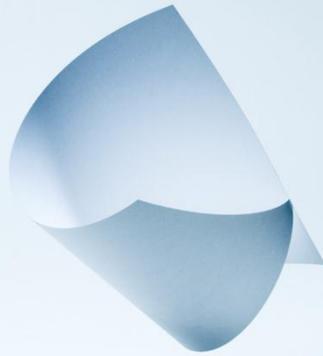


# SONDERDRUCK



## Thema: Professionelle Projektinitialisierung

Der Start in ein Projekt...  
- vom Umgang mit der "Mach-einfach-mal-Falle"

## Der Start in ein Projekt... - vom Umgang mit der "Mach-einfach-mal-Falle"

*Kein auch noch so erfahrener Projektleiter\* ist davor gefeit, eine ihm angetragene Projektaufgabe und die damit einhergehende Planungs- und Steuerungsverantwortung zu übernehmen, ohne dass er voll umfassend Klarheit über den Projektrahmen hat.*

Manchmal gibt es zu Beginn eines wichtigen Vorhabens aber auch einfach gute Gründe dafür, dass noch nicht alle rahmengebenden Faktoren in Bezug auf Zeit, Kosten und Qualität feststehen. Zu denken wären hier zu allererst an Wettbewerbsüberlegungen, beispielsweise sehr kurze Time-to-Market-Zyklen bei der Produktentwicklung, die ein zügiges Handeln bei hoher Unsicherheit der Planung erforderlich machen. Davon soll hier allerdings nicht die Rede sein. Vielmehr geht es um den (häufigeren) Fall, dass die verantwortlich im Projektgeschäft handelnden Personen, sei es in der Rolle des Projektentscheiders (das typische PLAMitglied) oder in der Rolle des Projektsteuerers (der typische Projektleiter) ihren jeweiligen Aufgaben- und Verantwortungskreisen nicht vollständig gerecht werden.

Gerade solche Projektleiter, die noch über weniger umfangreiche Erfahrungen in der Steuerung großer Projekte verfügen, laufen zu Beginn ihrer Projektkarriere Gefahr, Projekte verantwortlich zu übernehmen, ohne die dafür notwendigen Randbedingungen abgestimmt und sich Klarheit über das Spielfeld des Projektes verschafft zu haben. "Mach einfach mal" von Führungsseite reicht da nicht aus.

Das Motiv, die planerischen und organisatorischen, gelegentlich wirklich bürokratisch-administrativ anmutenden Aspekte der Projektarbeit zu vernachlässigen, ist klar und besteht häufig in dem Drang der

Projektleiter, anpacken zu wollen und die Ärmel hochzukrempeln. Die Chance, "endlich" ein großes Projekt im Spotlight des Managements übertragen bekommen zu haben, soll natürlich nicht mit aufhaltenden, vermeintlich nervenden Fragen an das Management belastet werden. Und außerdem: Mit so ein bisschen Unsicherheit müssen wir ja heute alle leben - und einfach auch souverän damit umgehen können.

Projektleiter tapsen so in die "Mach-einfach-mal-Falle", bei der verantwortliche Führungskräfte - Auftraggeber, Steering-Committee-Mitglieder oder aber, im einfachsten Falle, der unmittelbare Vorgesetzte - ihre Projektrolle nicht konsequent genug wahrnehmen und weder die Außenlinien des Spielfeldes einziehen noch die Mannschaftsaufstellung bekanntgeben. Dennoch aber vom Projektleiter Initiative und Ergebnisse einerseits sowie Konzeptionsstärke und eine fundierte Methodik andererseits erwarten. Genau diesen beiden Erwartungen an die Rolle und die Person des Projektleiters sind wir über die Ergebnisse eines unserer Kundenprojekte auf den Grund gegangen.

Grundlage stellen die individuellen Ergebnisse von 74 (angehenden) Projektleitern dar, die ein eintägiges Development-Center mit verschiedenartigen, für die Projektarbeit typischen Simulationen durchliefen.

Untersucht haben wir über diese individuellen Ergebnisse u.a. die Fragestellung, was das „optimale“ Kompetenzset eines Projektleiters für erfolgreiche Projektarbeit darstellt. Dabei haben wir zwei für erfolgreiche Projektleiter wesentliche Kompetenzbündel extrahiert:

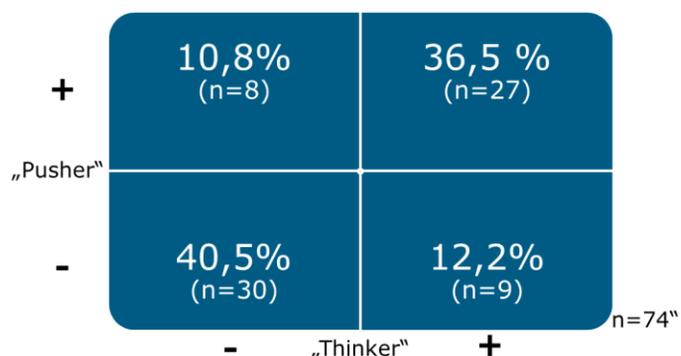
- „Thinker-Fähigkeiten“ (mit analytischen Stärken, planvollem und systematischen Vorgehen sowie Konzeptionsvermögen)

sowie

- „Pusher-Fähigkeiten“ (mit Zielorientierung, Initiative und Überzeugungskraft).

