

Vorwort

»Führen heißt eine Welt zu gestalten, der andere Menschen gerne angehören wollen.« (D. Pinnow)

Erfolg im Projekt hat viel mit gesundem Menschenverstand, Anpacken wollen und Erfahrung zu tun. Leider beobachte ich jedoch in meiner Trainer- und Beraterpraxis, dass viele das, was sie schon seit Jahren falsch machen, als Erfahrung bezeichnen. Daher stehen am Anfang die Erkenntnisse:

»Ob es besser wird, wenn es anders wird, weiß ich nicht. Dass es aber anders werden muss, wenn es besser werden soll, weiß ich!« (G. Lichtenberg)

»Für den Erfolg benötigt man eine gewisse Unzufriedenheit mit dem Bestehenden!« (O. Wilde)

Schon Daniel Defoe schrieb 1697 sein »Essay upon Projects« mit dem Ziel, durch Projektarbeit die gesellschaftliche, wirtschaftliche und kulturelle Lebensqualität zu heben.

Ich möchte mit diesem Buch dazu beitragen, dass Sie Ihre Kompetenzen zur Führung von Projekten reflektieren und ergänzen. Auf sicherem methodischem Untergrund werden Sie die Herausforderung mit mehr Spannung und Spaß und weniger Stress annehmen können.

Dieses Buch richtet sich in erster Linie an (Teil-)Projektleiter und an deren Mitarbeiter, Auftraggeber und Führungskräfte. Der Projektleiter steht ohne Unterstützung seiner Linienführungskraft und durch seine Auftraggeber auf verlorenem Posten. Auch Mitarbeiter von Projekten werden durch die Lektüre Ansätze finden, im Projekt noch besser unterstützen und mitgestalten zu können.

Ich verwende im Text die männliche Form. Selbstverständlich sind Leserinnen und Leser gleichermaßen gemeint und angesprochen.

Mein Dank geht an meinen Vater, der mich auf die Idee gebracht hat, Bücher wie dieses zu schreiben und an meine Kunden und Kollegen, mit denen ich anregende Diskussionen führen darf.

Ich wünsche Ihnen Spaß beim Lesen, eine gewinnbringende Lektüre und viel Erfolg in Ihren beruflichen und privaten Projekten!

München, im Januar 2018

Antje Stroebe

Einleitung

»Auf der Basis einer Stichprobe von 500 Unternehmen wurde der Anteil der Projektstätigkeit im Verhältnis zur regulären Arbeit ermittelt. Dieser Anteil kann in Deutschland über alle Wirtschaftsbereiche hinweg auf 34,7 % beziffert werden. Er ist seit 2009 um etwa 20 % angestiegen und wird bis 2019 voraussichtlich weiter auf über 40 % wachsen. Die These einer zunehmenden Projektifizierung der deutschen Wirtschaft kann damit bestätigt werden. (GPM/Yvonne Schoper)

Führen in Projekten – was bedeutet das heute?

Der Druck auf Unternehmen und somit auf Projekt- und Produktverantwortliche, effektiv und effizient zu sein,¹ wird immer höher: Ansprüche an Inhalt, Innovationsgrad, Belastbarkeit, Flexibilität und Agilität, also an die Qualität von Produkten, Prozessen und Dienstleistungen steigen.

Die Ressourcen dagegen werden immer knapper:

- Gute Projektleiter und Fachkräfte sind nicht leicht zu finden und zu motivieren, an Projekten mitzuarbeiten.
- »Zeit ist Geld, und Geld haben wir nicht (mehr).« Nicht nur die Qualität der Produkte, Prozesse und Dienstleistungen soll steigen, sondern es soll auch noch immer schneller gehen – Kunden und (globale) Konkurrenz warten nicht.

Last but not least sind die finanziellen Budgets in Zeiten geringer wirtschaftlicher Prosperität und politischer Unsicherheit häufig knapp. Die Komplexität erhöht sich, die Strukturen sind immer weniger beständig. Projekthaftes Arbeiten ist eine der weit verbreiteten Arbeitsformen, durch die das Neue in die Welt kommt: Neue Produkte, Dienstleistungen, Strategien, Organisationsformen ...

»We are living in a VUCA world.« (volatil, unsicher, komplex, mehrdeutig)

Das führt uns zu der Frage:

Worum handelt es sich bei einem Projekt überhaupt?

Ein Vorhaben kann dann als Projekt bezeichnet werden, wenn es die folgenden Merkmale aufweist:

¹ Effektiv = die (strategisch) richtigen Dinge tun; effizient = die Dinge richtig tun.

► Einleitung

- komplexes Thema (sonst lohnt sich der ganze Aufwand nicht)
- zielorientierte Aufgabenstellung
- neuartig, innovativ, einmalig
- Chancen und Risiken, die analysiert und gemanagt werden sollten
- zeitlich befristet
- eigene Organisation/Struktur (neben der Linienorganisation)
- Budget
- Teamarbeit (unterschiedliches Know-how wird aufgrund der komplexen Themenstellung benötigt).

