

Spotlight

Reif fürs Projektmanagement?



Eine themenspezifische Zusammenstellung von Fachartikeln
aus dem Projekt Magazin

www.projektmagazin.de

Machtlfinger Str. 21, 81379 München

Tel: +49 89 2420798-0

Fax: +49 89 2420798-8

Reif fürs Projektmanagement?

In diesem Spotlight erfahren Sie, welche Voraussetzungen in einem Unternehmen gegeben sein müssen, um Projektmanagement erfolgreich durchzuführen. Sie lesen, wie Sie in einer Unternehmensumgebung mit geringem PM-Reifegrad dennoch professionell Projekte managen können und Sie erfahren, ob eine PM-Zertifizierungen der Mitarbeiter bereits zu einem höheren Reifegrad des Unternehmens führt. Anhand verschiedener Reifegradmodelle erhalten Sie Anregungen, wie Unternehmen ihr Projektmanagement verbessern können.

Inhalt

Was benötige ich für die Reife?

1. Das Achsenkreuz-Modell
Mensch, Methodik, Software und Organisation im Gleichgewicht Seite 4
2. Trends im Projektmanagement
Der Nutzen entscheidet – Value-Driven Project Management..... Seite 11
3. Webcast zum International Project Management Day 2009
Nachhaltigkeit - ein Muss für das Projektmanagement? Seite 19
4. Denkanstöße für Projektverantwortliche
Zurück zur Einfachheit im Projektgeschäft Seite 28

Was behindert die Reife?

5. Wenn die Unternehmenskultur bremst – Projekte in schwierigem Umfeld meistern..... Seite 34
6. Sinnvoll, aber oft nicht möglich
Nutzenmanagement in Projekten Seite 40
7. Fatale Folgen für die Firma
Manipulation bei der Aufwandserfassung..... Seite 47
8. So führen Sie Ihr Top-Management
Guerilla-Taktik für Projektleiter Seite 52
9. Sozialkompetenz – Lückenbüsser für professionelles Projektmanagement?..... Seite 56

Was tragen Zertifizierungen zur Reife bei?

10. Wie nützlich sind PM-Standards tatsächlich? Seite 62
11. Ergebnisse einer Studie:
Gewinn und Karriere durch Standards und Zertifizierungen? Seite 69
12. Überschätzte Wirkung
Warum eine PM-Zertifizierung nur die halbe Miete ist Seite 80
13. Am Bedarf vorbei konzipiert
Warum Projektleiter-Schulungen oft nutzlos sind..... Seite 83
14. Projektmanagement intuitiv begreifen
Was Projektmanager von Partys lernen können Seite 88

Welche Wege führen zur Reife?

- 15. Studie von GPM und PA Consulting:
Fünf Erfolgsfaktoren für Projekte..... Seite 96
- 16. Leitstand für das Projektportfolio
Das Project Management Office – eine Einführung Seite 102
- 17. Das Reifegradmodell OPM3(R) – Trainingsprogramm für Ihre Projektorganisation Seite 113
- 18. CMMI – die Reifeprüfung für IT-Projektmanagement..... Seite 124
- 19. Prozessbewertung und -verbesserung mit SPICE Seite 132

Das Achsenkreuz-Modell

Mensch, Methodik, Software und Organisation im Gleichgewicht

Jeder kennt das Magische Dreieck mit seinen Elementen "Termine", "Kosten" und "Qualität". Demnach bedeutet Projektmanagement, das Spannungsfeld des Magischen Dreiecks ständig zu managen. Nach unserer Überzeugung gibt es jedoch noch ein anderes Bild, das die wesentlichen Aspekte für das Gelingen von Projektmanagement darstellt: Das Achsenkreuz der vier Projektmanagement-Parameter "Mensch", "Methodik", "Software" und "Organisation" (Bild 1). Diese Parameter bestimmen den Erfolg von Projektmanagement in einem Unternehmen. Sie sind miteinander verknüpft und müssen im Gleichgewicht gehalten werden. In vielen Unternehmen wird dies allerdings nicht beachtet, deshalb gerät das Projektmanagement hier zwangsläufig in eine Schiefelage; schwer wiegende Probleme können die Folge sein.

Das Achsenkreuz bezieht sich auf zwei Ebenen:

1. die Ebene der einzelnen Projekte
2. die Ebene der Projektkultur im gesamten Unternehmen



Till Balsler
Dipl.-Betriebswirt, Gründer und Geschäftsführer der Tiba Managementberatung, Schwerpunkte: Einführung und Optimierung von Projektmanagement

Kontakt: Till.Balsler@tiba.de
Mehr Informationen unter: www.projektmagazin.de/autoren/



Stephan Kasperczyk
Informatik-Betriebswirt (VWA), Unternehmensberater (u.a. PM, QM, Organisationsentwicklung), Mitglied der Geschäftsführung der Tiba Managementberatung

Kontakt: Stephan.Kasperczyk@tiba.de
Mehr Informationen unter: www.projektmagazin.de/autoren/

Ungleichgewicht – Folgen für Projekt und Unternehmen

In der Praxis ist es nicht möglich, die vier Parameter zu jedem Zeitpunkt im Gleichgewicht zu halten. Wird in einem Unternehmen beispielsweise gerade eine neue Methodik eingeführt, ist es natürlich, dass dieser Parameter vorübergehend mehr Aufmerksamkeit erhält. Wichtig ist aber, dass die Personen, die in einem Unternehmen für das Projektmanagement verantwortlich sind, die Wechselwirkung der vier Faktoren untereinander erkennen und mittelfristig eine Balance herstellen.

Auch wenn das Einzelprojekt in der Balance ist, können sich Schief lagen entwickeln. In diesem Fall ist die Projektkultur des Unternehmens nicht einheitlich oder die vier Achsen sind auf Unternehmensebene nicht im Gleichgewicht. Wenn jeder Projektleiter sein Projekt nach eigenen Vorstellungen optimiert, entstehen zwangsläufig verschiedene Projektkulturen und dem Unternehmen gehen so wichtige Synergieeffekte verloren. Es besteht die Gefahr, dass das Niveau des Projektmanagements sinkt. Um das zu verhindern, muss man Projektmanagement strategisch über das ganze Unternehmen hinweg implementieren: Das Achsenkreuz muss durchgängig definiert und anschließend gepflegt werden – möglichst für das gesamte Unternehmen, zumindest aber für den Unternehmensbereich.

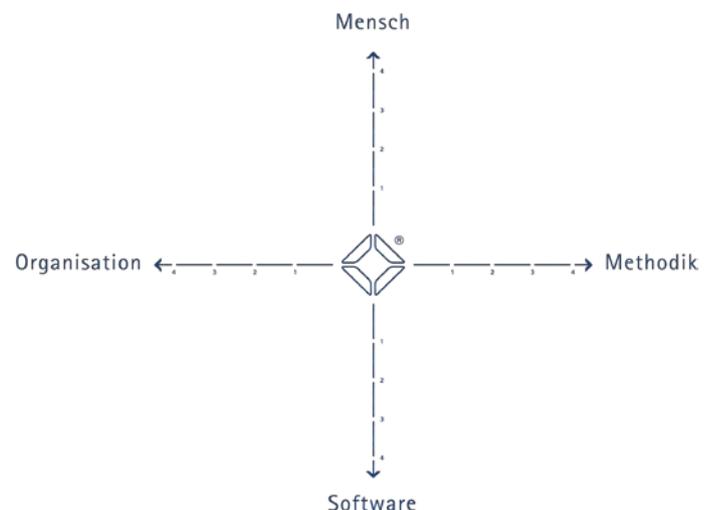


Bild 1: Das Achsenkreuz der vier Projektmanagement-Parameter.
(Copyright Grafik: Tiba Managementberatung GmbH.)

Überbetonung "Mensch"

Eine gute Stimmung im Projekt kann viel zum Erfolg beitragen. Doch wenn das Projektmanagement auf den Achsen Methodik und Organisation unterentwickelt ist, erzielt das Team dennoch keine Erfolge. In einem Projekt z.B. waren Ziele, Arbeitspakete und Zuständigkeiten nicht sauber definiert. Außerdem wurden im Projektcontrolling Fehlentwicklungen viel zu spät erkannt, weil jeder Mitarbeiter den Status "Aufgabe erledigt" für sich anders definierte. Die Überbetonung der Achse Mensch im Einzelprojekt kann sich auch darin zeigen, dass dem Projektleiter und dem Team zu viel zugemutet wird. Fehlt etwa adäquate Methodenunterstützung und ist die Organisation nicht auf die Projektarbeit vorbereitet (so dass z.B. Linienmanager sich in die Projektarbeit einmischen), kann auch das beste Team das Projekt nicht zum Erfolg führen.

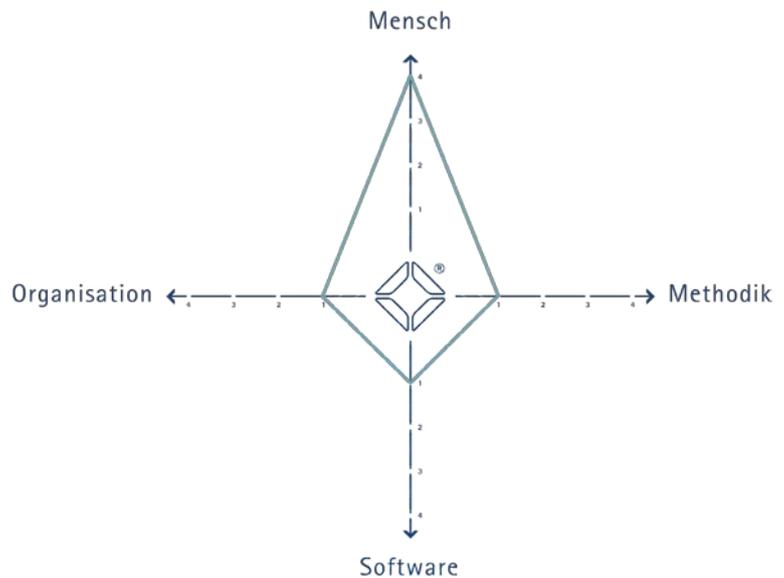


Bild 2: Der Aspekt "Mensch" wurde zu stark betont, die anderen drei Aspekte sind unzureichend ausgeprägt. (Copyright Grafik: Tiba Managementberatung GmbH.)

Auch auf Unternehmensebene wirkt sich die Überbetonung des Parameters Mensch negativ aus. In manchen Unternehmen erhält das Personal eine sehr gute PM-Ausbildung – doch die Organisation zieht nicht mit. In einem Unternehmen herrschte so viel Bürokratie, dass sich ein Projektleiter, der ein Millionenprojekt verantwortete, den Antrag für einen Laptop über drei Hierarchie-Ebenen absegnen lassen musste. Einige hoch qualifizierte und erfahrene Projektleiter verließen das Unternehmen schließlich.

Überbetonung "Methodik"

Es kommt immer wieder vor, dass Mitarbeiter eine Projektmanagement-Schulung erhalten, die in erster Linie eine Methodenausbildung ist. Dieses Methodenwissen setzen die frisch gebackenen Projektleiter in ihrem ersten Projekt diszipliniert um – und fordern dies auch von den Kollegen, die ihnen zuarbeiten. Diese allerdings wurden nicht auf die Projektarbeit vorbereitet und fühlen sich durch die Formalitäten genervt: Sie streiken oder machen nur noch Dienst nach Vorschrift. Als Reaktion darauf verstärkt der Projektleiter seine Methodenarbeit und plant z.B. noch detaillierter. Das ist der Beginn des Methoden-Overkills. Am Ende verliert er dabei die Projektziele aus den Augen.

Ähnliche Probleme ergeben sich auch auf Unternehmensebene: Werden z.B. Prozesse und Checklisten bis ins letzte Detail definiert, müssen die Projektmitarbeiter angemessen qualifiziert sein. Andernfalls verstehen sie die Methoden und Regeln nicht und wenden sie darum falsch oder gar nicht an.

Überbetonung "Software"

Die Einführung einer PM-Software ist nicht das gleiche wie die Einführung von Projektmanagement. In vielen Unternehmen ist dies aber noch nicht bekannt. Hier werden angehende Projektleiter auf eine dreitägige Schulung "Microsoft Project" geschickt und sollen dann gute Projekte abliefern. Doch wer sich nur auf die Software fokussiert, vernachlässigt andere Aspekte wie den persönliche Kontakt zum Team. In der Folge gehen wichtige Informationen am Projektleiter vorbei und das Projekt läuft aus dem Ruder.

Wird in einem gesamten Unternehmen eine PM-Software eingeführt, ohne dass dadurch ein Mehrwert entsteht, ist dies eine teure Fehlinvestition. Es ist eine Illusion, dass allein die Bereitstellung einer guten Software gute Projektergebnisse gewährleistet. Ein Irrtum ist auch, dass man eine Software einführen kann, ohne vorab eine einheitliche Methodenbasis zu definieren "Wir haben unsere Projekt bisher recht gut bewältigt", lautet das Argument. "Deshalb soll sich die Software unserem Unternehmen anpassen, nicht

umgekehrt." In der Folge werden immer mehr Anforderungen an die Software herangetragen – die Software entwickelt sich zu einem Moloch, den keiner mehr durchschaut, und die Kosten für Einführung, Aktualisierung und Pflege übersteigen das Budget bei Weitem.

Überbetonung "Organisation"

Übernimmt ein "Organisationsfreak" ein Projekt, ist der Start oft sehr gut: Er erstellt ein Organigramm und gibt jedem Projektmitarbeiter eine Job Description. Aber das alleine reicht eben nicht. Wird z.B. der Faktor "Mensch" vernachlässigt, fehlt das "Wir-Gefühl". Und verfügt der Projektleiter über keine methodische Ausbildung, steigt das Risiko, dass im Team Rollen- und Kompetenzstreitigkeiten ausbrechen.

Auf Unternehmensebene wird der Parameter Organisation relativ selten überbetont. Wenn es geschieht, dann oft nach einem Vorstands- oder Geschäftsführerwechsel oder wenn das Unternehmen finanziell unter Druck steht und Projektmanagement relativ abrupt aufgewertet wird. "Unser Geschäft wird in Projekten gemacht, weniger in der Linie", heißt es dann, und die Organisation wird umstrukturiert. Am Ende ist sie hervorragend auf die Erledigung von Projekten ausgelegt, aber die Qualifikation der Mitarbeiter kommt zu kurz. Oft wird auch die Entwicklung der Methoden und die Softwareunterstützung vernachlässigt.

