

Pragmatisches Projektmanagement:

In 5 Schritten zum erfolgreichen Projekt

Projektmanagement (PM) ist seit vielen Jahren ein zentrales Thema in vielen Unternehmen. Trotzdem wird mit der großen Mehrzahl der Projekte nach wie vor nicht der Mehrwert geschaffen, der zu Beginn geplant wurde. Hier liegt in vielen Unternehmen ein Potenzial brach, das sehr schnell (je nach Unternehmensgröße) einen mehrstelligen Millionenbetrag erreichen kann. Erfolgreiches Projektmanagement als festen Bestandteil der Organisation zu etablieren ist extrem schwierig und bisher nur wenigen Unternehmen gelungen.

Ein Projektleiter benötigt eine fundierte Ausbildung - das steht außer Frage. Wer würde von uns gerne in ein Flugzeug steigen, bei dem man wüsste, dass derjenige der für die Wartung zuständig ist, nur per Zufall, aufgrund freier Kapazitäten oder wegen guter Leistungen in anderen Bereichen dafür ausgewählt wurde. Ebenso beruhigt uns beim Fliegen die Existenz fester Vorschriften und gesetzlich vorgeschriebener Regelungen etwa über Wartungsintervalle.

Gleiches gilt für das Projektmanagement – auch hier sind Ausbildung, feste Vorgaben und vorab definierte Abläufe notwendig, um den Erfolg von Projekten zu garantieren. Dies ist inzwischen auch in Deutschland Allgemeingut.

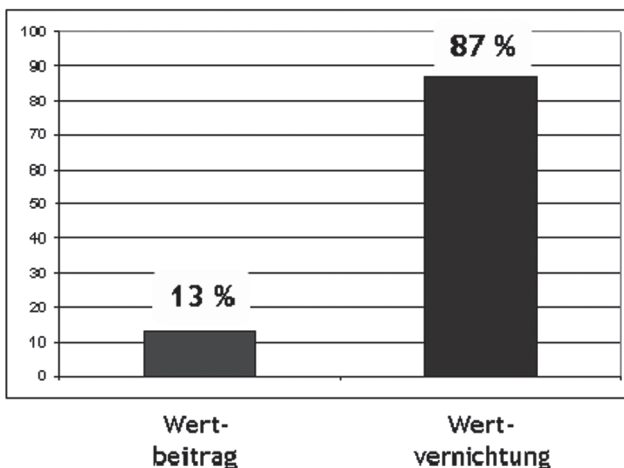


Abb. 4: Wertbeitrag und Wertvernichtung durch Projekte in % (jeweils gemessen am geplanten Wertbeitrag)

Trotzdem zeigen Studien immer wieder auf, dass Projekte in erheblichem Maß weniger Wert schaffen als geplant. So zeigt z.B. eine Vier-Jahres-Studie der MBA mbH (Management Beratungsgesellschaft mbH) unter 962 Führungskräften deutscher Unternehmen bzw. der öffentlichen Verwaltung, dass nur etwa 13 % der durchgeführten Projekte den beabsichtigten geplanten Beitrag zur Wertschöpfung in den Unternehmen leisten.

Typische Schwachstellen im Projekt

Dabei zeigen Projekte immer wieder dieselben typischen Schwachstellen:

- klare Kommunikationswege fehlen oder werden nicht gelebt
- Rollentrennung Projektleiter (PL) – Sponsor – Kunde nicht vorhanden oder nicht gelebt
- hohe Personalrotation
- unzureichende Ressourcenkapazität (Projekte müssen neben der sonstigen Arbeit laufen)
- keine Fortschrittsüberwachung (Ist/Soll) bzw. Steuerung auf Basis dieser Überwachung
- kein geordnetes Change Management (Scope Explosion, Scope Creep, Changes werden nicht kommuniziert)
- keine adressatengerechte Informationsverteilung (Infoflut, dadurch fehlende Wahrnehmung sowie Akzeptanz)
- unterschiedliche „Sprache“ zwischen den beteiligten Gruppen

Diese Schwachstellen können Sie nicht alle mit einer punktuellen, zentralen Maßnahme lösen, dazu ist die Bandbreite der Schwächen einfach zu groß. Um nachhaltige Verbesserungen zu erreichen, müssen Sie das Thema umfassend und kontinuierlich angehen.

