

# Projektimbiss

**BusinessPM** – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 1/10

## Projektarbeit bei Klein- und Mittelvorbaben

In vielen Firmen gibt es eine Unzahl von kleinen bis mittleren Projekten. Die Zahl steigt von Jahr zu Jahr.

Maschinen oder Anlagen müssen instandgehalten oder modifiziert werden. Fehler in der Software von Produkten sind aufgetaucht und müssen behoben werden. Durch das Wachstum einer Firma steht der Umzug in neue Baulichkeiten an. Oder das letzte Unwetter hat im Keller der Firmengebäude große Wasserschäden verursacht, die schnellstens zu beseitigen sind. Hier nur einige Beispiele exemplarisch aufgezeigt.

Schaut man in die Unternehmen, so können viele Firmen, insbesondere mittelständische Firmen, gar nicht aufzeigen, wie viele solcher kleinen Projekte im Haus durchgeführt werden. Dies ist schon das erste Manko.

Es fehlt der Überblick und die Vorstellung, wie viel Personalkapazität pro Monat durch die Vielzahl dieser kleinen und mittleren Vorhaben gebunden wird. Das hat fatale Folgen. Die Projekte werden daher wenig verfolgt. Manche Projekte versanden nach gewisser Zeit im Firmendickicht. Umgekehrt werden diese Projekte wenig geplant und mit unzureichender Aufgabenstellung gestartet. Diese „Mach-mal“-Mentalität führt zu Schnellschüssen, zu Doppelarbeiten und unüberlegter Überlastung des Personals. Die Projekte werden wenig bis kaum dokumentiert, geschweige denn, dass aus den Erfahrungen dieser Projekte gelernt wird. Woran liegt das?

Das Wort „klein“ assoziiert „Verniedlichung“ und „wenig Aufwand“. Solche Projekte können - meint man - nebenbei erledigt werden. Wie ein Zauberer sollen die Projektkümmerner die Ergebnisse aus dem Ärmel schütteln. Die Verantwortlichen in einer Firma glauben, bei kleinen Projekten mit wenig Management auszukommen und veranlassen immer mehr solcher Vorhaben. So entsteht ein undurchsichtiges Gebilde mit

wenig Überblick, wenig Kapazitätsdarstellung und wenig konsequenter Verfolgung der einzelnen Projektzustände.

Die Lösung muss deshalb ein Paradigmenwechsel sein.

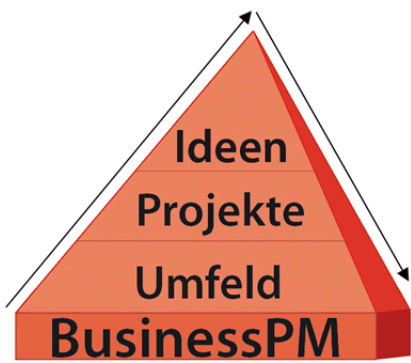
An einer Stelle soll es in einer Firma eine Leitzentrale für alle Projekte, insbesondere für kleine Projekte, geben. Jedes Projekt hat einen dokumentierten Projektauftrag mit Lasten, Meilensteinen und Kapazitätsbedarf. Alle Projekte werden bezüglich ihrer Personalbindung als Kapazitätsgebirge dargestellt und seitens der Führung werden periodisch die Projekte bezüglich ihres Fortschrittes betrachtet. Bei Kapazitätsengpässen hilft eine Priorisierung der Vorhaben. Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass weniger mehr ist. Dies bedeutet, dass die Führung einer Firma sich der Doppelrolle bewusst ist. Einerseits sind die Ziele, Ergebnisse und Aufgaben innerhalb der Firmenorganisation zu managen, andererseits sind die Projekte zu initiieren, auf Kiel zu setzen und als „Copilot“ zu begleiten.

Im folgenden Artikel sollen die Werkzeuge für die Projektleitung aufgezeigt werden. Ferner die betrieblichen Rahmenbedingungen, die kleine Projekte erst erfolgreich machen, werden dargestellt.

### 1 Kleine Projekte - eine Standortbestimmung

Projekte werden anhand von Kriterien ausgewählt und auf den Weg gebracht.

Eine große Rolle, Projekte durchzuführen, spielen das interdisziplinäre Arbeiten, die stabile Teambesetzung und die personifizierte Verantwortung. Bei kleinen Projekten ist die Projektorganisation von 3 bis 1 Person besetzt. Die Projektleitungsaufgaben treten bei nur einer Person in den Hintergrund und die fachliche Arbeit steht an erster Stelle im Projekt. Dies kann so weit gehen, dass die Projektleitung allein für die Füh-



# Projektimbiss

**BusinessPM** – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 2/10

und für die fachliche Ausarbeitung des Projektes verantwortlich ist.

Ein zweiter Bereich sind die zeitlichen, budgetmäßigen und ressourcengesteuerten Begrenzungen. Hier ist zwischen Projekten und kleinen Projekten wenig Unterschied. Kleine Projekte haben einen Anfangs- und Endtermin, sie sind ebenso zeitkritisch und verfügen über ein knappes Budget. Oft kommt es vor, dass gerade für interne Aufträge kein Budget zur Verfügung steht.

Ein dritter Definitionsbereich beschreibt den Schwierigkeitsgrad, die Neuartigkeit in der Technik und im Verfahren, also Aufgabenstellung und Zielsetzung des Vorhabens. Bei kleinen Projekten ist ein höherer Routineanteil durch Wiederholung der Projektaufträge gegenüber den „normalen“ Projekten zu beobachten.

