

Fallbeispiel: Projektarbeit am Limit

veröffentlicht in: Michel E. Domsch; Erika Regnet; Lutz von Rosenstiel (Hrsg): Führen von Mitarbeitern. Fallstudien zum Personalmanagement, 4. Auflage, Stuttgart 2018, S. 306-312.



Die Ausgangssituation

Die deutsche Vertriebsgesellschaft eines internationalen Automobilherstellers steht vor einer Reihe komplexer, zeitkritischer Aufgabenstellungen, die nur von mehreren Abteilungen gemeinsam und nicht mit üblichen Routinen erledigt werden können. Vor einem Jahr wurde das Projektmanagement (PJM) als Managementtechnik eingeführt, um diese Aufgaben besser, schneller und kostengünstiger zu bearbeiten, als dies in der bestehenden Linienorganisation möglich wäre. Die Vertriebsgesellschaft ist klassisch in funktionale Organisationseinheiten wie u.a. Marketing, Händlerbetreuung sowie Technik und Logistik gegliedert. Um die Projektbearbeitung zu unterstützen, hat die Geschäftsleitung vor einiger Zeit einen Lenkungsausschuss konstituiert. In diesem Gremium sind der Geschäftsleiter und die drei Hauptabteilungsleiter vertreten.

Die Problemstellung:

In letzter Zeit häufen sich Beschwerden über unklare Ziele, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sowie eine unzureichende Unterstützung der Projekte durch Hauptabteilungsleiter und Geschäftsführung. Das Unternehmen bittet Sie, mit einer Schulung der Projektleiter und Mitarbeiter zur Professionalisierung des Projektmanagements beizutragen.

Bereits in der Vorstellungsrunde zu Beginn der Schulung deutet sich an, dass die Probleme aus Sicht der Teilnehmer nicht nur auf deren unzureichende Qualifikationen zur Projektbearbeitung, sondern auch auf Defizite in der Projektorganisation zurückzuführen sind. Nachdem die Teilnehmer häufiger auf fehlende Unterstützung durch die Vorgesetzten verweisen, entscheiden Sie, die Beteiligten in Kleingruppen wie folgt zu ihren Eindrücken zu befragen.

„Wie erleben Sie das Projektmanagement in Ihrer Organisation?“

Aus den Antworten der Teilnehmer ergibt sich zusammengefasst folgendes Bild:

Projektleiter und Mitarbeiter beklagen eine *Schwemme von Projekten*, die nicht ausreichend priorisiert werden. Es laufen viele Projekte gleichzeitig und die Teilnehmer geben an, den Überblick verloren zu haben: Was gilt in der Organisation als Projekt und was nicht? Es fehlt auch an Information: Welche Projekte laufen bereits und wie sind sie (wichtig, dringlich) gewichtet? Generell wird die Kommunikation rund um das Thema Projekte als mangelhaft eingestuft. Die Projektbeteiligten werden verunsichert,

wenn „von oben“ überraschend „neue Projekte eingekippt“ werden. Projektleiter fühlen sich von oben „getunnelt“, wenn ihr Projekt plötzlich an Bedeutung verliert, weil es neue, noch wichtigere Projekte gibt. Genannt werden auch „Never ending stories“ oder „Leichenprojekte“, die zwar schon lange laufen, jedoch scheinbar nicht mehr weiter verfolgt werden.

Die *Personalplanung* wird kritisiert. Die Auswahl der Projektmitarbeiter ist nicht transparent: Auf welchem Weg soll eine Projektgruppe rekrutiert werden und wer hat die Kompetenz dazu? Generell fehlt es an Personalkapazität, d.h. es gibt zu viele Projekte für die vorhandenen Projektmanager.

Projektleiter bemängeln *unklare Zuständigkeiten, Befugnisse und mangelnde Entscheidungsfreiheit*. Sie fühlen sich als Einzelkämpfer, die Projekte ohne Unterstützung alleine und mit hohem Energieaufwand vorantreiben. Methodenkenntnis ist bei den Beteiligten vorhanden, aber teilweise auf sehr unterschiedlichem Stand.

