

## Projektmanagement – Fehler - Mitarbeiter demotivieren



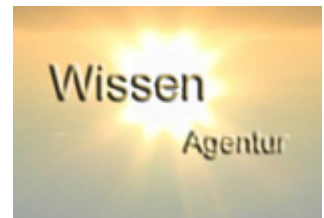
**Führen heißt, seine Mitarbeiter in die Lage zu versetzen vorgegebene Ziele zu erreichen.**

(von Autor Uwe Melzer, WISSEN Agentur Mittelstandsberatung – [www.wissen-agentur.de](http://www.wissen-agentur.de))

- >>> **9 Punkte Lessons Learned von den Olympischen Spielen**
- >>> **7 Todsünden**
- >>> **15 Fehler beim Projektmanagement**
- >>> **5 Fehler die ein Meeting zur Katastrophe machen**
- >>> **Projektmanagementkulturen / Projektmanager müssen reifen**
- >>> **Rezepte gegen Gruppen-Dummheit**

**Habgier, Zorn und Faulheit, das sind auch fatale Fehler bei Projekten. Lieber sollte man sich an die neun Regeln halten, die Deloitte in Sachen operativer Readiness gibt.**

Biblische und kirchliche Regeln leiten Christen an - und manchmal formulieren Experten vergleichbar klare Richtlinien für die IT. Aktuell zum Beispiel fürs Projektmanagement. John Chapman, Programme Director beim Energieverbund Touchstone Energy, hat im Blog der Association for Project Management (APM) sieben "Todsünden" zusammengestellt, mit denen man ein Projektteam garantiert demotiviert. Gewissermaßen als Pendant dazu identifiziert Deloitte in der Studie "Operation go-live!" Erfolgsfaktoren für



---

die Einbettung von operativer Bereitschaft in teure Initiativen. Neun Gebote, wenn man so will. Alles zu Projektmanagement auf CIO.de

## **9 Punkte Lessons Learned von den Olympischen Spielen**

"Bis zu 30 Prozent des Geldwertes eines Programms können durch Fehlschläge bei der operativen Readiness zerstört werden", heißt es in der Deloitte-Studie. "Im komplexen Zusammenspiel von Technologie, Infrastruktur und Prozess stellt oftmals die menschliche Ebene die größte Herausforderung dar." Die zeitlos anmutenden Erfolgsfaktoren dabei werden von den Analysten konkret aus den bei den Olympischen und Paralympischen Spielen 2012 in London gesammelten Erfahrungen abgeleitet.

### **1. Früh anfangen**

Indem der Fokus von Anfang an auf dem Ziel liegt und indem frühzeitig verantwortliche Führungskräfte ins Programm geholt werden, wird laut Studie jede Entscheidung im Lichte der operativen Auswirkungen getroffen: "Diese Kultur wird die Organisation durchdringen, sobald sie in der Folge des operativen Projektstartes wächst."

### **2. Unterstützung von oben sicherstellen**

Die Brücke zwischen konzeptueller Gestaltung und Ausführung kann nur mit Unterstützung auf Führungsebene geschlagen werden. Darum sollte in einem größeren Projekt ein für operative Bereitschaft zuständiger Direktor benannt werden.

### **3. Begriffe klar definieren**

"Readiness kann ein nebulöses Konzept sein", gibt Deloitte zu bedenken. Deshalb sei es zentral, die Vision in implementierbare Bausteine zu übersetzen. Auf jeder Ebene seien klare Ziele nötig.

### **4. Ein überwölbende Strategie entwickeln**

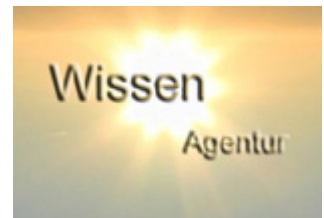
Für jedes formulierte Ziel sollte von Beginn an klar definiert werden, wer genau für das Vorantreiben und Liefern verantwortlich ist. Gibt es mehrere Projektteams, kann das die Verankerung der erwünschten Kultur vertiefen.