Deshalb wäre bei kleinen Projekten ein höherer Standardisierungsgrad, z.B. das Arbeiten mit Checklisten und Prozessbeschreibungen, möglich, ja sogar wünschenswert.

Damit wäre schon das angepasste PM-System angestoßen. Bei größeren Projekten wird ein PM-Konzept erarbeitet, d.h. die Projektleitung überlegt sich sehr wohl, welche PM-Methoden in welchen Projektsituationen eingesetzt werden. Bei kleinen Projekten ist hier Fehlangeige. Es wird die Meinung vertreten, kleine Projekte kommen ohne PM-Methoden aus. Dieser Irrtum führt dazu, dass kleine Projekte für Störungen sehr anfällig sind und deutlich stärker aus dem Ruder laufen als „normale“ Projekte. Dieses „Durchwursteln“ ist typisch für kleine Projekte. Bei einem Projekt von 3 Monaten Durchlaufzeit können 1 - 2 Wochen Zeitverzug von Arbeitspaketen kaum noch aufgeholt werden. Bei Projekten von 6 –12 Monaten Durchlauf ist die obige zeitliche Verzögerung noch auffangbar. Was bedeutet das für kleine Projekte? Diese sind viel stärker zu planen als landläufig angenommen wird. Die exakte Planung von Arbeit, Zeit, Kosten und Ressourcen ist der Schlüssel für einen reibungslosen Ablauf des Vorhabens. Was bei

Produktionsstillständen getan wird, sollte bei kleinen Projekten ebenso beherzigt werden.

Im letzten Bereich zur Projektdefinition geht es um die Einbettung der Projekte in die Firma. Bei großen Projekten werden gezielte Überlegungen angestellt, welche Einbettung in die Firma sinnvoll ist. Von der reinen Projektorganisation, über die Matrix- bis zur Stabsorganisation ist alles möglich. Ganz anders bei kleinen Projekten. Hier schlägt der „Nebenbei-Faktor“ zu. Deshalb werden kleine Projekte meistens aus der bestehenden Linienorganisation heraus erledigt. Dies zeigt auch die geringe Stellung der Projektleitung dieser Projekte. Damit ist klar, dass die Kompetenzen, d.h. der Einflussbereich der Projektleitung, fast gegen Null gehen. Die Erfahrung zeigt aber, je kleiner ein Projekt ist, desto mehr Führung und Kompetenz ist erforderlich.

## 2 Methodeneinsatz und Arbeitsmittel

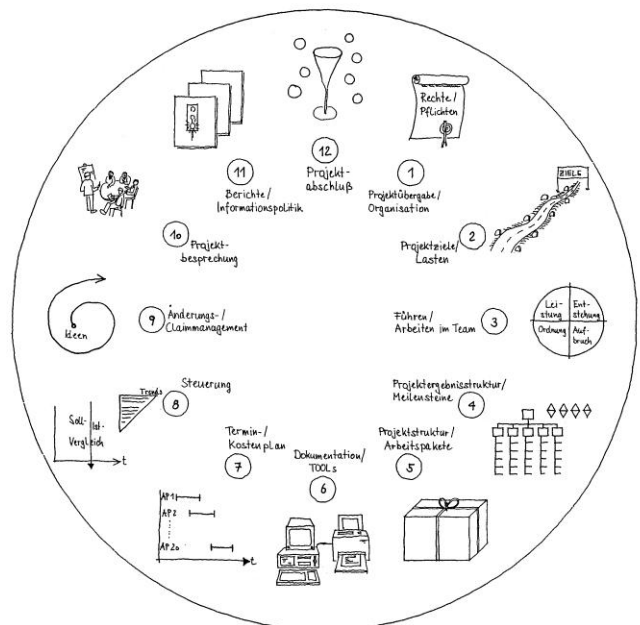
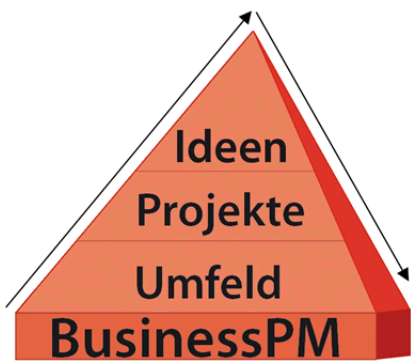


Bild 1: Der methodische Fahrplan für die Gestaltung kleiner Projekte: der Projektmanagement-Kompass



# Projektimbiss

**BusinessPM** – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 3/10

Auch kleine Projekte durchlaufen den Zyklus von Start, Planung, Verfolgung und Abschluss.

Die ersten 4 Aspekte aus dem PM-Kompass beschreiben die Methoden aus dem Startabschnitt. Die Punkte 5 bis 7 repräsentieren die Projektplanung und die Punkte 8 bis 11 die Projektverfolgung. Mit dem Aspekt 12 ist das Projekt abzuschließen.

