

# Hohe Ziele und keine Zeit für die Arbeit

**Projektmanagement** Wer bei der täglichen Arbeit unter Druck steht, kann nicht gleichzeitig ein anspruchsvolles Projekt leiten. Zu viele versuchen es trotzdem.

**W**arum scheitern Projekte oder führen nicht zu den erwarteten Resultaten? Die Stiftung Produktive Schweiz will es nun wissen und bittet Mitarbeiter an Projekten, Auskunft darüber zu geben (die Fragebogen auf [www.produtive-schweiz.ch](http://www.produtive-schweiz.ch)).

## Setzen sich alle für den Erfolg ein?

Andreas Hugi, Geschäftsführer der Stiftung, vermutet, dass viele Mitarbeiter einfach nicht wissen, wie man ein Projekt anpackt. Die IT-Infrastruktur sei weniger das Problem, glaubt er, als der Aufbau einer Teamkultur. Dazu können die Teilnehmer der Umfrage Stellung nehmen: Wie steht es mit dem Austausch der Informationen, der Aufgabenteilung, der Qualitätskontrolle? Setzen sich die Mitarbeitenden im Team gemeinsam für den erfolgreichen Abschluss ein?

## Projekte gehören vom Tagesgeschäft abgegrenzt

Daran hapert es besonders oft. «Kleineren Unternehmen fehlen häufig die Mittel, einen profes-

sionellen Projektleiter zu beschäftigen», sagt Thomas Schrettle. Er leitet an der Universität St. Gallen die Projektmanagement-Seminare für KMU-Führungskräfte. «Weil viele Projektmanager auch zunehmend im operativen Geschäft tätig sind und dort unter Druck stehen, fehlt ihnen die Zeit für Projektarbeit.»

Die klare Abgrenzung vom Tagesgeschäft ist jedoch ein Merkmal jedes Projekts (siehe Kasten). Man stelle sich vor, Planung und Bau des Gotthardbasistunnels gehörten zum alltäglichen Geschäft der SBB, die Implementation von SAP-Software in einem Treuhandbüro würde dem Buchhalter aufgebürdet oder alle Probleme bei der Fusion zweier Unternehmen einem der beiden Geschäftsführer.

## Hunderte von Kursen für Projektmanager

Vom Unternehmen für ein Projekt freigestellt oder wenigstens von anderen Aufgaben entlastet zu sein, ist aber noch keine Garantie für erfolgreiches Projektmanagement.

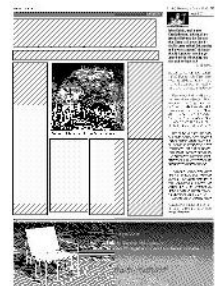
Ebenso wichtig wie Zeit ist das Wissen, wie man ein Projekt organisiert. Der Bedarf dafür ist gross, wie die Zahl der Kurse beweist. In der Weiterbildungsdatenbank der Berufsberatung sind Hunderte aufgeführt. Manche richten sich an Mitarbeiter bestimmter Branchen – besonders häufig IT und Bau –, sie widmen sich Problemen im Team wie etwa der Konfliktbewältigung oder dem Umgang mit den IT-Tools. Ein Blick auf [www.berufsberatung.ch](http://www.berufsberatung.ch) lohnt sich auf jeden Fall.

Ruedi Arnold

### DIE DEFINITION

Was ein Projekt von der alltäglichen **operativen Arbeit** in einem Unternehmen unterscheidet, hat der emeritierte ETH-Professor Carl August Zehnder besonders einleuchtend definiert:

- Ein Projekt ist immer **zeitlich begrenzt**.
- Das Team arbeitet auf ein voraus bestimmtes **Ziel** hin.
- Ein Projekt ermöglicht es, komplexe Probleme auf dem Weg zu diesem Ziel mit **Fachleuten** aus verschiedenen Bereichen zu lösen.
- Das Projekt umfasst sämtliche **Arbeiten und Ressourcen** für die Lösung der Probleme.





Neat, das aufwändigste und teuerste Projekt der Schweiz.