

10 Regeln für ein erfolgreiches Projekt

Regel 1: Mach nur ein Projekt, wenn du wirklich eins brauchst.

Wer die Arbeitsform wählt, weil sie gerade angeblich in ist, wer damit aufmüpfige Mitarbeiter sedieren will, wer Projektarbeit installiert, obwohl die gleiche Aufgabe bequem auch durch die Linie erfüllt werden könnte - der schaufelt der Gruppe noch vor dem kick off das Massengrab.

Regel 2: Such dir die richtigen Mitstreiter.

Rund 45 % aller Schwierigkeiten in Projekten, so ein Ergebnis der Bochumer Studie, wurden von Personen verursacht. Kompetenzdefizite, unterschiedliche Werthaltungen und Arbeitsstile können ein Projekt in Stunden filetieren. Deshalb bei der Gruppenzusammensetzung neben dem Können auch auf die Chemie der Teilnehmer achten. Eine Projektgruppe, die Passung hat, verplempert weniger Zeit mit Hahnenkämpfen und Imponiergehabe. Und schafft mehr weg.

Regel 3: Vergiss das eine Rezept.

Es gibt kein Patentrezept dafür, wie man eine Projektarbeit erfolgreich leitet. Denn dafür gibt es zu viele Variablen, die das System immer wieder durchrütteln: Seien es die Wünsche der Geschäftsleitung, Motive der Projektteilnehmer, die persönliche Disposition der Gruppenmitglieder oder ein unkalkulierbarer Eingriff von außen. Deshalb gilt die Forderung an den Projektmanager: Viele Werkzeuge souverän beherrschen und nach Bedarf einsetzen.

Regel 4: Sprich die Sprache der Gruppe.

Wer eine Gruppe moderiert, muss fähig und willens sein, das Vokabular dieser Projektgruppe anzuerkennen. Nur so kann er Kooperationsprobleme vermeiden. Dazu gehört die Fähigkeit, sich auf die Gruppenmitglieder einzulassen; ihnen zuzuhören. Und ihren Ansatz zuzulassen. Schließlich sind sie die Fachexperten! Was noch lange nichts mit Konsensminimalismus zu tun hat.

Regel 5: Stürz dich stets in ein Projekt, als ginge es um dein Leben - und schaffe so Einigkeit.

Wer halbherzig anfängt hat das Spiel schon verloren: "Man könnte mal, man müsste mal" sind klassische Loser-Vokabeln. Wer erfolgreich sein will, schwört die Gruppe auf einen Auftrag ein, dessen Wichtigkeit jedem Mitglied Herzenssache ist. Dazu muss jeder wissen, warum er hier sitzt. Was er tun soll. Und was das Ziel seiner Arbeit sein soll. Sonst untergraben unterschiedliche Arbeits- und Denkstile, unterschiedliche Interessen und Erwartungen den Konsens über das Projekt, bevor es überhaupt warm laufen kann.

Regel 6: Habe den Boss immer hinter dir.

Projekte verläppern sich, brechen zusammen oder bleiben folgenlos, wenn die gute Idee vergessen hat, sich mit der Macht zu verbünden. Wer etwas verändern will braucht die Unterstützung von Geschäftsführung, Vorstand, Aufsichtsrat. Deshalb gilt auch hier die Olympiade der kurzen Wege. Ohne Kommunikation nach oben genauso wie in die Organisation hinein wird das Projekt zum Wolkenkuckucksheim. Wirksamkeit: Gleich null.

Regel 7: Kommuniziere wie Billy Graham.

Es ist schwer, andere zu verstehen. Deshalb klopfe von Anbeginn des Projektes die Eckfahnen ein: Jeder Teilnehmer muss wissen, was die Grundsätze der Arbeit sind. Und dazu ist jenes Vorgehen hilfreich, das der amerikanische Massen-Evangelisator Billy Graham entwickelte, bekannt geworden als das "Maschinengewehr Gottes". Sein Rezept: "Erst stelle ich mich vor die Leute hin und sage, was ich ihnen sagen werde. Dann sage ich ihnen, was ich ihnen zu sagen habe. Und dann sage ich ihnen, was ich ihnen gesagt habe!" Wer das nicht schafft, schreibt irgendwann solche Sätze in seinen Bericht wie: "Es ist uns nicht gelungen, eine Arbeitsbeziehung herzustellen. Und wir haben auch die Prognose, dass wir sie nicht herstellen können".

Regel 8: Mache die hidden agenda öffentlich.

Uausgesprochene Angst in Unternehmen hat schon manches Projekt in die Grütze geritten. Beispiel Weiterbildung: In einem Projekt weigerten sich Mitarbeiter plötzlich, sich - wie beschlossen - weiter zu qualifizieren. Der O-Ton beschreibt den Grund: "Wenn die Leute unsicher sind, bewegt sich keiner von seinem Arbeitsplatz. Denn der Stuhl könnte ja weg sein, wenn er von der Weiterbildung zurückkommt." Der Projektmanager muss solche Motivationsfallen erkennen, aufspüren und beseitigen - indem er sie zum Thema macht.

Regel 9: Schraub die Mühlsteine ab.

Jene Mühlsteine nämlich, die durch latente Konflikte auf der Führungsebene jedes noch so Erfolg versprechende Projekt zu Asche zermahlen. Dies zeigt sich zum Beispiel in unterschwelligem Konkurrenzdenken, das die Projektarbeit torpediert. O-Ton eines Berichtes, der eine Lähmung beschreibt: "Letztlich sind das unausgetragene Machtspiele zwischen den Länderchefs." Entweder hält man die Streithammel raus - oder verabschiedet sich aus der Aufgabe: Und Tschüss.

Regel 10: Sichere die Nachschublinien.

Sonst geht es der Projektgruppe wie weiland der "Campagne in Frankreich" während der Revolutionskriege, die Goethe anschaulich beschrieb. Die Truppe blieb im Morast stecken, weil sie nichts mehr zu beißen hatte. Jedes Projekt braucht Ressourcen - an Menschen, an Zeit, an Raum, an Technik, an Geld, an Kaffee und Keksen und an Aufmerksamkeit und Rückmeldung. Die müssen vor Beginn der Arbeit festgeklopft sein - wer nachverhandelt, verliert oft.

Quelle:

<http://www.sipa.de/inside/10regeln.php> (04.02.2008):

SIPA-Inside

„Zehn Regeln für ein erfolgreiches Projekt

Was zeichnet gute Projektarbeit aus? Welche Fallen drohen im Prozess - und wie wird man ihrer Herr? Ricarda Wildförster und Sascha Wingen gingen in ihrer Diplomarbeit "Schwierigkeiten in Projekten" an der Universität Bochum dieser Frage nach. Betreut wurde die Arbeit von Dr. Rainer Höger vom Lehrstuhl für Psychologie. SIPA war Zweitgutachter. Die Analyse mit dem Titel "Schwierigkeiten in Projekten" erscheint im Verlag für systemische Forschung. Hier vorab die wichtigsten Ergebnisse - in konstruktivistischer Verknappung, eher mit Blick auf Praxisnutzen als auf theoretische Präzision. Alles getreu dem Motto von Kurt Lewin "Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie".

Die beiden jungen Wissenschaftler wollten wissen: Welche Muster für Erfolg oder Scheitern gibt es? Wie lassen sich diese Muster systematisieren? Und was lässt sich daraus für die praktische Ausgestaltung von Projekten lernen? Wir haben aus der Diplomarbeit - ausgezeichnet mit dem "Deutschen Studienpreis Projektmanagement 2000" - die 10 folgenden Regeln destilliert. [...]"