

Braucht ein Projekt einen professionellen Projekt-Manager?



Braucht ein Projekt einen professionellen Projekt-Manager?

Carsten Fabig, Management-Berater

In Zeiten knapper Budgets und Ressourcen nehmen Projekte einen immer größeren Stellenwert in Unternehmen ein. Mögen bei aufgesetzten Projekten immer unterschiedliche Erwartungshaltungen, Regeln, Rahmenbedingungen und Projektmitarbeiter existieren, so finden sich in jedem Projekt sich gleichende Grundprozesse, Fragestellungen und kritische Erfolgsfaktoren. Besonders bei kostenintensiven und komplexen Vorhaben - oft in Wahrheit eigentlich Multiprojekte, weil die Projekte in großem Ausmaß mit anderen Projekten vernetzt sind - ist ein möglichst optimal auf die Anforderungen angepasstes und gelebtes Projektmanagement unverzichtbar.

Warum scheitern Projekte?

Wie in zahlreichen Umfragen ermittelt, sind die vordergründigen Projektengpässe stets finanzieller und zeitlicher Natur. Doch dies bringt ein Projektvorhaben eigentlich implizit immer mit sich, genau aus diesen Gründen wird ja oftmals ein Projekt u. a. erst aus der Linienorganisation herausgelöst.

Warum scheitern in Deutschland laut dieser Umfragen jedes zweite IT-Projekt? Unter den meist genannten Antworten findet man immer wieder die Nennungen fehlendes Know-how, Kommunikationsprobleme, mangelnde Soft-Skills, Starrheit und Dogmatik, unpräzise Vorgaben sowie wie bereits erwähnt den Mangel an Zeit und Geld.

Betrachtet man diese IT-Großprojekte und ihre Unternehmen in der Praxis von näherem, mangelt es den wenigsten Unternehmen weder an Soft Skills noch an finanziellen und zeitlichen Ressourcen. Die Weiterbildungen der Unternehmensmitarbeiter sind sehr oft spezielle MS Projekt-, Konfliktmanagement- oder Kommunikationslehrgänge. Projektbudgets werden mehrfach gegen konkurrierende Projektvorhaben gerechnet. Unzählige Mitarbeiter werden aus der Linienorganisation für Projekte ganz oder teilweise freigestellt. Die Frage nach dem Scheitern der Projekte lässt sich demnach auf den ersten Blick nicht beantworten.

Kerndisziplinen des Projektmanagements

Die Aktivitäten eines Projektes lassen sich in folgende Phasen einteilen:

- Festlegung bzw. Initiieren des Projektumfangs
- Planung
- Durchführung
- Steuerung
- Abschluss

Professionelles Projektmanagement beschreibt dabei die Gesamtheit aller Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projekts entlang der beschriebenen Phasen.

Gemäß dem Project Management Institute (PMI) lassen sich in diesen Projektphasen neun Projektthemenkomplexe bilden: Integration, Scope, Time, Cost, Quality, Human Resource, Communications, Risk und Procurement Management. Wichtig bei dieser

Braucht ein Projekt einen professionellen Projekt-Manager?



Betrachtung ist, dass diese Themenbereiche aus Prozesssicht betrachtet werden. Konkretisiert man die meist genannten Problembereiche so lassen sich wiederum folgende kritische Erfolgsfaktoren herauskristallisieren:

Probleme im Bereich Human Resource Management:

- Fehlende Beteiligung der Nutzer
- Fehlende Unterstützung des Managements
- Keine adäquate Projektbesetzung (sowohl in Quantität wie auch in Qualität)
- Keine Verfügbarkeit des zugesagten Projektteams (v. a. Keyplayer)
- Keine geeigneten Gremien zur Entscheidung und zur Auflösung von Konflikten (keine adäquaten Entscheidungs- und Eskalationsprozesse)

Probleme im Bereich Scope Management:

- Fehlender Business Case für das Projekt
- Fehlende Ableitbarkeit der Projektziele aus den Business Zielen bzw. oftmals sogar Unvereinbarkeit der Projektziele mit den Business Zielen
- Vager und unvollständiger Projektauftrag (inkl. Projektziele)
- Sich ständig ändernde Anforderungen, schlechte Steuerung von Projektchanges

Probleme im Bereich Time Management:

- Zu lange Entwicklungszyklen (keine iterative oder prototypische Vorgehensweise)
- Keine Zergliederung der Gesamtaufgabe in Teilaufgaben (mangelnde Projektplanung)
- Unrealistische Zeitschätzungen
- Keine Nutzung vorhandener Vorgehensmodelle als Basis für die Projektplanung

Probleme im Bereich Cost Management:

