

▶ Stolpersteine des Projektmanagements



*Im Projektmanagement existieren oftmals viele Hürden und Barrieren, die einen reibungsvollen und erfolgreichen Projektverlauf gefährden. Doch sind diese Stolpersteine durchaus zu meistern, wie **Dr. Wolfgang Rühle**, Seniorberater bei der TMG Technologie Management Gruppe Karlsruhe, erläutert.*

Welche Arten von Stolpersteinen existieren im Projektmanagement?

Erkannte Stolpersteine im Projektmanagement haben meist eine menschliche und eine technisch methodische Komponente. Gefährlich werden sie, wenn sie in Summe auftreten.

Häufig begnügt man sich damit, durch Risikoabschätzung und durch Review-Gremien die Barrieren im Projekt zu erkennen. Anschließend versucht man dann, diesen Stolpersteinen auszuweichen. Damit weicht man auch den eigentlichen Problemen aus, ohne sich diesen zu stellen.

Meist fehlen die klaren Vorstellungen über die Projektsituation, die Ziele und die Rahmenbedingungen. Bedeutend ist aber, dass man bereits zu einem frühen Zeitpunkt auf Erfahrungswerte zurückgreifen kann oder erkennt, wo Ungewissheiten existieren. Wichtig ist die Erkenntnis, ob man einer Barriere ausweichen soll oder ob man sie aus dem Weg räumen muss, um einen Erfolg verbuchen zu können.

Können Sie uns das an einem Beispiel erläutern?

Die meisten Projekte mit starkem Technologiebezug gleichen einer Rallye. Die Herausforderungen müssen angenommen werden, durch das Team und durch die Organisation. Um erfolgreich zu sein, muss das Projektteam **selbständig** in der Lage sein, den optimalen Kurs zwischen den Quality-Gates selbst zu definieren und einzuhalten.

Jedes Projekt ist auf seine Weise einzigartig und benötigt daher eine adäquate Behandlung entsprechend der jeweiligen Aufgabenstellung und der Situation. Das selbst verantwortliche Projektteam hat die Verpflichtung für die Vorausschau. Die verständnisvolle Organisation hat die Pflicht, sich aus Sicht des Kunden objektiv über den Stand des Projektes zu informieren.

Die Projekt-Planung und die Projekt-Kommunikation sind also wesentliche Erfolgsfaktoren, um dieses zu vermitteln:

- Kein Plan, keine Abweichung. Keine Kommunikation, kein Status.

Welche Stolpersteine gibt es denn nun wirklich?

Im Einzelnen sind es die folgenden sieben Stolpersteine und Handlungsfelder:

▪ **Stolperstein 1: Arglosigkeit**

Arglosigkeit steht für eine gewisse Leichtgläubigkeit ohne belastbare Zahlen, Daten und Fakten. Die Wahrnehmungen sind nicht nachvollziehbar und begründbar.

▪ **Stolperstein 2: Verharren**

Verharren steht für: Ich bin OK. Man hält an Erfolgsrezepten trotz veränderter Bedingungen fest,.

▪ **Stolperstein 4: Unverständnis**

Unverständnis für die Bedürfnisse der Mannschaft und Dominanz der Führung führen zur U-Boot Mentalität. Das Vorleben fehlt.

▪ **Stolperstein 5: Unordnung**

Unordnung steht für Wildwuchs im Produkt- und Projektprogramm, für das Fehlen von Struktur und Systematik und für eine mangelhafte Disziplin oder Loyalität.

▪ **Stolperstein 6: Inkompetenz**

Inkompetenz heißt der Mangel an Fach- und Führungskompetenzen, an Expertisen und an ungenutzten Kontakten und Netzwerken.

▪ **Stolperstein 7: Arroganz**

Arroganz steht für fehlende Wertschätzung durch die Führung, mangelnde Akzeptanz durch die Teams und für Team- und Technikunfähigkeit.

▪ **Stolperstein 8: Optimismus**

Optimismus sagt, dass Zuversicht die Wahrnehmungen übertrifft, die Bodenhaftung fehlt und kurzfristige Erfolge, Risiken und Weitblick vernebeln.

Braucht man hier etwa einen Psychologen als Projektmanager?

Projektmanagement hat in der Tat sehr viel mit den weichen Skills zu tun. Es gilt, die heterogenen Aufgaben und die Talente zu verstehen, um die unterschiedlichen Vorstellungen unter einen Hut zu bekommen. Ist man alleine verantwortlich, so spielt sich die Kommunikation in einem Kopf ab und erzeugt gleichzeitig ein eigenes Handeln. Wenn man in einem Team arbeitet, ändern sich die Denk- und Handlungsweisen.

- Teamarbeit erfordert Kommunikation zwischen unterschiedlichen Menschen mit unterschiedlicher Prägung. Die Zusammenarbeit ist auf einen gemeinsamen Kontext angewiesen.

Wenn man Neuland betritt, kommt man auch häufiger in Ausnahmesituationen. Fehler entstehen und bedürfen einer raschen, systematischen Lösung. Nicht jedes Anecken rechtfertigt eine Eskalation. Hier ist das Team selbst gefordert.

Wann und wie kann die TMG Unternehmen in diesen Situationen unterstützen?

„Lieber später als gar nicht“ möchte ich darauf antworten. Im Regelfall kommt eine Anfrage dann, wenn die Krise schon deutlich erlebbar ist. Der wesentliche persönliche Erfolgsfaktor ist hierbei die äußerst kurze Reaktionszeit, um sich ein Bild von der Lage zu machen. Hierbei gilt es, die Barrieren und deren Ursachen systematisch herauszuarbeiten. Eine transparente Darstellung der Barrieren führt zu einem begründeten Handlungsbedarf.

Durch ein persönliches Coaching der Projekt- und Teilprojektleiter kann eine direkte Umsetzung durch das Projektteam erfolgen. Bei anspruchsvolleren Problemen führt unsere persönliche operative Beteiligung relativ schnell zu einer messbaren Verbesserung.

Die Anwendung der „TMG-Systematik“ zeigt nach kurzer Zeit ein neues Verhalten der Mitarbeiter und eine Verbesserung der erfolgskritischen Faktoren. Grundsätzlich habe ich die Überzeugung, dass wir die Erfolgsaussichten durch eine systematische Planung und Navigation deutlich und nachhaltig verbessern können.