Sind methodische Standards und Schulungen ein Allheilmittel?

Haben Sie in Ihrem Unternehmen Ihre Mitarbeiter im Projektmanagement geschult, vielleicht sogar zertifiziert, gemäß dem aktuell noch immer gültigen Axiom: Zertifizierung = Können?

Diese Schulungswelle hat zwar Fortschritte gebracht, teilweise aber auch kontraproduktiv gewirkt. Sie hat zu einer Flut von Standards mit teils minutiösen Vorschriften geführt – einem zu hohen Regulierungsgrad – oft mit der Folge, dass das eigenverantwortliche Denken abgeschafft wurde.

Grundsätzlich gilt, dass bei konstant niedrigem Regulierungsgrad mit zunehmendem Wissen und Erfahrung der Anteil erfolgreicher Projekte steigt (Abb. 5).

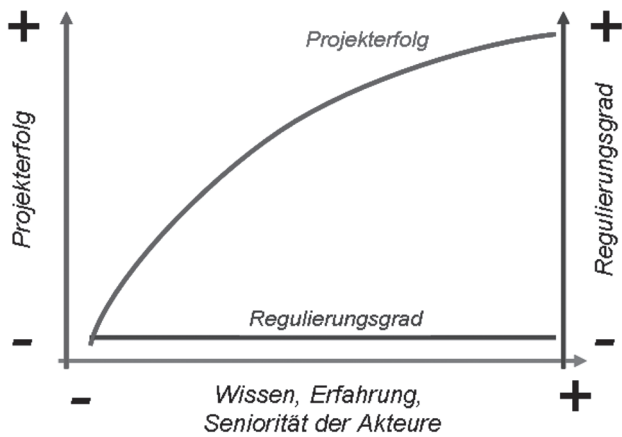


Abb. 5: Anteil erfolgreicher Projekte in Abhängigkeit von Wissen und Erfahrung bei geringem Regulierungsgrad.

Eine natürliche Konsequenz aus diesem Zusammenhang ist, dass Sie in Ihrem Unternehmen bei geringem Regulierungsgrad nur hoch senioren Mitarbeiter als Projektleiter einsetzen dürften oder während des Erfahrungsaufbaus Wertvernichtung durch weniger oder nicht erfolgreiche Projekte akzeptieren müssten.

Viele Unternehmen haben ihr Heil deshalb in einer massiven Erhöhung des Regulierungsgrades gesucht. Sie versuchten, ihren unerfahrenen Projektleitern zu helfen, indem sie für alle Projekte detaillierte Vorschriften und Regelungen erarbeiten.

Nur differenzierte Anwendung bringt die Lösung

Die guten Absichten, die hinter der Erhöhung der Regulierungen stecken, verkehren sich im Projektmanagement bei erfahrenen, bisher erfolgreichen senioren Projektleitern jedoch ins Gegenteil. Hier unterscheiden sich Flugzeugwartung und Projekte erheblich. Was bei der Flugzeugwartung die Sicherheit erhöht, führt im Projektmanagement zur Demotivation und zu „Arbeit nach Vorschrift“. Das Ergebnis: Der Anteil erfolgreicher Projekte sinkt (Abb. 6).