Bei der Projektbearbeitung *fehlt es an Struktur*, einige sprechen von chaotischen Zuständen. Hier werden zuerst klare und realisierbare Ziele inkl. Kriterien zur Zielerreichung und Zeitvorgaben vermisst. Es wird schlecht geplant. Die Bearbeitung erfolgt oft auf Zuruf und es bleibt zu wenig Zeit für die Vorbereitung der Arbeiten. Die Zeitplanung ist meist zu eng, weil unrealistisch geschätzt. Viele erledigen die Arbeiten halbherzig. Es gibt zwar einige PJM-Werkzeuge, aber weder eine aussagefähige Prozessbeschreibung noch ein einheitliches Verständnis über das Vorgehen in den Projekten. Oft besteht Unsicherheit bezüglich der finanziellen Ressourcen und Räumlichkeiten.

Welche Priorität hat das Projektmanagement überhaupt im Unternehmen? Alle Teilnehmer vermissen eine *Projekt-Managementkultur*. Sie beklagen fehlende Akzeptanz und Rückendeckung für die Projekt-Beteiligten bei den Linienkollegen. Wie weit darf das eigene Alltagsgeschäft der Beteiligten unter der Mitwirkung in Projekten leiden und können diese im Notfall ihre Mitarbeit verweigern? Zudem sind weder ihre Freistellung für die Projektarbeit noch sonstige Verantwortlichkeiten geregelt.

Fragen zur Fallbearbeitung:

1. Wo sehen Sie Ansatzpunkte zur Verbesserung des Managements der einzelnen Projekte?
2. Welcher generelle Rahmen sollte zur Unterstützung der Projektleiter geschaffen werden?
3. Wie kann mehr Klarheit über die Prioritäten von Projekten erzielt werden?
4. Welche Rollen sollten geklärt werden, um den Beteiligten mehr Sicherheit bei der Projektbearbeitung zu vermitteln?
5. Beschreiben Sie die Rolle der Projektleiter: Was genau ist zu klären?

Teaching Note:

1. Wo sehen Sie Ansatzpunkte zur Verbesserung des Managements der einzelnen Projekte?

Die Verbesserung der Zusammenarbeit innerhalb der einzelnen Projekte kann durch folgende Entscheidungen unterstützt werden:

a) Die Beteiligten benötigen einen Werkzeugkoffer, der auf Akzeptanz stößt und von allen genutzt wird. Im Projektmanagement gilt es als Standard, nach einem Phasenschema vorzugehen. Dies enthält (in Anlehnung an die DIN 69901) typischerweise folgende Arbeitsschritte und Werkzeuge:

A. Projektinitialisierung:

Aufgaben- und Zielklärung, Teamzusammenstellung und -führung, Projektbeschluss herbeiführen

B. Projektplanung:

Projektstrukturplanung und Risikoanalyse

C. Durchführungsführungsplanung, insbesondere der Kompetenzen, des Informationsflusses und der Zielkonkretisierung

D. Projektdurchführung

Projektsteuerung und Kontrolle, Änderungsmanagement

E. Projektabschluss

Soll-ist-Vergleich und Dokumentation

Der Werkzeugkoffer wird in der Regel in der Form eines Projekthandbuchs zur Verfügung gestellt, das auf die Anforderungen im Unternehmen zugeschnitten und verständlich formuliert sein sollte.

b) Die Projektleiter benötigen die Unterstützung durch ein effektiv arbeitendes Team. Alle Linienbereiche, die für die Projektdurchführung benötigt werden, sind frühzeitig mit kompetenten Vertretern bei der Projektplanung zu beteiligen. Üblich ist es, dem Projektleiter in der Phase A ein vorläufiges Team an die Seite zu stellen. Ab Phase B wird der Projektleiter von einem Kernteam und bei Bedarf von weiteren Projektmitarbeitern unterstützt.

