



**Manfred Katzenbach**  
Führungsmethodik • Projektmanagement

**Methodisch Handeln statt härter arbeiten.**

Wer alles genau so machen will wie sonst auch,  
aber ein schöneres Ergebnis erwartet,  
vertraut zu sehr dem Zufall.

## Mythos Projektmanagement?

### Lassen Sie sich nichts vormachen!

Projektmanagement (PM) ist eine professionelle Methodik, in komplexen Aufgabenstellungen erfolgreich produktiv zusammenzuarbeiten und dabei zuverlässig zu optimalen Ergebnissen zu kommen. *Gekonntes, gut eingespieltes PM ist unerlässlich für jede Unternehmung!*

Angesichts der Fülle an Literatur (Das Standardwerk der GPM umfasst 2.540 Seiten...), Blogs, Zertifizierungsstandards (sogar bis hin zu Masterabschlüssen...), stellt sich jedoch eine Frage: Projektmanagement – eine Art Mythos, mit dem sich gut Geld verdienen lässt?

Meine Antwort: Ja! PM ist längst zu einer Art ‚Gelddruckmaschine‘ geworden. Und zu einer Domäne zahlreicher Experten, die offenbar großartige Verkäufer sind. Das ist so neu nicht, gibt es ‚Gurus‘ doch auch in zahllosen anderen Bereichen aus Führung und Management. Bei manchen Angeboten beschleicht einen gar das Gefühl, dass es auch so etwas zu geben scheint wie ‚Management-Esoterik‘: Erst verunsichern, dann kommt rettend ein Experte...

Um nicht missverstanden zu werden: Selbstverständlich gibt es auf den einschlägigen Foren im Internet hervorragende Beiträge, und in der übergroßen Fülle auch nützliche Bücher zum PM. Abgesehen davon, dass niemand allein durch das Lesen solcher Publikationen Projektmanagement beherrscht; es lernt auch keiner tanzen nur durch das Anschauen von Videos...

### Was soll Ihnen das alles bringen?

*Was Sie als Führungskraft ganz einfach benötigen:* Eine klare, überschaubare, sauber strukturierte und nach Bedarf skalierbare Vorgehensweise zur Realisierung größerer Vorhaben. Projekte müssen ohne übermäßige ‚Bürokratie‘ zu steuern sein. Qualität, Kosten, Termine usw. müssen zudem beherrschbar im gesetzten Rahmen bleiben. Projekte und das ‚Tagesgeschäft‘ müssen sich intelligent organisiert auf einander abstimmen lassen.

### Gibt es ein Methodenproblem?

Zum Beispiel ‚Agiles PM‘. Als wenn damit das Rad endlich erfunden wäre... Niemand wird bei gesundem Verstand überkomplex vorausplanen oder darauf verzichten, sich einstellende neue Erkenntnisse in die weitere Verfolgung eines Vorhabens einfließen zu lassen (iteratives Vorgehen). Der ‚sense of direction‘, der in der Führung überhaupt so wesentlich ist, ist es im PM natürlich auch. Und selbstverständlich zählen für den Kunden unter dem Strich einzig Nutzen / Leistung / Preis / Zuverlässigkeit – und fürs Projekt: Produktivität / Rentabilität.

‚Agiles PM‘ ist – genauso wie ‚Agile Organisation‘ – eine Antwortmöglichkeit auf starre Strukturen, unflexibles Führungs- und Mitarbeiterverhalten, auf Überbürokratie, mangelnde Kunden- / Auftragsorientierung / Innovationsbereitschaft. Das ist gut. Aber im Grunde weder so ganz neu noch ‚einfach mal so‘ erfolgreich eingeführt. ‚Agil‘ suggeriert halt ‚dynamisch‘.

