

Projekt-Erfolgsfaktoren, -Bausteine, Projektleiter

Competence Site:

Die Frage nach den Misserfolgskriterien impliziert auch die Frage nach den Erfolgsfaktoren. Wodurch also kann sichergestellt werden oder zumindest die Wahrscheinlichkeit erhöht werden, dass Projekte die gewünschten Ergebnisse in der gewünschten Zeit mit den gewünschten Kosten erreichen? Was sind wichtige Bausteine (Menschen, Organisation, Technik) für einen solchen Projekt-Erfolg? Welche Rolle spielt für den Erfolg der Projektleiter und was zeichnet dabei den idealen Projektleiter aus? Wie gelingt die erfolgreiche interne Projektorganisation?

Herr Professor Fiedler:

An erster Stelle sind sicher die **Menschen** als Erfolgsfaktor zu nennen. Die besten Instrumente nützen nichts, wenn die „Chemie“ im Projektteam, zwischen Projektleiter sowie Auftraggeber, Fachabteilungen und Betriebsrat nicht stimmt. Dabei ist vor allem der Projektleiter gefordert. Er muss seine Arbeitszeit überwiegend nutzen, um zu kommunizieren und die so genannten „weichen“ Faktoren zu optimieren. Leider kommt es durchaus vor, dass z.B. der beste Softwareentwickler zum Projektleiter ernannt wird, ohne vorher dessen Führungsqualitäten geprüft zu haben. Wenn solche Projektleiter dann Ihre Hauptaufgabe nicht in der Führung des Projektteams, sondern in der fachlichen Mitarbeit sehen, ist ein Scheitern vorgegeben.

Entscheidend ist es auch, dass das **Management** ein Projekt unterstützt. Bis zu einem gewissen Grad liegt das in der Hand des Projektleiters. Er muss sein Projekt überzeugend „verkaufen“.

Schließlich sollten Projekte, insbesondere deren Risiken, Ziele, Aufgaben, Meilensteine und Termine mit der nötigen Sorgfalt **geplant werden**. Dabei hilft es, wenn standardisierte Prozesse, Strukturen und Regeln für das Projektmanagement erarbeitet werden. Das Projektcontrolling sollte dabei mitwirken.

Herr Jumpertz:

Natürlich gibt es Projektarten, die von vornherein mit einer geringen Erfolgswahrscheinlichkeit auskommen müssen – Forschungs- und Entwicklungsvorhaben in der

Pharmaindustrie zum Beispiel. Technische Risiken von Innovationen sind eben nur schwer steuerbar.

Wenn wir diese Art von Projekten einmal ausschließen, dann ist das beste Mittel, um das Scheitern von Projekten zu vermeiden, sehr viel Zeit und Mühe in die Formulierung des Ziels und des Auftrags zu investieren. Dabei werden dann die kritischen Fragen gestellt, die bei fehlender Klärung wie ein Zeitbombe wirken. Erfolgreiche IT-Anwendungsprojekte beispielsweise verwenden bis zu 40% des Gesamtaufwands für die Zielklärung. Hier kommt es vor allem darauf an, sich auf das wirklich Wesentliche für das Geschäft oder das Projektergebnis zu konzentrieren.

Wir haben alle Elemente, die den Erfolg eines Projektes ausmachen, in einem sogenannten „Project Recovery Framework“ zusammengefasst, also einem Rahmen, der auch als Leitfaden für die Projektsanierung dient. Die acht Bausteine sind Projektziel und Auftrag, Projektplanung, Organisation – hierzu gehört auch der Projektmanager, Steuerung, Kontrolle, Mensch & Team, Rolle des Top Management und schließlich Übrige Stakeholder.

Dem Projektmanagement kommt sicherlich eine Schlüsselrolle zu. Der (die) Projektmanager(in) sollte alle Fäden in der Hand halten, seine (ihre) Hauptaufgabe ist es, das Projekt zum Erfolg zu führen. Entscheidende Kernfähigkeiten sind neben ausreichender Erfahrung mit Projekten ein fachliches Grundverständnis des Themas, Offenheit im Umgang mit Problemen im Projekt und mit Schwächen der Beteiligten, Risikofreude, um kritische Entscheidungen treffen zu können, Integrationsfähigkeit sowie sehr viel Verständnis für den Faktor Mensch im Projekt.