Vernachlässigung eines Faktors

Welche Auswirkungen es haben kann, wenn nur einer der vier Faktoren vernachlässigt wird, zeigt folgendes Beispiel: In einem Pharmakonzern lag ein zweistelliges Millionenprojekt im Argen. Die Verantwortung dafür gab man dem Projektleiter und wollte ihn deshalb austauschen. Das Problem lag aber woanders: Der Projektleiter war gegenüber der Hälfte seines Teams nicht weisungsbefugt. Außerdem stellte sich heraus, dass diese Mitarbeiter bei einer Umstrukturierung ihre früheren Positionen verloren hatten und deshalb irgendwo im Unternehmen untergebracht werden mussten. Mangels Fachwissen konnten sie zum Projekt nichts beitragen – und wollten es auch nicht. Stattdessen blockierten sie es. Nach dieser Erkenntnis wurde nicht der Projektleiter ausgetauscht, sondern das halbe Team.

Die Umsetzung des Achsenkreuz-Modells

Es gibt keine Patentlösung, um in einem Projekt bzw. in einem Unternehmen ein Gleichgewicht der vier PM-Parameter herzustellen. Grundsätzlich ist schon viel gewonnen, wenn man weiß, was man erreichen will, und wenn alle wichtigen Stakeholder das Achsenkreuz-Modell und seine Bedeutung für das Projektmanagement verstehen. Um dieses Verständnis zu fördern, muss man das Bild des Achsenkreuzes im Unternehmen etablieren. Am Ende sollte es so bekannt sein wie das Magische Dreieck. Machen Sie sich selbst damit vertraut und integrieren Sie es anschließend in die Projektunterlagen und -präsentationen. So schaffen Sie die Grundlage dafür, dass das Projektmanagement auf allen vier Achsen weiterentwickelt wird.

Erfolgsparameter

Während der Abwicklung eines Einzelprojekts liegt es in der Verantwortung des Projektleiters, das Gleichgewicht zu halten und bei eventuellen Störungen zu korrigieren. Wesentliche Weichen muss er bereits am Anfang des Projekts stellen:

- Eine effiziente und eindeutig definierte Projektorganisation etablieren.
- Ein klares und für alle verständliches Methodenkonzept definieren und umsetzen.

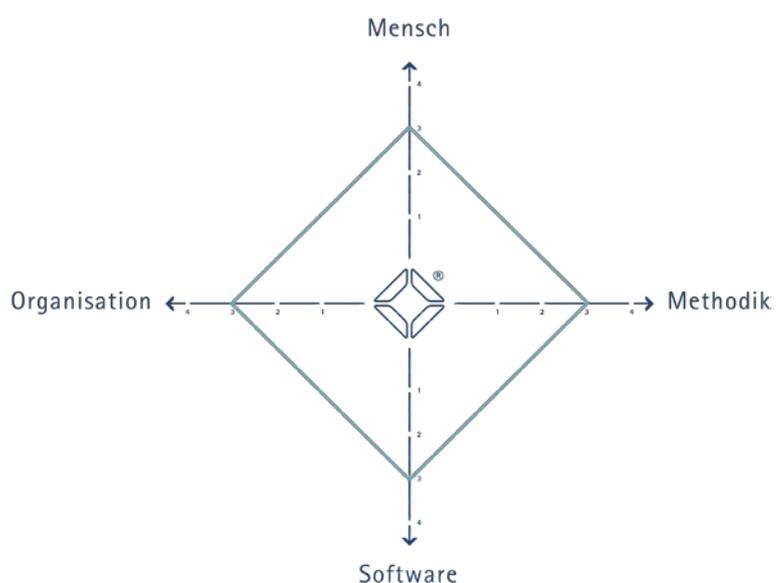


Bild 3: Das Achsenkreuz befindet sich im Gleichgewicht. (Copyright Grafik: Tiba Managementberatung GmbH.)

- Den Planungs- und Steuerungsprozess durch eine geeignete Software unterstützen.
- Eine Teamkultur schaffen, in der alle Projektbeteiligten die erforderlichen Qualifikationen besitzen, ihre Rolle akzeptieren und als Team effizient zusammenarbeiten.

Wie das Gleichgewicht für ein Unternehmen aussieht, hängt von mehreren Faktoren ab, vor allem Branche, Projektart und Unternehmensgröße. Es ist nicht ganz einfach die Ursache festzustellen, wenn im Projektmanagement schwer wiegende Probleme auftreten. Oft sind es mehrere Dinge, die ineinander greifen, negative Entwicklungen verstärken oder positive behindern (siehe Checkliste Fehlersuche). In Kasten 1 erhalten Sie einige Anhaltspunkte, um ein Gleichgewicht zu erreichen.

Achse Mensch <ul style="list-style-type: none">• Gezielte Entwicklung und Qualifikation von Projektbeteiligten• Entwicklung eines geeigneten Rollenkonzepts• Förderung von Kreativität und Teamgeist• Übertragung von Führungskompetenz an die Projektleiter• Weiterentwicklung des Methodenwissens• Aktive Verwendung von Lessons Learned• Einführung eines Mentorenkonzepts• u.a.	Achse Software <p>PM-Softwaresysteme sollten eingeführt und angepasst werden, beispielsweise:</p> <ul style="list-style-type: none">• Planungs- und Überwachungssystem• Datenbank• Reportingsystem• Dokumentationssystem
Achse Methodik <p>Firmenspezifische Methodenstandards sollten zumindest für die folgenden Bereiche geschaffen werden:</p> <ul style="list-style-type: none">• Projektzieldefinition• Festlegung von Meilensteinplänen• Berichtswesen• Priorisierungstechniken• Risikomanagement	Achse Organisation <p>Es sollte eine Projektorganisation mit mindestens folgenden Punkten aufgebaut werden:</p> <ul style="list-style-type: none">• Rollenbeschreibungen• Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse• Prozess-Standards

Kasten 1: Anhaltspunkte, um die vier Parameter unternehmensweit in eine Balance zu bringen.

Das zentrale Ziel dieser Maßnahmen ist es, auf Basis der vier Achsen ein verbindliches Projektmanagement-Konzept festzulegen, das beschreibt, wie Projekte organisiert werden, welche Methoden und Verfahren für die Projektplanung und -steuerung eingesetzt werden, wie und welche Software dafür verwendet wird und wie die verschiedenen Projektbeteiligten für ihre unterschiedlichen Rollen und Funktionen im Projekt qualifiziert werden.

Das Achsenkreuz in der Praxis

Wie das Achsenkreuzmodell in der Praxis helfen kann, zeigen die beiden folgenden Beispiele:

Beispiel 1: Finanzinstitut

In einem Finanzinstitut stieg die Zahl der Projekte rasant an, gleichzeitig nahm der Zeit- und Kostendruck zu. Das Management erkannte, dass es vor allem im IT-Bereich die Projektabwicklung effizienter gestalten musste, um am Markt zu bestehen. Es beschloss deshalb, Projektmanagement als Steuerungskonzept einzuführen und ließ eine PM-Software implementieren. Doch relevante Verbesserungen blieben aus.

Vorgehensweise

Um geeignete Gegenmaßnahmen zu identifizieren, musste man zunächst herausfinden, wo das Problem lag. In einem etwa vierwöchigen Diagnoseprozess ermittelten externe Projektextperten in Workshops, Gruppeninterviews, Einzelinterviews, durch Fragebogenaktionen und das Sichten von Unterlagen, auf welchem Stand sich das Projektmanagement des Finanzinstituts befand. Ergebnis: Auf der Software-Achse war das Projektmanagement erwartungsgemäß am weitesten entwickelt, auf den Achsen Organisation,

Methodik und Mensch so gut wie gar nicht. Es fehlten Prozessstandards, Arbeitsmittel und eine Projektkultur. Eine effiziente Projektarbeit war so nicht möglich. In einem Workshop präsentierten die Berater dem Management den Befund.

Lösung

Die Berater hatten die Projektleiter des Finanzinstituts eng in den Diagnoseprozess eingebunden. Deren Erfahrungen und Meinungen waren in den Befund eingeflossen, weshalb sie sich mit den Ergebnissen identifizierten. Die Akzeptanz war hoch. Gemeinsam wurden die Erkenntnisse ausgewertet, die ermittelten Handlungsfelder priorisiert und ein Maßnahmenplan beschlossen.

Um das Projektmanagement auf der Achse Mensch (Qualifikation) weiterzuentwickeln, wurde ein Planspiel konzipiert, das der täglichen Praxis im Finanzinstitut sehr nahe kam. Dieses wurde durch weitere Trainings ergänzt. Für die Achse Organisation bildete man u.a. Mitarbeiterpools für den Projekteinsatz. Auf diese Weise sollten im gesamten Unternehmen Interesse und Verständnis für Projektmanagement gefördert werden. Außerdem wurden in den Zielvereinbarungen und Bewertungssystemen die Projektaktivitäten den Linienaufgaben gleichgestellt. Um die Methodik aufzubauen, führte man u.a. Projektfortschrittsberichte für Projektmitarbeiter bzw. Projektstatusberichte für Projektleiter ein, aber auch Standards für Change- und Abnahmeprozeduren.

Dieses Vorgehen erzielte eine große Wirkung bei überschaubarem Ressourceneinsatz. Neue Projektmitarbeiter wurden mit Hilfe des Planspiels konsequent in den definierten Prozessen und Methoden geschult. So ließ sich das neu erreichte hohe Niveau des Projektmanagements dauerhaft halten.

Beispiel 2: Zulieferer für die Luft- und Raumfahrt

Ein großer Zulieferer für Airbus Industries sah sich aufgrund einer schwierigen Wirtschaftslage mit einem erheblichen Auftragsrückgang konfrontiert. In der Folge war eine Umstrukturierung notwendig, in deren Rahmen auch Projektmanagement-Qualifizierungen erfolgen sollten. Der Leiter Engineering beauftragte externe Berater damit, die Qualifizierungen durchzuführen. Im ersten Gespräch wurde allerdings klar, dass man allein mit Qualifizierungsmaßnahmen kein effizientes Projektmanagement aufbauen konnte. Das Unternehmen entschloss sich deshalb, zunächst den Reifegrad des Projektmanagements mit Hilfe des Achsenkreuzmodells zu überprüfen und aus den Ergebnissen gezielte Maßnahmen zur Optimierung abzuleiten.

Vorgehensweise

Auch hier wurden zunächst Fragebögen ausgefüllt, Interviews geführt und Projektdokumente analysiert. Defizite zeigten sich vor allem auf den Achsen Organisation und Methoden:

- Es fehlten einheitliche Prozessbeschreibungen sowie die Definitionen von Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen der Gremien und Rollen.
- PM-Vorgehensmodelle, die im Mutterkonzern des Zulieferers verwendet wurden, waren nicht an die lokalen Anforderungen angepasst worden und wurden deshalb nicht verwendet.
- Es fehlte eine übergeordnete Systematik für die Festlegung der Projektorganisation.
- Die Auftraggeber (Vertrieb, Unternehmensleitung) waren bis zur Überlastungsgrenze in die Projekt(vor)arbeit eingebunden.
- Aufgabenverteilung und Entscheidungsspielräume waren nicht beschrieben oder dokumentiert, es gab auch keine schriftlichen Vereinbarungen zwischen Projekt und Linie.
- Meilensteine wurden unspezifisch definiert und kaum als Kontrollinstrument eingesetzt, deshalb war die Lage in den Projekten nicht transparent.

Im Unternehmen gab es nicht genug Ressourcen, um alle Handlungsfelder sofort anzugehen. Man musste deshalb klären, welche Maßnahmen am schnellsten Erfolge bringen würden. Gemeinsam mit den Beratern untersuchte das Team, das für die Projektoptimierung gebildet worden war, die Handlungsfelder (auch im Hinblick auf ihre Wechselwirkung) und priorisierte sie. Nachdem das Management die Ergebnisse abgenommen hatte, wurde in ausführlichen Workshops eine Veränderungslandkarte entworfen, welche die Schritte der Optimierung beschrieb (Bild 4).

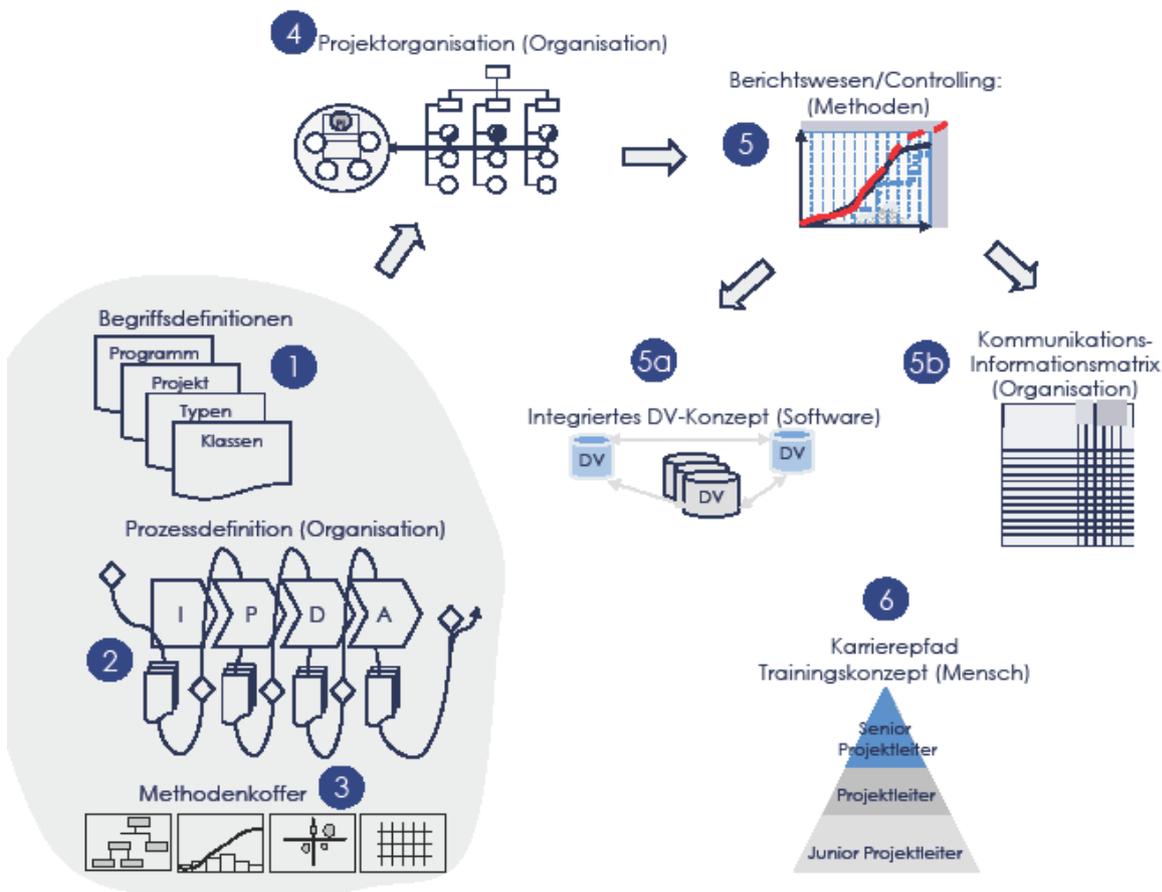


Bild 4: Veränderungslandkarte. (Copyright Grafik: Tiba Managementberatung GmbH.)