In der von uns untersuchten Grundgesamtheit war die Verteilung der Kandidaten bezogen auf diese beiden Kompetenzbündel einerseits und einer starken bzw. schwachen Ausprägung derselben andererseits wie folgt (Abb. 1):

Abb. 1:  
Verteilung „Thinker“ und „Pusher“ in der Zielgruppe



\*aus Gründen der Lesbarkeit des Beitrages ist die weibliche Form immer mit eingeschlossen

Wie in der Tabelle ersichtlich, verfügten also immerhin rund ein Drittel der Kandidaten über beide Qualitäten (32,5%), „Thinker“ und „Pusher“; etwas mehr als 40 % über beide Kompetenzbündel jedoch nicht. Nahezu gleich vielen Kandidaten konnte jeweils nur eines der beiden Kompetenzbündel als stark ausgeprägt zugeschrieben werden.

Im Weiteren haben wir für unsere Analyse die Arbeitshypothese gebildet, dass für erfolgreiche Projektarbeit das Vorhandensein beider Kompetenzbündel die günstigste Konstellation für verschiedenartige Projektsituationen ist. Um diese Hypothese auf den Prüfstand zu stellen, haben wir die Ergebnisse von zwei projektypische Situationen des Development Centers einer Detailanalyse unterzogen, zum einen eine analytisch herausfordernde Planungsaufgabe, die in „Stillarbeit“ durchgeführt wurde, und zum anderen eine Präsentation vor dem Projektleitungsausschuss (PLA) als anspruchsvolle Auftrittssituation vor dem Hintergrund einer selbsterstellten initialen Projektplanung.

Abbildung 2 zeigt, dass wir unsere ursprüngliche Hypothese modifizieren mussten.

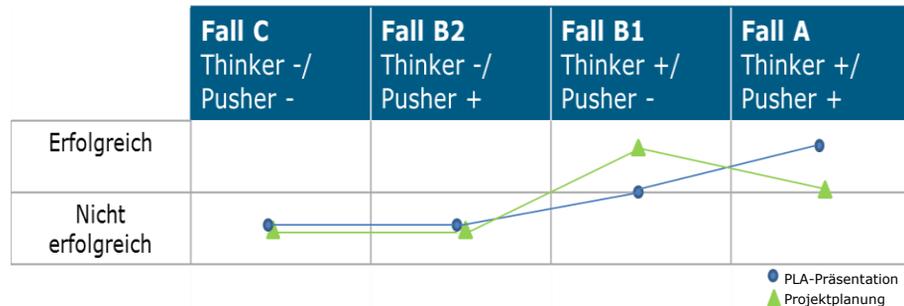
Nicht überraschend war dabei die Erkenntnis, dass die Projektleiter, die weder über Thinker- noch über Pusher-Qualitäten verfügten (also unser Fall C), beide Simulationen nicht erfolgreich absolvierten. Überraschender war es schon, dass die Kandidaten, die zwar über

Pusher- nicht jedoch über Thinker-Kompetenzen verfügten (Fall B2), ebenfalls beide Übungen nicht erfolgreich durchführten. Das Vorhandensein von Pusher-Fähigkeiten - das ist eine der zentralen Erkenntnisse der Untersuchung - reichen also offensichtlich nicht aus, inhaltliche Schwächen in einer Planung oder einem Konzept auszugleichen. Mit anderen Worten: Ein guter, jedoch substanzarmer Auftritt führt in der Außenwahrnehmung nicht zwingend zu einem guten Gesamtbild. In unserem Fall B1 „Thinker, nicht Pusher“ gab es ein für unsere Begriffe erwartbares Bild: Die Kandidaten dieser Gruppe schneiden in der analytischen Planung ohne Auftrittserfordernis überwiegend erfolgreich ab, in der PLA-Präsentation mit der Notwendigkeit, das selbst erarbeitete Konzept auch „verkaufen“ zu müssen, in einem eher durchwachsenen, nicht jedoch im schwachen Bereich. Bei der letzten Gruppe (unser Fall A), bei der wir ursprünglich davon ausgingen, sie sei die

günstigste Konstellation, hätten sich gemäß unserer Arbeitshypothese alle erfolgreichen Kandidaten befinden müssen, was jedoch nicht der Fall war. Es scheint vielmehr so zu sein, als wäre die Kombination aus starken Pusher- und aus starken Thinker-Qualitäten nur für den Fall günstig, wenn das Erfordernis besteht, ein Konzept oder eine Planung mit Substanz selbst erarbeiten und auch vertreten zu müssen.