2. Welcher generelle Rahmen sollte zur Unterstützung der Projektleiter geschaffen werden?

Um in einer Linienorganisation effektiv zu arbeiten, benötigen die Projektleiter folgenden Rahmen:

a) Einen *Lenkungsausschuss* einrichten: Im Fallbeispiel ist dieser zwar bereits vorhanden, jedoch offensichtlich in seiner Funktionsfähigkeit noch eingeschränkt. Als zentrale Steuerungsinstanz entscheidet er u.a. über den linienübergreifenden Projektumfang, die Projektleitung und die Zusammenstellung der Projektteams sowie die Bereitstellung der Ressourcen. Mit ihm stimmt die Projektleitung alle wichtigen Entscheidungen ab. Insbesondere aus Sicht der Projektleiter ist es wichtig, dass der Lenkungsausschuss zeitnah, in planbarem Rhythmus und verlässlich zusammen tritt.

b) Für *Rollenklarheit* sorgen: Der Lenkungsausschuss hat die wesentlichen Rollen zu klären. Bei unklaren Rollen (Rollendiffusion) entstehen Irritationen und Konflikte.

c) Empfehlenswert ist die Etablierung eines *Projektmanagement-Office (PMO)*: Das PMO unterstützt den Lenkungsausschuss bei Entscheidungen, z.B. über Werkzeuge des Projektmanagements sowie bei der Schaffung von Transparenz, z.B. über Anzahl und Status der laufenden Projekte, die Kapazitätssteuerung etc. Es berät zudem die Projektleitung in grundsätzlichen Fragen der Projektbearbeitung und unterstützt die Qualifizierung der Projektbeteiligten.

3. Wie kann mehr Klarheit über die Prioritäten von Projekten geschaffen werden?

Der Lenkungsausschuss klärt grundsätzlich, was in der Organisation unter einem Projekt verstanden wird und betreibt das Multiprojektmanagement mit folgenden Bestandteilen:

- Sicherstellung, dass Projekte nur in einem geordnetem, transparentem Verfahren in der Organisation definiert werden
- Erstellung eines Überblicks über alle laufenden Projekte („Projektlandschaft“)
- Priorisierung der Projekte nach vereinbarten Kriterien, z.B. Beitrag zur Unternehmensstrategie und erwartete Wirtschaftlichkeit.
- Verlässliche Entscheidung über Priorität, Start und Ressourcing der Projekte
- Stopp von Aktivitäten im Unternehmen, die dem definierten Projektstandard widersprechen

4. Welche Rollen sollten geklärt werden, um den Beteiligten mehr Sicherheit bei der Projektbearbeitung zu vermitteln?

Zu klären sind die Rolle des Projektleiters, der Projektmitarbeiter, der Linienvorgesetzten sowie des Lenkungsausschusses.

Die spezifischen Rollen der Beteiligten sind nach dem sogenannten „Rollen-AVK“, also bezüglich der **Aufgabe**, der **Verantwortung** und der **Kompetenz** (im Sinne von Befugnissen und Rechten sowie im Sinne der Qualifikation) zu beschreiben. Zudem sollten die spezifischen Rollen untereinander abgestimmt werden.

5. Beschreiben Sie die Rolle der Projektleiter: Was ist zu klären?

Aufgaben: z.B. Klärung der Zielvorgaben und Rahmenbedingungen; Planung, Steuerung und Kontrolle der Projektaktivitäten; Sicherstellung des Informationsflusses zwischen Auftraggeber und Projektteam; Führung und Motivation der Teammitglieder; Koordination der Beteiligten, etc.

Verantwortung: z.B. Erreichen aller vorgegebenen Projektziele, Einhalten des Vertrages, ordnungsgemäße Beendigung des Projekts, etc.

Kompetenz im Sinne von Befugnissen und Rechten: z.B. projektsteuernde Entscheidungen, Personalauswahl und -einsatz, Überspringen von Instanzen im Berichtsweg, etc.

Kompetenz im Sinne von Qualifikation: u.a. Fach- und Methodenkompetenz (z.B. PJM-Werkzeuge), Managementkompetenz (z.B. Planung, Organisation, Zeitmanagement), Sozialkompetenz (z.B. Kommunikation, Konfliktlösung, Teamführung), persönliche Kompetenz (z.B. Disziplin, Zielorientierung, Lernfähigkeit).