Als erstes erarbeitete das Team ein eindeutiges Vokabular für die Durchführung von Projekten, für das Programmmanagement sowie für Projekttypen und -klassen. Dann definierte es klare Prozesse für die Projektphasen Initiierung, Planung, Durchführung und Abschluss. Außerdem legte es Methoden fest, u.a. für die Themen Zieldefinition, Meilensteinplanung, Priorisierungstechniken, Risikomanagement und Berichtswesen. Damit bestand nun eine einheitliche Projektbasis.

Nun wollte man das Projektmanagement auf den Achsen Organisation und Methode voranbringen. Dafür wurden die wichtigsten Gremien und Rollen mit ihren Aufgaben und Kompetenzen beschrieben. Zudem wurden Templates für das Zusammenwirken mit der Linie entworfen. Der nächste Schritt, die Entwicklung von firmeninternen Standards für Berichtswesen und Controlling, war wiederum Basis für eine klare Informationsmatrix. Aus den bisher erarbeiteten Prozessen und Methoden ließen sich Optimierungsmaßnahmen für die Software ableiten. Aus Kostengründen verzichtete das Unternehmen darauf, neue Software anzuschaffen. Stattdessen erarbeitete das Team Vorgaben, Checklisten und Tools und ließ es in die bereits benutzten Systeme – vor allem Microsoft Project und Microsoft Excel – einarbeiten. Entscheidende Verbesserung auf der Achse Mensch war die Entwicklung eines eigenen Karrierpfads für Projektleiter.

Diagnose und Erarbeitung der neuen Projektmanagementkonzeption dauerten rund drei Monate, dann folgte der Rollout. Die Projektmanagementkonzeption stieß im Unternehmen auf hohe Akzeptanz, da die betroffenen Bereiche an der Entwicklung beteiligt gewesen waren. Die Berater hatten moderiert, Handlungsalternativen vorgestellt und praktische Dinge eingebracht (z.B. alle Vorlagen), die Entscheidungen aber hatte das Team getroffen. Dessen Mitglieder wiederum hatten den ausdrücklichen Auftrag gehabt, sich mit ihren Fachbereichen abzustimmen. Auch der Betriebsrat war von vornherein eingebunden. Das Projekt zur Weiterentwicklung des Projektmanagements galt konzernweit als sehr gelungen und trug dazu bei, das Unternehmen wieder auf Erfolgskurs zu bringen.

Ansätze zur Fehlersuche bei Störungen des Achsen-Gleichgewichts

Mensch im Projekt

- Verfügen alle Projektbeteiligten über die nötige Qualifikation?
- Sind alle Projektbeteiligten darauf vorbereitet worden, Projektverantwortung und Leitungsfunktionen zu übernehmen?
- Existiert eine Projektleiterlaufbahn im Unternehmen?
- Gibt es Anreize für die Übernahme von Projekttätigkeiten?
- Gibt es gezielte Teamentwicklungsmaßnahmen? (Kick-off-Workshops u.a.)

Methodenkonzept

- Wie ist das Reporting aufgebaut?
- Welche Kennzahlvorgaben gibt es?
- Welche Risikoparameter werden angewendet?
- Auf welcher Methodenbasis erfolgt der Planungs- und Steuerungsprozess von Projekten im Unternehmen?

Softwarelandschaft

- Auf welcher Softwarebasis wird gearbeitet?
- Bietet die Software-Landschaft die Möglichkeit, projektübergreifend Transparenz herzustellen?

Projektorganisation

- Welche Entscheidungsgremien existieren im Unternehmen?
- Wie werden Projekte beauftragt und entschieden?
- Wie wird das Projektportfolio gemanagt?
- Nach welchen Prioritäten und Kriterien erfolgt das Ranking der Projekte?
- Wie sind die Rollen zwischen allen Stakeholdern definiert?
- Welche Regelungen gibt es zwischen der Projektorganisation und der funktionalen Linienorganisation?

Trends im Projektmanagement

Der Nutzen entscheidet – Value-Driven Project Management

Wird Ihr Unternehmen überleben?

- Entscheidet in Ihrem Unternehmen der erzielte Nutzen, ob ein Projekt erfolgreich ist?
- Sind Projektleiter und Linienmanager gemeinsam dafür verantwortlich, dass dieser Nutzen erzielt wird?
- Strebt Ihr Unternehmen nicht nur gutes, sondern hervorragendes Projektmanagement an?
- Ist die Trennung von Projekt- und Linienorganisation in Ihrem Unternehmen Vergangenheit und orientieren sich alle Führungskräfte gemeinsam am Nutzen des Unternehmens?



Dr. Georg Angermeier

Selbständiger Berater für Projektmanagement. PRINCE2 Practitioner. Erfahrung in FuE, Verlagswesen, NPOs u. Veranstaltungsmanagement. Autor des PM-Glossars.

Kontakt: ga@projektmagazin.de

Mehr Informationen unter: www.projektmagazin.de/autoren/

Wenn Sie all diese Fragen aus voller Überzeugung mit "Ja" beantworten können, dann brauchen Sie sich keine Sorgen um die Zukunft Ihres Unternehmens machen. Zumindest, wenn man der Argumentation Harold Kerzners folgt, der mit seinem Konzept des Value-Driven Project Management zum Streben nach "Excellence in Project Management" aufruft.

Harold Kerzner – fordernder Vordenker

Harold Kerzner zählt zweifelsohne zu den Vätern und Vordenkern des Projektmanagements. Mit seinem Standardwerk "Project Management – A Systems Approach", das mittlerweile bereits in der zehnten Auflage erschienen ist (die neunte Auflage liegt in deutscher Übersetzung vor), hat er Generationen von Projektmanagern ohne Übertreibung die ganze Welt des Projektmanagements an die Hand gegeben.



Harold Kerzner

(Bild: Volker Gottwald)

Harold Kerzner (Ph.D., MS, Engineering and MBA) ist Senior Executive Director des International Institute for Learning, Inc. Er ist ein weltweit anerkannter Experte für Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement, Total Quality Management und Strategische Planung. Als Autor zahlreicher Fachbücher und als Referent prägt er die internationale Diskussion über Projektmanagement.

Aber dies reicht ihm nicht. Seine Aufgabe sieht er mittlerweile darin, die Zukunft des Projektmanagements vorherzusagen. Zumindest leitete er so seinen Vortrag ein, den er am 5. März dieses Jahres während eines Workshops in Frankfurt hielt. Dazu eingeladen hatten das PMI Frankfurt Chapter gemeinsam mit dem Fortbildungsunternehmen IIL, in dessen Vorstand Kerzner sitzt. Im Rahmen dieses Workshops stand mir Harold Kerzner auch für ein ausführliches Interview zur Verfügung.

In diesem Beitrag möchte ich einige seiner im Interview dargelegten zentralen Denkansätze und Forderungen vorstellen, kommentieren und zur Diskussion stellen. Als zusätzliche Informationsquelle verwende ich dabei sein neu erschienenes Buch "Value-Driven Project Management", in dem er zusammen mit Co-Autor Frank P. Saladis seinen Entwurf für das Projektmanagement der Zukunft präsentiert.

Um seine Ansätze nachvollziehen zu können, muss man zunächst verstehen, dass Kerzner nicht bloß Experte für Projektmanagement ist, sondern Projektmanagement denkt und lebt. Trotz dieser hohen persönlichen Identifikation erweist sich Kerzner keineswegs als Visionär in Sachen Projektmanagement. Seine Thesen und Überlegungen sind sehr konkret, er fordert z.B. nicht nur die

Ausrichtung eines Projekts auf den mit ihm erzeugten Geschäftsnutzen, sondern auch die Messung und Überwachung entsprechender Kennzahlen.

Man muss sich als Zuhörer oder Leser auf Kerzner einlassen – denn Kerzner stellt seine Aussagen nicht wirklich zur Diskussion, er definiert vielmehr die Welt des Managements nach den Maßstäben des Projektmanagements und diese wiederum definiert er selbst. Den Zuhörern bleibt lediglich, Verständnisfragen zu stellen. Wer vorsichtig Ansätze hinterfragt oder selbst andere formuliert, dem weist Kerzner dozierend den richtigen – also seinen – Weg. Lässt man sich allerdings auf Kerzner ein, wird man daraus immer einen Gewinn ziehen. Aber man sollte dessen Thesen stets kritisch an der eigenen Erfahrung und vor allem an den aktuellen, vielfältigen Entwicklungen im Projektmanagement spiegeln.

Genau das möchte ich im Folgenden ansatzweise tun. Ich stelle einige der Kernthesen Kerznors vor, diskutiere sie im Zusammenhang aktueller Entwicklungen und möchte Sie damit anregen, sich selbst intensiv mit diesen Fragestellungen auseinanderzusetzen. Ganz besondere Aufmerksamkeit verdient dabei das Zusammenwirken von Projektmanagern und Linienverantwortlichen, das Kerzner neu interpretiert (s.u.: Value-Driven Leadership).



Dr. Harold Kerzner (links) im Gespräch mit Dr. Georg Angermeier.
(Bild: Volker Gottwald)

Vom traditionellen zum modernen Projektmanagement

Ausgangspunkt seiner Überlegungen ist die Einteilung der Entwicklung des Projektmanagements in drei Phasen (s. Tabelle 1), wobei deren zeitliche Begrenzungen zumindest aus europäischer Sicht etwas willkürlich erscheinen. Die sog. Phase der Renaissance legt Kerzner vor und in die Rezession der USA von 1989 bis 1992 – das durchschnittliche Wachstum des BIP lag in diesen vier Jahren bei nur 0,7% pro Jahr (Enderlein, 2008). Rezessionen würden ganz allgemein das Bewusstsein für Projektmanagement stärken und insofern seine Verbreitung und Weiterentwicklung fördern, so macht uns Kerzner auch für die aktuelle Wirtschaftskrise Mut. Den wichtigsten Effekt der damaligen Rezession auf das Projektmanagement sieht er darin, dass Projekte nunmehr nach ihrem Nutzwert (value) für das Unternehmen beurteilt würden, während im traditionellen Projektmanagement die Ausrichtung auf die technische Realisierung und die Innovation dominierte.

Phase	Traditionelles Projektmanagement: 1960-1985	Renaissance: 1986-1992	Modernes Projektmanagement: Ab 1993
Ausrichtung der Projektziele	Technisch: 75% Unternehmerisch: 25%	Technisch: 50% Unternehmerisch: 50%	Technisch: 10% Unternehmerisch: 90%
Verantwortlichkeit	Projektmanager trägt Verantwortung für das Projekt	Projektmanager teilt sich Verantwortung mit dem Projektteam	Projektmanager und Linienmanager teilen sich die Verantwortung
Für Projektmanagement benötigte Fertigkeiten	Technische Fertigkeiten	Technische und verhaltensorientierte Fertigkeiten	Risikomanagement, Wirtschaftliche Kenntnisse, Integration
Managementstil	Reaktives Management Kein Geld, um richtig zu planen, aber genügend Geld, um etwas zwei- und dreimal zu planen	Reaktives Management Dynamische Projektpläne, die sich verändern	Proaktives Management Probleme müssen benannt und eskaliert werden, damit das obere Management aktiv helfen kann.

Tabelle 1: Phasen des Projektmanagements nach Kerzner, 2010.

Neben dem Projektmanagement haben sich auch die Projekte selbst verändert (s. Tabelle 2). Sie werden zunehmend komplexer, sowohl aus organisatorischer Sicht durch global vernetzte Unternehmen als auch aus technischer Sicht, z.B. durch die zunehmende Durchdringung aller Produkte mit IT-Komponenten. Beide Entwicklungen, die Veränderungen im Projektmanagement und in den Projekten, führen dazu, dass Projektmanagement in Unternehmen einen neuen Stellenwert erhält: Projektmanagement wird nicht mehr nur als möglicher Karriereweg für Mitarbeiter angesehen, sondern wird zu einer Kernkompetenz des Unternehmens.

Traditionelle Projekte	Moderne Projekte
Auftraggeber ist eine Person	Komitee entscheidet über das Projekt
Evtl. gibt es nur einen Stakeholder	Viele Stakeholder beeinflussen das Projekt
Entscheidungen werden projektbezogen gefällt	Entscheidungen werden sowohl projekt- als auch unternehmensbezogen gefällt
Starre Projektmanagement-Methodik	Flexible Projektmanagement-Methodik
Regelmäßige Berichterstattung (z.B. monatlich)	Berichterstattung in Echtzeit
Erfolg wird durch das Magische Dreieck definiert	Erfolg wird durch das Magische Dreieck und den unternehmerischen Nutzwert bestimmt
KPIs werden durch das Earned Value Management bestimmt	Jedes Projekt kann seine spezifischen KPIs aufweisen.

Tabelle 2: Management traditioneller und moderner Projekte nach Kerzner, 2010.

Nun sind diese Überlegungen nicht wirklich überraschend, mutig ist es, daraus eine neue Projektdefinition abzuleiten. Für Kerzner gilt: "Ein Projekt besteht aus Nutzwerten, die nach einem Terminplan realisiert werden" ("Each project is seen as a collection of value scheduled for realization", Kerzner 2010).

Aus dieser Kernaussage leiten sich letztendlich alle folgenden Überlegungen ab bis hin zum neuen Rollenverständnis des Projektmanagers.

Value-Driven Project Management

Wenn ein Projekt durch die mit ihm zu erzielenden Nutzwerte definiert wird, dann gelten auch neue Kriterien für den Projekterfolg. Auf den Punkt bringt dies Kerzner mit dem bekannten Zitat von Warren Buffett:

"Preis ist das, was man bezahlt. Wert ist das, was man bekommt." ("Price is what you pay. Value is what you get.")