Was bedeuten diese Erkenntnisse nun für die eingangs geschilderte Problematik des - überspitzt formuliert - Handelns ohne Plan? Gerade solche Projektleiter, die von sich wissen, dass sie überwiegend mit Pusher-Qualitäten ausgestattet sind, müssen sich in dem skizzierten Szenario die Frage gefallen lassen, ob sie sich in der Initialisierungs- und Planungsphase zu Beginn eines Projektes, in der verschiedenste Planungen mit und ohne „Auftritt“ zwingend für den Erfolg eines Projektes sind, auch wirklich alle Informationen eingeholt haben, die

Abb. 2: „Thinker“ und „Pusher“ in den Simulationen Projektplanung und PLA-Präsentation



erforderlich sind, um das Projekt tragfähig aufsetzen zu können. Oder ob sie darauf vertraut haben, bestimmte Dinge ließen sich schon noch im Verlauf des Projektes klären...

Unsere Checkliste mit den 10 Fragenkomplexen zur Initialisierungs- und Planungsphase soll eine Hilfestellung für alle Projektbeteiligte für einen planvoll-effektiven Projektstart sein. Eine Hilfe, um eben nicht in die "Mach-einfach-mal-Falle" zu treten:

1. Ist klar, wer Auftraggeber und Projektsponsor ist? Ist darüber hinaus bekannt, welche (tatsächlichen) Absichten der Auftraggeber verfolgt?
2. Sind die Projektziele zweifelsfrei definiert und kann anhand von genauen Kriterien die Nutzenerwartung konkretisiert (und messbar gemacht) werden?
3. Sind die Schnittstellen zu anderen Projekten, strategischen Initiativen oder weiteren wichtigen Vorhaben des Unternehmens bekannt?
4. Gibt es einen verbindlichen Projektauftrag, in dem die Projektziele sowie weitere "robuste" Planungsgrößen festgehalten sind? Sind die Projektziele allen Beteiligten bekannt?
5. Stehen dem Projekt die benötigten personellen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung?

6. Sind Zeitrahmen und wichtige Meilensteintermine des Projektes klar?
7. Sind die Rollen und Zuständigkeiten im Projekt/Projektteam festgelegt?
8. Gibt es eine dokumentierte Risikoanalyse sowie eine darauf fußende Eventualplanung, die dem Management bekannt und von diesem verabschiedet ist?
9. Besteht Einverständnis aller Kernteammitglieder über die Projektdokumentation, das Reporting und die Projektkommunikation und ist das Vorgehen allen Beteiligten bekannt?
10. Weiß das Projektteam, wer im Unternehmen die Unterstützer des Projektes und wer die Saboteure sind? Ist nicht nur im systemtechnischen Sinne sondern auch im Sinne des People-Managements ein Change-Management-Konzept vorhanden, für das Budgetmittel bereitstehen?

Unsere Erfahrung bei der Beratung von Unternehmen mit dem Aufgabenfokus „Projektmanagement“, sowohl bei der Implementierung von Vorgehensmodellen als auch beim Training von Projektleitern und dem Coaching von Projektteams, zeigt, dass es gerade diese 10 Fragenkomplexe sind, die auf den ersten Blick zwar offensichtlich und zum Teil selbstverständlich erscheinen, es auf der anderen Seite aber durchaus „in sich haben“.

In jedem Falle liefern sie als Orientierungshilfe den verantwortlichen handelnden Personen einen Kompass, um im Projekt den richtigen Weg mit der richtigen Richtung einzuschlagen. Mit einem Mindestmaß an (notwendiger) Planung und viel Freiraum für Aktivität und Vorwärtsdrang, jedoch ohne das typische „Machen Sie doch einfach mal“.

## **Autor**

Michael Basmann,  
Managing Partner  
managerberater, Köln

## **Kontakt:**

michael.basmann@manager-berater.com

Dieser Artikel wurde verfasst von:



Michael Basmann  
- Managing Partner -

## Für Sie das Beste!

### **Wir verstehen Ihr Geschäft!**

managerberater steht für die leidenschaftliche und hochqualifizierte Beratung von Organisationen und Führungskräften auf allen Ebenen. Wir bauen auf langjährige Erfahrungshintergründe und ausgewiesene Expertisen in unterschiedlichen Branchen.

### **Wir arbeiten lösungsorientiert!**

Mit dem besonderen Beratungsansatz - Für Sie das Beste - entwerfen wir für Ihr Unternehmen passgenaue Lösungen: Den Erfolg dieses Ansatzes bestätigen Kunden, die auf unser gemeinsames Know-how vertrauen. Fachexpertise, Professionalität und persönliche Führungserfahrung in der Wirtschaft sind die Bausteine, aus denen wir Mehrwerte für unsere Kunden schaffen.

### **Wir entwickeln Vorsprung!**

- Mit unseren Methoden aus **Potenzialanalysen, Personalentwicklung, Projektmanagement** und **Prozessberatung** liefern wir Ihnen das Handwerkzeug, um Ihre Ressourcen optimal und effizient einzusetzen.
- Wir unterstützen Sie kompetent und zuverlässig in allen Phasen von **Veränderungsprozessen**.

Sollten Sie nähere Informationen zu uns und unserem Leistungsportfolio wünschen, freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme. Gern stehen wir Ihnen für ein vertiefendes Gespräch zur Verfügung!