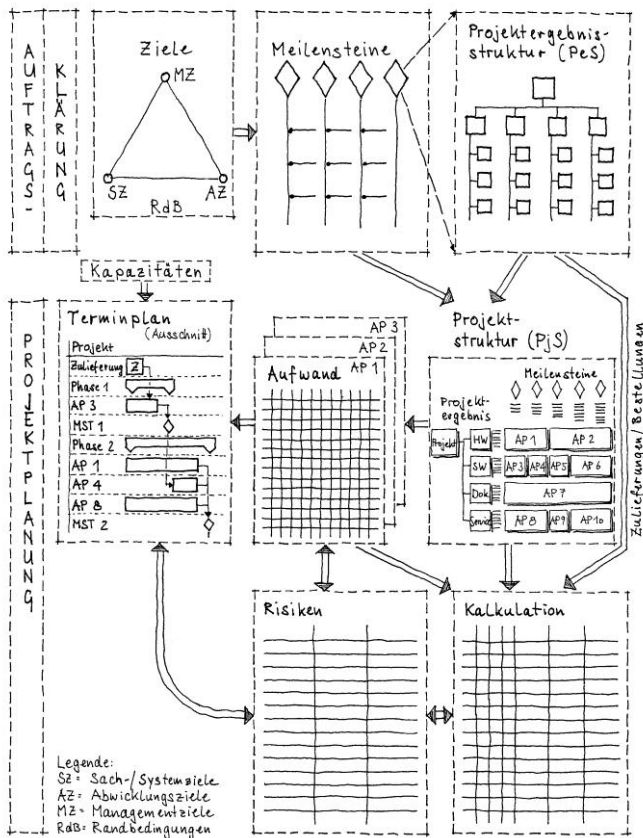


Bild 2: Systematische Projektplanung für kleine Projekte

Gerade kleine Projekte kranken daran, dass der Start zwischen Tür und Angel vollzogen wird. Deshalb sollte der erste Schritt sein, mit einem Übergabegespräch zwischen Auftraggeber, Auftragnehmer und Projektleitung den organisatorischen und inhaltlichen Rahmen (Punkt 1 und 2 aus dem PM-Kompass) abzustecken. Wer soll an dem Vorhaben mitarbeiten? Welche Rechte und Pflichten hat die Projektleitung? Welche Wünsche und Anforderungen hat der Auftragge-

ber? Welche Informationen und Unterlagen liegen schon vor? In welchen Abständen und in welcher Form soll berichtet werden? Viele Fragen, die projektspezifisch abzuklären sind und damit die Projektleitung arbeitsfähig ins Projekt entlässt.

Falls im Projekt firmenintern oder -extern verschiedene Disziplinen mitarbeiten, beruft die Projektleitung das 1. Meeting ein (Punkt 3 aus dem PM-Kompass). Dies ist die Übergabe an die Mitstreiter und die weitere Ausarbeitung der Inhalte bezüglich Lasten und Pflichten (Punkt 4 aus dem PM-Kompass). Wenn die Projektleitung ohne Team arbeitet, dann entfällt der Punkt 3 aus dem PM-Kompass; die Konkretisierung der Lasten und Pflichten ist aber selbstverständlich von der Projektleitung als Grundlage der weiteren Arbeiten zu leisten.

Nun sind die Lasten geklärt, die Lösung liegt - vom Auftraggeber akzeptiert - auf dem Tisch der Projektleitung. Damit sind die Voraussetzungen für die Projektplanung (Punkt 5 bis 7 aus dem PM-Kompass) erfüllt. In der Projektplanung geht es darum, aus Projektergebnis und Meilenstein-Inhalten Arbeitspakete zu bilden. Diese werden zeitlich abgeschätzt und unter Berücksichtigung von Abhängigkeiten und verfügbarer Kapazität in einen Terminplan gegossen. Danach lassen sich die Kosten ermitteln. Selbstverständlich können die Termine und Kosten mit spezieller Projektmanagement-Software dargestellt und weiter verarbeitet werden (Punkt 6 aus dem PM-Kompass).

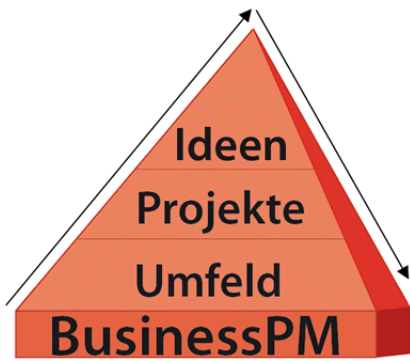
Das bisherige Vorgehen beansprucht 4 bis 8 Std. bei kleinen Projekten. Die Zeit ist gut angelegt, wenn damit das Projekt fast reibungslos ablaufen kann. Jede Störung bringt das Projekt bei den oft kurzen Durchlaufzeiten erheblich in Bedrängnis. Diese Störungen sollen im Vorfeld durch die Projektplanung weitestgehend ausgeschlossen werden.

# Projektimbiss

**BusinessPM** – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 4/10



## Kosten-/Meilenstein-Trendanalyse über alle Projekte

Firma: AMPELFIT      Auftragnehmer: Ingenieurbüro Leiter  
 Projekt: Umzug/Ampel/Parkhaus      Projektleiter: Obering, Gut  
 Projekt-Nr.: \_\_\_\_\_      AP-Verantwort.: Meister  
 Teilprojekt: \_\_\_\_\_      Verteiler: \_\_\_\_\_  
 Meilenstein: \_\_\_\_\_