Etwas ausführlicher bedeutet dies für die Beurteilung des Projekterfolgs, dass die traditionellen Erfolgskriterien Termintreue, Kostentreue und Erfüllung des Lastenhefts noch lange nicht gewährleisten, dass das Projekt auch den unternehmerischen Nutzwert mit sich bringen wird. Selbst ein hoher Reifegrad im Projektmanagement einschließlich eines unternehmensweiten Projektmanagement-Systems (Kerzner nennt dies "Enterprise Project Management System") garantiert nicht den Nutzen der im Unternehmen durchgeführten Projekte.

Das bisherige Projektmanagement – Kerzner scheint dies mit dem PMBOK® Guide gleichzusetzen – kennt als Messgrößen für das Projektcontrolling lediglich Zeit und Kosten. Plan- und Ist-Werte von Zeit und Kosten bilden die Basis des Earned Value Managements mit seinen vielen Formeln.

Nun muss man kritisch anmerken, dass 1996, als die erste Ausgabe des PMBOK Guides publiziert wurde, auch das britische PRINCE2™ erschien. Und einer der zentralen Aussagen bei PRINCE2 war von Anfang an die Ausrichtung des Projekts am Business Case, der die Nutzeffekte (Benefits) für das Unternehmen beschreibt. Hinzuzufügen ist, dass die Zertifizierungen nach PRINCE2 und PMBOK Guide weltweit ähnliche Zahlen, aber erhebliche regionale Unterschiede aufweisen. Im Interview gesteht Kerzner zu, dass PRINCE2 mit seinen Überlegungen hinsichtlich der Nutzenorientierung mit ihm auf einer Linie liegt. So richtig anzufreunden scheint er sich aber nicht mit der Konkurrenz aus Europa. Das könnte evtl. daran liegen, dass PRINCE2 keine Messmethoden mitliefert, sondern diese in die Verantwortung des Unternehmens gibt.

Im Sinne seiner neuen Projektdefinition fordert Kerzner, den Projekterfolg über sog. Critical Success Factors (CSF, kritische Erfolgsfaktoren) zu messen. Die kritischen Erfolgsfaktoren beschreiben, welchen Nutzwert die Liefergegenstände des Projekts generieren werden. Im einfachsten Fall wäre der Return on Invest ein solcher kritischer Erfolgsfaktor. Für die Projektsteuerung sollen nach Kerzner Key Performance Indicators (KPI) herangezogen werden, die den Wert der Prozesse messen, mit denen die Endergebnisse des Projekts erstellt werden. Hierfür gibt Kerzner eine Vielzahl von möglichen KPIs an: z.B. die Anzahl der Arbeitspakete, die im Zeitplan sind, die Anzahl von Inhalts- und Umfangsänderungen oder die Kundenzufriedenheitsbewertungen.

Die Steuerung des Projekts nach KPIs nennt Kerzner "Metric-Driven Project Management". Die Besonderheit dabei ist, dass jedes Projekt seine individuellen KPIs haben kann und dass diese sich auch während der Projektlaufzeit verändern können.

Für den Projektmanager folgt daraus eine neue Anforderung: "Ein Projektmanager muss zukünftig verstehen, welche KPIs identifiziert und gemanagt werden müssen, damit das Projekt von allen Stakeholdern als Erfolg angesehen wird." (Kerzner, 2010).

Kerzner nimmt hier Anleihe bei der Balanced Scorecard von Kaplan und Norton. Dort heißen die KPIs Performance Driver (Kennzahlen, die eine Leistungsfähigkeit beschreiben) und die CSFs Outcome Measures (Messgrößen, die ein – meist finanzielles – Ergebnis beschreiben). Ein Performance Driver wäre z.B. eine geringe Reklamationsquote für ein Produkt und der mit diesem erzielte Gewinn ein Outcome Measure. Die Parallelität geht aber noch weiter: Kerzner kategorisiert den Nutzwert auch nach den Kriterien der Balanced Scorecard in die vier Bereiche Financial Values, Future Values, Internal Values und Customer-Related Values, worin man leicht die vier bekannten Perspektiven der Balanced Scorecard erkennt: Financial, Customer, Internal-Business-Process sowie Learning and Growth.

Das Metric-Driven Project Management hat deshalb auch dasselbe Problem wie die Balanced Scorecard: Wie findet man die richtigen Kennzahlen, damit Bewertungen aussagekräftig und Steuerungsmaßnahmen wirksam sind? Total Quality Management und die letztlich auf ihm beruhenden Reifegradmodelle haben dafür eine einfache Antwort, die Kerzner aufgreift und aus Sicht des Projektmanagements interpretiert: Die relevanten Kennzahlen erhält man auf empirischem Weg in engem Wechselspiel mit der Erfassung und Umsetzung von Best Practices.

Best Practices and Methodologies

Die Definition von Kennzahlen ist zunächst originäre Aufgabe der Geschäftsführung. Denn diese Kennzahlen beschreiben die Strategie des Unternehmens: Alles, was diese Kennzahlen verbessert, dient dem Unternehmenserfolg. Einerseits dienen Kennzahlen deshalb unter anderem der Identifikation von Best Practices, denn ein Best Practice muss direkt oder indirekt die Kennzahlen verbessern. Umgekehrt identifizieren Best Practices aber auch Kennzahlen, denn ein Vorgehen, das als nützlich für den Unternehmenserfolg erkannt wurde, muss in geeigneter Weise von den Kennzahlen erfasst werden.

Kerzner interpretiert nun diesen allgemein gültigen Zusammenhang im Sinne des am Nutzwert orientierten Projektmanagements. "Gut" sind Best Practices für ihn nämlich nur dann, wenn ihre Anwendung den Nutzen des Unternehmens erhöht. Weiterhin fordert er, dass die Project Best Practices, d.h. die optimalen Vorgehensweisen für die Projektarbeit und die Business Best Practices, d.h. die Erfahrungswerte für die Unternehmensprozesse, wegen der Verknüpfung von Nutzwert und Projektergebnissen nicht mehr isoliert nebeneinander stehen dürfen. Vielmehr müssen sie in einem unternehmensspezifisch definierten Verfahren in die Best-Practice-Sammlung des Unternehmens aufgenommen, verwaltet und umgesetzt werden.

Kerzner nennt neun Leitfragen für die Entwicklung eines solchen Verfahrens (Kerzner, 2010). Vereinfacht dargestellt sind diese Fragen:

Wie definieren wir einen Best Practice?

Dahinter steht die Erkenntnis, dass Best Practices nicht einfach von einem Unternehmen auf das andere übertragen werden können. Dementsprechend muss auch jedes Unternehmen zu seiner eigenen Definition finden, durch was sich ein Best Practice auszeichnet.

Wie entdecken wir Best Practices und wer ist dafür verantwortlich?

Auch wenn es trivial klingt: Man muss sich aktiv darum kümmern, Best Practices einzuholen.

Wie überprüfen wir, ob etwas tatsächlich ein Best Practice ist?

Nicht jedes Erfolgserlebnis ist gleich ein Best Practice. Ein echter Best Practice muss z.B. auch übertragbar und langfristig gültig sein. Um Best Practices zu identifizieren benötigt man somit eine Checkliste mit geeigneten Kriterien.

Gibt es Stufen oder Kategorien für die Best Practices?

Für das Arbeiten mit Best Practices ist es wichtig, sie richtig einzuordnen. Beispielsweise können Best Practices zum internen Know-how des Unternehmens zählen oder auch Geschäftspartnern zur Verfügung gestellt werden.

Wer ist verantwortlich für die Verwaltung der Best Practices?

Nur dann, wenn jemand auch die Verantwortung für etwas hat, ist gewährleistet, dass es geschieht.

Wer überprüft die Best Practices und wie oft muss dies geschehen?

In einer komplexen und dynamisch sich verändernden Umwelt gelten Best Practices ebenfalls nur eine beschränkte Zeit. Sie müssen also regelmäßig evaluiert werden.

Wie werden die Best Practices eingesetzt?

Best Practices sind kein Selbstzweck – sie müssen eingesetzt werden, sonst erzeugen sie keinen Nutzen. Deshalb benötigt man auch Anleitungen, wie sie einzusetzen sind.

Wie erfahren die Mitarbeiter von den Best Practices?

Best Practices sind nur dann wertvoll, wenn sie allen zur Verfügung stehen und jeder sie auch einsetzt.

Wie bringen wir die Mitarbeiter dazu, die Best Practices einzusetzen?

Mitarbeiter haben ein erhebliches Beharrungsvermögen, alte Prozesse beizubehalten. Es muss gewährleistet sein, dass sie Best Practices auch tatsächlich anwenden.

Angesichts dieser langen Liste und des daraus ersichtlich werdenden Aufwands für das Management von Best Practices stellt sich natürlich die Frage, ob dieser Aufwand gerechtfertigt ist. Für Kerzner erübrigt sich diese Frage: Es geht ums Überleben des Unternehmens. Nur Unternehmen, die auf dem Weg zum hervorragenden Projektmanagement ("Excellence in Project Management") sind, werden auf Dauer im Konkurrenzkampf bestehen.

Excellence in Project Management

Mit seinem 1997 erschienenen Buch "In Search of Excellence in Project Management" greift er nicht nur bewusst den Titel des 1982 erschienenen Management-Bestsellers "In Search of Excellence" von Tom Peters und Robert Waterman auf. Kerzner behauptet sogar, dass wahre "Excellence" für Unternehmen nur durch Projektmanagement möglich sei.

Excellence in Project Management ist nach Kerzner durch sechs Faktoren definiert, die er in einem "Hexagon of Excellence" zusammenfasst:

- Integrierte Prozesse (Integrated Processes)
- Unternehmens- und Projektkultur (Culture)
- Unterstützung durch die Geschäftsführung (Management Support)
- Aus- und Fortbildung (Training and Education)
- Informelles Projektmanagement (Informal Project Management)
- Hervorragende Führungskompetenz (Behavioral Excellence)

Von diesen sechs Komponenten möchte ich das Informelle Projektmanagement herausgreifen, da es meiner Meinung nach die Idee Kerznors von reifem Projektmanagement am besten transportiert. Operativ sind die anderen Elemente wichtiger, da sich das Informelle Projektmanagement daraus fast von selbst ergibt. Wenn die Unternehmenskultur – wie von Kerzner gefordert – auf Vertrauen, Zusammenarbeit, Kommunikation und Teamarbeit aufbaut und wenn das Management die erforderliche Unterstützung gewährt, dann können Projekte mit minimalem Overhead durchgeführt werden. Informell bedeutet dabei aber keineswegs inkompetent. Ganz im Gegenteil: Durch Aus- und Fortbildung wird dafür gesorgt, dass alle Projektverantwortlichen auch ausgezeichnete Methodenkompetenz haben. Informelles Projektmanagement ist vielmehr Ausdruck höchster persönlicher wie organisatorischer Reife.

Für mich lässt sich das Informelle Projektmanagement am einfachsten mit dem Bild des "dritten Steinmetzes" erläutern. Bekannt und in vielen Variationen erzählt ist die Geschichte der drei Steinmetze, die am Kölner Dom arbeiten und gefragt werden, was sie da tun. Der erste antwortet: "Ich behau ein Stein." Der zweite sagt: "Ich meißle eine Statue." Der dritte schließlich antwortet: "Ich baue eine Kathedrale!" Für die Tätigkeit dieses dritten Steinmetzes benötigt man keine ausgefeilten und aufwändigen Controlling-Methoden – er wird seine Arbeit von sich aus vollständig auf den zu erzielenden Nutzen ausrichten. Und genau dies macht für mich die Idee des Informellen Projektmanagements aus.

Unreifes Projektmanagement	Reifes Projektmanagement
Unternehmensführung ist aktiv an Projekten beteiligt	Unternehmensführung ist passiv
Geschäftsführer handelt als Projekt-Champion	Geschäftsführer handelt als Sponsor
Geschäftsführer stellt die Entscheidungen des Projektmanagers in Frage	Geschäftsführer vertraut den Entscheidungen des Projektmanagers
Sehr geringe Unterstützung für das Projektmanagement	Sichtbare, beständige Unterstützung für das Projektmanagement
Der Projektmanager hat Anweisungsbefugnis gegenüber dem Linienmanager	Projekt- und Linienmanager teilen Befugnisse und Verantwortung
Der Projektmanager verhandelt um die besten Leute	Der Projektmanager verhandelt über die Lieferung von Produkten
Der Projektmanager arbeitet direkt mit den Linienmitarbeitern	Der Projektmanager arbeitet über die Linienmanager
Projektmanager hat keinen Einfluss auf die Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter	Projektmanager gibt Empfehlungen an den Linienmanager

Tabelle 3: Gegenüberstellung von reifem und unreifem Projektmanagement nach Kerzner, 2010.

Auf dem Weg zur Excellence in Project Management entsteht ein Unternehmen mit reifem Projektmanagement. Einige der Indikatoren, die Kerzner als typisch für reifes Projektmanagement ansieht, sind in Tabelle 3 dem unreifen Projektmanagement gegenübergestellt. All die genannten Indikatoren befassen sich mit dem Zusammenspiel von Unternehmens- und Projektorganisation. Wenn man der Logik Kerznerns folgt, findet Excellence in Project Management deshalb seine Konkretisierung in einer Neugestaltung der bisher üblichen Matrixorganisation durch die Einführung von Project Management Offices und durch ein neues Führungskonzept, dem Value-Driven Leadership.

Project Management Offices

Bereits für das Arbeiten mit Best Practices, Critical Success Factors und Key Performance Indicators sind entsprechende Ressourcen notwendig. Und wenn das Unternehmen zur Excellence in Project Management herangeführt werden soll, dann sind nicht nur Ressourcen erforderlich, sondern ebenso eine Organisationseinheit, die Projektmanagement mit dem Unternehmen verbindet.

Diese Organisationseinheit ist das Project Management Office (PMO), das für Kerzner konsequenterweise nicht nur ein Center of Excellence oder ein Project Support Office ist. Das PMO ist vielmehr verantwortlich dafür, dass sowohl die Projekte immer effektiver Nutzwerte erzeugen als auch dafür, dass das Unternehmen selbst beständig produktiver wird. Das PMO wird dadurch zur organisatorischen Basis für die Quintessenz von Kerznerns Vision, dem Value-Driven Leadership.