Der Projektleiter ist die zentrale Schnittstelle zwischen dem Projekt und der Linienorganisation. Er braucht also auch gute Kontakte und ein gutes Verhältnis innerhalb der beteiligten Linie, vor allem Akzeptanz.

Herr Lehmeier:

Diese drei oben genannten „Säulen“ sind aus meiner Sicht auch die Bausteine für einen entsprechenden Projekterfolg.

1. Das betriebswirtschaftliche Projektkonzept

- Einheitliche Vorgaben zur Darstellung der Erlöse, Kosten, Finanzen, Termine, Ressourcen
- Berücksichtigung von Strategie, wirtschaftl. Nutzen und Risiko des Projektportfolios

2. Die Projektmanagement Methode

- Eindeutige, einheitliche und standardisierte Projektrichtlinien zur
- Kompetenz
- Verantwortlichkeit
- Kommunikation
- Aufbau- und Ablauforganisation

3. Die Systeme zur Projektabwicklung

- Homogenisierung der IT-Landschaft im Projektumfeld
- Vermeidung redundanter Datenhaltung
- Vorhandenes optimal nutzen (z.B. SAP)

„Der Projektleiter muss zu 80 % Psychologe, zu 10 % Fachexperte und zu 10 % Betriebswirt sein „ (Computerwoche 16/03). Diese Einschätzung kann ich nur unterstützen. Sicherlich gibt es Verschiebungen innerhalb dieser Aussage, aber die Grundtendenz eines Projektleiters ist sicherlich in hoher Kommunikations- und Vermittlungskompetenz zu sehen.

Dieser Unternehmer im Unternehmen muss entsprechende Befugnisse und Kompetenzen

haben, um in einer Unternehmensorganisation bestehen zu können und seine Projekte entlang der Projektziele zu managen.

Gelingt es dieses Unternehmertum in verschiedenen Organisationsformen (z. B. Projektkoordination, Matrixorganisation oder reiner Projektorganisation) zu etablieren, können Projekte erfolgreich abgewickelt werden. Dies ist allerdings stark von der Unternehmenskultur abhängig und muss individuell für jedes Unternehmen gesehen werden.

Herr Louis:

Sucht man die Ursachen, trennen nur wenige Faktoren Erfolg von Misserfolg. Das Fundament jedes Projektes ist ein Konzept. Je konkreter dieses Konzept, desto erfolgreicher verläuft die Planung. Dabei kommt es besonders auf verständliche Kommunikation und Transparenz über Umfang und Ablauf eines Projektes an. Eine wesentliche Rolle spielt dabei der Einsatz des richtigen Werkzeugs.

Erfolgsfaktoren für die Projektorganisation:

- Konkretes Basiskonzept und klare Projektstruktur
- Optimale strategische Planung
- Einfache Übersicht über komplexe Informationen und Prozesse
- Bewusste Entscheidungen
- Schnelle und transparente Kommunikation
- Aktive Teilnahme und Motivation des Teams
- Projektverantwortliche sollten gezielt in der Projektplanungs-Methodik geschult wurde

Maßstäbe für den Projekterfolg:

- Zielerreichung
- Kundenzufriedenheit
- Mitarbeiterzufriedenheit

Bausteine für den Erfolg von Projektleitern:

- Zielorientierung
- Führung
- Mitarbeiter
- Ressourcen

Herr Professor Platz:

Erfolgsfaktoren

- Die folgenden Elemente müssen – angepasst an die Gegebenheiten des Projektes geklärt werden und in einem integrierten System geklärt werden. Das klingt komplizierter als es in der Praxis wirklich ist, wenn die Teilnehmer wirklich wollen.
 1. Strategisches Projektmanagement (Programmmanagement)
 2. Zielmanagement im Projekt (Lastenhefte etc.)
 3. Gestaltung des Ablaufs (Phasen und Meilensteine)
 4. Gestaltung der Projektorganisation
 5. Planung des Projektes inkl. Risikomanagement

6. Steuerung des Projektes mit Auftragvergabe (Reporting und Steuerung)
7. Administration des Projektes (Verträge, Dokumente, Konfigurationen)
8. Führung der Mitarbeiter im Projekt

Die erfolgreiche Projektorganisation setzt methodische und verhaltensorientierte Elemente voraus.