### **5. Mit dem Programmplan integrieren**

Die Readiness-Aktivitäten sollten jeweils konkreten Ergebnissen im Gesamtrahmen entsprechen.

### **6. Klare Rollen und Verantwortlichkeiten etablieren**

Aktionen, Themen und Risiken müssen aktiv gemanagt werden. Ebenso wichtig ist es, sie offen zu kommunizieren. "Starke Governance, die externe Partner ebenso beinhaltet wie interne Funktionen, hilft beim Teilen der gelernten Lektionen und beim Einbläuen der Lernergebnisse", so Deloitte.



### **7. Aus Erfahrungen lernen**

Wer auf die Art der Lernkultur setzt, schafft nach Einschätzung der Analysten einen Sinn für Teamwork, Partizipation und Commitment.

### **8. Fortschritte messen und kommunizieren**

Im Verlauf des Projektes sollten erreichte Teilziele transparent gemacht werden - zum Beispiel durch klassische Schulungen und Reviews. Ein qualitativer und quantitativer Rahmen kann helfen, Fortschritte zu erfassen, Kapazitäten offenzulegen, Risikofelder zu beleuchten und die Beteiligten im Boot zu behalten.

### **9. Das Positive im Blick behalten**

Wenn man das Augenmerk darauf legt, was schief gehen kann, lenkt das nach Ansicht von Deloitte davon ab, was gelingen muss. Krisenszenarien müsse es zwar geben. Aber sie sollten nicht von den zu erreichenden Zielen ablenken.

Während Deloitte soweit mit großem Ernst aus den olympischen Erfahrungen Lektionen zusammenstellt, die aufs Projektmanagement allgemein übertragbar erscheinen, bloggt John Chapman von Touchstone Energy mit einem Augenzwinkern. Jede der sieben Todsünden, vor denen die katholische Kirche seit Jahrhunderten warnt, lässt sich in seinen Augen aufs Projektmanagement übertragen.

## **Die 7 Todsünden**

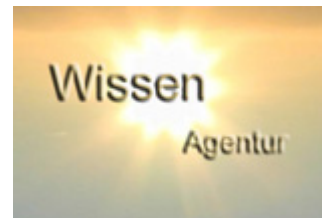
**Man muss sich nur vergegenwärtigen, was das im Einzelnen heißt, und schon ist dem Team garantiert die Motivation geraubt. Chapman formuliert es so:**

### **Hochmut:**

"Es liegt ganz klar an meiner überlegenen Produktivität, dass das Projekt rechtzeitig innerhalb der Budgetgrenze abgeschlossen werden konnte. Eure Faulheit hat uns immer wieder zurückgeworfen."

### **Habgier:**

"Ich werde mit den Vertragspartnern über jeden verdammten Cent verhandeln. Einen Tagessatz kann man zum Stunden- und sogar Minutensatz herunterbrechen. Sie werden eine Stechuhr bekommen - auch für die Mittagszeit. Und warum sollte man Busfahrkarten bezahlen, wenn auch gelaufen werden kann? Der Projektgewinn ist mein Gewinn."

**Wollust:**

"Ich bin allmächtig und überlegen. Mein Machtstreben ist grenzenlos. Niemand darf etwas entscheiden oder diskutieren, ohne mich vorher darum zu bitten. Ich weiß alles, was zu wissen ist, und treffe deshalb die wesentlichen Entscheidungen."

**Zorn:**

"Über neumodische Motivationstechniken kann ich nur lachen. Die Mitarbeiter sind stinkfaul und träge. Man muss sie anschreien und ihnen zeigen, wer der Boss ist. Mein Motto: Laut und ohne Unterlass schreien, dann wird das alles."

**Maßlosigkeit:**

"Das Team soll selbst schauen, wo es bleibt. Ich lasse mir vom Projektbudget Essen an meinen Schreibtisch bringen - und versuche, jeden Tag eine größere Portion zu verschlingen."

**Missgunst:**

"Ich will mein eigenes Büro haben, und zwar ein großes. Wer will es mir verübeln? Ich brauche den meisten Platz, einen großen Sessel, einen flauschigen Teppich und eine Sekretärin nur für mich."