Value-Driven Leadership

Kerznerns Idee des Value-Driven Leadership lässt sich in wenigen Worten beschreiben. Dennoch steckt hinter dieser Idee nach meiner Einschätzung der wichtigste Aspekt seines Entwurfs von einem zukünftigen Management. Value-Driven Leadership ist die Synthese aus Linienmanagement und Projektmanagement. Das verbindende Element ist der Nutzwert, der sowohl Unternehmens- als auch Projektziele gemeinsam ausrichtet. Der Projektmanager ist gemeinsam mit dem Linienmanager verantwortlich für den durch Projektarbeit erzielten Nutzen – mit allen Konsequenzen. Zu diesen zählt, dass auch der Projektmanager Boni für erzielten Unternehmensgewinn und Einfluss auf Unternehmensentscheidungen erhält. Umgekehrt ist aber auch der Linienmanager in der Verantwortung dafür, dass Projekte ihre Ergebnisse erbringen.

Kerzner postuliert, dass davon alle Parteien profitieren: Die Projektergebnisse werden hochwertiger, das Unternehmen profitabler, die Mitarbeiter zufriedener und letztlich verdienen alle mehr Geld. Der überzeugendste Grund dafür ist ein sehr einfacher: Projekte, die keinen Nutzen stiften, werden so schnell wie möglich sowohl im Interesse des Projektmanagers als auch des Linienmanagers gestoppt. Dies ist bisher nicht der Fall, da der Projektmanager alles daran setzt, sein Projekt termintreu, kostentreu und spezifikationsgemäß durchzuführen. Mit Value-Driven Leadership richtet sich hingegen die ganze Kraft des Unternehmens auf die Realisierung des maximalen Nutzens.

Radikale Innovationen oder doch nur alter Wein in neuen Schläuchen?

Wenn man es auf den Punkt bringen will, so könnte man das Value-Driven Project Management Kerznerns als eine Synthese beschreiben aus PMBOK Guide (Methodiken), PRINCE2 (Anbindung an Nutzwert durch den Business Case) und ICB (Kompetenzbeschreibungen) mit Integration der Balanced Scorecard (Vier Kategorien des Nutzwerts und Zusammenspiel von CSF und KPI).

Wer mit den vielfältigen Strömungen im Projektmanagement bekannt ist und auch die Entwicklungen der Ansätze im Management von Unternehmen verfolgt, kann leicht in Versuchung kommen, die Ausführungen Kerznerns als wenig innovativ anzusehen. Diese Gefahr wird verstärkt durch die holzschnittartigen Vereinfachungen, die Kerzner macht, um von seiner Hauptzielgruppe, dem oberen Management, verstanden zu werden. Z.B. muss seine Definition von historischen Phasen des Projektmanagements zu diesen Vereinfachungen gerechnet werden.

Kerzner ist aber kein Theoretiker, sondern orientiert sich an der tatsächlichen Praxis, genauer gesagt an der Projektmanagement-Praxis der leistungsstärksten US-amerikanischen Unternehmen. Dass dort bereits die Diskussion über KPIs für die Projektsteuerung begonnen hat, darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass in vielen Unternehmen noch nicht einmal ein effektives Projektcontrolling wenigstens hinsichtlich Zeit und Kosten erfolgt. Die überwiegende Mehrzahl der Unternehmen – und dies gilt für europäische wie US-amerikanische Unternehmen im gleichen Maß – hat noch nicht einmal den Schritt hin zum sogenannten traditionellen Projektmanagement vollzogen. Wenn Kerzner über die Zukunft des Projektmanagements spricht, so handelt es sich meiner Interpretation nach weniger um eine Prognose zukünftiger Ereignisse als vielmehr um ein Plädoyer an all diejenigen, die noch im finsternen Mittelalter des Projektmanagements leben, endlich in der Gegenwart des modernen Projektmanagements anzukommen. Und die ist auch schon mehrere Jahre alt – Kerznerns Buch "In Search of Excellence in Project Management" erschien bereits 1997 und liest sich streckenweise immer noch wie die Beschreibung einer Utopie.

Man würde Kerzner nicht gerecht werden, wenn man seine Analysen und Plädoyers hinsichtlich ihres theoretischen Erkenntniswerts beurteilen würde, denn dieser ist tatsächlich nicht besonders hoch. Vielmehr muss man ihren Umsetzungswert und ihre Argumentationsstärke gegenüber Entscheidern betrachten. Nicht umsonst behandelt er im letzten Kapitel "Value Leadership and Senior Management" seines neuesten Buchs das Thema "What Executives Want to Hear". Genau genommen könnte man seine aktuellen Bücher überschreiben mit "What I Want Executives to Hear". Denn zu viele Geschäftsführer und Vorstände sehen Projektmanagement immer noch als Bedrohung ihrer Autorität an, anstatt als unverzichtbaren Garant des Unternehmenserfolgs.

Konsequenterweise kümmert sich Kerzner nicht darum, welcher der drei großen Standards aus den Häusern PMI, IPMA oder OGC nun Recht hat. Er sagt ganz einfach, was Sache ist. Dass er dabei manches als neue Idee verkauft, was bereits seit Jahren in der einen oder anderen Richtlinie zu lesen ist, kümmert ihn genauso wenig wie die Frage, ob die Welt bereits reif für seine Ideen ist. Direkt darauf angesprochen, ob er es für sinnvoll halte, dass die drei international verbreiteten Standards zu einem einzigen Managementsystem von Best Practices zusammengeführt würden, antwortet er amüsiert: "Wäre Weltfrieden nicht auch eine schöne Sache?" Er geht davon aus, dass es wohl eine kleine Ewigkeit dauern würde bis sich PMI, OGC und IPMA auf einen gemeinsamen Standard geeinigt hätten.

Darauf aber will ein Harold Kerzner nicht warten – und gerade dies macht den Nutzwert seiner Bücher und Vorträge aus. Wer sich auf seine Argumentationen einlässt, muss sich im Klaren darüber sein, dass er nicht eine Prognose darüber erhält, wie sich das Projektmanagement wohl von selbst weiter entwickeln wird. Vielmehr erhält man als Leser den Arbeitsauftrag, die Zukunft des Projektmanagements selbst in die Hand zu nehmen. Z.B. indem man als Projektmanager vom Auftraggeber den Business Case des Projekts

einfordert und konsequent bei jedem Projektstatusbericht auch die aktuelle Schätzung des mit dem Projekt zu erzielenden Nutzwerts angibt.

Literatur

Kerzner, Harold: The Future of Project Management: Preparing the Next Generation Project Manager, Vortrag am 5. März 2010, Frankfurt am Main

Kerzner, Harold und Saladis, Frank P.: Value-Driven Project Management, IIL/Wiley series in project management, New Jersey / New York, 2009, ISBN 978-0-470-50080-4

Kerzner, Harold: In Search of Excellence in Project Management. Successful Practices in High Performance organizations, New York 1998, ISBN 0-442-02706-0

Kerzner, Harold: Projektmanagement. Ein systemorientierter Ansatz zur Planung und Steuerung, 2. deutsche Auflage, mitp-Verlag, Heidelberg 2008

Kerzner, Harold: Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 10. Aufl., John Wiley & Sons 2009 ISBN 978-0-470-27870-3

Rathmann, Nicolai: **Webcast "Leading Projects in a Changing World". Nachhaltigkeit, Wertorientierung und Ethik – Leitgrößen des Projektmanagements von morgen?**, Projekt Magazin 23/2008

Rathmann, Nicolai: **Webcast zum International Project Management Day 2009. Nachhaltigkeit – ein Muss für das Projektmanagement?**, Projekt Magazin 23/2009

Enderlein, Hendrik: **Die Lehren aus der US-Rezession 1990**, FTD online, 14. Januar 2008

Kaplan, Robert S. and Norton, David P.: The balanced scorecard: translating strategy into action, Harvard Business School Press, Boston 1996

Webcast zum International Project Management Day 2009

Nachhaltigkeit – ein Muss für das Projektmanagement?

2009 riefen das Project Management Institute (PMI), das International Institute for Learning (IIL) sowie weitere Organisationen zum dritten Mal den "International Project Management Day" aus. In diesem Zusammenhang wurde wieder ein virtueller Projektmanagement-Kongress als Webcast veranstaltet, der am 4. und 5. November stattfand. Das Motto lautete dieses Mal "Achieving Sustainability in a Shifting Global Economy". Zu den Sprechern zählten u.a. der Präsident des PMI, Gregory Balestrero, und der Buchautor und Projektmanagement-Trainer Dr. Harold Kerzner.



Nicolai Rathmann

Dipl.-Kaufmann (FH) und M.Sc., PMP, derzeit Projektmanager in einem Versicherungskonzern

Kontakt: mail@nicolairathmann.de

Mehr Informationen unter: www.projektmagazin.de/autoren/

Die Vorträge und Diskussionen zeigten Entwicklungen, Herausforderungen und Unzulänglichkeiten des traditionellen Projektmanagements auf. Alle Beiträge und Diskussionen befassten sich mit der Notwendigkeit, die Nachhaltigkeit im täglichen Denken und Handeln zu stärken. Im Folgenden stelle ich die Kernaussagen der wichtigsten Vorträge vor.

Webcast 2009: Die wichtigsten Vorträge

Das Motto des Webcasts lautete dieses Jahr: "Achieving Sustainability in a Shifting Global Economy". Insbesondere in der Wirtschaft werden aktuell widersprüchliche Trends deutlich: Auf der einen Seite stehen der "Turbokapitalismus" und die Folgen der Finanzmarktkrise, auf der anderen das zunehmende Bewusstsein, dass nachhaltiges Handeln zu einer Notwendigkeit werden. Projekte und Projektmanager als Treiber von Veränderungen befinden sich im Brennpunkt dieses Konflikts und müssen einen Weg finden, damit umzugehen.

Die Hauptvorträge des Webcasts am IPM Day 2009 behandelten unterschiedliche Aspekte dieses Themas:

- "Turning Green Into Gold: The Business Case for Sustainability"
("Aus Grün mach Gold: Der Business Case für Nachhaltigkeit")
Bonnie Nixon, Nachhaltigkeitsexpertin und ehemalige Direktorin für ökologische Nachhaltigkeit bei Hewlett-Packard
- "Value-Driven Project Management: The Need for Change"
("Wertorientiertes Projektmanagement: Die Notwendigkeit des Wandels")
Dr. Harold Kerzner, International Institute for Learning (IIL)
- "Sustainability in a Challenging Economy Through Project Management"
("Nachhaltigkeit durch Projektmanagement in einer herausfordernden Wirtschaft")
Gregory Balestrero, Project Management Institute (PMI)
- "Standardizing Project Management for Maximum Value in a Global Economy"
("Projektmanagement-Standardisierung zur Wertmaximierung in einer globalisierten Wirtschaft")
David de Laire, Eolfi SA

Der "International Project Management Day"

Im Jahr 2005 proklamierte Michael Bloomberg, Bürgermeister von New York, erstmals einen "Project Management Day". Seit 2007 rufen zahlreiche Organisationen – u.a. das Project Management Institute (PMI) und das International Institute for Learning (IIL) – den ersten Donnerstag im November zum "International Project Management Day" aus und organisieren einen Webcast.

Ziel ist es, einen globalen Wissensaustausch im Projektmanagement zu ermöglichen und die Leistung zu würdigen, die Projektmanager und Projektteams weltweit erbringen. Jedes Jahr verfolgen mehrere Tausend Projektinteressierte in aller Welt den Webcast. Unter den Referenten sind jedes Jahr hochkarätige Sprecher. Die Teilnehmer können in den Diskussionspanels, die sich den Vorträgen anschließen, Fragen an die Referenten richten.

Dieses Jahr fand am 4. und 5. November ein dreieinhalbstündiger Webcast statt. Er ist auf der Homepage des IIL unter www.iil.com/ipmday2009/default.asp archiviert. Falls Sie ihn verpasst haben, können Sie ihn sich gegen eine Anmelgebühre von 45 US-Dollar auf der Webseite nachträglich anschauen. Die Foliensätze der Vorträge sind kostenlos im Internet unter der oben genannten Adresse verfügbar.

- "Achieving Excellence in Changing Times: IBM's Journey to Project Management Competence" ("Spitzenleistungen in wechselvollen Zeiten durch Projektmanagement")
Steve DelGrosso, IBM

Als Moderator führte der Begründer des International Project Management Day, Frank P. Saladis, durch die Vorträge und Paneldiskussionen. Die Panels leitete Gregory Balestrero.

People first – eine neue Priorisierung für Unternehmen?



E. LaVerne Johnson
Vorsitzende des IIL

E. LaVerne Johnson, Gründerin und Vorsitzende des IIL, eröffnete den Webcast. Dabei warf sie einen Blick auf den Ursprung des Begriffs "Nachhaltigkeit" und dessen zukünftige Bedeutung für das Projektmanagement.

Was ist Nachhaltigkeit?

Unter "Nachhaltigkeit" versteht man nach einer Definition aus dem Jahre 1983 die "Deckung eines heutigen Bedarfs, der ohne Beeinträchtigung der natürlichen Ressourcen von morgen auskommt". Diese Definition stammt aus dem Bericht der "World Commission on Environment and Development", der so genannten "Brundtland-Kommission" der UN. Nachhaltiges Handeln ist somit von existenzieller Bedeutung für die gesamte Menschheit. Die Umweltverschmutzung in den vergangenen Jahrzehnten, aber auch die aktuelle Wirtschaftskrise zeigen, dass das Prinzip der Nachhaltigkeit oft verletzt wird.

Neue Sichtweise – mehr Möglichkeiten

Nach Johnsons Ansicht betrachten Wirtschaft und Gesellschaft die Nachhaltigkeit heute in einem anderen Licht als früher. Lange Zeit war "nachhaltiges Handeln" ein Synonym für verschiedene Arten von Einschränkungen, die man erfüllen, überwinden oder ausräumen musste. Eine aktuelle Studie der "Harvard Business Review" unter dreißig führenden, global operierenden Unternehmen zeigt, dass Nachhaltigkeit heute ein bedeutender Innovationsmotor ist; in der Studie wird Nachhaltigkeit als "new frontier of innovation" bezeichnet. Johnson ist der Ansicht, dass Nachhaltigkeit die Möglichkeiten und Chancen für Unternehmen nicht einschränkt, sondern erweitert. Genau jetzt sei der Zeitpunkt für Organisationen gekommen, um sich durch nachhaltiges Handeln deutlich weiterzuentwickeln. Heute basiere Nachhaltigkeit in den meisten Branchen noch auf freiwilligen Initiativen, mit denen die Unternehmen Alleinstellungsmerkmale bilden könnten. Mehr und mehr werde Nachhaltigkeit aber durch Gesetze, Standards und Kundenwünsche für die Unternehmen zu einem "Muss".

