

# Anwendung der militärischen Führungstätigkeiten im Projektmanagement

Autor(en): **Businger, Marcel / Waltisperg, Rolf**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift**

Band (Jahr): **181 (2015)**

Heft 4

PDF erstellt am: **21.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-513481>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern. Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# Anwendung der militärischen Führungstätigkeiten im Projektmanagement

Obwohl beste Werkzeuge, beste Projektmanagement-Ausbildungen, sowie eine Vielfalt von hervorragenden Unterstützungswerkzeugen für die Projektarbeit zur Verfügung stehen, scheitern ca. 70 % aller gestarteten Projekte.

Marcel Businger, Rolf Waltisperg

Projekte werden auf Grund von Ideen, Wünschen und Problemen in Angriff genommen. Meist steht ein Projekt unter zeitlichem Druck, da sich aus der Projektidee vielleicht ein Marktvorteil entwickeln könnte. Der Hang zu einem schnellen Projektstart ist deshalb gegeben und das Fundament, auf welches das Projekt gebaut werden soll, ist geprägt von Analyse-Schnellschüssen. Die Konsequenzen sind daher unklare Aufträge, unklare Zielsetzungen und unklare Nutzenvorstellungen. Wie heisst es doch so schön? «Sag mir wie ein Projekt startet und ich sage dir, wie es endet.»

## Der Start ist entscheidend!

Die Initialisierung eines Projektes ist daher von zentraler Bedeutung. Je besser das Fundament analysiert und daraus Erkenntnisse gewonnen werden, desto reibungsloser kann die Projektabwicklung erfolgen. Während der Projektabwicklung ergeben sich meist wieder neue Erkennt-



Abb.1: Führungstätigkeiten (Regl FSO XXI).

nisse und Überraschungen, denen man sich im Rahmen der Projektarbeit stellen muss. Eine Analogie, die in der militärischen Führung bezüglich des Führungsprozesses (APP/AFP) und der Führungstätigkeit (siehe Abb. 1) bestens bekannt ist.

Eine Verschmelzung der militärischen Arbeitstechniken mit dem Projektmanagement macht absolut Sinn, denn es ist hinfänglich bekannt, dass diese Arbeitstechniken nachhaltig funktionieren.

Auch die Gefechtsgrundsätze können im Projektmanagement bestens, wie folgende Beispiele zeigen, angewendet werden: «Ausrichten auf das Projektziel»; die Projektziele (Abwicklungs- und Systemziele) wurden bei der Initialisierung definiert und die gilt es im Fokus zu halten – «Einfachheit der Projektabwicklung»; je einfacher, desto geringer die Fehleranfälligkeit in der Projektabwicklung – «Ökonomie der Projektressourcen»; die Projektarbeitsbelastung durch ein permanentes Monitoring überprüfen etc.

## Konkrete Anwendung

Die nachfolgende Grafik erläutert nun die konkrete Anwendung der militärischen Führungsgrundsätze im Projektmanagement.

Die gesamte Projektabwicklung wird grundsätzlich in «Projekt Planungs-Prozess» und «Projekt Führungs-Prozess» unterteilt. Mit der Zielsetzung, ein stabiles «Projekt-Fundament» zu erarbeiten, wird der «Projekt Planungs-Prozess» gestartet. Beginnend mit dem Input, führt der nächste Schritt zur eigentlichen Initialisierung. Diese Initialisierung baut auf den Führungstätigkeiten auf, die inhaltlich und textlich auf das Projektmanagement angepasst wurden. So heisst der Punkt 1 nicht «Problem-», son-

Abb.2: «perginger-Modell».

Grafiken: Autoren



dern «Situationserfassung» (vergleiche Nr. 1–5 Abb. 1+2). Konkret bedeutet dies: Eine erste Auseinandersetzung von Auftraggeber und Projektleiter mit dem Input, mit dem korrekten Erfassen dieses Inputs und dem Erkennen von Teilproblemen. Im selben Stil werden anschliessend auch die nächsten Punkte «Situationsbeurteilung», «Studie» und «Projektplanung» durchgearbeitet. Der Output oder um in der Sprache der militärischen Führungstätigkeit zu bleiben, die «Befehlsgebung», beschreibt die Lieferobjekte für den eigentlichen Projektstart inklusive der projektbezogenen Befehlsgebung, dem Kick-off-Meeting. Der anschliessende «Projekt Führungs-Prozess» wird durch die Projektentwicklungstätigkeiten «Projektführung» und «Projektdurchführung» definiert, der im Endeffekt mit dem «Aktions-Führungsprozess» (AFP) zu vergleichen ist. Selbstverständlich geht es in einem Projekt darum, die Projektphasen zu durchlaufen und dabei die erforderlichen Lieferobjekte zu erstellen, auch hierbei kann die Führungstätigkeit und die Punkte des «Aktions-

Führungsprozesses» gewinnbringend angewendet werden. Auch das Risikomanagement ist ein umfassender Prozess während einer gesamten Projektabwicklung und begleitet permanent die Projektführungstätigkeiten im Projekt Planungs- sowie Projekt Führungs-Prozess. Das Risikomanagement ist eine Projektleitertätigkeit, wobei das Bewusstsein über die Wichtigkeit einer permanenten Projektrisikobeurteilung sich erfahrungsgemäss noch als verbesserungswürdig erweist.

### Fazit

Wir sind überzeugt, dass wenn eine Verschmelzung der genannten militärischen Führungswerkzeuge mit dem Projektmanagement-Vorgehen stattfinden würde, viele Projekte dadurch zu einem erfolgreichen Abschluss geführt werden könnten. Leider wird dieses wertvolle militärische Wissen in der heutigen Wirtschaft kaum konsequent angewendet. So gibt es einerseits immer mehr Führungskräfte, die keine Kenntnisse über das

militärische «Führungshandwerk» haben und andererseits erfolgt auch keinerlei Verknüpfung mit der Projektmanagement-Literatur.

Mit unseren langjährigen militärischen Führungs- und Projektmanagement-Erfahrungen stellen wir uns genau dieser Herausforderung. Wir sind überzeugt, mit dem peringer-Modell einen Mehrwert unter anderem hinsichtlich einer Steigerung der Projekt-Erfolgsquote zu schaffen. ■



Major  
Marcel Businger  
Nof Bat Stab (S2)  
6253 Uffikon



Major  
Rolf Waltisperg  
Nof Bat Stab (S2)  
6253 Uffikon

## Vier Themen. Eine Weltleitmesse.

### INTERSCHUTZ 2015

Willkommen auf der internationalen Leitmesse für:

- Brandschutz
- Katastrophenschutz
- Rettung
- Sicherheit

8.–13. Juni 2015 • Hannover • Germany  
interschutz.de



Deutsche Messe

Einsatzort Zukunft