**Faulheit:**

"Ihr, liebes Team, müsst schon 15 Arbeitsstunden täglich abspulen - und zwar hier im Büro. Aus familiären, persönlichen und gesundheitlichen Gründen kann ich leider nur zwischen 10 und 16 Uhr vor Ort sein - den Rest erledige ich von zu Hause aus."

## **15 Fehler beim Projektmanagement**

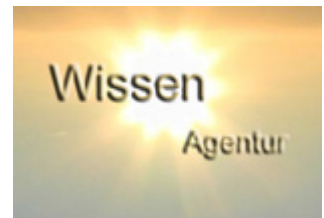
**Es gibt unzählige Wege, ein IT-Projekt an die Wand zu fahren. Unsere amerikanische Schwesterpublikation CIO.com hat 15 davon gesammelt – und verrät dankenswerterweise auch, wie man die Probleme beheben kann. Diese Tipps sind in der Bilderstrecke zu finden.**

**1. Unklare Arbeitslast**

Bryan Fagman vom Anbieter Micro Focus sagt, dass viele Projekte an einem nicht klar umrissenen Arbeitsaufwand scheitern. Schleichen sich hier Unschärfen ein, leidet das ganze Projekt. Im schlimmsten Fall bleibt undefiniert, wann es überhaupt abgeschlossen ist. Fagman mahnt deshalb an, Ziele im Dialog mit den Kunden klar zu benennen.

**2. Undefinierte Erwartungen**

Alle Beteiligten müssen von Beginn an wissen, welche Anforderungen ein Projekt stellt und welche Erwartungen zu erfüllen sind – sonst droht ein Fiasko. Tim Garcia, CEO des



---

Providers Appticity, nennt zwei entscheidende Dinge, die alle Team-Mitglieder vorab wissen sollten: was getan wird und wie man weiß, wann das Projekt abgeschlossen ist. „Ohne eine dokumentierte Vereinbarung, die Antworten auf diese beiden Fragen liefert, ist ein Projekt von Anfang an in Gefahr“, sagt Garcia.

### **3. Fehlende Management-Unterstützung**

Die Unterstützung aus der Firmenspitze sollte unbedingt gesichert sein. Befindet man sich dahingehend mit der Chef-Etage nicht in Einklang, mindert das die Erfolgsaussichten beträchtlich, meint Brad Clark vom Provider Daptiv.

### **4. Methodik nach Schema F**

Im Projekt-Management wird gemeinhin mit standardisierten Schlüsselaufgaben und Leistungen gearbeitet. Darin lauert nach Einschätzung von Robert Longley, Consultant beim Beratungshaus Intuaction, aber auch eine Gefahr. Die Standard-Ansätze seien meist auf Projekte einer bestimmten Größe ausgerichtet. Sie passen möglicherweise nicht mehr, wenn man sich an größere Projekte als in der Vergangenheit wagt.

### **5. Überlastete Mitarbeiter**

„Team-Mitglieder sind keine Maschinen“, sagt Dan Schoenbaum, CEO der Projekt-Management-Firma Teambox. Projekte können auch daran scheitern, dass Mitarbeiter mit Arbeit überfrachtet werden. Vermeiden lässt sich das, indem man sich vorab ein klares Bild über die Stärken der Team-Mitglieder macht und auf eine sinnvolle Verteilung der Aufgaben achtet.

### **6. Ungeteiltes Herrschaftswissen**

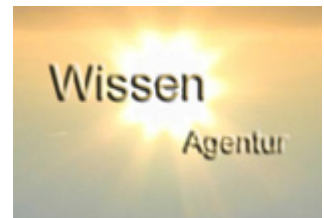
Projekte leben davon, dass Informationen nicht monopolisiert, sondern miteinander geteilt werden. Das geschieht oft dann nicht, wenn Ergebnisse erst nach langer Anlaufzeit geliefert werden müssen. Tim Garcia von Appticity rät deshalb dazu, Projekt in kurze Phasen einzuteilen. An deren Ende sollte es jeweils Resultate geben, mit denen das ganze Team weiterarbeiten kann.

