

# Projektmanagement: Do`s and Don`ts

Erfahrungsbericht aus über 20 Jahren Praxis

Gerd Paulus

Mal agierte man als Projektmanager im vollem Projektumfang (Vor-Phase bis Abschluss) in internen und externen Projekten, mal eher als Feuerwehmann im Projektverlauf involviert. Es sollen typische «Projekt-Stolpersteine» herausgestellt werden, um zu verdeutlichen auf welche Herausforderungen man im Projektmanagement stoßen kann und wird. Manche Themen sind nicht zu lehren, sie sind zu lernen – aus Erfahrung, denn Selbstreflektion und Fehleranalyse sind wesentliche Fähigkeiten eines Projektmanagers.

Die Komplexität von Projekten wird massgeblich von der Organisationsstruktur, in der und für die das Projekt stattfinden wird, bestimmt. Vereinfacht betrachtet ist – vor allem in großen Unternehmen – ein Spannungsfeld zwischen den Ebenen Management und Anwendern sichtbar. Die Zielsetzungen dieser Ebenen können sich im gleichen Projekt erheblich unterscheiden. Versucht die Managementebene das Projekt schnellstmöglich abzuschließen, indem he-

rausfordernde Vorgaben gesetzt werden, so sucht der Anwender (im Idealfall) nach qualitätskonformen Lösungen mit effektivem Ressourceneinsatz. Diese Kontroverse zeigt sich in der Zuweisung von Personalressourcen, Budgetbegrenzungen und zeitlichen Vorgaben. Je kleiner eine Organisationseinheit, desto zielorientierter werden Projekte abgewickelt – oftmals aus Budgetgründen und dem berühmten Ziehen an einem Strang. Die zur Verfügung stehenden Ressourcen sind hier oftmals ein Thema.

Durch unterschiedliche Gründe ist darüber hinaus die Anzahl von (komplexen) Projekten unabhängig von der Organisationsform in den letzten Jahren stetig gewachsen. So sind die Unternehmen und Organisationen einer ständig steigenden Veränderungsnotwendigkeit und -geschwindigkeit ausgesetzt. Die Anforderungen an Compliance und Datenschutz sind gestiegen und die Anzahl der Schnittstellen zu IT-Systemen befeuert ebenfalls die Komplexität von Projekten. Darüber hinaus sind die Organisationen durch Outsourcing und globale Organisationsstrukturen stärker untergliedert und in

sich verschachtelt. Oftmals besteht mehr ein Gegeneinander denn ein Miteinander zwischen autonomen Projektorganisationen und den angestammten (globalen) Liniorganisationen. In vielen Fällen existiert ein Innovationsstau, der dann kurzfristig mit gleichzeitigen parallelen Projekten aufgelöst werden soll.

## Projekte werden durch Menschen zum Erfolg geführt

Im Gegensatz dazu wird das Projektmanagement oftmals stiefmütterlich behandelt, sei es aus Gründen von Ressourcen, fehlender fachliche Expertise, unklaren oder realitätsfernen Rahmenbedingungen oder inkonsequenter Umsetzung.

Aus der Beobachtung werden In der Praxis daher zu wenige Projekte in der vorgegebenen Zeit, den vorgegebenen Kosten und den erwarteten Ergebnissen abgeschlossen. Gerne werden noch unvollendete Projekte bereits als abgeschlossen gefeiert und die Nacharbeiten verbleiben bei den Anwendern.