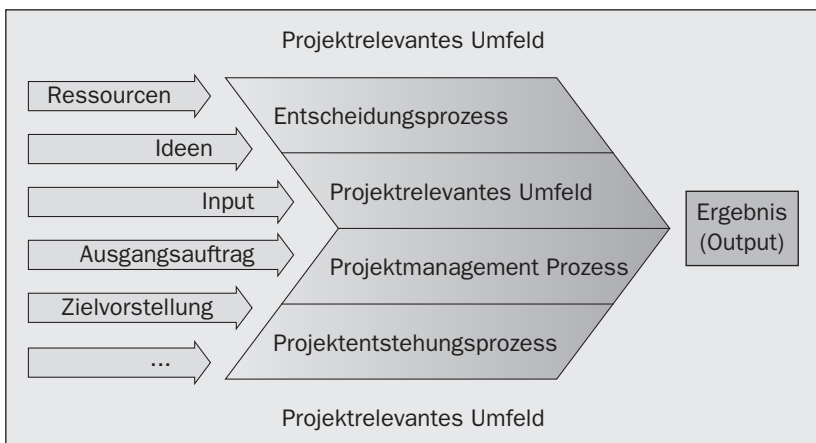


Abb. 1: Die vier Prozessebenen (nach D. Mayrshofer/H. Kröger, 2006)

Unser Projektverständnis ist, dass im Projekt mehrere Prozesse parallel laufen. (Abb. 1)

Dies bedeutet, dass »... bei der Führung eines Projektes alle vier Prozessebenen professionell zu gestalten und in Einklang zu bringen«² sind, – durch professionelles und prozessorientiertes Projektmanagement.

² Mayrshofer/Kröger (2006), S. 31.

Bei den vier Ebenen handelst es sich um:

1. **Produktentstehungsprozess:** Die besonderen fachlich-inhaltlichen Aspekte. Was macht unser Produkt einzigartig und wertvoll?
2. **Projektmanagementprozess:** Welche Methodik, welche Vorgehensweisen sind für unser Projekt hilfreich?
3. **Teamentwicklungsprozess:** Wie wird aus einer Truppe von Spezialisten schnell ein leistungsfähiges Team? Was können alle Beteiligten, insbesondere der Projektleiter, dazu beitragen? Was gilt es, in einem Teamentwicklungsprozess zu berücksichtigen?
4. **Entscheidungsprozess:** Wie gestalten wir den Kontakt zu unseren Entscheidern so, dass wir die für das Projekt wichtigen Entscheidungen schnell und in guter Qualität bekommen?

Ein Projekt befindet sich in einem hierfür relevanten Umfeld. Welche Einflüsse sind von dort zu erwarten? Welche Faktoren sind zu beobachten? Welche Zielvorstellungen, Erwartungen, Fragestellungen, Inputs, Ressourcen, Ideen, Auftragsaufträge ... gehen ins Projekt ein?

Und was ist das erwartete Ergebnis?

Das Projekt als vielschichtiges Unterfangen, als erfolgreiches, wertschöpfendes Unternehmen – welche Voraussetzungen sind in der Organisation und bei den handelnden Personen zu schaffen, um diesem Ideal gerecht zu werden? Welchen Wertbeitrag wird das Projekt für seine Umwelt leisten?

»Die Umwelt und nur sie verleiht einem System Existenzberechtigung.«
(H. Strohmeier)

Der Fokus dieses Buches liegt hierbei auf der Fragestellung:

Wer führt das Projekt? Wie wird das Projekt erfolgreich geführt?

Er geht somit über die Basismethoden des Projektmanagements hinaus. Diese werden im ersten Teil des Buches komprimiert dargestellt. Im zweiten Teil werden auf dieser Basis die Aspekte erfolgreicher Führung im Projekt herausgearbeitet.

Fundierte Überlegungen, praxiserprobte Arbeitsmethodik und konkrete Arbeitshilfen dienen diesem Ziel.

Diplom-Ökonomin Antje Stroebe

Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in Augsburg; Auslandsaufenthalte in USA und Indonesien.

Zehn Jahre Mitarbeiterin der Dresdner Bank AG in Leipzig und Frankfurt am Main. Dort unter anderem Mitarbeit in und Leitung von verschiedenen Projekten.

Seit 2001 Management-Training und -Beratung mit den Schwerpunkten Projektmanagement und Führungskräfteentwicklung.

»Gerne begleite ich Projektteams durch Training, Moderation und Coaching. Denn so kommt das Neue in die Welt – und das ist immer wieder aufregend und mitreißend.«

Kontakt:

Reitmorstraße 23

80538 München

Telefon 0151 70516473

Mehr Informationen finden Sie unter:

www.manager-training.de