### **7. Unklare Entscheidungsfindung**

Im Verlauf eines Projektes sind Änderungen der ursprünglichen Roadmap oft unvermeidbar. Es sollte beim Change Management aber klar dokumentiert werden, wer wann was geändert hat und wie die neue Marschrichtung aussieht.

### **8. Fehlende Software**

Excel-Spreadsheets nötigen Projekt-Manager zu manuellen Korrekturen und führen oft zu Problemen bei der Status-Aktualisierung. Insofern ist es befreiend, mit Project Management Software zu arbeiten, die für automatische Updates sorgt und von lästigen manuellen Berichten entlastet. Dazu rät Brian Ahearne, CEO des Anbieters Evolphin Software.



### **9. Gefahr des Ausuferns**

Change Requests sind alltäglich im Projekt-Leben, aber sie haben leider oft einen unerfreulichen Nebeneffekt: den Hang, Fristen und Budget-Rahmen immer weiter auszudehnen und auf Dauer zu Demotivation und Frust auf allen Seiten zu führen. Um dieser Entwicklung Einhalt zu gebieten, sind neben klaren Zielvorgaben auch tägliches Monitoring und ein definierter Prozess für gewünschte Veränderungen sinnvoll. Das empfiehlt in jedem Fall Sandeep Anand, der beim Software-Entwicklungshaus Nagarro für Project Governance verantwortlich ist.

### **10. Nicht "Nein" sagen können**

Im Sinne des Unternehmens sei es manchmal nötig, Anfragen abzulehnen, sagt Markus Remark vom Provider TOA Technologies. Gut sei es deshalb zu wissen, wie man "nein" sagt. Am besten habe man für solche Fälle auch gleich eine konstruktive alternative Lösung parat.

### **11. Mangelnder Zusammenhalt**

Projektarbeit ist Team-Arbeit. In der Praxis gerieren sich manche Projekt-Teams aber wie in Eifersüchteleien gefangene Sportmannschaften ohne Erfolg, beobachtet Berater Gordon Veniard. Der Fokus auf das eigentliche Ziel gehe verloren. Stattdessen beschuldigen sich Grüppchen gegenseitig, für Probleme und schlechte Leistungen verantwortlich zu sein. Um das zu verhindern, ist Führung durch den Projekt-Manager gefragt. Und der sollte es verstehen, sein Team mitzunehmen und in Entscheidungen einzubinden. Ohne Kommunikation sei das Desaster programmiert, so Hilary Atkinson vom Provider Force 3.

### **12. Vergessener Arbeitsalltag**

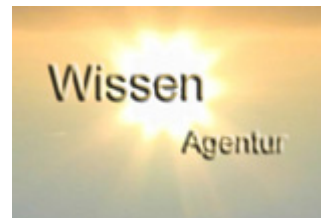
Hilary Atkinson hat nach noch einen weiteren Kommunikationstipp parat: Projekt-Manager sollten nicht vergessen, ihre alltäglichen Aufgaben zu erledigen. Wer als Verantwortlicher keine Meeting-Termine verkündet, Status-Berichte vergisst und E-Mails unbeantwortet lässt, riskiert unnötige Verzögerungen.

### **13. Zu häufige Meetings**

Meetings, in denen der Status Quo besprochen wird, können nerven – vor allem dann, wenn sie zu oft stattfinden oder zu lange dauern. Wichtige Informationen lassen sich durch Collaboration Tools häufig besser an die Team-Mitglieder bringen, meint Liz Pearce, CEO des Providers LiquidPlanner. Ihr Tipps: Meeting auf die Entscheidungsfindung beschränken. In ihrem Unternehmen gebe es lediglich zweimal in der Woche ein Treffen, um neue Aufgaben zu verteilen und Prioritäten zu definieren.