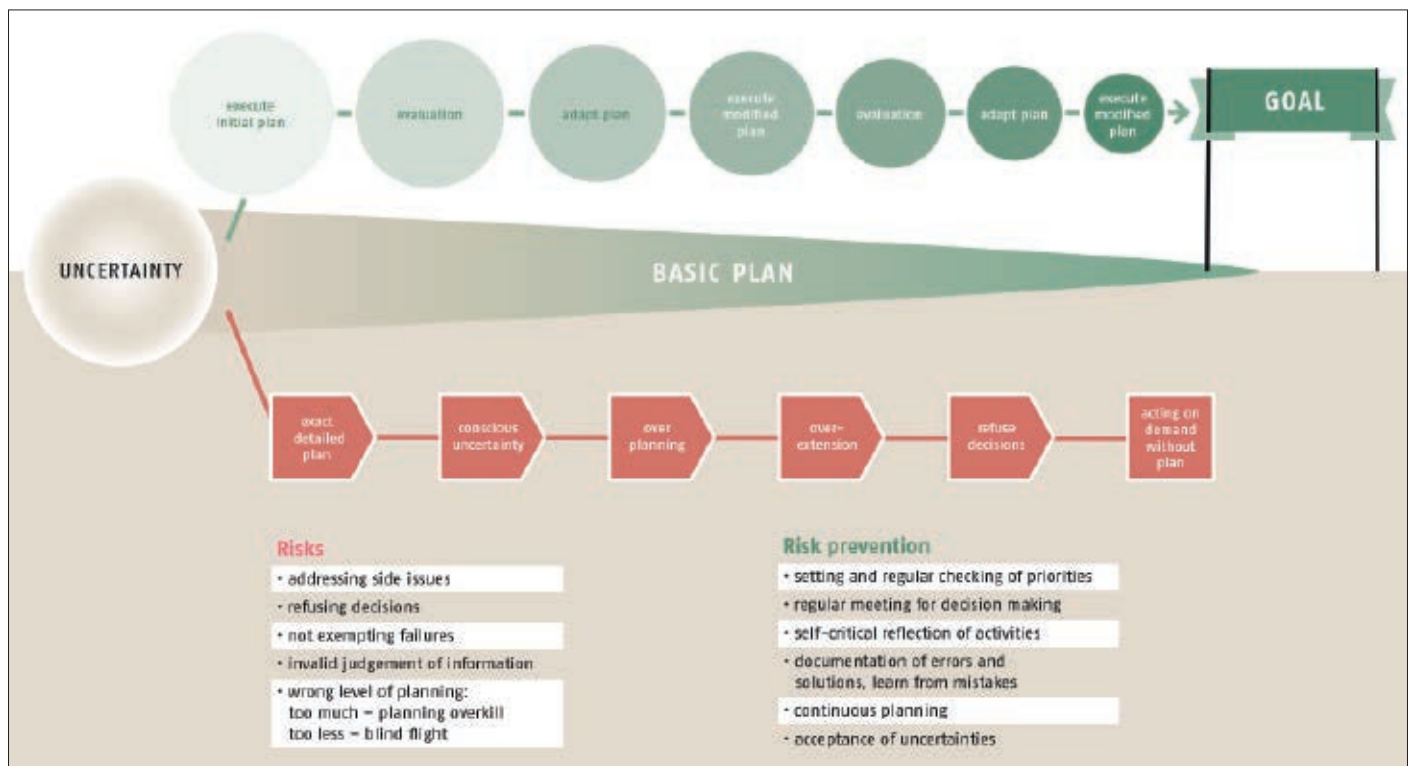


Abb. 1: Kontinuierliche Plananpassung im Zuge des Projektverlaufs.

Der Projektmanager hat die Aufgabe sein Projekt erfolgreich durch all diese und die nachfolgend beschriebenen Herausforderungen zu steuern. Je früher die Einbindung des designierten Projektmanagers erfolgt, desto besser. Um eine zielorientierte Lösung herbei zu führen, kommt es unausweichlich zu Konflikten (idealerweise nur) auf der Sachebene.

Neben der bereits erwähnten Selbstreflexion sowie der Fähigkeit und dem Mut der klaren Ansprache in alle Führungsebenen, ist der Umgang und die Führung von Menschen eine der Kernkompetenzen des Projektmanagers.

### Der Projektbeginn oder die Pre-Projektphase

Noch vor Beginn und der Übernahme eines Projektes kann es sich als sinnvoll erweisen einen «Einseiter» (engl. One-Pager) zu erstellen. Hierin können z.B. die folgenden Informationen zusammengefasst werden:

- Aufgabenstellung (Was ist zu tun?)
- Auftragsklärung (Wie soll es erledigt werden?)
- Ressourcen und monetäre und zeitliche Budgets (Bis wann?)
- Verantwortlichkeiten (Wer ist Hauptsprechpartner?)
- Entscheider (Steering Committee, Board?)
- Definition des Projektteams (Wer unterstützt mit welchem Inhalt und welchem zeitlichen Engagement?)
- Projekthistorie (Wurde vorab schon einmal daran gearbeitet? Wenn ja, von wem, wie weit ist man gekommen, weswegen wurde nicht weiter gemacht?)

Schon bei Erstellung dieser ersten Grunddaten empfiehlt sich eine Prüfung der Machbarkeit und ggf. eine Anpassung der Rahmenbedingungen.

In dieser Phase wird auch entschieden, ob ein Projekt klassisch oder agil durchgeführt werden soll. Die Auswahl einer der beiden Vorgehensweisen oder auch einer Melange davon ist abhängig vom Projekt und den Stakeholdern.

