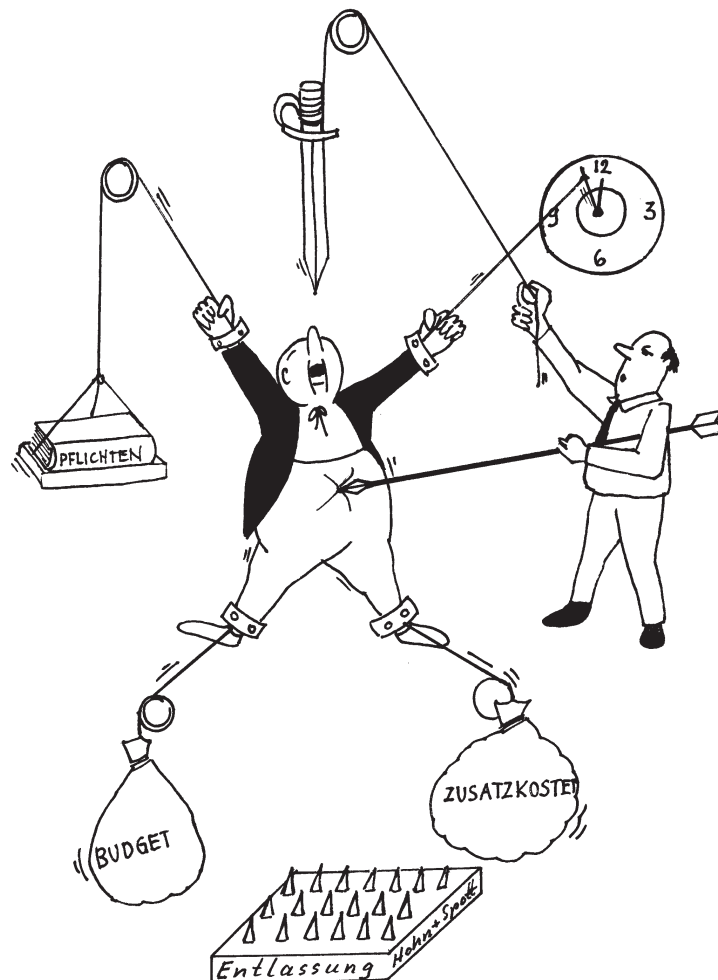


# Die üblichen Schwierigkeiten des Projektleiters

In den USA wurden 900 Projektleiter über die Ursachen befragt, die ihnen in ihren Projekten am meisten Schwierigkeiten bereiten. Hier die häufigsten Antworten: <sup>1)</sup>

1. ungenügende Mittelzuteilung (69%)
2. "unrealistische" Terminforderungen (67%)
3. unklare Zielsetzung (59%)
4. unmotivierte Teammitglieder (56%)
5. ungenügende Planung (56%)
6. Zusammenbruch der Kommunikation (54%)

Böse Zungen behaupten jedoch, der wichtigste Grund für die üblichen Schwierigkeiten liege bei den Projektleitern selber, die mit den angetroffenen Situationen nicht umzugehen wüssten. Mit Schwierigkeiten kann ein Projektleiter nur umgehen, wenn er über ein genügendes Mass an Pragmatismus verfügt. Zudem darf er sich nicht mit dem Projekt identifizieren. Er muss emotionale Distanz wahren und das Spiel spielen, das ausgehend von der aktuellen Situation zum bestmöglichen Resultat führt.



**Abb. 1** Der Projektleiter im Clinch: Ein Projektleiter befindet sich immer im Spannungsdreieck von Qualität, Kosten und Termin. Genügend Ressourcen, um alle Wünsche zu erfüllen, stehen nie zur Verfügung.

1) Meredith/Mantel: Project Management John Wiley & Sons, New York 1985

### **Mit Pragmatismus zum Erfolg – ein Beispiel**

Beim Bau einer neuen Maschine durchkreuzte ein arrogantes, besserwisserisches Management die Planung des erfahrenen Projektleiters. Es forderte das Projekt in der halben Zeit zum halben Preis. Falls er dazu nicht in der Lage sei, werde man einen anderen finden. Er beschloss zurückzutreten. Ein viel unerfahrener Mitarbeiter behauptete nun, das Unmögliche zu können. Er bekam den Auftrag. Im Projektverlauf türmten sich dann bald Schwierigkeiten auf, die man anfänglich noch unter den Teppich kehren konnte. Mit der Zeit mussten aber diese Probleme dann doch – und inzwischen aufwendiger – gelöst werden. Die Maschine wurde mit viel Ärger später und mit viel höheren Produktionskosten geliefert, als der frühere Projektleiter geplant hatte. Während zweier Jahre konnte der Kunde das Produkt nicht in dem Masse einsetzen, wie er geplant hatte, weil es mit sehr viel Störungen behaftet war. Für die Firma entstand daraus ein Verlustgeschäft. Der zweite Projektleiter liess sich dadurch aber nicht aus der Fassung bringen. Er gab, allerdings nur in seinem engsten Freundeskreis, treuherzig zu: „Auch mir war von Anfang an klar, dass ich es nie schaffen werde. Aber wenn die Geschäftsleitung darauf beharrt, angelogen zu werden, so soll sie es haben. Als sie später realisierte, dass sie meinem Vorgänger Unrecht tat, war es zu spät. Wenn sie mich damals rausgeschmissen hätten, hätten sie das Gesicht verloren und es hätte noch länger gedauert. Sie waren auf mich angewiesen. Also vermieden sie es, mich zu kritisieren. Ich habe die Chance gepackt, bei diesem Projekt persönlich einiges profitiert und sehr viel gelernt.“

### **Welches Optimum anstreben?**

Für den Projektleiter gilt es also immer, ein Optimum zu suchen. Notfalls muss er auch das eigene Projekt abbrechen können, um der Firma damit nicht noch mehr Kosten zu verursachen. Das kann er jedoch, wie bereits oben erwähnt, nur, wenn er sich persönlich nicht zu stark mit dem Projekt identifiziert. Angenehm sind solche Situationen nicht. Oft wird man auch mit ethischen Fragen konfrontiert. Wer aber damit nicht umzugehen weiss, sollte keine Projektleitung übernehmen.

### **Literaturhinweis:**

Solche und andere praktische Fragen, insbesondere aber das praktische methodische Handwerk für die Leitung von Innovations- und Entwicklungsprojekten behandelt Peter Schweizer in seinem neusten Buch: „Systematisch Lösungen realisieren“, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich 2001.