender Organisationen erneuert werden müssen.

Das Topmanagement geht heute vermehrt dazu über, wichtige Unternehmensbereiche weitgehend projektorientiert zu führen. Dadurch geniessen Projektmanager häufig einen besonderen Status und haben rasch Zugang zu den verschiedenen Abteilungen und Führungsebenen des Unternehmens. Sie lernen dabei die Prozesse und Zusammenhänge oft in unglaublich kurzer Zeit kennen und verfügen über ein erstaunlich breites Verständnis vieler Geschäftsabläufe.

Die richtige Weiterbildung

Projektmanagementwissen wird bereits heute in vielen Branchen und Funktionen als Basisqualifikation vorausgesetzt. Erst eine solide Weiterbildung gibt die notwendige Sicherheit für eine umfassende Handlungskompetenz in komplexen Projektsituationen.

Grob können die folgenden zwei Wege einer Weiterbildung eingeschlagen werden:

■ Der Markt berufsbegleitender Weiterbildung bietet eine grosse Auswahl von mehrtägigen Seminaren und Workshops, welche auf bestimmte Zielgruppen, Branchen oder Projektmethoden ausgerichtet sind. Zusätzlich zu

den rein methodischen Themen geht es vermehrt auch um die Entwicklung von Führungs- und Sozialkompetenz.

■ Im Rahmen der höheren Berufsausbildung bieten Fachhochschulen oder höhere Fachschulen verschiedene Lehrgänge an, die dem Thema Projektmanagement eine zunehmende Bedeutung einräumen.

Personen mit mehrjähriger Projekterfahrung können auch ein international anerkanntes Zertifikat als Projektmanager erwerben. Von Bedeutung sind heute vor allem zwei Angebote, nämlich die Zertifizierung nach IPMA (International Project Management Association) und PMI (Project Management Institute). Aus der Sicht der Personalrekrutierung verspricht dieser Weg momentan am meisten Erfolg, wenn es darum geht, die Fähigkeiten eines Projektmanagers zu beurteilen.

Die Erfolgsfaktoren der Projektarbeit

Zum Projekterfolg gehört heute bedeutend mehr als nur die fachlich und methodisch kompetente Abwicklung eines Projektes. Häufig werden mit der Einführung eines Projektes auch ganze Arbeitsabläufe und Wertschöpfungsketten umgestellt. So muss der Projektmanager in kurzer Zeit Widerstände bei den betroffenen Personen überwinden und wird dadurch häufig auch zum «Veränderungsmanager».

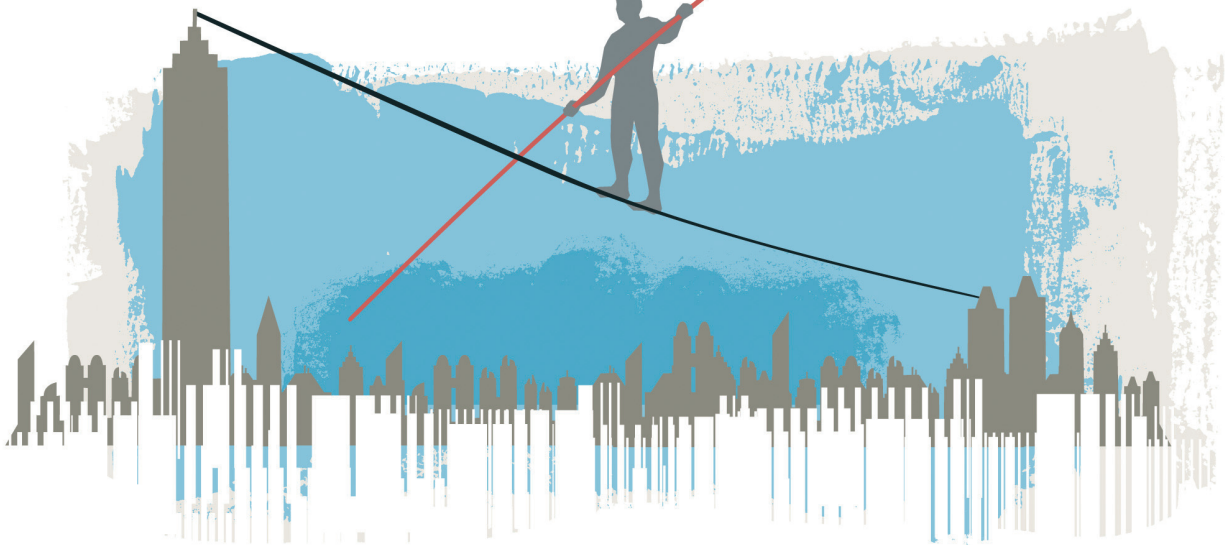
Die folgenden Faktoren spielen in der Praxis eine Rolle für die erfolgreiche Umsetzung von Projekten:

1. Unterstützung des Managements sicherstellen

Suchen Sie möglichst rasch einen Förderer für Ihr Projekt in den Reihen des Managements. Nimmt diese Person ihre Rolle als Auftragge-

Projektmanager

geniessen häufig einen besonderen Status.



