

## **Project Leadership**

Pascal Inauen, B.A. HSG in Business Administration

*Immer wieder ist von Projekten zu lesen, die massiv mehr Zeit beanspruchen, die gewünschte Funktionalität nicht erfüllen oder deren Kosten aus dem Ruder laufen – insbesondere bei grossen und komplexen Vorhaben. Die Gründe für solch gescheiterte Projekte liegen vielfach nicht im klassischen Projektmanagement, sondern im «Project Leadership».*

Projekte sind in der heutigen Arbeitswelt an der Tagesordnung und ein wesentliches Mittel, um strategische Initiativen, neue Produkte, Infrastrukturvorhaben oder IT-Erneuerungen umzusetzen. Das Projektmanagement hat dabei in den vergangenen zwei Jahrzehnten stark an Professionalität gewonnen, beispielsweise durch die Verbreitung von Projektmethoden wie HERMES oder IPMA. Und doch ist der Anteil an nicht erfolgreichen Projekten relativ hoch geblieben, insbesondere, wenn es sich um grosse und komplexe Vorhaben handelt. Erfahrungen haben gezeigt, dass die Probleme weniger in der operativen Projektleitung liegen, als beim Auftraggeber und dem Steuerungsausschuss.

### **Was heisst Project Leadership?**

Project Leadership geht über das klassische Projektmanagement-Verständnis hinaus und beinhaltet, im Rahmen der Projektsteuerung, die Schaffung von geeigneten Rahmenbedingungen und Vorgaben bezüglich Projektbudget, Zeit, Funktion und Nutzen. Diese Perspektive geht von einem engen Zusammenwirken zwischen Auftraggeber und Umsetzer (Projektleiter) aus. Zu den wichtigsten Aufgaben des Project Leaderships gehören:

- Sinnvolle und umsetzbare Vorgaben und Anforderungen an das Projekt stellen und sie anhand des Risikomanagements überwachen und allenfalls Korrekturmassnahmen einleiten
- Geeignete (personelle) Rollen und Verantwortlichkeiten schaffen
- Project Governance und strategische Ausrichtung der Stammorganisation sicherstellen
- Stakeholder-Interessen beachten
- Führende Rolle im Change Management einnehmen
- Entscheidungen treffen.

Um die Aufgaben des Project Leaderships erfolgreich zu erfüllen, sind drei Kompetenzarten erforderlich (vgl. Abb.). Die Basis von Project Leadership stellt die Kontextkompetenz dar. Ein Projekt steht nie für sich allein, sondern stets in einem Rahmen – oder eben: in einem Kontext – wodurch Wechselwirkungen zwischen Projekt, Auftraggeber, Stakeholdern und externen Faktoren entstehen. Diese gilt es, mit Project Leadership richtig zu adressieren und entsprechende Massnahmen einzuleiten, wie etwa die kontextbezogene Schaffung von Rollen und Verantwortlichkeiten oder die Anpassung von Vorgaben und Anforderungen. Ein weiterer Grundstein von Project Leadership stellt die Verhaltenskompetenz dar, die das Verhalten der einzelnen Projektbeteiligten oder den Umgang mit der Veränderung in der

Organisation (Change Management) berücksichtigt. Nicht zuletzt sind im Project Leadership technische Kompetenzen erforderlich. Die technischen Kompetenzen stellen sicher, dass geeignete Instrumente und Methoden für das Controlling, die Führung und Steuerung in einem Projekt eingesetzt werden.