- Klare Definition der Verantwortungen, Aufgaben und Rechte aller Beteiligten am Projekt: Auftraggeber, Steuerungsgremium, Projektleiter, Projektteam, Arbeitspaketverantwortlicher.
- Vorleben des Managements hinsichtlich Zusammenarbeit, Führungsverhalten, Entscheidungen, Kommunikation etc.

Den idealen Projektleiter gibt es nicht. Wir haben mit realen Menschen zu tun. Gemessen wird der Projektleiter an den Ergebnissen, die er hinsichtlich des Projektergebnisses und der Abwicklung des Projektprozesses bringt. Dazu braucht er die entsprechende Methodenkompetenz, er braucht Erfahrung im Fachinhalt des Projektes (abhängig von der Projektgröße) und in der Organisation seiner Firma und er braucht Führungskompetenz, um mit den Mitarbeitern anderer Abteilungen das Projekt abwickeln zu können.

Herr Professor Schelle:

Ein wichtiger Baustein ist die DIN 69 904, in der die Grundsätze professionellen PM festgelegt sind. Empirische Untersuchungen zeigen, daß die formalen Befugnisse des Projektleiters ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor sind, darüber hinaus aber auch seine Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz.

Herr Schuchardt:

Wie bereits ausgeführt, denke ich, dass eine Unternehmenskultur des Vertrauens und der Offenheit, ein optimal gestalteter Projektstart und ein strategisches Projektportfoliomanagement helfen, Projekte zum Erfolg zu führen.

Generell gilt aber, dass der Mensch, seine Motivation und Identifikation, seine Erfahrungen und Fähigkeiten, seine Loyalität gegenüber dem Unternehmen und Begeiste-

rung für die Sache die Erfolgsfaktoren schlechthin sind. Diese Erkenntnis ist nicht neu und gilt für alle Formen der Zusammenarbeit.

Der ideale Projektleiter schafft ein Umfeld, in dem die Mitarbeiter selbstverantwortlich agieren können, er setzt die Leitplanken in denen sich das Projekt entfalten kann. Er formuliert das Ziel, gibt Orientierung und ordnet die Aktivitäten des Projektes in einen größeren Zusammenhang ein. Er ist gleichermaßen Coach, Moderator und Troubleshooter. Er kann die fachliche Projektarbeit einschätzen und würdigen. Er besitzt bei Problemen und Konflikten aber auch eine führende Hand, um das Team bzw. die Beteiligten aus diesem Konflikt herauszuführen. Er hat nicht das Verständnis, dass er „sein bester Projektmitarbeiter wäre“, sondern kann sich zurücknehmen. Und er vertritt das Projekt, seine Ergebnisse und das Vorgehen nach außen und ist von dem wirklich überzeugt, was er nach außen vertritt.

Dieses Idealbild eines Projektleiters setzt hohe fachliche, soziale und methodische Kompetenz voraus, die man sich nicht antrainieren, sondern nur durch eigene Erfahrung in verschiedenen Rollen erarbeiten kann. Aber jeder Weg beginnt mit einem ersten Schritt, deshalb denke ich, dass eine frühzeitige Übernahme von Verantwortung in der Teilprojektleitung oder in der Projektarbeit eine gute Basis schafft, um die notwendigen Kompetenzen aufzubauen. Und dieser Kompetenzaufbau endet nie.

Herr Wilkens:

Der Projektleiter kennt die oben in unserer Grafik (*Anmerkung der Redaktion: siehe Frage 3*) dargestellten Methoden, weiß wann und wie sie anzuwenden sind und kann diese auch überzeugend an Dritte vermitteln.