### **14. Gut genug ist nicht immer gut**

Sergio Loewenberg vom IT-Beratungshaus Neoris macht Nachlässigkeiten in der Qualitätssicherung als Problem aus. Es sei günstiger, Fehler zu vermeiden anstatt Geld und Zeit ins Ausmerzen ihrer negativen Folgen stecken zu müssen. Wer auf hohe Qualitäts-Standards achte, vermeide späteres Nacharbeiten und die Gefahr eines schlechten Rufes.



### 15. Nicht aus Fehlern lernen

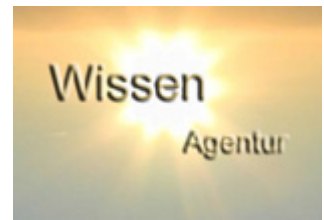
Liz Pearce mahnt außerdem an, mit Hilfe entsprechender Tools eine mehrstündige Analyse nach Ende des Projektes durchzuführen. Nur Teams, die sich des ständigen Lernens verschreiben, seien dazu in der Lage, die Fehler der Vergangenheit in der Zukunft zu vermeiden.

**Quelle:** <http://www.cio.de/a/7-todsunden-im-projektmanagement,3103629>

Von Werner Kurzlechner (Autor: Werner Kurzlechner lebt als freier Journalist in Berlin und stellt regelmäßig Rechtsurteile vor, die Einfluss auf die tägliche Arbeit von Finanzentscheidern nehmen. Als Wirtschaftshistoriker ist er auch für Fachmagazine und Tageszeitungen jenseits der IT-Welt tätig.)

### 5 Fehler die ein Meeting zur Katastrophe machen





---

**Keine Frage, Meetings sind wichtig. Oft, aber längst nicht immer. Viele sind sogar reinste Verschwendung von Zeit, Ressourcen und damit Geld. Fünf Gründe, warum ein Meeting auch gerne mal ausfallen darf. Oft können Meetings zur Last werden.**

### **1. Gibt es überhaupt einen Grund?**

Und täglich grüßt das Murmeltier! Das Meeting als Institution ist überflüssig. Wenn es keine Neuigkeiten gibt, keinen Austauschbedarf, der alle angeht, dann: Absagen. Nur um zu überprüfen, ob alle da sind, dafür bedarf es keines Meetings. Schließlich gibt es auch elektronische Alternativen.

### **2. Gut vorbereitet sein**

Derjenige, der das Meeting anberaumt, sollte sich bewusst sein, dass er die Mitarbeiter von der Arbeit abhält. Wenn er dann noch schlecht vorbereitet ist, ist der Ärger unausweichlich. Auch sollte er sich Gedanken machen, wer an dem Meeting teilnehmen sollte. Muss es wirklich immer die ganz große Runde sein?

### **3. Schlechtes Timing**

Ein Meeting um die Mittagszeit herum terminiert ist ein Rohrkrepierer. Außer, es gibt etwas zu essen. Wer hungrig ist, denkt nicht über das Projekt nach, sondern darüber, ob er Stammessen eins oder zwei in der Kantine nehmen soll. Hunger ist ein Ideenkiller. Auch kurz nach dem Essen ist ein schlechter Zeitpunkt. Der Körper ist noch im Verdauungsmodus, damit eher träge als rege.

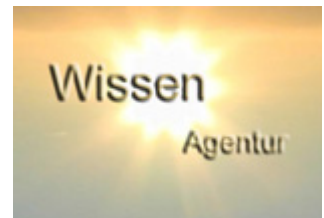
### **4. Kosten bedenken**

Überlegen Sie mal, was ein Meeting allein an Arbeitszeit kostet? Da kommen schnell mal ein paar tausend Euro zusammen, wenn etliche Leute daran teilnehmen. Ist es das wert? Das soll kein generelles K.o.-Argument sein, aber ein Anreiz, Meetings kurz und effizient abzuhalten. Zum Vorteil aller.

### **5. Und das Ergebnis ist...?**

Es gibt nichts Schlimmeres, als Ewigkeiten zu konferieren und das Gefühl zu haben, es hat nichts gebracht. Deswegen legen Sie am Ende eines Meetings drei Dinge fest: Wie geht es jetzt weiter? Wer ist verantwortlich? Wann machen wir dazu ein Update?





