

## Tipps

### Der aktuelle Tipp

▶ **Aktueller Tipp**  
**Projektmanagement**  
**Soft Skills**  
**Karriere**  
**Recht**

#### PM-Fitness auch für Entscheider

von Klaus D. Tumuscheit

Was tun, wenn die unternehmensinterne Projektarbeit nicht so gut läuft wie gewünscht? Viele Manager schicken ihre Projektleiter dann auf ein Projektmanagement-Seminar, damit diese dort Arbeitstechniken erlernen: Planen, Präsentieren, Moderieren, Dokumentieren usw. Auf diese Weise soll die Projektarbeit effizienter und erfolgreicher werden. Aber diese Maßnahme allein kann das Problem nicht lösen.

#### Effizienzbremse: Mangelnde Unterstützung von oben

Es ist unbestritten, dass viele Projektleiter mangelhafte Arbeitstechniken einsetzen. Doch die Effizienz des Projektleiters beeinflusst den Projekterfolg nur zu etwa 30%. Der 70-%-Engpass liegt ganz woanders: beim oberen Management. In meinen Seminaren lerne ich immer wieder Projektleiter kennen, welche die mangelnde Unterstützung "von oben" beklagen:


- . "Mein interner Auftraggeber nimmt sich einfach keine Zeit, mir klar zu sagen, was ich wissen muss, um gute Arbeit zu leisten."
- . "Die da oben sitzen jede Entscheidung aus. Und am Ende muss ich die Terminverzögerung verantworten!"
- . "Unterstützung von oben? Bei uns Fehlanzeige."
- . "Die Zielvorgaben sind viel zu schwammig."
- . "Was nützt es mir, dass ich toll planen und moderieren kann, wenn man mich oben abwimmelt, sobald ich unbequeme Fragen stelle?"

#### Tritt auf's Gaspedal: Manager mit PM-Kenntnissen

Es beschleunigt ein Projekt, wenn der Projektleiter seine PM-Techniken beherrscht. Damit ist aber das Effizienzpotenzial noch lange nicht ausgeschöpft! Projekte können noch viel schneller abgewickelt werden, wenn auch der interne Auftraggeber fit ist in Sachen Projektmanagement.

In dieser Hinsicht herrscht in deutschen Unternehmen

#### Download für Abonnenten

 PDF (132 kb)

#### Newsletter

Der [pm-newsletter](#) informiert Sie kostenlos über die aktuelle Ausgabe des Projektmagazins. ▶

eine Zwei-Klassen-Gesellschaft. Unternehmen, die nur ihre Projektleiter schulen, haben ein chronisches Leiden: Projekte, die nicht on time, nicht on budget und nicht on target ankommen. Unternehmen mit schnellen und zieltreuen Projekten gehen anders vor: Sie schulen einerseits ihre Projektleiter, schicken aber auch ihre Manager auf Seminare, in denen diese lernen, was sie tun können bzw. müssen, damit Projekte schneller, kostengünstiger und zieltreuer abgewickelt werden können. Ein Auftraggeber muss in der Lage sein, einerseits dem Projektleiter alle für die Projektdurchführung erforderlichen Informationen zur Verfügung zu stellen. Andererseits muss er dem Projektleiter klar vermitteln können, welche Informationen er als Auftraggeber benötigt, um das Projekt effektiv zu unterstützen.

### **Aufgaben der Manager**

Die fünf Klassiker im Projektmanagement sind im Folgenden kurz aufgelistet. In einer Schulung für Auftraggeber sollte vermittelt werden, wie man diese Aufgaben bewältigt.

#### **1. Die Ziel-/Auftragsklärung**

Die meisten Projekte werden unnötig aufgehalten, weil der Projektleiter nicht genau weiß,

- . was genau der Umfang des Projekts ist,
- . was *nicht* Teil des Projekts ist
- . und woran der Auftraggeber am Ende den Erfolg misst.

Der Auftraggeber muss diese Ziele soweit strukturieren, bis sie eindeutig, also prüf- und messbar sind. Das ist naturgemäß eine schwierige Aufgabe. Denn wie soll man bereits heute genau festlegen, was in zwei Jahren die Messpunkte sein werden – zumal sich die Umweltbedingungen permanent ändern? Die Messwerte können im Lauf des Projekts allerdings auch angepasst werden. Wie man Messwerte definiert und anpasst, sollte Teil der Schulung für Auftraggeber sein.

#### **2. Das Frühwarnsystem**

Ein Projekt wird sehr beschleunigt, wenn jeder im Team seine Arbeitspakete kennt. Der Auftraggeber sollte daher sehr auf sauber geschnürte Arbeitspakete achten. Dazu müssen folgende Punkte festgelegt werden:

- . die Arbeitspaketziele
- . die Messkriterien für die Abnahme des Arbeitspakets
- . die Verantwortung für das Arbeitspaket
- . die Prüfpunkte, z.B. für die Leistungserbringung

(Budget Cost Of Work Performance) oder der Cost Performance Index (beim Earned Value Management) oder der Pufferverbrauch (bei der Critical-Chain-Methode), um rechtzeitig zu erkennen, ob das Arbeitspaket aus dem Ruder läuft (Frühwarnsystem).