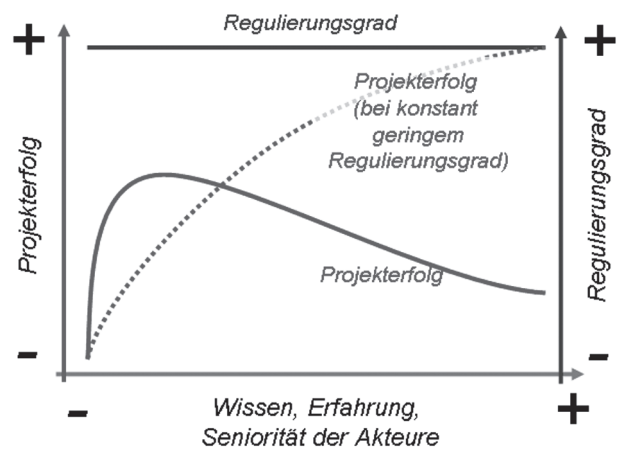


Abb. 6: Anteil erfolgreicher Projekte in Abhängigkeit von Wissen und Erfahrung bei hohem Regulierungsgrad.

Wie können Sie dem entgegenwirken? Die Lösung scheint trivial, ist aber in der Praxis nur schwer umsetzbar: Einerseits sind Vorgaben und Struktur notwendig

und hilfreich – gerade für noch unerfahrene Mitarbeiter – andererseits sind Eigenverantwortung und Freiräume unerlässlich, um sowohl in komplexen Situationen als auch für senioren Mitarbeiter eine Erfolg versprechende Umgebung zu schaffen.

Erst der differenzierte Umgang mit Vorgaben und Eigenverantwortung bringt das erwünschte Ziel (Abb. 7).

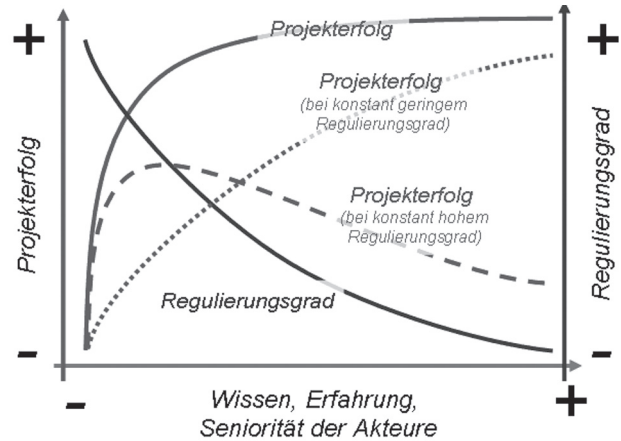


Abb. 7: Anteil erfolgreicher Projekte in Abhängigkeit von Wissen und Erfahrung bei mit Wissen und Erfahrung abnehmendem Regulierungsgrad.

Wie können Sie diesen Paradigmenwechsel erreichen? Nach meinen Erfahrungen erfordert dieser Wandel weit mehr als nur ein bisschen Justierung an den existenten Systemen. Es bedarf vielmehr einer vollständigen Veränderung der Organisation hin zu einem „pragmatischen Projektmanagement“.

In 5 Schritten zum pragmatischen Projektmanagement

Dieser Wandel lässt sich – wie die Praxis zeigt – am sinnvollsten in den folgenden 5 Schritten umsetzen:

- | |
|---|
| <p>1. Schnell Erfolge erzielen
- Erfahrene Projektleiter, degressive Regulierung -</p> |
| <p>2. Langfristige Erfolgsgrundlagen schaffen
- Training (Methodik / Tool) -</p> |
| <p>3. Nachhaltigen Erfolg fördern
- Coaching / Supervision / Consulting -</p> |
| <p>4. Aktuellen Erfolg prüfen und optimieren
- Review (CIP) -</p> |
| <p>5. Langfristigen Erfolgspfad etablieren
- Mentoring -</p> |

Schritt 1 – Erfahrene Projektleiter, degressive Regulierung

Im ersten Schritt ersetzen oder coachen Sie unerfahrene Projektleiter in bereits laufenden oder zeitnah beginnenden Projekten durch erfahrene Projektleiter. Parallel flexibilisieren Sie die existenten Standards und Vorschriften nach dem Prinzip abnehmender Regulierung bei wachsender Erfahrung gemäß Abb. 7, damit Ihre erfahrenen Projektleiter nicht in dem existenten engen Korsett aus Vorschriften und Regelungen gefangen sind. Oberstes

Ziel ist es dabei, die laufenden und neuen Projekte möglichst schnell auf einen Erfolgspfad zu führen.