Wir sollten uns nicht allzu sehr beeindruckend lassen: PM ist ja doch eigentlich der sprichwörtliche – mit Methode praktizierter – ‚gesunde Menschenverstand‘, kombiniert mit eleganter Teamleistung, getrieben von dem festen Willen ‚gute Arbeit‘ zu leisten. Benötigt wird eine Balance aus Strukturen, Regeln und Methoden die Sicherheit geben und reaktionsfähiger Flexibilität, die jederzeit den – auch sich eventuell ändernden – Erfordernissen gerecht wird.



**Manfred Katzenbach**  
Führungsmethodik • Projektmanagement

### Was nun?

Ich bin also sehr für professionelles PM und trainiere das auch seit vielen Jahren mit zahlreichen Teams. Die Methodik der DIN 69900 folgende / GPM (Gesellschaft für Projektmanagement) bietet ein überschaubares und klar produktorientiertes, solides und dabei elastisches Regelwerk. Sie hat zudem den Vorteil, stimmig mit weithin eingeführtem Qualitätsmanagement (ISO 9000 folgende) zu korrespondieren. Solcherart PM lässt sich relativ unaufwendig mit der bestehenden betrieblichen Organisation koordinieren.

Dass man gewisse vorteilhafte Aspekte etwa des PM-Standards ‚PRINCE2‘ (Business Case/ Auftraggeber, Benutzer-/Kundenvertreter usw.) in ein so konzipiertes PM einbezieht, versteht sich ziemlich von selbst (und ist hier eher für die sehr fachkundigen Leser notiert...)

Regeln zum Multiprojektmanagement bieten die Sicherheit, dass alle Projekte mit den Zielen des Unternehmens abgestimmt sind und der Einsatz von Ressourcen überblickt wird und stets mit den jeweils sinnvollsten Prioritäten erfolgt. Mit der Verfolgung von Reifegradmodellen kann sich eine Organisation ihren Bedürfnissen gemäß weiterentwickeln, ohne von vorneherein einen ‚großen Apparat‘ installieren zu müssen. Dies ließe sich im Rahmen der Einrichtung eines ‚Best-Practice-Managements‘ durch die ISO 9004 – Lenken und Leiten (Qualitätsmanagement für die Leitung) – an die Bedürfnisse der Unternehmung anpassen.

Wie dem auch sei, immer entscheidet selbstverständlich – unabhängig von jedweder Methode – das ‚Commitment‘ aller Beteiligten über den Erfolg. ‚Commitment‘ ist jedoch grundlegend eine Frage der Unternehmenskultur und eine allumfassende Führungsaufgabe.

### Also doch: Projektmanagement!

PM ist keine Wissenschaft (Master im PM... – vielleicht ist aber auch mein Wissenschaftsbegriff zu anspruchsvoll). PM ist eine umfängliche Arbeitsmethodik, die von jedem, der über eine Ausbildung und Berufserfahrung verfügt, erlernt und gekonnt praktiziert werden kann.

Solches PM setzt natürlicherweise auch einiges voraus: Verbindlichkeit, Teamspiel, folgerichtiges und zugleich flexibles Arbeiten: Es ist ‚wie aufm Platz‘: Wer in einer bestimmten ‚Liga‘ spielen will, muss halt mit einer entsprechenden Einstellung an die Dinge herangehen... Und sich stets weiter entwickeln: Übung macht den Meister. Und der Trainer.

Für eine verantwortungsvolle *Projektleitung* bedarf es selbstverständlich weitergehender persönlicher Qualitäten und spezifischer Führungskompetenzen, die sich bewährt haben.

*Die Vorgehensweise eines angemessenen PM ist verhältnismäßig rasch eingeübt und kann ohne übermäßigen Aufwand in den betrieblichen Alltag der Unternehmung integriert werden!*

### Lassen Sie sich *das* vormachen!

Potenziale wecken! Es gibt einige ‚stille Reserven‘...



**Gemeinsam • Für Ihren Erfolg • Zukunft gestalten!**

- Mehr auf meiner Homepage / ‚Mein Angebot‘ / Projektmanagement (Download) •

[www.mkatzenbach.de](http://www.mkatzenbach.de)