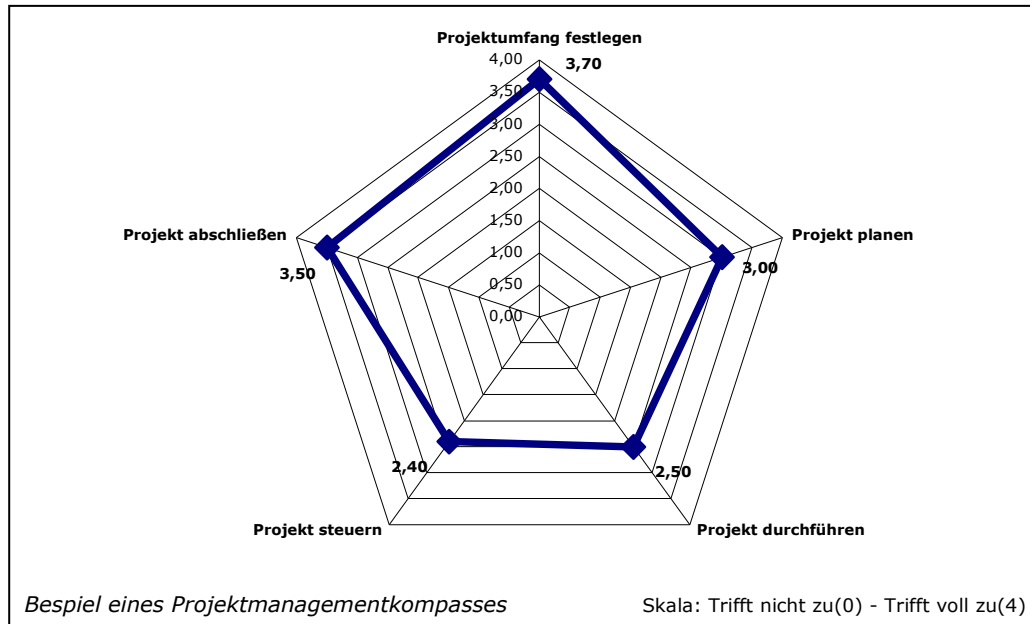
- Unzureichende Budgets (z. B. durch Budgetkürzungen, oftmals auch unterjährig bzw. mitten im Projekt)

Die beschriebenen Mängel lassen sich umso öfter vorfinden, desto komplexer und größer Projekte sind. Viele Unternehmen sind sogar mit der Koordination und dem Management mehrerer nebeneinander her laufender Projekte überfordert.

Prozessorientiertes Projektmanagement und professionelle Projekt-Manager

Um Effektivität und Effizienz im Projektmanagement sicherstellen zu können, benötigt ein Unternehmen eine zunehmende Prozessorientierung. So ist die Verbindung von Werkzeugen und Instrumenten (Systemebene) mit Teams, Aufgabenbeschreibungen und Kommunikation (Organisationsebene), Prozesse, Rollen und Ergebnissen (Prozessebene) und Visionen, Werten, Zielen und Strategien (Strategische Ebene) herzustellen. Jedes Projekt ist dynamisch und muss in seiner Projektarchitektur ständig überprüft und verbessert werden, beispielsweise mit Hilfe eines Projektmanagement-Kompasses. Dieser sollte sich an internationalen Projektmanagement-Standards orientieren und dabei alle Projektmanagement-Disziplinen und -Prozesse sowie angrenzende Themengebiete berücksichtigen. Anhand eines ausgewählten Sets an diagnostischen Fragen wird ein aussagekräftiges Gesamtbild zum jeweiligen Entwicklungsstand des Projektes beschrieben, auf dessen Basis dann der Projekt-Manager konkrete Optimierungen sowie Feinjustierungen vornehmen kann.

Braucht ein Projekt einen professionellen Projekt-Manager?



Essentiell für ein erfolgreiches Projekt ist neben der Prozessorientierung die Einbindung professionellen Projektleiter und -mitarbeiter. Allzu oft werden keine adäquate Projektbesetzungen vorgenommen, Mitarbeiter in Projekte gesteckt – z. B. damit sie sich weiterentwickeln können – oder erfolgskritische Ressourcen erst zu spät oder gar nicht dem Projekt verfügbar gemacht. Besonders in der bereits ungemein wichtigen Projektstartphase fehlen oft die projekterfahrenen Manager, die Projektumfang (Scope) und Projektziele klar definieren können und gleichzeitig die notwendige Managementunterstützung sicherstellen. Selbst für erfahrene Projektmanager ist es mit zunehmenden Projektfortschritt immer schwerer, grundlegende Versäumnisse im Projekt-Setup zu korrigieren. Es ist daher unabdingbar in Unternehmen ein solch kritische Masse an professionellen Projekt-Managern aufzubauen bzw. sich am Markt einzukaufen. Denn diese Investition ist eine sich potenzierende Erfolgs- aber auch Risikogröße, die wettbewerbsentscheidend sein kann.



Carsten Fabig ist freier Management Berater bei Scala Management Consulting GmbH in Düsseldorf. Er ist spezialisiert auf Großprojekte mit den Schwerpunkten Projektmanagement, Geschäftsprozessmanagement und Controlling. Seit einigen Jahren begleitet er als Projektleiter zahlreiche Projektvorhaben und Multiprojekte bei großen Finanzdienstleistern und Telekommunikationsunternehmen. Er ist zertifizierter Project Management Professional PMP® des Project Management Institute (PMI). Weitere Informationen zu dem praxiserprobten Effizienzcheck für eingesetzte Projektmanagementverfahren finden Sie unter www.scala-mc.de.