Damit Nachhaltigkeit in Organisationen zu einem zentralen Leitbild wird, ist es aus Johnsons Sicht dringend erforderlich, nicht nur einzelne "Nachhaltigkeitsprojekte" aufzusetzen, sondern sämtliche Projekte und Vorhaben im Unternehmen sozialverträglich und umweltfreundlich durchzuführen.

Triple Bottom Line: Die Erweiterung des traditionellen Unternehmenserfolgs

Als unterstützendes Instrument zur Erfolgsmessung bietet sich die so genannte "Triple Bottom Line" (TBL) an. Der Begriff wurde vom Buchautor John Elkington geprägt und orientiert sich am englischen Begriff "bottom line", dem Schlussstrich unter der Gewinn-Verlust-Rechnung. Die Triple Bottom Line erweitert die rein ökonomische Betrachtung von Gewinn und Verlust um ökologischen und sozialen Mehrwert, die ein Unternehmen schafft. Die Triple Bottom Line vereint die Betrachtung des Finanz-, Sozial- und Naturkapitals und wird von einigen Unternehmen wie Shell oder Procter&Gamble in ihren Nachhaltigkeitsberichten ausgewiesen. Der soziale und ökologische Mehrwert können im Gegensatz zum finanziellen Gewinn nur sehr schwierig definiert werden. Dennoch hat die EU-Kommission bereits 2001 eine Empfehlung für börsennotierte Gesellschaften verabschiedet, eine solche oder ähnliche Betrachtung in die Geschäftsberichte aufzunehmen. Damit verbindet sich auch die Abkehr vom Gedanken des "Shareholder Value" – hin zum deutlich erweiterten "Stakeholder Value".

Bei einer solchen Betrachtung stellt sich die Frage, wie diese drei Aspekte priorisiert werden sollten. Johnson befürwortet "People – Planet – Profit", eine Reihenfolge, die deutlich von der Schwerpunktsetzung in Unternehmen und Projektion abweicht, wo die Priorisierung meist auf ökonomischen Erfolg aus-

gerichtet ist. Johnsons vertritt die Ansicht, dass erfolgreiche Unternehmen und Projekte in Zukunft anders priorisieren müssen: Leitlinie für ihre Entscheidungen müssen als erstes die betroffenen Menschen (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, sonstige Betroffene) sein, dann Umweltaspekte und erst an letzter Stelle finanzielle Erwägungen.

Nachhaltigkeit und Unternehmenserfolg

Im ersten Vortrag des Abends – "Turning Green into Gold: The Business Case for Sustainability" – erklärte Bonnie Nixon, Nachhaltigkeitsexpertin und ehemalige "Director of Environmental Sustainability" bei Hewlett Packard, wie Unternehmen ihren Geschäftserfolg mit nachhaltigem Engagement fördern können.



Bonnie Nixon
Nachhaltigkeitsexpertin

Voraussetzung für Nachhaltigkeit: eine ganzheitliche Analyse

Einem nachhaltigen Engagement sollte immer die Erhebung der Ausgangslage vorausgehen. Nixon schlägt vor, sich dabei an drei aufeinander aufbauenden Fragen zu orientieren:

1. Wie ist die Organisation aufgebaut, wie sieht die Lieferkette aus, welche Produkte werden angeboten, usw.?
2. Was kann innerhalb der eigenen Organisation getan werden, um nachhaltiger zu arbeiten?
3. Welche nachhaltige Wirkung kann das Unternehmen auch außerhalb der eigenen Organisation erzeugen, z.B. bei Lieferanten und Kunden?

Der eigentliche "Business Case" – die Kernziele für Nachhaltigkeit – besteht laut Nixon aus drei Bestandteilen: Kostenreduzierung, Risikominderung und Wachstumsbeschleunigung.

Kostenreduzierung

"Green equals green Dollars" lautet Nixons Schlagwort. Sie liefert mehrere Beispiele für Kostenreduzierungen, die durch nachhaltige Entscheidungen erreicht werden können:

- Energiesparmaßnahmen reduzieren den Energiebedarf, dadurch werden Stromkosten gespart.
- Wird das Recycling verbessert oder unnötiger Abfall vermieden, reduzieren sich die Entsorgungskosten.
- Der effizientere Einsatz von Wasser schont diese (vielen Regionen der Welt knappe) Ressource, gleichzeitig werden die Kosten für Beschaffung von Wasser verringert.
- Mit dem Einsatz von Videokonferenzen und Telepresence-Technologien sind weniger Reisen notwendig, dadurch reduziert sich der CO₂-Ausstoß und die Kosten für Dienstreisen sinken.

Risikominderung

Beschäftigt sich ein Unternehmen frühzeitig und proaktiv mit dem Thema Nachhaltigkeit, kann es vor allem zwei Dinge erreichen:

- Weltweit werden neue regulatorische Maßnahmen festgelegt, vor allem die Umweltgesetzgebung nimmt zu. Hat sich ein Unternehmen bereits vorher mit den Zielen solcher Maßnahmen auseinandergesetzt und entsprechende eigene Maßnahmen ergriffen, verringert es den Einfluss, den staatliche oder überstaatliche Regularien auf die eigene Organisation haben. Zu beachten ist vor allem die EU-Gesetzgebung. Aber auch in den USA gibt es vermehrt Gesetzgebungsinitiativen, z.B. bezüglich des in Produkten enthaltenen CO₂.
- In Regionen, in denen Ressourcen wie Strom und Wasser knapp sind, sichern Unternehmen durch einen effizienteren Ressourceneinsatz ihre Versorgung mit den notwendigen Produktionsmitteln. Es fällt ihnen leichter als der "verschwenderischen" Konkurrenz, ihren Ressourcenbedarf zu decken.

Ganzheitliches Ziel sollte es laut Nixon sein, den "Footprint" ("ökologischen Fußabdruck") des Unternehmens zu verkleinern. Unter "Footprint" versteht man den Bedarf an Erdoberfläche, den ein Unternehmen oder eine Person hat, um den eigenen Wirtschafts- bzw. Lebensstil zu ermöglichen, d.h. um die

dafür notwendigen Ressourcen zu produzieren und die erzeugten Stoffe (Abfall, CO₂, usw.) zu resorbieren. Um den Footprint zu ermitteln, gibt es unterschiedliche Berechnungsverfahren (siehe z.B. www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/page/personal_footprint).

Wachstumschancen

Mittels einer ganzheitlichen Betrachtung des gesamten Lebenszyklus eines Produkts – von der Produktentwicklung über den Produktionsprozess und die Nutzung bis hin zur Entsorgung – ist es nach Meinung von Nixon möglich, Ideen für Innovationen und somit Wachstumspotenziale zu entwickeln. Als Beispiel nennt sie die Verwendung von PET-Flaschen-Recyclingmaterial für die Produktion von Tintenpatronen bei Hewlett Packard, dadurch konnten sowohl Ressourcen als auch Kosten eingespart werden.

Maßnahmen

Nixon stellt sieben Maßnahmen vor, mit denen der aufgezeigte Business Case erfolgreich sein kann:

1. **Ganzheitlicher, systemischer Ansatz:** Es ist stets erforderlich, das gesamte System, das durch Nachhaltigkeitsinitiativen beeinflusst wird, zu betrachten – nicht nur einen Ausschnitt. Als Beispiel nennt Nixon eine Stromsparinitiative, die von dem zuständigen Manager behindert wird, weil ein Teil seiner Bezahlung direkt vom Stromverbrauch abhängt; der Stromverbrauch ist ein Maßstab für seine Verantwortung. Solch veraltete Belohnungssysteme können nachhaltige Vorhaben behindern; sie lassen sich aber nur im Rahmen einer ganzheitlichen Betrachtung identifizieren, andernfalls bleiben sie unentdeckt.
2. **Gesamte Wertschöpfungskette betrachten:** Oft setzen Maßnahmen an einem spezifischen Punkt im Herstellungsprozess an. Indem die Betrachtung auf die gesamte Wertschöpfungskette ausgeweitet wird – von der Herstellung der Ausgangsprodukte über die Produktion bis zur Verpackung und Logistikprozessen – ergeben sich tendenziell vielfältige weitere Ansätze.
3. **Lieferanten und Abnehmer einbeziehen:** Das Streben nach Nachhaltigkeit sollte nicht an den Werksgrenzen aufhören, auch Lieferanten und Abnehmer sollten einbezogen werden. Es entspricht nicht dem Gedanken einer globalen Nachhaltigkeit, im eigenen Unternehmen enge Umweltschutzrichtlinien umzusetzen und sozial verantwortlich zu handeln – als Zulieferer aber auf "Sweat Shops" zurückzugreifen, wo Kinder und Erwachsene unter katastrophalen Bedingungen arbeiten.
4. **Wiederverwendung:** Grundsätzlich sollte es Ziel sein, den notwendigen Ressourceneinsatz zu minimieren und die Abfälle dem Recycling eines verantwortungsvollen Abnehmers zuzuführen.
5. **Partnerschaften und strategische Allianzen nutzen:** Hier zielt Nixon nicht allein auf die klassischen Partnerschaften mit Lieferanten, Abnehmern oder Unternehmenseignern ab, sondern erweitert den Blickwinkel auf Kontakt zu Regierungsorganen, Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Medien, Mitarbeitern und Konkurrenten. Nur durch eine erweiterte Sicht ergeben sich neue Möglichkeiten, z.B. kann ein Unternehmen durch die Zusammenarbeit mit einer NGO von dem Vertrauen profitieren, das viele Verbraucher NGOs schenken.
6. **Intensive Kundenkommunikation:** Alle zur Verfügung stehenden Möglichkeiten zur Kommunikation mit den eigenen Kunden sollten genutzt werden, z.B. Web 2.0 (Twitter usw.). Dies ist für viele Unternehmen ein erster Schritt über die traditionell üblichen Wege der Kundenkommunikation hinaus.
7. **Die eigenen Mitarbeiter begeistern:** Nicht nur im Job, sondern auch im Privatleben sollten die eigenen Mitarbeiter für den Nachhaltigkeitsgedanken begeistert werden und so als Multiplikatoren im privaten Umfeld fungieren. Konkret kann ein Unternehmen seine Mitarbeiter beispielsweise bei einem unternehmensweiten Energiesparprogramm mit Energiesparlampen für zu Hause ausstatten.

Neue Methoden für neue Projekte

Der bekannte Buchautor und Dozent Dr. Harold Kerzner wirft in seinem Vortrag "Value-Driven Project Management: The Need for Change" die Frage auf, ob die traditionellen Methoden und Zieldefinitionen des Projektmanagements noch zeitgemäß sind. Dieses Thema wurde bereits auf dem IPM Day 2008 diskutiert, was Dr. Kerzner wie folgt kommentiert: "We have been looking at value for a while, this is nothing new – but we have been doing nothing about it".



Dr. Harold Kerzner
Buchautor

Das Ende des traditionellen Projektmanagements

Dr. Kerzner stellt die These auf, dass für einen großen Teil der heute laufenden Projekte die traditionellen Ansätze und Methoden des Projektmanagements nicht mehr geeignet sind. Er unterscheidet zwischen "traditionellen" und "komplexen" Projekten. Komplexe Projekte zeichnen sich im Wesentlichen dadurch aus, dass sich Ziele, Annahmen und Rahmenbedingungen ständig ändern; weitere Unterschiede zwischen traditionellen und komplexen Projekten sind in Tabelle 1 aufgeführt. Kerzner nimmt an, dass zukünftig etwa drei Viertel aller Projekte als "komplex" einzustufen sein werden. Somit wird das heutige Projektmanagement für einen Großteil der zukünftigen Projekte nicht mehr geeignet sein.

	Traditionelle Projekte	Komplexe Projekte
Auftraggeber	Einer	Mehrere
Stakeholder	Einer/Wenige	Viele/Sehr viele
Abhängigkeiten	Entscheidungsfindung projektintern	Interdependente Projekt- und Linienentscheidungen
PM-Methodik	"Klassisch" und inflexibel	Flexible Methoden
Berichtszyklus	Periodisch	Echtzeit
Erfolgsdefinition	Zeit-Kosten-Qualität	Zeit-Kosten-Qualität und Wert
Metriken	Earned Value Management	Projektindividuelle Erfolgsmetriken

Tabelle 1: Unterschiede zwischen traditionellen und komplexen Projekten (nach Kerzner).

Zukunftsvision: Engagement Project Management

Die Anforderungen an externe Projektpartner steigen: Dies betrifft laut Kerzner vor allem zertifizierte Projektmanager, außerdem brauchen Unternehmen ein unternehmensweites Projektmanagement (Enterprise Project Management), aktives Wissensmanagement und Know-how-Transfer zum Kunden sowie einen hohen – zertifizierten – Projektmanagement-Reifegrad.

Aktuell schreibt ein Großteil der Unternehmen Aufträge für Projektpartner von Projekt zu Projekt neu aus. Im Grunde haben aber sowohl Auftraggeber als auch Auftragnehmer andere Interessen als kurzfristige Partnerschaften: Der Auftraggeber sucht ganzheitliche Geschäftslösungen, und der Auftragnehmer bevorzugt langfristige strategische Partnerschaften. Um diese Bedarfe im Projektmanagement abzubilden, entwickelt Kerzner als Zukunftsvision ein "Engagement Project Management". An die Stelle von Einzelausschreibungen, kurzfristigen Auftragszielen und Standard-Projektmanagementverfahren treten hier strategische Partnerschaften, ein langfristiger Wert der Arbeitsergebnisse und kundenindividuelle PM-Methodik.

Wichtig: Anpassungsfähige Methoden

Gute PM-Methoden bieten zahlreiche Vorteile, beispielsweise Zeit- und Kostenkontrolle, Nutzung von Best Practices und eine gute Transparenz für die Stakeholder. Sie können aber auch Projektfehlschläge verursachen, wenn einer der folgenden Umstände gegeben ist:

- Die Mitarbeiter befolgen auch dann noch sklavisch bestimmte Methoden, wenn sich Rahmenbedingungen stark verändert haben oder die Planungsannahmen falsch sind.
- Die Methoden berücksichtigen kein systemisches Denken und erlauben keine individuellen Anpassungen.
- Das Änderungsmanagement ist so strikt, dass es keine Zieländerungen zulässt, obwohl diese wertsteigernd für den Kunden bzw. Auftraggeber wären.
- Die PM-Methodik passt nicht zum Projekt oder wird von den Projektbeteiligten nicht akzeptiert.