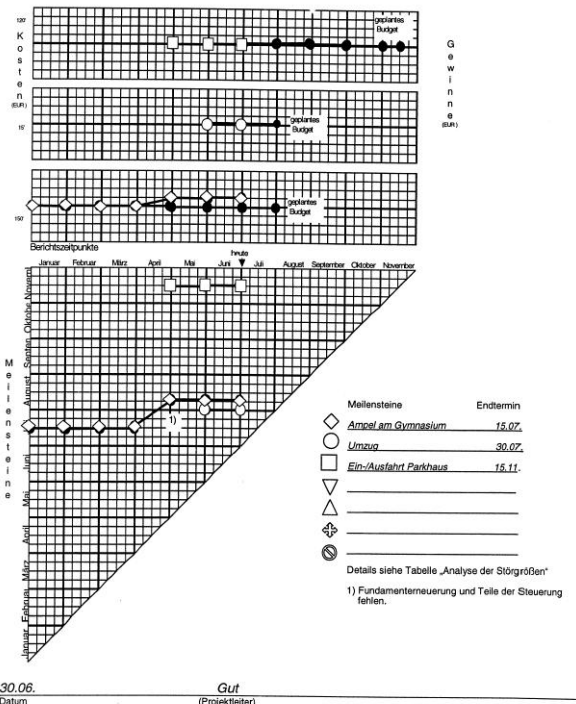


Bild 3: Meilenstein-/ Kosten-Trendanalyse für mehrere Projekte

Dennoch sollte das Projekt regelmäßig, z.B. einmal in der Woche, überprüft werden (Punkt 8 bis 11 aus dem PM-Kompass). Neben dem üblichen SOLL-IST-Vergleich von Ergebnissen, Terminen und Kosten pro Arbeitspaket ist es wichtig, sich die Auswirkungen von Störungen genauer anzusehen. Ein wirksames Instrument dafür ist die Meilenstein-/ Kosten-Trendanalyse. Mit diesem Instrument lassen sich auch 5 bis 10 kleine Projekte darstellen, wenn pro Projekt nur die Endmeilensteine eingetragen werden.

Der Umgang mit Änderungen und Claims ist ein besonders kritisches Thema für kleine Projekte. Realistisch betrachtet, werden Änderungen zu einem Neustart eines kleinen Projektes führen.

Im laufenden Projekt sind Änderungen meistens nicht mehr zu stemmen.

Beim Arbeiten mit einem Team sind dann regelmäßige Projekt(status)besprechungen erforderlich, um die Projektverfolgung voranzutreiben. Sollten viele kleine Projekte gleichzeitig zu erledigen sein, dann gibt es ein Team, das die Fülle der Projekte beobachtet und ggf. eingreift.

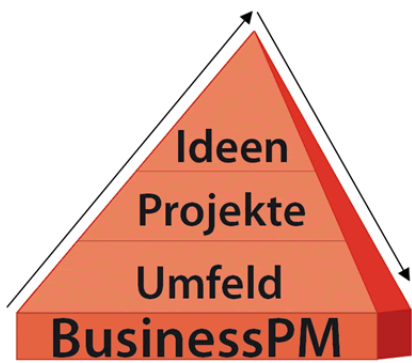
Das Berichtswesen ist entsprechend knapp zu halten. Hier hat sich Ampel-Darstellung bewährt und das Aufzeigen der eingeleiteten Maßnahmen, um Störungen in den Griff zu bekommen.

In vielen Projekten wird der Projektabschluss (Punkt 12 aus dem PM-Kompass) stiefmütterlich behandelt. Die Chance, das Erlernte festzuhalten und für neue Vorhaben nutzbar zu machen, wird leichtfertig vertan. Das passiert auch bei kleinen Projekten. Aber hier ist es noch wichtiger, die gewonnenen Erfahrungen in Standards und Checklisten zu gießen und damit Zeit und Kosten zu sparen, und nicht das Rad wieder neu zu erfinden. Diese Art des Wissensmanagements bildet die Grundlage für das Managen neuer Projekte.

Die Anzahl der Methoden und Arbeitsmittel für kleine Projekte liegt zwischen 5 und 9 Instrumenten:

- Übergabegespräch
- Lasten-/ Pflichtenheft mit Projektergebnis
- Meilenstein-Inhalte
- Arbeitspakete
- Wochenpläne oder Terminplan
- SOLL-IST-Vergleiche
- Meilenstein-/ Kosten-Trendanalyse
- Berichte incl. Projekt(status)besprechung
- Projektabschluss

Entscheidend ist nicht die Anzahl der Instrumente, sondern der konsequente Einsatz dieser Methoden und Arbeitsmittel.



# Projektimbiss

**BusinessPM** – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 5/10

## 3 Führungsarbeit

Mit den obigen Instrumenten ist für das Projekt Struktur und Ordnung geschaffen, sozusagen die Statik des Projektes errichtet. Nun gilt es, die Ordnung mit Leben zu füllen. Dazu sind Führungstechniken wie Vereinbarungen, Spielregeln, Feedback, Motivation, konstruktive Kritik und besonders Kommunikation äußerst wichtig und hilfreich.



Bild 4: Die Projektleitung als Moderator und Dirigent ihres Vorhabens

Die Projektleitung kleiner Projekt kann erst recht nicht auf die Instrumente der Personalverantwortung zurückgreifen. Wie funktioniert „Führen ohne Machtmittel“? Es basiert auf einem partnerschaftlichen Führungsstil, der durch die Moderationstechnik ausreichend gefüllt werden kann.

Die Moderationstechnik bietet 4 Bausteine an, die zum Einsatz kommen:

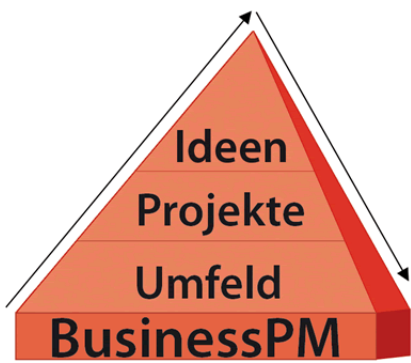
- **Strukturierung**
- **Ergebnissicherung**
- **Konsensbildung und**
- **Teilnehmerbeteiligung**

Die kleine Eselsbrücke SEKT soll helfen, im Eifer des Gefechtes diese Bausteine nicht zu vergessen.