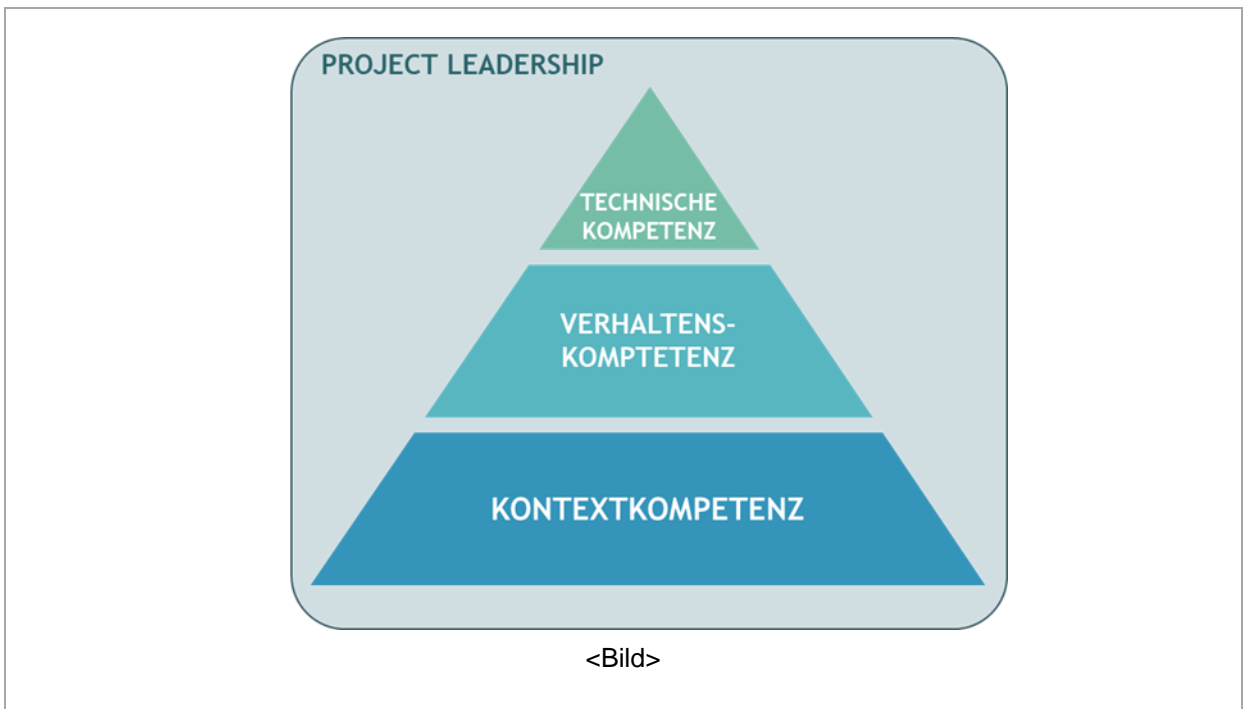


Abbildung 1: Erforderliche Kompetenzen für erfolgreiches Project Leadership

### Probleme durch fehlendes Project Leadership

Fehlendes oder ungeeignetes Project Leadership kann zu folgenden Problemen führen:

- Erst nach Abschluss des Projekts bzw. bei der Einführung der Lösung wird bemerkt, dass das Ziel verfehlt wurde.
- Die Kommunikation zu und zwischen den Projektbeteiligten sowie Stakeholdern ist nicht zielführend.
- Die ganzheitliche Sicht wird nicht wahrgenommen und wichtige Stakeholder gehen vergessen.
- Die Rahmenbedingungen «Zeit, Budget und Umfang» werden bei Projektbeginn nicht klar definiert und vorgegeben.
- Die strategische Ausrichtung des Projekts ist nicht kompatibel mit der Strategie der Stammorganisation.
- Ungeeignete Methoden und Instrumente zur Führung von Akten, Dokumentationen und Protokollen werden angewendet.

- Unzureichende Zielvereinbarungen, Aufgaben- sowie Rollenzuweisungen werden getroffen.
- Den Projektbeteiligten fehlen die wesentlichen Kompetenzen.
- Das Risikomanagement wird vernachlässigt.
- Die Führung, aktive Steuerung und Aufsicht (Controlling) der Auftraggeberin und des Steuerungsausschusses sind mangelhaft.

Diese Liste ist nicht abschliessend. Doch sie macht eines offensichtlich: Die aufgeführten Probleme bringen ein Projekt zum Scheitern. Ein Scheitern, das sich mit Project Leadership verhindern lässt.

Es liegt in der Natur von Projekten, dass unerwartete Ereignisse eintreten und daher nicht alles bis ins kleinste Detail planbar oder errechenbar ist. Project Leadership aber hilft, gravierende Kosten- und Zeitüberschreitungen zu verhindern. Zudem minimiert Project Leadership die Gefahr, an den Anforderungen an das Projekt und an dessen Nutzen für das Unternehmen vorbeizuschliessen. Geeignetes Project Leadership ist daher nicht nur dringlich, sondern auch von grosser Wichtigkeit. Denn nur wer die nötigen Aufgaben in die Tat umsetzt, dazu gehören die Schaffung von geeigneten Rahmenbedingungen oder die Führung und Steuerung, kann dem Scheitern von Projekten entgegenwirken. Darum sollte Project Leadership in der Praxis mehr Beachtung finden.