Die Anpassungsfähigkeit von Methoden ist aus Kerzners Sicht unbedingt erforderlich. Unterschiedliche Auftraggeber und Stakeholder bedingen unterschiedliche Projekte, die mit unterschiedlichen Methoden durchgeführt werden müssen. Wie wichtig die Anpassungsfähigkeit ist, zeigt sich in erster Linie an der Definition des Projekterfolgs. Dieser wird traditionell nur anhand von Zeit und Kosten gemessen – je nach Kundeninteresse sollte er aber auch weitere Aspekte berücksichtigen wie z.B. den generierten Wert oder die Kundenzufriedenheit. Darüber hinaus ist es möglich, dass die genutzten Metriken oder Key Performance Indicators (KPIs) nicht wie üblich über die gesamte Dauer des Projekts festgeschrieben sind, sondern sich im Projektverlauf verändern. Kerzner schafft hierfür den Begriff des "metric-driven project management".

Erfolg – neu definiert

Die Definition von Projekterfolg wandelt sich. Das zeigt sich z.B. in den verschiedenen Ausgaben des Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) des PMI. Traditionell definiert das magische Dreieck (Zeit-Qualität-Kosten) den Projekterfolg oder –misserfolg; andere Aspekte wie die Kundenzufriedenheit sind nur sekundär zu betrachten (Ausgabe 2004). Im Jahr 2008 kam hinzu, dass Erfolg einen Geschäftsbestandteil außerhalb des Projekts haben muss, die drei Zieldimensionen priorisiert werden müssen und dass unterschiedliche Stakeholder unterschiedliche Erfolgsdefinitionen haben können. Nun setzt sich zunehmend die Meinung durch, dass der erzeugte Wert (der quantifizierte Nutzen) eines Projekts gleichwertig neben den klassischen Projekterfolgsdimensionen steht. Details hierzu finden Sie im Artikel "[Webcast 'Leading Projects in a Changing World'. Nachhaltigkeit, Wertorientierung und Ethik – Leitgrößen des Projektmanagements von morgen?](#)", Projekt Magazin 23/2008.

Die Schwierigkeit bei diesem Ansatz besteht insbesondere in der Messung bzw. Bewertung des erzeugten "Wertes". In Literatur und Praxis gibt es mittlerweile viele unterschiedliche Messverfahren (z.B. Intellectual Property Scoring oder VMM – Value Measurement Methodology); diese Verfahren sind aber noch nicht weit verbreitet oder aufeinander abgestimmt, außerdem ist ihre Anwendung relativ schwierig. Trotzdem wagt Kerzner die Prognose, dass eine ganzheitliche Methode wie das VMM langfristig etablierte Methoden wie Earned Value Management (EVM) und Enterprise Project Management (EPM) ablösen werden.

Eine derart gesteigerte Bedeutung des Werts als Projekterfolgskriterium wird sich nach Ansicht von Kerzner mittelfristig auch auf PM-Methoden wie das Projektberichtswesen und die Projektauswahl auswirken. Die Frage wird in Zukunft also lauten "Was sind der Projektnutzen und der erzeugte Wert im Zielzustand?" anstatt "Wann wird das Projekt abgeschlossen sein und wie viel Kosten wird es bis dahin verursacht haben?". Das PMO wird an Bedeutung gewinnen, außerdem werden Business Case, Nutzen und Wert intensiver betrachtet werden.

Nachhaltigkeit – die Revolution im Projektmanagement



Gregory Balestrero
Präsident des PMI

Gregory Balestrero, Präsident des PMI, stellt in seinem kurzen Beitrag "Sustainability in a Challenging Economy Through Project Management" die Frage, welche Auswirkungen der Trend zur Nachhaltigkeit auf das Projektmanagement selbst hat.

Balestrero bringt die Revolution, die aus seiner Sicht aktuell im Projektmanagement stattfindet, auf den Punkt: Es geht nicht darum, ein sozial oder ökologisch nachhaltiges Projekt zu managen, sondern darum, jedes Projekt in einer sozial und ökologisch nachhaltigen Weise zu managen. Diese Anforderung zeigt sich seiner Meinung nach u.a. wie folgt:

- Produzierende Unternehmen stehen weltweit in vielen Regionen vor der Aufgabe, mit den dort knappen Ressourcen verantwortungsvoll umzugehen – nur so können sie in diesen Regionen überhaupt erst aktiv werden und die Produktion aufnehmen.
- Unternehmenserfolg wird nicht nur nach finanziellen, sondern auch nach sozialen oder ökologischen Auswirkungen bewertet. Bei Outsourcing-Deals und der Lieferanten-Auswahl beispielsweise entscheiden nicht mehr nur die Kosten.
- Der PMI Code of Conduct, in dem ethische Verhaltensvorgaben für Projektmanager zusammengestellt sind, wurde erweitert. Alle PMI-Mitglieder und zertifizierten PMPs sind nun dazu verpflichtet, Projekte zum Besten der öffentlichen Sicherheit sozial und ökologisch nachhaltig zu managen.

Weitere Aspekte zu diesen Gedanken finden Sie im Artikel "[Webcast 'Leading Projects in a Changing World'. Nachhaltigkeit, Wertorientierung und Ethik – Leitgrößen des Projektmanagements von morgen?](#)" Projekt Magazin 23/2008.

Soziale Nachhaltigkeit



David de Laire
Eolfi SA

Den Blick in eine "Nachhaltigkeitsbranche" und deren Projektgeschäft ermöglichte der Vortrag "Standardizing Project Management for Maximum Value in a Global Economy" von David de Laire, Chief Technical Officer beim französischen Windenergieunternehmen Eolfi. Das Unternehmen baut projektorientiert vor allem Windenergieanlagen.

Durch die rasant steigende Nachfrage nach Windenergieanlagen in den letzten Jahren ist das Unternehmen sehr schnell gewachsen. Um den gestiegenen Personalbedarf zu decken, wurden oft Mitarbeiter ohne Projektmanagement-Wissen und -Erfahrung eingestellt, was im laufenden Geschäft zu sub-optimalen Prozessen geführt hat. In Folge der Wirtschaftskrise gingen die Aufträge zurück – dies nutzte Eolfi, um das eigene Projektmanagement zu professionalisieren.

Hierzu ergriff Eolfi diverse Maßnahmen:

- Schaffung eines Karrierepfads für Projektmanager, um auch Status und Leistung formal anzuerkennen.
- Formalisierung von Methoden (z.B. Reporting), um den Projektmanagern mehr Zeit für ihre eigentliche Arbeit zu geben und sie bei Routineaufgaben zu entlasten.
- Unterstützung der Projektmanager bei der Argumentation in konkreten Bauprojekten. Beispielsweise können beim Bau einer Windkraftanlage kurzfristig Umweltschäden entstehen. Dies steht im Widerspruch zu dem "nachhaltigen Projekt", kann aber mit Hilfe guter und verständlicher Argumente gegenüber Kunden oder anderen Stakeholdern begründet und gerechtfertigt werden.
- Training und Zertifizierung für Projektmanager.
- Regelmäßige Kommunikation zwischen Programm-Management und einzelnen Projekten durch monatliche Projektreviews und wöchentliche Statusrunden.

In der Wirtschaftskrise entschied sich die Unternehmensführung von Eolfi zu sozial nachhaltigem Handeln. Anstatt die kurzfristig überschüssigen Mitarbeiter zu entlassen, wurde die interne Leistungsfähigkeit verbessert. Nun steigt die Zahl der Aufträge wieder an, und die Projekte können erfolgreicher durchgeführt werden als vorher. Das Unternehmen geht somit gestärkt aus der Krise hervor.

Höhere Anforderungen an das Projektmanagement



Steve DelGrosso
IBM

Den letzten Beitrag des Webcasts lieferte Steve DelGrosso, Director of IBM Project Management Center of Excellence: "Achieving Excellence in Changing Times: IBM's Journey to Project Management Competence". Er stellt darin den Weg von IBM zu einer projektorientierten Organisation dar, den er selbst von Anfang an mitgestaltet hat.

DelGrosso führt aus, dass Mitte der 1990er Jahre viele Projekte bei IBM nicht erfolgreich verliefen. Grund dafür war vor allem eine "mangelnde Projektmanagementdisziplin". Aus dieser Erkenntnis ergab sich letztendlich das Vorhaben, IBMs Organisation projektorientiert umzubauen. Aus Sicht von DelGrosso lag bei diesem Vorhaben der entscheidende Erfolgsfaktor darin, die Unterstützung des Top Managements – damals in Person des CEO Lou Gerstner – sicherzustellen. Dies gelang insbesondere dadurch, indem zunächst das grundlegende Verständnis von Projektmanagement im Unternehmen verändert wurde: Projektmanagement ist nicht Selbstzweck und für die

Projektmanager da – es schafft Unternehmenswerte.

Als Treiber des Wandels wurde das "Project Management Center of Excellence" aufgebaut, das die weiteren Schritte verantwortete. Dabei wurde der Fokus bewusst auf Prozesse und Methoden sowie auf die beteiligten Menschen gelegt. Im Projektverlauf wurde das "exzellente Projektmanagement" dreistufig umgesetzt:

1. **"Individual"**: Zunächst sollte eine Gemeinschaft sehr gut qualifizierter Projektmanager entwickelt werden. Zu diesem Zweck wurden vielfältige Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt, außerdem wurde Wissensmanagement etabliert.
2. **"Project"**: Im zweiten Schritt etablierte man "Key Enablers". Darunter verstand man formalisierte und standardisierte Methoden und Tools für das Projektmanagement sowie Assessments für die einzelnen Projekte.
3. **"Enterprise"**: Schließlich wurde das "neue" Projektmanagement systematisch in das Unternehmen und die Geschäftsprozesse integriert. Zu diesem Zweck involvierte man das Linienmanagement, führte Kommunikationsmaßnahmen durch und integrierte die Projekte in die unternehmensweiten Management-Informationssysteme.

Heute existiert ein auf dem PMBOK Guide basierendes eigenes IBM-Projektmanagement-Modell (WWPMM – World Wide Project Management Model), das in die Linien-Geschäftsprozesse und technischen Verfahren integriert ist, sich bei Kundenprojekten individuell anpassen lässt und weltweiter Standard bei IBM-Projekten ist. Von den 25.000 Projektmanagern sind 12.000 als PMP und 5.500 als IBM Certified Project Manager zertifiziert.

Dank der zentralen und standardisierten Weiterbildung und dem Wissensmanagement werden nun weltweite Synergien genutzt. Interne Ressourcen werden optimal eingesetzt und Projekte, die sich in Schwierigkeiten befinden, schneller identifiziert. Darüber hinaus ergeben sich aus DelGrossos Sicht effizientere und effektivere Projekte für die Kunden von IBM.

Persönliches Fazit

Auch in diesem Jahr wurden im Rahmen des International Project Management Day Themen diskutiert und ins Bewusstsein gerufen, mit denen man sich im Projektalltag eher selten beschäftigt. Mir haben die ungewohnten Blickrichtungen einige "Aha-Effekte" beschert. Ich bin der Überzeugung, dass der regelmäßige "Schritt zurück" aus der täglichen Hektik einen bedeutenden Teil dazu beiträgt, den persönlichen Horizont zu erweitern.

Neben den hier dargestellten fachlichen Inhalten sind mir viele kleine Zitate in Erinnerung geblieben, deren Aussagen aber leider nicht vertieft diskutiert wurden:

- "Your job as a project manager is to make yourself dispensable." Bonnie Nixon
("Es ist die Aufgabe eines jeden Projektmanagers, sich selbst überflüssig zu machen.")
- "Leadership and the ability to communicate what project management means to the business is one key skill that our project managers will have to show in the future." Steve DelGrosso
("Führungsqualitäten und die Fähigkeit, die Bedeutung von Projektmanagement für das Unternehmen zu kommunizieren, wird eine der bedeutendsten Fähigkeiten sein, welche unsere zukünftigen Projektmanager benötigen werden.")
- "The closer you are to a checklist the further away you are from innovation and solving real-world problems." Gregory Balestrero
("Je enger man sich an eine Checkliste hält, desto weiter ist man von Innovationen und dem Lösen von echten Problemen entfernt.")
- "Projects are and always will be managed by people, not by tools." Harold Kerzner
("Projekte werden heute und auch zukünftig von Menschen durchgeführt, nicht von Tools.")

Der IPM Day Webcast bleibt für mich eines der wichtigsten Ereignisse im "Projektmanagement-Jahr" – und der 4. November 2010 ist bereits im Terminkalender rot markiert.

Literatur

- Rathmann, Nicolai: [Webcast 'Leading Projects in a Changing World' Nachhaltigkeit, Wertorientierung und Ethik – Leitgrößen des Projektmanagements von morgen?](#), Projekt Magazin 23/2008
- "Was ist ... Triple Bottom Line?", in: "Harvard Business Manager" Januar 2008, S.12

-
- Kerzner, Harold; Saladis, Frank P.: Value Driven Project Management, John Wiley&Sons, 1. Auflage 2009
 - Offizielle Homepage des International Project Management Day, www.iil.com/ipmday2009/default.asp
 - Nixon, Bonnie: Vortragsfolien zu "Turning Green Into Gold: The Business Case for Sustainability", www.iil.com/ipmday2009/slide_presentations/Turning_Green_into_Gold_The_Business_Case_for_Sustainability.ppt
 - Kerzner, Harold: Vortragsfolien zu "Value-Driven Project Management: The Need for Change", http://www.iil.com/ipmday2009/slide_presentations/Value_Driven_Project_Management.ppt
 - de Laire, David: Vortragsfolien zu "Standardizing Project Management for Maximum Value in a Global Economy", www.iil.com/ipmday2009/slide_presentations/standardizing_PM_for_max_value_in_a_G_Eco.ppt
 - DelGrosso, Steve: Vortragsfolien zu "Project Management – Achieving Excellence in Changing Times", www.iil.com/ipmday2009/slide_presentations/Achieving_Excellence_in_Changing_Times.pdf
 - "Triple Bottom Line Reporting – Eine neue Definition des Unternehmenserfolges", in: Perspektive Blau Wirtschaftsmagazin, <http://www.perspektive-blau.de/artikel/0304c/0304c.htm>
 - Wikipedia-Artikel zur "Triple Bottom Line", http://en.wikipedia.org/wiki/Triple_bottom_line
 - Berechnung des persönlichen ökologischen Fußabdrucks beim Global Footprint Network, www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/page/personal_footprint

Denkanstöße für Projektverantwortliche:

Zurück zur Einfachheit im Projektgeschäft

Die IT Abteilung einer Bank verfügt seit Jahren über ein Projektmanagementsystem, das historisch im eigenen Hause gewachsen ist. Im Laufe der Zeit hat es sich zu einem komplexen Regelwerk entwickelt: Vielfältige Querschnittsfunktionen sowie Steuerungsgremien und das Management haben immer mehr Anforderungen an Planung, Überwachung und Steuerung der Projekte gestellt. Die Projektleiter sind durch die Fülle unterschiedlicher Bestimmungen überfordert. Würden sie alle Präsentationen und Berichte tatsächlich im gewünschten Umfang und der gewünschten Qualität erstellen, bliebe kaum noch Zeit für die eigentliche Projektleitung.