Ein wesentlicher Punkt im Vorfeld von Projekten ist auch das Vertragswesen. Gibt es relevante Vertragsangelegenheiten z.B. mit Lieferanten? Welche Konditionen hat der Einkauf verhandelt? Sind diese realistisch und können vom Lieferanten eingehalten werden? Wurden die wesentlichen Stellschrauben mit geeignetem Drehmoment angezogen? Hierzu sollte eine Risikoanalyse erfolgen und es muss evaluiert werden, ob die Rahmenbedingungen kritischen Einfluss auf den Erfolg des Projektes haben. Es ist ggf. wesentlich nach einem Pflichtenheft des Lieferanten und dem zugehörigen Lastenheft

des Bestellers zu fragen und die Motivation der Stakeholder zu verstehen. Gemäß welchen Vorgaben und Erfahrungen fand die Produkt- und Lieferantenauswahl statt und gibt es anwendungsbezogen vergleichbare Referenzen? Idealerweise kann ein designierter Projektleiter von Beginn an Einfluss auf diese Dinge nehmen. Je mehr Aufmerksamkeit der Pre-Projektphase gewidmet wird, desto realitätsnäher wird die erste Version des Projektplanes sein.

### Das Projektteam

Wie zu erwarten, hat die Zusammenstellung des Projektteams, einen entscheidenden Einfluss auf die Erfolgsaussichten des Projektes. Wichtig dabei ist, dass alle Parteien, Abteilungen und Fachexperten (engl. Subject Matter Expert/SME) vertreten sind, die im Projektverlauf benötigt werden. Die Schnittstellen müssen soweit an dieser Stelle bereits möglich geklärt sein und eine eindeutige erste Aufgabenverteilung sollte abgestimmt und festgehalten werden. Die wirkliche Zuteilung von entscheidenden SMEs (z.B. IT), sofern diese ausserhalb der direkten Weisungskette (engl. Chain-of-Command) sind, ist unbedingt zu klären und konkrete Zusagen sind notwendigerweise zu dokumentieren.

Spätestens jetzt gilt es, die Entscheidungsstruktur glatt zu ziehen und ein entsprechendes Konfliktmanagement vorzubereiten. Wichtig für den Projektmanager dabei ist immer, für sich zu klären, wer welche Ziele verfolgt. Was bewegt das einzelne Teammitglied? Steht es kurz vor der Rente und ist das sein letztes Projekt? Wurde es zu dem Projekt hinzugezogen gegen seinen Willen? Welcher intrinsischen Motivation wird gefolgt? In welchem Verhältnis stehen die Teammitglieder zueinander.

### Der Projektstart und das Kick-Off-Meeting

Zur Vorbereitung dieses Meetings sollte der Projekt Manager erste (Unter-)Ziele ins Auge gefasst haben. Dies erleichtert die Motivation des Teams, da klug gesetzt, die Erfolge schneller sichtbar werden. Diese ersten Ziele können dann im Meeting auf Belastbarkeit geprüft und ggf. adaptiert werden. Dies schafft Teamspirit von Anfang an. Es ist von Beginn an wichtig, auf effektive Sitzungen zu achten und Gesprächsrunden mit redundanten immer wiederkehrenden Reflexionschleifen ohne Mehrwert zu vermeiden. Die Agenda sollte kurz und knapp und termin-treu sein. Kein Meeting findet ohne Agenda, Zeitangaben und Protokoll statt.

Im Kick-off Meeting sollten neben dem gegenseitigen Kennenlernen, der Präsen-

### Exkurs 1: Tools und Methoden

«Every Fool needs a Tool» Die Empfehlung ist, sich nicht in Hilfsmitteln und Methodiken zu verlieren. Solange jeder im Projekt weiß, wer was bis wann macht, ein erster Plan erarbeitet ist und die Kommunikation organisiert ist, ist alles gut. Optimierung der Hilfsmittel und zwanghafte Implementierung von Methoden ist sekundär und je nach Bedarf. Ziel des Projekts ist dessen Umsetzung.

tion und Diskussion eines groben Projektplanes (siehe One-Pager oben) und der ersten Ziele zusätzlich z.B. folgende Themen behandelt werden: Belastbarkeit von Aussagen (Projekthygiene), Verpflichtung(en) der Teammitglieder (Vertrag mit sich selbst) oder Erstellung einer verbindlichen Projektcharta.

### Das laufende Projekt

Projekte haben unterschiedliche Phasen der Intensität. So ist es auch unter Zeitdruck wichtig, stets auf Qualität in der zeitnahen Kommunikation zu achten und Herausforderungen mit einem möglichen Lösungsansatz zu versehen. Im Laufe des Projektes muss sich der Projektmanager immer über folgende Dinge im Klaren sein:

- Der Projektmanager dient seinem Projektteam durch Führung, Klärung und den Rücken freihalten.
- Der Projektmanager hat sein Team, weil er es braucht.
- Aufgaben ans Team werden so einfach und ressourcenschonend wie möglich angesetzt.
- Das Projektteam ist ein interner Kunde.
- Die spätere detaillierte Nutzung des Projektergebnisses und dessen Einbindung ins Tagesgeschäft (siehe auch Projektende).