Was viele Auftraggeber nicht wissen: Das Frühwarnsystem prognostiziert die Kosten, die Dauer und den Personalaufwand für das Projekt. Fordert der Auftraggeber von seinen Projektleitern kein Frühwarnsystem ein, ist das Projekt im Blindflug unterwegs.

In der Schulung sollten Auftraggeber lernen, wie Arbeitspakete zu definieren sind, wie ein Frühwarnsystem auf den Rückmeldungen aus den Arbeitspaketen aufbaut und wie die Kennzahlen eines Frühwarnsystems zu interpretieren sind.

### **3. Die Projektorganisation**

Je klarer der interne Auftraggeber die Projektsteuerung regelt, desto zieltreuer wird das Projekt. Konkret ist festzulegen:

- . Was genau sind die Aufgaben und die Verantwortung des Projektleiters und des Auftraggebers?  
Beispiel: Der Projektleiter ist verantwortlich für die Planung und die regelmäßigen Statusmeetings. Der Auftraggeber trifft alle Projektentscheidungen, welche die Stellschrauben des Projekts betreffen.
- . Wann erwartet der Auftraggeber welches Feedback?  
Beispiel: Wöchentlich berichtet der Projektleiter über den Stand des Projekts und den Trend in den Meilensteinen, in den Kosten und in der Zielerreichung sowie über anstehende Entscheidungen.
- . Wie und wann werden Teammeetings abgehalten?  
Beispiel: Alle 14 Tage trifft sich das Team, um abzustimmen, was gut läuft und beibehalten werden kann, was verbessert werden muss und was die Lernerkenntnis für den weiteren Projektverlauf ist.
- . Was sind die Spielregeln im Team, die effizientes und effektives Arbeiten garantieren?  
Beispiel: Jeder erscheint pünktlich und vorbereitet zu den Besprechungen, jeder präsentiert sein Anliegen in fünf Minuten, jeder bringt Ideen ein, wie er sich eine Lösung vorstellt.

### **4. Die Risikoanalyse**

Ein Projekt ohne Risiken gibt es nicht. Der Auftraggeber darf deshalb kein grünes Licht für das

Projekt geben, bevor sich das Team nicht über die möglichen Risiken Gedanken gemacht hat. Folgende Fragen sind dabei zu klären:

- . Welche Risiken gibt es?
- . Wie hoch ist die Eintrittswahrscheinlichkeit und welches sind die Auswirkungen?
- . Wie sieht bei Eintritt eines Risikos der Plan B aus?

Auftraggeber sollten wissen, wie man mit Projektrisiken umgeht. Wenn ein Auftraggeber aus allen Wolken fällt, weil Plan A nicht aufgeht, fehlt mangelt es ihm an Professionalität und er sollte sich sofort zum nächsten Training anmelden.

## **5. Die Entscheidungsvorbereitung**

Die meisten Projektentscheidungen werden verzögert, weil die vom Projektleiter vorgelegten Entscheidungsvorbereitungen zu dünn sind. Um dieses Problem zu vermeiden, muss der Auftraggeber dem Projektleiter mitteilen, welche Daten für eine zügige Entscheidungsfindung notwendig sind und vorgelegt werden müssen. Dazu gehören

- . die letzten Planinformationen
- . der aktuelle Stand
- . die Abweichung vom Plan
- . die Lösungsmöglichkeiten, um wieder auf Erfolgskurs zu kommen
- . die Bewertung der verschiedenen Lösungen
- . die Empfehlung für das weitere Vorgehen.

## **Aktiv Unterstützung anbieten**

Der Auftraggeber sollte den Projektleiter aktiv unterstützen, ihn also z.B. fragen: "Was brauchen Sie noch, um gute Arbeit zu leisten?" oder ihm sagen "Kommen Sie zu mir, wenn es Probleme gibt – und nicht erst, wenn das Kind im Brunnen liegt". Die Auftraggeber müssen dabei deutlich machen, dass sie es nicht als Schwäche oder Inkompetenz auslegen, wenn der Projektleiter sie konsultiert. Auftraggeber, die sich immer wieder als Ansprechpartner anbieten, haben deutlich erfolgreichere Projekte.

## **Fazit**

Die Schulung von Projektleitern ist für eine reibungslose Projektabwicklung notwendig. Doch das allein reicht nicht aus: Die PM-Fitness der internen Auftraggeber hat ebenfalls einen entscheidenden Einfluss auf den Projekterfolg. Deshalb müssen auch die Auftraggeber geschult werden und sich die wesentlichen Projektmanagement-Kenntnisse aneignen.

Weitere Tipps und Empfehlungen von Klaus D. Tumascheit können Sie in seinem Buch nachlesen:  
"Erste-Hilfe-Koffer für Projekte. 33 Lösungen für die häufigsten Probleme."

---

© 2008 Projekt Magazin [Kontakt](#) | [Impressum](#) | [Abonnement](#) | [Mediadaten](#)