Erst eine solide Weiterbildung gibt die notwendige Sicherheit für eine umfassende Handlungskompetenz in komplexen Projektsituationen.

ber und Entscheidungsträger entsprechend wahr, können schwierige Projektsituationen gemeinsam gut umschiffen werden.

2. Kein Projekt ohne schriftlichen Auftrag

Die Zielvereinbarung ist eine der wichtigsten Aufgaben im Projektmanagement. Versuchen Sie, das Projekt möglichst klar abzugrenzen. Fragen Sie sich: «Was gehört zum Projekt? Welche Ergebnisse werden erwartet? Welche Termine sind realisierbar?»

3. Die Startphase intensiv begleiten

Weil der Projektstart den weiteren Verlauf wesentlich beeinflusst, soll dieser Phase grosse Aufmerksamkeit gewidmet werden. Planen Sie eine kurze, aber intensive Startphase und geben Sie der Beziehungsarbeit im Team genügend Raum. Ein Kick-off-Meeting von mindestens einem halben Tag hilft, die Projektmaschinerie schnell auf Hochtouren zu bringen.

4. Zusammensetzung des Projektteams

Um die nötige Fachkompetenz im Projektteam sicherzustellen, müssen Sie die Möglichkeit haben, qualifizierte Mitarbeiter ins Projekt zu holen, aber auch ungeeignete Mitarbeiter «abzulehnen». Definieren Sie mögliche Zusatzrollen wie «fachliche Führung», «Kommunikator», «Teambuilder» usw.

5. Interne und externe Beziehungen pflegen

Projekte richten sich bezüglich Kommunikation auch stark nach aussen. Fördern Sie von Anfang an offene und transparente Informationsbeziehungen zu Endkunden, Benutzern, Auftraggebern oder Lieferanten. Diese helfen Widerstand abzubauen und Vertrauen zu fördern. Berufen Sie kurze informelle Sitzungen ein und protokollieren Sie deren Ergebnisse.

6. Eine zweckmässige Organisationsstruktur definieren

Bauen Sie eine möglichst schlanke Projektorganisation auf und ziehen Sie nach Bedarf andere Personen hinzu. Stellen Sie einen guten Kontakt zu allen Anspruchsgruppen sicher. Erfahrungsgemäss sind Projektteams von mehr als 8 Personen nicht mehr genügend effizient und müssen weiter unterteilt werden.

7. Teamentwicklung steht am Anfang

Definieren Sie mit Ihrem Team Spielregeln, welche für die Zusammenarbeit gelten sollen. Sorgen Sie für eine offene Atmosphäre, in welcher auch Kritik erlaubt ist. Setzen Sie sich ein, dass nur freiwillige Mitarbeiter ins Projektteam genommen werden. Eine durch Zwang angeordnete Mitarbeit stellt eine ungünstige Voraussetzung dar.

8. Jeder Plan ist besser als keiner

Investieren Sie zu Projektbeginn genügend Zeit in die Abklärung der erwarteten Aufwände. Entwickeln Sie die weiteren Planungsstufen wie Meilensteinplan, Projektstrukturplan, Arbeitspaketplan und daraus abgeleitet schliesslich den Projektablaufplan. Ein zu detaillierter Plan ist mit hohem Arbeitsaufwand verbunden und führt zu unnötiger Änderungsfrustration.

9. Zweckmässiges Projekt-Controlling

Nur ein regelmässiger «Soll-Ist»-Vergleich von Terminen, Ressourcen und Kosten gibt Ihnen ein aktuelles Bild über den Projektfortschritt. Dieser Status soll monatlich an die wichtigen Projektgremien rapportiert werden. Stellen Sie sicher, dass alle grösseren Änderungen im Verlauf des Projektes genehmigt und entsprechend dokumentiert werden.

10. Projekt und Team situativ führen

Führen Sie in einer «Schönwetter-Periode» Ihr Team kooperativ und beratend. Greifen Sie in Ausnahmesituationen aber durchaus autoritär ins Projektgeschehen ein oder eskalieren Sie das Problem an die verantwortliche Stelle. Bei auftretenden Konflikten führen direkte Gespräche mit allen Betroffenen meist zur gewünschten Entspannung.