



Kooperation, Koordination, Kommunikation

So lassen sich Projekte souverän steuern

von Theo Bergauer, b.wirkt!, Waldsassen/Ratingen*

Projekte spielen in der heutigen Zeit im wirtschaftlichen Umfeld eine grosse Rolle. Unternehmen, Mitarbeiter und Teams schliessen sich zusammen, um innerhalb eines Projektes etwas zu bewirken. Projekte können jedoch nur erfolgreich realisiert werden, wenn jemand den Überblick behält und die beteiligten Partner sinnvoll verbindet. Dabei reicht es nicht, nur das Kommando zu übernehmen, moderne Führungskompetenzen im Projektmanagement gehen weit darüber hinaus.

Wenn zehn Ruderer in einem Boot sitzen und nach vorne kommen wollen, sollten sie gleichzeitig und synchron rudern, sonst verschwenden sie viel Muskelkraft, drehen sich nur im Kreis oder rudern mal hierhin und mal dort hin, ohne zum Ziel zu gelangen. Römische Galeeren hatten einen Antreiber, der den Takt mit Schlägen auf einer Trommel vorgab. Das Modell ist für die moderne Zeit unbrauchbar geworden. Dass wir Projekte koordinieren müssen und wir dafür auch einen «Antreiber» oder besser Steuermann brauchen, damit sie reibungslos ablaufen, ist jedoch nach wie vor aktuell.

Wenn Mitarbeiter «nach vorne geworfen» werden...

Das Wort Projekt stammt vom lateinischen Wort *proiec-tum* ab und bedeutet «das nach vorn Geworfene». Nur zu oft werden Mitarbeiter in Unternehmen bei Projekten tatsächlich nach vorn, nämlich ins kalte Wasser, geworfen. Vielfach verfügen diese Mitarbeiter – über ihre Fachkenntnisse hinaus – über keinerlei Ausbildung im Projektmanagement. Die möglichen Folgen sind erheblich: Von ineffizienten Abläufen über verpasste Termine und gesprengte Kostenrahmen bis zum völligen Scheitern des Projekts.

Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Grössen haben natürlich auch in unterschiedlichsten Ausprägungen mit Projekten zu tun. Gerade in einer Arbeitsgemeinschaft, in der jeder Beteiligte nur einen Abschnitt zu verantworten hat, muss ein Projektleiter besonders gut koordinieren. Dabei hat er es oft nicht leicht. Unternehmen/Menschen, die es gewohnt sind, eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen, werden in einem Projekt plötzlich zu Mitarbeitern in einem Team. Schafft es der Verantwortliche nicht, diesen Konflikt zu erkennen und zu lösen, kann damit das ganze Projekt aus dem Ruder laufen. Der kleinste gemeinsame Nenner ist dabei immer der einzelne Mitarbeiter, der einzelne Mensch und wie dieser souverän mit seinen Aufgaben umgeht sowie ins Team integriert ist.

Was im Vorfeld von Projekten zu beachten ist

Schon im Vorfeld eines Projektes sind sowohl Planung als auch Steuerung als Grundlage unverzichtbar. Dass Projektverantwortliche die Kalkulation im Auge behalten, sollte selbstverständlich sein, ist es aber nicht. Immer wieder klafft zwischen dem Kostenvoranschlag und den tatsächlichen Ausgaben eine grosse Lücke. Eine Machbarkeitsprüfung sollte klären, ob die Ziele mit den

Budgetvorstellungen verwirklicht werden können. Auch die Zeiten sollten vorher festgelegt werden: Wann beginnt das Projekt? Zum Ablauf gehört ein Terminplan, also wann erledigt welches Unternehmen/welcher Mitarbeiter welche Arbeiten, damit der Termin des Projektabschlusses eingehalten werden kann.