Ggf. ist in Projekten eine Dekomplexierung notwendig, denn die parallele Bearbeitung von Angelegenheiten ist möglich, doch reichen die verfügbaren Ressourcen oftmals nicht aus. Bei kritischen Herausforderungen im Projekt wird aktuell manchmal die Thematik «Projektagilität» mit kürzeren Entwicklungszyklen missbraucht. Es ist auffällig, dass «agil» aktuell auch als Allheilmittel genommen wird, wenn der grundlegende Plan abhandengekommen ist. Insbesondere in kritischen Projektphasen wird manchmal auf das agile Pferd umgesattelt. Es ist wichtig Aktionismus von ruhigem besonnenem

### Exkurs 2: Externer oder interner Projektmanager

Die Notwendigkeit der Einbindung externer Ressourcen ist eine zentrale Frage bei der Durchführung von Projekten. Die Frage ob das Projektmanagement (oder auch ganze Projekte) ausgelagert wird (werden) entscheidet sich an 5 wesentlichen Parametern:

- Relevanz des Projektes und Kollateralschäden beim Scheitern
- Projekthistorie im Unternehmen («Lessons learned»)
- (Geschultes) Personal («Human Resources»)
- Interne Zusammenarbeit (ziel- oder egoorientiert)
- Offenheit des Unternehmens gegenüber Externen / Erfahrungen mit Externen

Wenn die Evaluation dieser Parameter einen externen Projektmanager oder externe SME's indiziert, so sollte der sechste Parameter keine Rolle spielen: die Kosten. Oftmals wird an dieser Stelle eine suboptimale Gewichtung gesetzt. Scheitert ein Projekt aufgrund zu eng gesetzter finanzieller wie personeller Ressourcen, kann dies dem Unternehmen teuer zu stehen kommen. Beim Einsatz externer Ressourcen sollte ein interner Koordinator zur Seite gestellt werden, um von Beginn an einen effektiven Einsatz zu ermöglichen.

und abgestimmtem Handeln zu unterscheiden.

Ein weiterer kritischer Punkt (ggf. von Beginn an) ist das immer wiederkehrende Nachfragen des Lenkungsausschusses (Managements) nach genauen Daten, insbesondere was die zeitlichen Rahmenbedingungen angeht. Dies ist verständlich, doch der Projektmanager sieht sich dabei Forderungen gegenüber, denen er bei Betrachtung der situativen Informationslage oftmals nicht nachkommen kann, da zu wenige Informationen vorliegen, um genaue Aussagen machen zu können. Je länger das Projekt dauert, desto genauer werden diese Aussagen werden, da auch die Projektherausforderungen immer klarer werden. Diese Thematik birgt von Beginn an Konfliktpotential und muss vom Projektmanager unmissverständlich kommuniziert werden. Projektpläne sind lebendig und unterliegen daher einer kontinuierlichen Plananpassung (siehe Abb. 1)

### Exkurs 3: Beispiel für die Effektivität eines externen Projektmanagers

Projekt Meeting März: Analytisches Testprogramm (ATP) einstimmig beschlossen.  
Projekt Meeting April: ATP wird plötzlich allseits in Frage gestellt. In diesem Meeting macht der externe Projektmanager die Notwendigkeit belastbarer Aussagen nochmals klar und fragt nach, wo der Sinneswandel herkommt. Die Antwort aus dem Team: alle Abteilungsleiter haben einen Brief von der Geschäftsführung bekommen, indem auf Kostenreduktion gedrängt wird. Der externe Projektmanager trifft die Entscheidung, nichts zu verändern, da ursprüngliche Rationale nicht betroffen sind. Welche Entscheidung hätte aber ein interner Projektmanager getroffen?

### Das Projektende bzw. der Projektabschluss

Am Ende eines jeden Projekts ist darauf zu achten, dass der Fokus des Projektteams erhalten bleibt, da sonst eine effektive Übergabe des Projekts gefährdet ist. Es ist wichtig zu hinterfragen, ob alle Stakeholder der Meinung sind, dass das Projekt abgeschlossen ist. Das Team muss die notwendigen Dokumente liefern, um einen problemlosen Anwendungsstart bzw. «Go-Live» zu ermöglichen. Dazu gehört auch, die Lernkurven des Projekts herauszuarbeiten, auf kritische Dinge hinzuweisen und diese der Organisation zur Verfügung zu stellen. Eine Abschlusspräsentation sollte erfolgen, die ggf. durch die Projektteammitglieder beim Übergang in die Anwendung unterstützt wird. Der Projektmanager ist in dieser Phase wieder stark gefordert, denn das Momentum des Projekts ist zu diesem Zeitpunkt erloschen.

### ● KONTAKT |

Dr. Gerd Paulus

Advanced Project Services GmbH  
und Advanced Project Services International GmbH  
Therwil, Schweiz  
Isomehr GmbH, Saarbrücken, Deutschland  
g.paulus@a-ps.ch



Weitere Beiträge zum Thema:  
<http://bit.ly/WAS-LIMS>