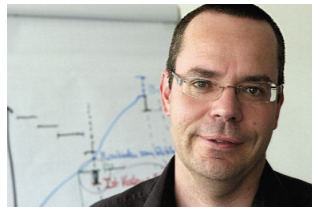


# Der Projektmann



Der Augsburger Projektmanagement-Trainer und -Berater Mark Reuter über die Vorteile von Zielklarheit, Kommunikation und effizienter Planung sowie bremsenden Technizismus, der nicht allein IT-Spezialisten befallen kann.

Herr Reuter, wann und mit welchen Anforderungen kommen Auftraggeber zu Ihnen?

**MARK REUTER:** Da gibt es eine große Spannweite. Die einen wollen ganz bewusst Projektmanagement als Arbeitsweise einführen, lassen sich von einem Projektleiter unterstützen oder buchen Trainings. Andere merken, bei ihnen läuft etwas nicht rund und entdecken bei der Suche nach Lösungswegen das Projektmanagement.

Warum läuft es denn in der Regel nicht rund?

**REUTER:** Termine werden nicht eingehalten, Kosten ufern aus – um nur zwei Beispiele zu nennen. Die Mitarbeiter sprechen nicht dieselbe Sprache. Manchmal ist das ein babylonisches Sprachengewirr. Unsere Aufgabe ist es, die Arbeitsabläufe zu vereinheitlichen und in den Köpfen zu verankern. Es geht also schlichtweg darum, Methoden vorzustellen, welche die Arbeit effizienter machen.

Das klingt einfacher, als es in der Realität wohl ist.

**REUTER:** Ich selbst kann ja auf einen großen Pool der Erfahrungen aller internationaler Fachverbände zurückgreifen. Mein Job ist es, dieses Wissen dann auf konkrete Projekte herunter zu brechen. Bei ScanPlus haben wir das Schulungskonzept ganz bewusst auf bestehende Probleme aufgesetzt und einen Tag sehr konkret daran gearbeitet. Dieser Theorie-Praxis-Bezug ist äußerst wichtig.

Wie allgemeingültig kann denn eine Projektmanagement-Norm sein?

**REUTER:** Sie ist wie eine Art roter Faden über alle möglichen Projektarten und Branchen hinweg. Aus diesem Grund kann das nur eine Quasi-Norm sein. Es geht darum, den Weg zu finden, wie sich eine solche Norm am besten ein- und umsetzen lässt.

Zum Kern Ihres Wirkens. Welche sind die wichtigsten Punkte der Projektmanagement-Arbeit?

**REUTER:** Für mich gibt es da drei sehr wichtige Punkte. Eine sehr genaue Anforderungsanalyse und die daraus resultierende Zielklarheit. Dazu gehört dann auch der Umgang mit sich stetig ändernden Anforderungen. An zweiter Stelle steht die Kommunikation, die viel zu häufig unterbewertet wird. Ein wirklich guter Projektleiter spricht mit seinen Leuten und der Geschäftsleitung, und er ist so etwas wie ein Mini-Unternehmer in der Firma. Man darf nie vergessen: Die Menschen sind der entscheidende Faktor. Da kommt man mit reinem Technizismus rasch an seine Grenzen. Der dritte Punkt ist die Planung, die ja durchaus sehr unterschiedlich ausfallen kann. Das ist von Projekt zu Projekt sehr verschieden. Die häufig sehr wichtige Detailtiefe ist zum Beispiel nicht zwingend in jeder Projektphase gefragt. Das muss man also sehr differenziert betrachten.

Auf welche Vorbehalte treffen Sie bei den Teilnehmern Ihrer Schulungen?

**REUTER:** Sehr wenige, denn man profitiert ja in vielerlei Hinsicht von den Trainings oder der Zusammenarbeit mit uns. Da am Ende der Trainings immer eine Zertifizierung mit den entsprechenden Prüfungen steht, ist jeder Teilnehmer gefordert und zwar ganz unmittelbar. Viele verstehen auch Zusammenhänge in ihrer Firma oder Behörde nach den Trainings viel besser. In der Regel verbessert sich zudem nicht nur das interne Verständnis, sondern auch das externe. Der Horizont wird also erweitert.

Was wird von den Teilnehmern der Trainings bei den finalen Prüfungen erwartet?

**REUTER:** Das ist nicht ganz ohne. Aus diesem Grund geht es in den Trainings auch nicht allein darum, das Wissen zu erweitern, sondern ab einem bestimmten Punkt auch um die gezielte Prüfungsvorbereitung auf die Zertifizierung. Bei der ersten Stufe IPMA Level D, der Ausbildung zur zertifizierten Projektmanagement-Fachkraft, wird zunächst schon einmal eine 60-seitige Hausarbeit erwartet. Dann folgen die schriftliche und mündliche Prüfung, die vor einem unabhängigen Prüfer abgelegt werden muss. Die Teilnehmer sollten dann in der Lage sein, spezifische Fragen normenkonform beantworten zu können.

Was genau hat Sie an ihrem Beruf gereizt?

**REUTER:** Ich kann gleich zwei Rollen ausfüllen. Die des Trainers, vornehmlich in der Erwachsenenbildung, und des Projektleiters auf Zeit. Projektmanagement muss Spaß machen, an erster Stelle mir selbst, ansonsten wird's zur Qual. Und ich kann die Ergebnisse meiner Arbeit ja durchaus fassen. Wenn nach Gruppentrainings jeder nur ein wenig anders arbeitet, dann summiert sich das in einer Firma zum Positiven. Außerdem verändert sich nach den Kursen häufig auch der Umgang miteinander.

Gibt es Branchen und Arbeitsbereiche, in denen man sich mit der Idee des Projektmanagements schwer tut?

**REUTER:** Die Kultur, denn dort wird ein geordnetes Miteinander und vernetztes Arbeiten als Einschränkung des kreativen Prozesses aufgefasst. Es heißt dann auch immer, Event- und Projektmanagement würden nicht zusammenpassen. Und dann gibt es da noch den Öffentlichen Dienst. Dort ist die Situation genau umgekehrt, und man hat mit den Machtgrenzen und linearen Strukturen der Organisation zu kämpfen. Hier wird das größte Maß an Freiheit geradezu als Gefahr empfunden. Aber auch in diesen Bereichen habe ich bereits gute Projekte auf die Schiene stellen können. ■

## Reuters Philosophie

Erfolg ist keine Frage des Zufalls.

Der Mensch ist die wertvollste Ressource, das Kapital und die Seele eines jeden Unternehmens. Grund genug, um die Kompetenzen aller Mitarbeiter kontinuierlich zu fördern und weiterzuentwickeln. Die vorhandenen Ressourcen erkennen und erweitern, neue Möglichkeiten entdecken und den Mehrwert nutzbar machen – das sind unsere Stärken.

Dabei steht die optimale Ausschöpfung und Förderung des Mitarbeiterpotentials beim Kunden im Vordergrund. Denn zu wissen welche Kompetenzen vorhanden sind, wie man sie nutzen und erweitern kann, ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für Erfolg.



Mark Reuter ist Geschäftsführer der Dynamis Personalberatungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH

[www.dynamis-web.de](http://www.dynamis-web.de)