## Projektmanagementkulturen müssen reifen – Projektmanager auch

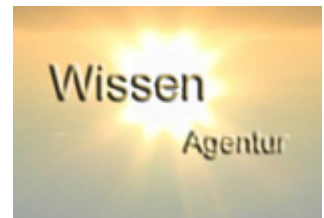
(von Dr. Georg Kraus)



In vielen Unternehmen wuchs in den vergangenen Jahren die Erkenntnis: Es genügt nicht, dass unsere Mitarbeiter Projektmanagementwissen haben. In unserer Organisation muss sich eine Projektmanagementkultur entwickeln, denn die Projektarbeit wird zunehmend zur Regelarbeitsform.

Sichtet man die Mitarbeiterqualifizierungsprogramme der Unternehmen, dann fällt auf: Ihre Inhalte haben sich verändert. Spielte noch vor wenigen Jahren in ihnen zum Beispiel das Thema Teamarbeit eine große Rolle, so ist dessen Bedeutung inzwischen gesunken. Stattdessen hat sich die Projektarbeit zu einem Standardthema der betrieblichen Weiterbildung entwickelt. Hierin spiegeln sich die gewandelten Arbeitsprozesse und Organisationsstrukturen in den Unternehmen wider.

Bis vor wenigen Jahren befassten sich die firmeninternen Personal- und Organisationsentwickler vorrangig mit der Frage: Wie können wir die Arbeit in den Bereichen verbessern? Heute verfolgen sie zumeist einen bereichsübergreifenden Ansatz. Die Ursache hierfür: Aufgrund der Restrukturierungsmaßnahmen im vergangenen Jahrzehnt sind die Optimierungspotenziale in den einzelnen Unternehmensbereichen weitgehend ausgeschöpft. Hier lassen sich keine Quantensprünge mehr erzielen – sei's beim Steigern der Produktivität, der Innovationskraft oder der Reaktionsschnelligkeit der Unternehmen. Hinzu kommt: Heute durchzieht die Informationstechnik alle Unternehmen wie das Nervensystem den menschlichen Körper. Deshalb wirken sich Veränderungen in



---

einem Bereich stärker auf andere aus. Eine weitere Ursache: Da sich das Umfeld der Unternehmen immer schneller wandelt, müssen diese in stets kürzeren Zeitabständen ihre Strategien und Geschäftsprozesse auf den Prüfstand stellen.

### **Viele Projekte erreichen Ziele nicht**

Deshalb boomt die bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifende Projektarbeit. Erfahrung im Projektmanagement ist heute häufig eine Voraussetzung für die Übernahme qualifizierter Fach- und Führungspositionen. Entsprechend viele Projektmanagement-Seminare werden in den Unternehmen angeboten – auch, weil die Verantwortlichen erkannten:

Das Arbeiten in Projekten stellt andere Anforderungen an unsere Mitarbeiter als das Wahrnehmen einer Linienfunktion. Und:

**Ebenso wie sich nicht jede Fachkraft als Führungskraft eignet, ist auch nicht jede gute Führungskraft zugleich ein guter Projektmanager. Dafür sind die Arbeitsbedingungen in diesen Funktionen zu verschieden.**

**Nicht zuletzt wuchs diese Erkenntnis in den Unternehmen, weil viele Projekte scheitern – laut manchen Studien über 70 Prozent.**

Hinter dieser Zahl muss man zwar einige Fragezeichen platzieren, weil die Untersuchungen meist aus der Feder von Beratungsunternehmen stammen. **Fakt ist aber: Viele Projekte erreichen ihre Ziele nicht.** Dies kann man täglich der Presse entnehmen.

**Liest man dort, „Die Firma x verschiebt die Markteinführung ihres neuen Produkts“**

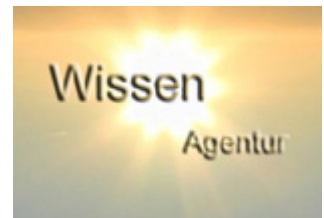
oder

**„Der Umbau des Unternehmens y dauert länger als geplant“,**

dann steckt dahinter stets die Botschaft: Bei einem Projekt wurden die Ziele nicht erreicht. Sei es, weil sie von Beginn an unrealistisch waren, weil unvorhergesehene Probleme auftraten, oder weil die Kosten ins Unermessliche stiegen.