Die ersten Bausteine sind durch den obigen Abschnitt „Methodeneinsatz und Arbeitsmittel“ hinreichend beschrieben. Die anderen Bausteine betreffen die Beziehungsebene zwischen den Beteiligten. Die Zusammenarbeit wird durch getroffene Vereinbarungen geregelt. Sollten diese Verabredungen, aus welchen Gründen auch immer, gebrochen werden, dann muss die Projektleitung diese Verabredungen ansprechen und klären, um zu neuen Vereinbarungen zu kommen. Hier ist der Mut der Projektleitung gefordert, getroffene Vereinbarungen einzufordern. Dabei hilft die Art und Weise der Kommunikation. Es gilt, konkrete Situationen und Verhaltensweisen anzusprechen. Äußerungen des Gesprächspartners sind mit eigenen Worten zusammenzufassen, um abzuklären, ob die Äußerungen verstanden worden sind. Offene Fragen halten das Gespräch im Gang und, wenn erforderlich, können geschlossene Fragen helfen, zu klaren Aussagen und Entscheidungen zu kommen. Konflikte gilt es beschreibend und beobachtend darzustellen, anzusprechen und Lösungen, von allen Beteiligten akzeptiert, zu suchen und abzusprechen. Regelmäßige Rückmeldung an die Kollegen und an die Projektleitung sind nützlich, den partnerschaftlichen, moderativen Führungsstil zu pflegen und damit motivierend auf die Beteiligten einzuwirken.

Projektleitung ist eine Medaille mit zwei Seiten. Sowohl auf der Methoden- wie auch auf der Verhaltensseite muss die Projektleitung fit sein.

Die Situation Team ist bisher weitestgehend beleuchtet worden. 3 bis 5 Kollegen arbeiten am Projekt mit; dies können der Einkauf, das Marketing, die Produktion und die Entwicklung für ein Produktpaket sein. Bei Anlagenprojekten kann es das Engineering, die Beschaffung, die Konstruktion und die Montage incl. IBN sein. Die Teamsituation erfordert viele Instrumente, um die Zusammenarbeit und Kommunikation reibungslos zu organisieren.



# Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 6/10

## 4 Verschiedene Situationen in der Projektarbeit

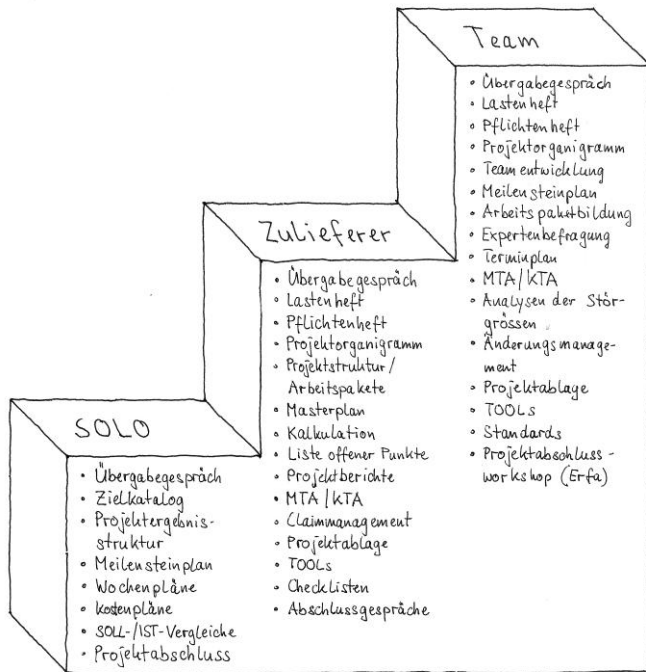


Bild 5: Methodenzuordnung zu verschiedenen Situationen für kleine Projekte

Die Situation Team ist bisher weitestgehend beleuchtet worden. 3 bis 5 Kollegen arbeiten am Projekt mit; dies können der Einkauf, das Marketing, die Produktion und die Entwicklung für ein Produktpaket sein. Bei Anlagenprojekten kann es das Engineering, die Beschaffung, die Konstruktion und die Montage incl. IBN sein. Die Teamsituation erfordert viele Instrumente, um die Zusammenarbeit und Kommunikation reibungslos zu organisieren.

Arbeit muss für alle Beteiligten sichtbar, überprüfbar und nachvollziehbar gemacht werden. Deshalb stellen viele Instrumente die Visualisierung und Strukturierung der Arbeit sicher.

Die Situation Team ist bisher weitestgehend beleuchtet worden. 3 bis 5 Kollegen arbeiten am Projekt mit; dies können der Einkauf, das Marketing, die Produktion und die Entwicklung für ein Produktpaket sein. Bei Anlagenprojekten kann

es das Engineering, die Beschaffung, die Konstruktion und die Montage incl. IBN sein. Die Teamsituation erfordert viele Instrumente, um die Zusammenarbeit und Kommunikation reibungslos zu organisieren.

Eine andere Situation ist, wenn die Projektleitung allein ist und mit Zulieferfirmen zusammenarbeitet. Die Strategie hierbei muss anders sein; es kommt darauf an, dass die Projektleitung den Überblick behält und die Schnittstelle zu den Zulieferfirmen organisatorisch, inhaltlich und rechtlich im Griff hat. Deshalb stehen Instrumente wie Masterplan mit Meilensteinen, Reports und klare Kontrollpunkte mehr im Mittelpunkt des Geschehens.