Zum Prozessmanagement gehört die Prüfung der Wirtschaftlichkeit genauso wie der Check, ob bestimmte Aufgaben outgesourct werden können. Sind diese Fragen geklärt, sollten die Verantwortlichen ein starkes commitment (Verpflichtung) mit sich selbst und ihren Partnern vereinbaren. Ein souveräner Projektleiter schafft es so, die Balance zwischen dem Geforderten und dem Machbaren zu erreichen. Ein «LOG-Buch» für das Projekt schafft Sicherheit und ist eine gute Basis für die laufende Kontrolle, die auch für die nächste Phase, die Realisierung, absolut notwendig ist.

Wesentliche Faktoren während der Realisierungsphase

Der Projektleiter muss bei Projektsitzungen nicht nur fachlich, sondern auch strategisch Rede und Antwort stehen. Umso wichtiger ist, dass er – auch in einem grösseren Kreis – präsentieren kann. Je besser er in diesem Zusammenhang visualisiert, umso leichter gelingt es, alle ins Boot zu holen und gemeinsam in eine Richtung zu rudern. Oft geht es um technische Details. Das verführt dazu, dass sich die Sicht- und Denkweise auf Prozesse verengt. Man darf aber nicht nur Prozesse im Projekt sehen, sondern vor allem die beteiligten Menschen. Zur Projektführung sollten Projektleiter deshalb, über ihr fachliches Wissen hinaus, Konfliktmanagementtechniken beherrschen. Wichtig ist dabei, allen Beteiligten, gerade bei Störungen oder Problemen, erst einmal Aufmerksamkeit zu schenken. Führung ist nicht mit Kommando gleichzusetzen, sondern mit Motivation, die vor allem durch Wertschätzung entsteht.

Ein gutes Klima bewirkt enorm viel. Frühzeitige Integration aller Beteiligten sorgt für Motivation und Überblick. Flexibles Denken und Durchhaltevermögen ist Voraussetzung für die Lösung von Hindernissen. Zum Krisen- und Risikomanagement gehören die Bereitschaft zur Verhandlung und gemeinsamer Entscheidungsfindung mit allen Partnern. Projektleiter sollten keine Lösung vorsehen, sondern alle früh ins Boot holen, auch wenn das manchmal mehr Zeit kostet. Langfristig zahlt sich

jedoch diese Zeit, die in die Information und Einbindung der Beteiligten investiert wird, immer aus.

Eine Portion Einfallsreichtum und Überzeugungskraft helfen jedem Projektleiter. Wenn dann auch noch die Kommunikation kristallklar und präzise geführt wird und die Modelle zur Lösung von Problemen bei allen akzeptiert werden, sind die richtigen Grundsteine gelegt. Werfen Sie Ihre Partner nicht ins kalte Wasser, sondern pflegen Sie bei Ihren Projekten die 3 Ko's: Kooperation, Koordination und Kommunikation!

* Der Souveränitäts-Experte und Buchautor Theo Bergauer ist seit 20 Jahren als Trainer und Coach für persönliche Entwicklung und unternehmerische Prozesse aktiv. Namhafte Stars aus dem Sport sowie grosse deutsche und international tätige Unternehmen setzen auf seine persönliche Dynamik, sein breit gefächertes Erfahrungspotenzial und die Schulkraft des Bau- und Wirtschaftsingenieurs. Dabei geht es ihm nicht um kurzfristige Wissensvermittlung oder einen schnellen Motivationsschub, sondern vielmehr um die Begleitung von Prozessen, die zu Souveränität und damit zur persönlichen Zufriedenheit und zum beruflichen Erfolg führen.

Weitere Infos zum Thema Souveränität erhalten Sie bei b.wirkt!, Leuthnerstr. 5, 95652 Waldsassen, Tel. 09632/91181 oder b.wirkt!@ Institut für Souveränität, Josef-Schappe-Str. 21, 40882 Ratingen, Tel. 02102/1289254, E-Mail: post@b-wirkt.de, Internet www.b-wirkt.de und www.souveranität.com.