### **Projektmanagement-Kultur aufbauen**

Weil so viele Projekte scheitern, kamen viele Unternehmen zum Schluss: Für das erfolgreiche Managen größerer bereichs- oder gar unternehmensübergreifender Projekte genügt es nicht, unsere Mitarbeiter in mehrtägige Seminare zu schicken, in denen sie das kleine Einmaleins des Projektmanagements lernen. So erwerben sie nicht das für das Planen, Initiieren, Durchführen und Steuern der Projekte nötige Wissen. Auch wenn sie drei oder vier Projektmanagement-Seminare besuchen, die lose nebeneinander stehen, erfolgt keine systematische Ausbildung unserer Mitarbeiter, nach der diese



---

**dasselbe Projekt(management)verständnis haben und dieselbe Terminologie und dieselben Tools nutzen.**

**Kurz:** Solche Seminare fördern zwar das Projektmanagement-Know-how der Mitarbeiter, sie tragen aber wenig zum Aufbau der gewünschten Projektmanagement-Kultur in unserer Organisation bei.

Deshalb konzipierten viele Unternehmen umfassende Projektmanagement-Ausbildungen für ihre Mitarbeiter. Sie sollen ihnen das Rüstzeug vermitteln, das sie zum Managen komplexer Projekte brauchen. Dabei erfolgt die Wissensvermittlung nie rein theoretisch. Vielmehr arbeiten die Mitarbeiter parallel dazu in Projekten. So können sie das frisch erworbene Wissen unmittelbar in die Praxis übertragen.

### **Projektmanager mit System ausbilden**

Ein Merkmal dieser Ausbildungen ist: Sie erstrecken sich über einen längeren Zeitraum – zuweilen über Jahre. Dahinter steckt die Einsicht: Reife Projektmanager fallen nicht vom Himmel. Sie entwickeln sich. Unter anderem, weil qualifizierte Projektmanager auch bestimmte persönliche Kompetenzen benötigen. Sie müssen zum Beispiel

Menschen führen, integrieren und motivieren können (ohne ihre disziplinarischen Vorgesetzten zu sein),

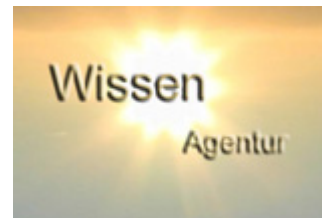
komplexe Zusammenhänge wahrnehmen sowie in komplexen Strukturen denken können und

Probleme, die den Projekterfolg gefährden könnten, früh erkennen und darauf angemessen reagieren.

Und noch etwas brauchen Projektmanager: ein starkes Rückgrat, um Konflikte aus- und Widerständen standhalten zu können.

**Ein weiteres Merkmal der Ausbildungen ist:** Sie münden häufig in einer Prüfung, wenn nicht gar Zertifizierung. Denn wenn die für den Unternehmenserfolg strategisch wichtigen Aufgaben oft in Projekten erledigt werden, muss garantiert sein, dass die Verantwortlichen tatsächlich das gewünschte Projektmanagement-Know-how und -verständnis haben. Sonst kann in der Organisation die angestrebte Projektmanagement-Kultur nicht entstehen. Deshalb sollten die individuellen Entwicklungsmaßnahmen auch in einem kollektiven Entwicklungskonzept verankert sein.

Diese Verankerung ist nötig, weil die Ausbildung zum Projektmanager hohe Anforderungen an die Mitarbeiter stellt. Denn sie findet in der Regel parallel zur Alltagsarbeit statt. Also ist sie mit einer Mehrbelastung verbunden. Deshalb müssen die Unternehmen dafür sorgen, dass es für ihre Mitarbeiter attraktiv ist, Zeit und Energie in ihre Weiterqualifizierung zu investieren. Sonst besteht die Gefahr, dass das Unternehmen langfristig nicht über die benötigten Projektmanager verfügt.