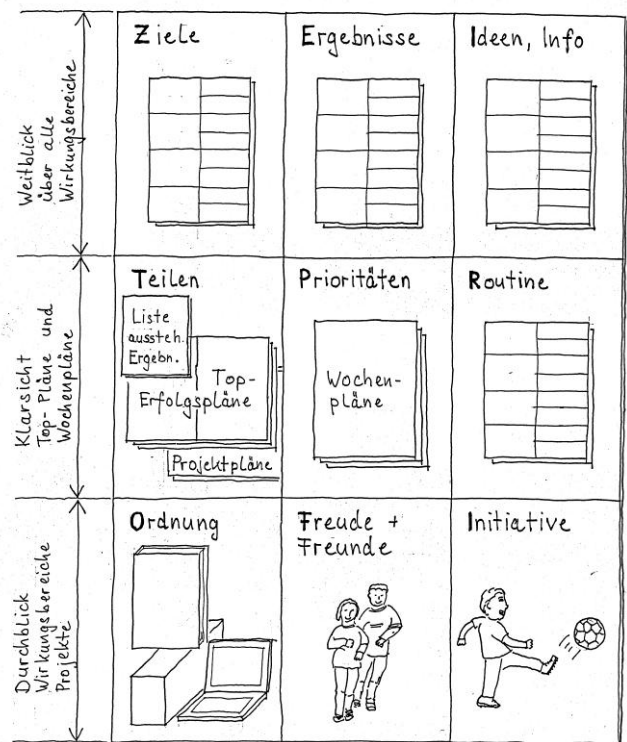
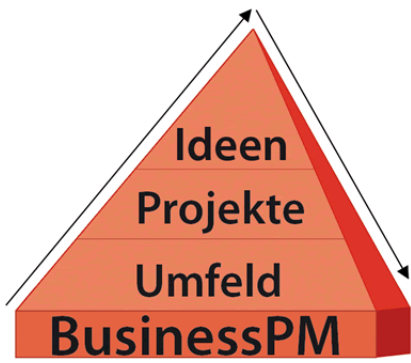


Bild 6: Die Methode ZEITPROFI als Basis der eigenen Projektarbeit

Die Projektleitung als Einzelkämpfer steht wiederum vor anderen Herausforderungen. Einerseits muss die Projektleitung sich selbst managen, andererseits steht die fachliche Mitarbeit zu 80% im Fokus. Die Projektleitung hat zwei Hüte auf.





# Projektimbiss

**BusinessPM** – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 8/10

trägen technische Dokumente kopiert und entsprechend modifiziert werden. Überblick und Transparenz sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren für mehrere Projekte.

## Projekt-Status-Übersicht

Firma: AMPELFIT Auftragnehmer: Ingenieurbüro Leiter  
 Projekt: Über alle Projekte Projektleiter: Obering, Gut  
 Projekt-Nr.: \_\_\_\_\_ AP-Verantwort.: \_\_\_\_\_  
 Teilprojekt: \_\_\_\_\_ Verteiler: \_\_\_\_\_  
 Meilenstein: \_\_\_\_\_



Projekt: Umgang	Projektziel: Verlegung des Standortes in das neue Geschäfts- und Betriebsgebäude	Laufdauer: 01.06. – 30.07.	Budget EUR 15.000
Stand: 30.07.	Momentane Situation Die Verzögerung bei der Fertigstellung kann eingeholt werden durch den teilweisen Umzug von Abteilungen.		rot <input type="radio"/> gelb <input checked="" type="radio"/> grün <input type="radio"/>
Eingeleitete Maßnahmen: Die Belegschaft zieht in die Räume ein, die bereits fertig sind.			
Projekt: Ampel am Gymnasium	Projektziel: Errichtung einer Ampelanlage vor dem Gymnasium als Referenzanlage	Laufdauer: 01.01. – 15.07.	Budget EUR 150.000
Stand: 30.07.	Momentane Situation Probleme mit Fundament und Teilen der Steuerung		rot <input type="radio"/> gelb <input checked="" type="radio"/> grün <input type="radio"/>
Eingeleitete Maßnahmen: 1.) Fundamente werden erneuert, durch Umplanung muss noch ein Terminverzug von 10 Tagen verhindert werden. Die Kosten trägt der Lieferant. 2.) Lieferung der Steuerung angemahnt. Zur Risikoabsicherung ist der Einbau von Teilen einer Altanlage vorgesehen, falls der Lieferant die Frist nicht einhält.			
Projekt: Ein-/Ausfahrt Parkhaus	Projektziel: Errichtung der Ein-/Ausfahrtsicherung mit Schranken, Toren und Automaten	Laufdauer: 01.05. – 15.11.	Budget EUR 120.000
Stand: 30.07.	Momentane Situation Alle Arbeiten im SOLL.		rot <input type="radio"/> gelb <input type="radio"/> grün <input checked="" type="radio"/>
Eingeleitete Maßnahmen: Keine Maßnahmen notwendig.			

30.07.  
Datum

Gut  
(Projektleiter)

Bild 9: Mehrprojekt-Berichterstattung

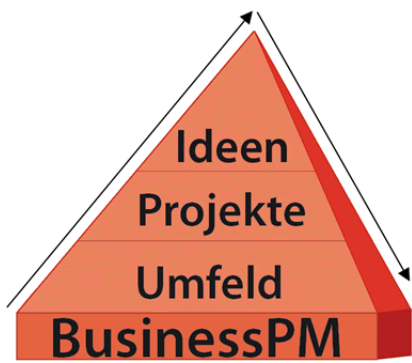
Bei der Meilenstein- und Kosten-Trendanalyse ist schon aufgezeigt worden, dass mehrere Projekte im Blickfeld sein können. Dies kann durch Kurzberichte über alle Projekte ebenso gelöst werden. Das wäre eine Aufgabe eines Projektbüros, diese Berichte für alle Projekte zusammenzufassen. Außerdem hat eine solche Vorgehensweise den Vorteil, dass der „Zwang“ besteht, monatlich z.B. zu berichten.