Schritt 2 – Training (Methodik/Tool)

Im zweiten Schritt schaffen Sie die Wissensgrundlagen für eine umfassende und langfristige Erhöhung des Erfolgs Ihrer Projekte. Hierzu eignen sich alle bekannten Trainingsmöglichkeiten. Ich bevorzuge allerdings das klassische „class room training“ aufgrund der dabei möglichen direkten persönlichen Interaktion mit den Teilnehmern. Wichtig ist, dass Sie die Ziele zu Beginn gemeinsam mit den Teilnehmern definieren, z.B.:

- Erlernen der PM-Sprache
- Erlernen der groben Struktur/Vorgehensweise im PM
- Kennenlernen einer Vielzahl von anwendbaren Methoden des PM sowie Erlernen zentraler Methoden

Die Teilnehmer profitieren von dem Training insofern, als dass Sie

- eine stärkere Nutzung/Einbeziehung des PM in die tägliche Arbeit merken,
- sich mehr Gedanken im Voraus machen („erst denken, dann handeln“),
- einen „roten Faden“ haben und seltener wichtige Punkte vergessen.

Auch auf den Einsatz von Software-Tools zur Unterstützung des PM sollten Sie in dieser Phase eingehen – trotzdem bewahrt sich immer noch zu oft der alte Grundsatz: „A fool with a tool is still a fool“.

Schritt 3 – Coaching, Supervision, Consulting

Den dritten Schritt widmen Sie dem mehr oder weniger individuellen Erfahrungsaufbau durch Coaching. Hier gilt wieder: Das Ziel formuliert der Coachee, der Coach begleitet diesen nur auf seinem Weg als neutraler „Reisegefährte“ und hilft bei der Realisierung seines Anliegens oder der Lösung seines Problems.

Schritt 4 – Kontinuierliche Verbesserung und Review

In Schritt 4 validieren Sie den Erfolg der Maßnahmen im Bereich Flexibilisierung der Standards und Vorschriften

sowie der Schulungen und veranlassen gegebenenfalls notwendige Nacharbeiten oder gar Kurskorrekturen. Geeignete Validierungsmethoden sind sowohl Verfahren wie „Project Health Check“ als auch ein kontinuierlich angewandtes Projektportfoliomanagement in der Verantwortung eines zentralen Project Offices (PMO). Dadurch erzielen Sie mittelfristig einen funktionierenden kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Schritt 5 – Mentoring

Im letzten Schritt gilt es, durch Einführung eines Mentoring-Konzepts einen kontinuierlichen Wissens- und Erfahrungstransfer im Unternehmen zu etablieren und damit das in der Organisation vorhandene Wissen möglichst langfristig gewinnbringend zu nutzen. Mit wachsender Erfahrung sinkt automatisch der Regulierungsgrad. Die erfahrungsabhängige Regulierung wird natürlich laufend fortgeschrieben und flexibel an die Erfahrungen angepasst.

Fazit

Bekanntlich gibt es in der Welt nicht nur schwarz und weiß. Darauf sollten Sie auch bei der Einführung eines „pragmatischen Projektmanagements“ im Unternehmen achten. Oft gilt auch hier: „Weniger ist mehr“.

Insbesondere sollten Sie durch eine geeignete Wahl der Motivationssysteme

- das Denken fördern und nicht „indirekt“ unterbinden,
- eine Kultur etablieren, die auch Fehler erlaubt – allerdings jeden Fehler nur einmal! – und
- stets die Angemessenheit und Relevanz aller Maßnahmen im Auge behalten.

Dabei müssen Sie immer sowohl das Projekt (Projektleiter, -team, etc.) als auch die Organisation als Ganzes im Auge behalten.

< ar >

Artikel-ID: THAE

Alle Artikel finden Sie unter
www.managing-it.de