**Den Mitarbeitern Perspektiven aufzeigen**

Wie aber stellen Unternehmen sicher, dass ihre Mitarbeiter ihre Projektmanagement-Kompetenz kontinuierlich weiterentwickeln? Indem sie ihnen die Relevanz dieser Kompetenz für ihre (künftige) Arbeit im Unternehmen deutlich machen. Hilfreich ist auch ein klares Signal der Unternehmensführung an die Mitarbeiter: Der Erwerb dieser Qualifikation ist eine Voraussetzung für die Übernahme höher qualifizierter (und dotierter) Positionen.

Als besonders fruchtbar erweisen sich institutionalisierte Projektmanagement-Ausbildungen in Unternehmen, die ihren Mitarbeitern wegen ihrer flachen Hierarchien wenig Aufstiegsmöglichkeiten in Führungspositionen bieten können. Entsprechendes gilt für Unternehmensbereiche, in denen viele hoch qualifizierte Spezialisten arbeiten, die gerade wegen ihres Expertenwissens für das Unternehmen wertvoll sind. Sie stehen oft vor der Frage: Welche Entwicklungsperspektiven können wir unseren Mitarbeitern bieten – finanziell und hinsichtlich ihres Wunsches, sich weiterzuentwickeln und eine exponierte Position zu übernehmen? Hier stellt eine qualifizierte Projektmanagement-Ausbildung – verknüpft mit einer entsprechenden Projektlaufbahn, die neben der Führungs- und Fachlaufbahn steht – einen Lösungsansatz dar. Dieser wurde erst in einer überschaubaren Zahl von Unternehmen realisiert. Unter anderem, weil in vielen Firmen noch der Geist lebt: Wenn wir Geld in das Qualifizieren unserer Mitarbeiter als Projektmanager investieren, profitieren hiervon vor allem unsere Mitarbeiter. Sie sehen nicht, dass es sich hierbei auch um eine Investition in die Entwicklung des Unternehmens handelt.

**Rezepte gegen Gruppen-Dummheit**

**Gruppen treffen oft keine guten Entscheidungen. Auch wenn in den vergangenen Jahren die populäre Idee von der "Die Weisheit der Vielen" das Gegenteil suggeriert.**

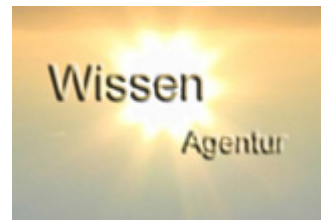
Für das mittelmäßige Urteil von Gruppen gibt es zwei Gründe.

**Erstens:**

Sie deuten Informationssignale falsch. Immer wenn Menschen interagieren, lernen sie voneinander. Nicht immer deuten sie die Signale der anderen dabei richtig. Falsche Interpretationen sind einer der Hauptauslöser, die die Zusammenarbeit in Gruppen lähmen.

**Das zweite Problem ist der in aller Regel vorhandene Reputationsdruck:**

Er verleitet die Mitglieder einer Gruppe dazu, mit ihrer eigenen Meinung in Diskussionen von vornherein hinter dem Berg zu halten oder sich aus Sorge vor möglicher Kritik wie das Fähnchen im Wind zu verhalten, auch wenn ihnen im Grunde kein wirkliches Unheil widerfahren kann.



Wenn Sie die Mechanismen kennen, die Ihr Team dumm macht, können sie rechtzeitig gegensteuern. Hier drei Beispiele: Ernennen Sie einen "advocatus diaboli". Er soll bewusst einen Standpunkt entgegen der Mehrheitsmeinung einnehmen. Bringen Sie den Anführer zum Schweigen. Denn dominante Führungskräfte drängen andere Gruppenmitglieder häufig in die Selbstzensur, indem sie ihre eigenen Ansichten frühzeitig kundtun. Geben Sie jedem Teammitglied eine bestimmte Rolle, die sonst niemand ausfüllen kann, etwa als Rechtsexperte, Techniker, Statistiker.