## 6 Verankerung kleiner Projekte in einer Firma

Projektmanagement gerade bei vielen kleinen Projekten muss in den Firmen aufgewertet und professionell organisiert werden. Wie geht das?

Die Projekte können mit ihren Projektleitern in einen Bereich Projektmanagement oder Abwicklungszentrum zusammengefasst werden. Dieser Bereich soll den anderen Bereichen wie Vertrieb, Entwicklung und Produktion gleichgestellt werden oder bei der Geschäftsführung beheimatet sein. In der Firma wird dadurch eine Trennung zwischen organisatorischer und fachlicher Arbeit eingeführt. Die Projektleiter konzentrieren sich auf das Managen von internen und externen Aufträgen. Die Fachbereiche arbeiten fachlich zu und sind für die fachgerechten Ausführungen der Arbeiten verantwortlich.

Das Modell der „Supermatrix“ bringt noch weitere Vorteile. Die Projektleiter können auf eine einheitliche Vorgehensweise eingeschworen werden. Standards und Checklisten können so besser genutzt werden. In vielen Firmen kommt der Erfahrungsaustausch von Projekt zu Projekt zu kurz. Auch dies kann dadurch sichergestellt werden, dass sich die Projektleiter wöchentlich zum Jour fix treffen. Ein Gesichtspunkt sollte im Rahmen der Personalförderung unbedingt berücksichtigt werden: da die technische Entwicklung rasant voranschreitet, kann es passieren, dass die Projektleiter fachlich den Anschluss verlieren. Deshalb sollten die Projektleiter nach 2 bis 3 Jahren in ihre Fachbereiche zurückwechseln, um sich fachlich wieder auf den neuesten Stand zu bringen. Sicherlich können einige Projektleiter in der Firmenorganisation Führungsaufgaben übernehmen. Diese Vorgehensweise hat noch einen gruppen-dynamischen Effekt. Personen, die sowohl in der Rolle der Projektleitung als auch in der des Experten waren oder sind, kennen so beide Sichtweisen und werden deshalb verständnisvoller miteinander umgehen.



# Projektimbiss

**BusinessPM** – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 9/10

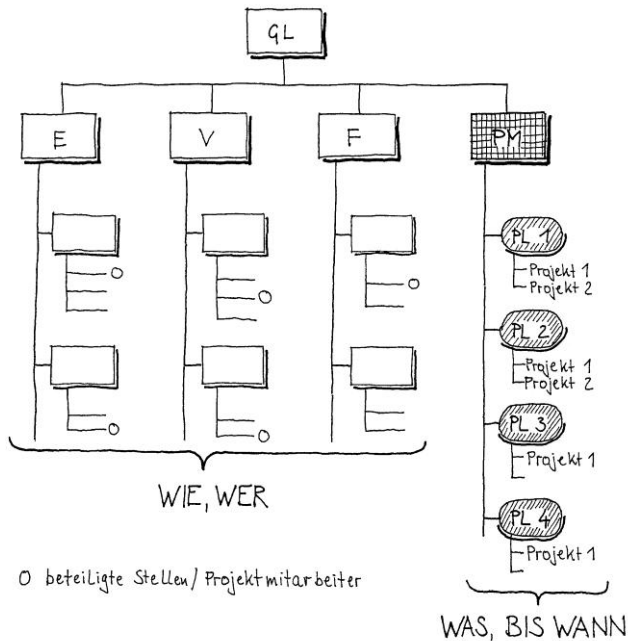


Bild 10: Einbettung vieler Projekte in einen Bereich Projektmanagement

## 7 Die Rolle der Führungskraft in einer Firma

Bei vielen Führungskräften ist noch nicht angekommen, dass heute die Führungskraft zwei „Spielfelder“ zu bedienen hat.

Einerseits nimmt die Führungskraft die Führung und Verantwortung für ihren Bereich in der Firma wahr. Hier ist sie Spielmacher, auf den Fußball übertragen steht sie auf dem Feld und agiert als Kapitän der Mannschaft.

Andererseits gibt es die Projekte, also viele Spielfelder, die betreut werden müssen. Hier ist die Führungskraft mehr in der Rolle eines Coachs oder Trainers, sie bestimmt die Mannschaftsaufstellung, gibt die Spielweise (PM-Methodik, Standards, usw.) vor und begleitet die verschiedenen Projekte. Wie beim Fußball kann sie ins Spiel verbal eingreifen und sorgt dafür, dass gespielt wird.

In der Fachwelt „Führung und Management“ ist die zweite Rolle der Führungskraft „Coach und

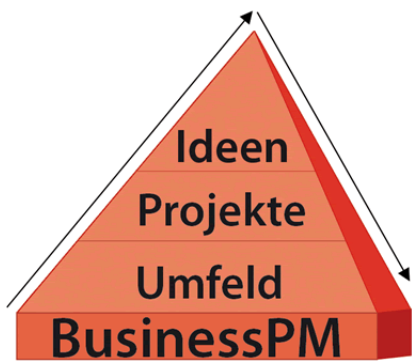
Trainer“ noch nicht angekommen. Selbst renommierte Autoren wie F. Malik in seinem Buch „Führen - Leisten - Leben“ erwähnen mit keinem Wort die Projektarbeit in der Firma und die Konsequenzen für die Führungskraft.

In den vom Autor durchgeführten Planspielen ist immer wieder zu beobachten, wie sich die Situation verändert, wenn die Führungskraft helfend in das Projektgeschehen eingreift. Einerseits fühlen sich die Projektleiter verstanden, andererseits wissen sie, dass ihnen der Rücken gestärkt ist. Führungskräfte in der Linie müssen den Projektleitern beim Start sagen, was ihre Vorstellungen zum kommenden Projekt sind. Außerdem ist es ihre Pflicht, für die Projekte die organisatorischen und ressourcengemäßen Voraussetzungen zu schaffen. Bei der Projektplanung können Führungskräfte moderieren und für realistische Termin- und Kostenaussagen sorgen. Während des Projektes sich um den Stand der Dinge zu kümmern, steigert die Glaubwürdigkeit der Führungskräfte und spornt die Projektleiter an, die Projektziele zu erreichen. Das Abschlussgespräch schafft Raum für kritische, sachliche Reflexion und stellt sicher, dass gewonnene Erfahrungen allen anderen Vorhaben in der Firma zur Verfügung stehen.

## 8 Fazit

Kleine Projekte haben ihre Besonderheiten gegenüber „normalen“ Projekten. Letztlich kommt es auf die Größe der Firma an, was in dieser Firma als kleines Projekt gilt. Eine Firma mit 1 Milliarde € Umsatz wird Projekte bis zu 1 Million € als klein bezeichnen. Dagegen sind Projekte dieser Größenordnung bei mittelständischen Firmen schon eher größere Kaliber.

Die Stellung der Projektleitung muss in der Firma gestärkt werden. Dies kann durch die entsprechende Einbettung der Projekte in die Firma erfolgen. Dies kann auch durch größeres Engagement der Führungskräfte gegenüber den Projekten erfolgen. Die Projektleitung selbst muss Freude an Disziplin und Ordnung haben.



# Projektimbiss

**BusinessPM** – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 10/10

Mit 5 bis 10 Methoden kann gerade beim Start und bei der Planung für den Ablauf des Projektes vieles geklärt werden. Außerdem muss die Projektleitung sich stärker der Instrumente „Führen ohne Machtmittel“ bemächtigen und mit Vereinbarungen, wie klare Kommunikation, die Zusammenarbeit bündeln.

Für die Mehrprojektarbeit ist ein Projektbüro zu installieren, um der Gesamtschau über alle Projekte terminlich, kosten-, ergebnis- und kapazitätsmäßig gerecht zu werden.

Oft heißt es, nicht die Großen werden die Kleinen fressen, sondern die Schnelleren werden die Langsamen schlucken. Im Sinne einer professionellen Projektarbeit heißt das, die PM-Profis werden die PM-Laien überholen und erfolgreich ihre Produkte und Anlagen pünktlich und preiswert auf dem Markt etablieren.

## 9 Quelle

Ersterscheinung in Maschinenbau 10/ 2008, Das Schweizer Industriemagazin, seit 1972

## 10 Literatur

BOHINC, TH.:  
**Projektmanagement, Soft Skills für Projektleiter**, Gabal Verlag, Offenbach, 2006

COVEY, S. R.; MERRILL, A. R.; MERRILL, R. R.:  
**Der Weg zum Wesentlichen**, Campus Verlag, Frankfurt/ Main, 1997

MALIK, F.:  
**Führen - Leisten - Leben**, DVA, Stuttgart, 7. Auflage, 2000

MLEKUSCH, R.; KRAUSE, H.-H.; WOLF, MAX L. J.:  
**ZEITPROFI für Projektleiter**, expert Verlag, Renningen, 2005

REITER, W.:  
**Projektmanagement für Einzelkämpfer- Kein Team, kaum Budget und trotzdem erfolgreich**, Hoffmann und Campe Verlag, Hamburg, 2004

SCHMID, P.:

**Jedes Projekt ein Erfolg! Kleine und mittlere Projekte professionell managen**, Metropolitan Verlag, Regensburg/ Berlin, 2003

WATSON, M.:

**Managing smaller projects - a practical guide-** Project Manager Today, Bramhill, 2. Auflage, 2002

WOLF, MAX L. J.; MLEKUSCH, R.; HAB, G.:  
**Projektmanagement live** - Instrumente, Verfahren und Kooperationen als Garanten des Projekterfolgs, expert Verlag, Renningen, 6. Auflage, 2006

WOLF, MAX L. J.; KRAUSE, H.-H.:

**Projektarbeit bei Klein- und Mittelvorhaben**, expert Verlag, Renningen, 2. Auflage, 2007

WOLF, MAX L. J.; MLEKUSCH, R.:

**Projektmoderation - klar und präzise**, expert Verlag, Renningen, 2009

Ihr

Max L. J. Wolf



## Impressum

Herausgeber und verantwortliche Redaktion:

Wolf Prozessmanagement-Training GmbH,  
Buchenstr. 4 A,  
D-85716 Unterschleißheim,  
Tel.: 089 / 3107992,  
Fax: 089 / 3104852,  
E-Mail: [businesspm@wolf-pmt.de](mailto:businesspm@wolf-pmt.de),  
Internet: [www.wolf-pmt.de](http://www.wolf-pmt.de)

Alle Rechte liegen beim Herausgeber und Autor. Vervielfältigung, auch auszugsweise, mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet. Belegexemplar erwünscht.