Volker Schönichen

PMP, Mitbegründer und Geschäftsführer der project inline GmbH in Wiesbaden. Berater, Coach und Trainer.

Kontakt:

schoenichen@project-inline.com

Mehr Informationen unter:

www.projektmagazin.de/autoren/

Warum entstehen so viele überladene und undurchsichtige Projektmanagementsysteme? Hierfür gibt es hauptsächlich zwei Gründe: Erstens nehmen gesetzliche und sonstige Anforderungen an die Transparenz der Unternehmensführung permanent zu, was intern zu immer neuen und umfangreicheren Berichtspflichten führt. Zweitens reagiert man in einem einseitig auf Absicherung ausgelegten Umfeld auf Probleme oder Krisen durchweg mit der Verdichtung von Controllingzugriffen und der Vermehrung von administrativen Tätigkeiten – "Administrivialitäten", wie Tom DeMarco es bezeichnen würde.

Wie konnte nur alles so kompliziert werden?

Steigende Anforderungen durch gesetzliche Vorschriften

Jürgen Fuchs, ein viel beachteter Querdenker deutscher Unternehmenskultur, kritisiert in seinem Buch "Lust auf Deutschland", dass deutsche Unternehmen dazu tendierten, im Falle von Problemen neue Richtlinien zu erlassen, anstatt mit situations- und aufgabengerechten Problemlösungen zu reagieren. In diesem Zusammenhang nennt Fuchs folgenden wahren Vorfall: "Einer alten Dame war beim Besuch der letzten Ruhestätte ihres Gatten der Grabstein auf den Fuß gefallen. Sie klagte gegen das Friedhofsamt und gewann. Daraufhin wurde im Jahr 2002 die 'Grabstein-Rüttel-Verordnung' in Kraft gesetzt. Diese schreibt vor, dass auf allen Friedhöfen in allen Städten der Republik einmal im Jahr alle Grabsteine von Bediensteten des Friedhofsamts gerüttelt werden müssen."

In Unternehmen geht es oft ähnlich zu. Viele Projekte werden einzig und allein initiiert, um erweiterte Berichtspflichten aufgrund neuer Gesetzgebungen oder gesteigerter Anforderungen von Aufsichtsbehörden oder Börsen zu erfüllen. Neue Prozesse und Organisationseinheiten werden geschaffen, neue und erweiterte Berichte erstellt. Diese Projekte sind notwendig, denn gesetzliche oder sonstige äußere Rahmenbedingungen sind als gegeben hinzunehmen. Dennoch ist es wichtig, keiner übertriebenen Leidenschaft für Transparenz bzw. keinem einseitigen Sicherheitsdenken zu erliegen, sondern den Trend als solchen zu erkennen, das darin liegende Potenzial sinnvoll zu nutzen und wo nötig und möglich gegenzusteuern.

Einseitiges Sicherheitsdenken

Unter Projektleitern ist mittlerweile ein breites Wissen über die Grundlagen des Risikomanagements vorhanden. Das lässt sich sowohl in der Ausbildung von Projektleitern als auch in der Beratung und dem Coaching feststellen.

Sicherlich ist es gut, wenn die Risiken vor der Projektgenehmigung und während der Projektausführung durch entsprechende Vorkehrungen angemessen berücksichtigt werden. Doch was passiert, wenn das Pendel zu stark in Richtung Absicherung ausschlägt? Dann tritt eine Verlangsamung oder sogar eine Lähmung des Projektgeschäfts ein und Chancen werden oft nicht erkannt bzw. nicht ergriffen. Da es keine Chancen ohne entsprechende Risiken gibt, könnte man Risikomanagement mit gleichem Recht auch Chancenmanagement nennen.

Die Praxis offenbart einen Trend zur einseitigen Interpretation des Risikomanagements in Richtung "Absicherungsmanagement". Probleme im Projektgeschäft gibt es immer, aber keiner will dafür die Verantwortung übernehmen. Deshalb sichert sich das Management gegenüber äußeren Instanzen ab, das Projektcontrolling fordert entsprechende Sicherheiten von den Projekten, Projektleiter bemühen sich, diese Sicherheiten mindestens formal durch Risikolisten abzubilden. Und die Projektmitarbeiter – die Experten und Leistungserbringer – leben folgerichtig das, was das System von ihnen verlangt: Sie sichern sich ebenfalls ab und verwenden einen erheblichen Teil ihrer Zeit zur Berichterstattung, anstatt sich mit ganzer Kraft auf die eigentlichen Lösungen und Aufgabenstellungen zu konzentrieren. Formal genügen sie damit den Anforderungen des so genannten Risikomanagements. Faktisch jedoch erbringen sie häufig Blindleistungen. Projektchancen bleiben ungenutzt, die nicht so offensichtlichen Probleme werden weiterhin verschwiegen und neue, risikobehaftete Ansätze bleiben unverfolgt.

Man fragt sich: Wo sind eigentlich die Menschen geblieben, die Chancen und Risiken wie mutige Unternehmer zum Vorteil ihrer Unternehmen managen? Wo sind die Manager, die dieses wollen und fördern?

Die Unfähigkeit, sich von alten Zöpfen zu befreien

Die Unfähigkeit sich von alten Zöpfen zu trennen, ist ein weiterer Grund, warum Projektmanagementsysteme immer komplizierter werden. Um sich klar zu machen, wovon die Rede ist, braucht man nur an den eigenen Dachboden zu denken: Im Laufe der Zeit sammeln sich unzählige Gegenstände an, von denen man oft gar nicht mehr weiß, wozu sie angeschafft wurden oder wie sie evtl. noch verwendet werden könnten.

Ähnlich verhält es sich mit den meisten Managementsystemen. Eine Entrümpelung scheitert hier jedoch oft daran, dass die "Manager" dieser Systeme gar nicht die Kompetenz haben, Richtlinien zu verändern. Bei einem Verschlinkungsvorhaben müssten umfangreiche Abstimmungen mit Gremien, Experten und Querschnittsfunktionen angestoßen werden. Außerdem kann es sein, dass die Autoren der bestehenden Regelungen mit Unverständnis auf Änderungsvorhaben reagieren. Häufig zieht man es deshalb vor, Konfrontationen zu vermeiden und alles beim Alten zu lassen. In solchen Fällen wäre ein beherztes Eingreifen der Unternehmensleitung jedoch angebracht.

Ansammlung von Regelwerken nach Fusionen

Bei Fusionen entstehen sehr große "Ansammlungen" von Regelwerken und unverträglichen Gepflogenheiten, die häufig euphemistisch als "Best Practice-Sammlung" bezeichnet werden. Diese schöne Umschreibung für das "unbeherrschbare Chaos" kann jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass nach einer Fusion ein neuer gemeinsamer Weg definiert werden muss. Eine solche Neuorganisation braucht Zeit und Kraft. In der Praxis wird nur selten die Chance genutzt, die Regelungen nach einer Fusion auf ein Mindestmaß zurückzuschrauben. Meist entstehen komplexere Systeme. Gerade hier wären jedoch frühzeitig beherzte Entscheidungen zu treffen. So könnte bei Fusionen auf internationale PM-Standards, quasi als "Halbfertigprodukt", zurückgegriffen werden. Dadurch lassen sich Unternehmensleitlinien implementieren, ohne das Rad neu zu erfinden. Diese Vorgehensweise wird leider noch viel zu selten gewählt, sollte jedoch Schule machen.

Die Übermacht der Bürokratie

Einer der Trends im Projektgeschäft ist die Ausbreitung der Bürokratie. Um Fehler zu vermeiden, werden immer kompliziertere Formalismen geschaffen. Diese Formalismen entstehen in der Regel aus einem nachvollziehbaren Anlass: Sie sind häufig das Ergebnis so genannter Lessons-Learned-Workshops, die auf Grund von Krisen in Projekten durchgeführt werden. Darin werden u.a. Vorschläge erarbeitet, wie man ähnliche Probleme in der Zukunft vermeiden kann. Häufig ist das die Geburtsstunde einer neuen Regelung. Im Einzelfall mag dieses Vorgehen funktionieren, in der Summe aber ergibt sich schnell ein undurchsichtiges Dickicht, welches, da es ereignisgetrieben entstanden ist, meist die nötige Systematik und Eleganz vermissen lässt.

Je mehr Regelungen und Bürokratie geschaffen werden, desto mehr tritt die unternehmerische Verantwortung des handelnden Menschen in den Hintergrund. Der Trend zu immer mehr Bürokratie konnte sich erstaunlicherweise trotz erhöhten Kostendrucks und anders lautender Unternehmensleitsätze durchsetzen.

Was denkt die Projekt-Volksseele?

Erweiterte Regelungen sind allerdings keine Garantie für mehr Projekterfolg. Fragt man Projektmanager danach, welche Faktoren ihrer Meinung nach für den Erfolg bzw. Misserfolg ihrer Arbeit verantwortlich sind, ergibt sich ein anderes Bild.

In meinen Projektmanagement-Seminaren eröfne ich den Dialog über Sinn und Unsinn im Projektgeschäft häufig mit folgender Fragestellung: "Wenn Sie König Ihres Unternehmens wären, welche Gebote und Verbote würden Sie für das Projektgeschäft erlassen?" Interessanterweise werden als Antwort vor allem solche Forderungen genannt, deren Erfüllung selbstverständlich sein sollte (siehe Tabelle 1). Liegt der Schlüssel zum Erfolg etwa in der Reduzierung auf das Wesentliche?

Wichtig ist den Projektleitern demnach vor allem Entscheidungsfreude und Konsequenz in der Umsetzung einmal getroffener Entscheidungen. Projekte brauchen einen klaren Auftrag und in der Umsetzung vor allem Disziplin.

Den größten Schaden - Zeitverzögerung und Mehraufwand - verursachen nach Meinung der meisten Projektmanager späte Änderungen. Glaubt man den Befragten, dann sind in der Praxis viele Änderungen weder auf den Markt bzw. auf Kundenwünsche zurückzuführen, noch auf zwingende gesetzliche Vorgaben, sondern vor allem auf den Mangel an Disziplin in den Chefetagen. Betroffene Entscheidungen würden umgestoßen, und von den Projekten erwarte man dann oft, das Unmögliche doch noch möglich zu machen. Hier gibt es einen Bedarf an klaren Managemententscheidungen, die Bestand haben.

Zur Überprüfung dieser Hypothesen lasse ich häufig unabhängig davon eine andere Gruppe wirkungsvolle Sabotagemaßnahmen wider den Projekterfolg ausarbeiten. Sie können sich leicht vorstellen, mit welcher Begeisterung die Befragten ans Werk gehen, um sich kleine wie große "Gemeinheiten" auszudenken. Klassiker sind in Tabelle 2 aufgeführt.

Verblüffend aber wahr: In den meisten Fällen zeigt sich bei der anschließenden Besprechung, dass die übel ausgedachten und als verheerend in ihrer Wirkung

Gebote für das PM	Verbote für das PM
<ul style="list-style-type: none"> • Disziplin (vereinbarte Spielregeln müssen eingehalten werden) • Termingerechte und tragfähige Entscheidungen • Klar abgegrenzte Zielvorgaben • Konsequente Umsetzung von Entscheidungen • Termintreue • Vereinbarte Lieferungen vollständig erbringen • Kundenorientierte, schlanke und aufeinander abgestimmte Prozesse • Einheitliches Verständnis der Beteiligten • Offener Dialog • Rechtzeitiges Kommunizieren von Problemen • Gemeinsames Lösen von Problemen • Offenes Feedback fordern und fördern • Realistischer Ressourcenplan • Präzise Produktspezifikation und Zieldefinition • Projektgeschäft hat Vorrang vor Liniengeschäft • Aufgaben, Befugnisse und Pflichten der Projektbeteiligten klären 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Disziplinlosigkeit (vereinbarte Spielregeln dürfen nicht gebrochen werden) • Keine untransparenten Entscheidungen • Keine späten oder verzögerten Entscheidungen • Keine unklaren oder unrealistischen Zielvorgaben • Keine nicht abgestimmten Einzelzielsetzungen • Keine späten Änderungen • Keine unnötigen Änderungen • Keine Terminuntreue • Keine Schuldzuweisungen • Wichtige Informationen nicht zurückhalten • Probleme und Risiken nicht verschweigen • Kein unnötiger administrativer Aufwand (z.B. doppeltes Reporting) • Keine hohe Komplexität • Keine Nebenabsprachen mit dem Auftraggeber

Tabelle 1: Gebote und Verbote im PM aus Sicht der Projektmanager.

Sie sind von einem Konkurrenzunternehmen eingeschleust worden, um das Projektgeschäft lahm zu legen.

Welche Sabotagemaßnahmen würden Sie ergreifen?

- Kommunizieren Sie falsche oder unvollständige Informationen.
- Halten Sie Hintergrundinformationen, Informationen über den Nutzen sowie die eigentliche Zielsetzung des Projekts vom Projektteam fern.
- Machen Sie unvollständige oder falsche Vorgaben und verkaufen Sie Annahmen als Fakten.
- Veranlassen Sie während der Projektdurchführung viele späte Änderungen.
- Unterbinden Sie Eigenverantwortung.
- Seien Sie als Führungskraft stets unerreichbar.
- Sorgen Sie für Zeitdruck in der Planungsphase.
- Setzen sie unrealistische Termine.
- Lassen Sie notwendige Lernschleifen aus der Planung verschwinden.
- Eliminieren Sie sämtliche Puffer aus der Planung.
- Forcieren Sie eine so ehrgeizige Kostenoffensive, dass die Qualität darunter leiden muss.
- Streuen Sie Gerüchte und schüren Sie Ängste und Befürchtungen.
- Fördern Sie Angst und erwirken Sie so, dass unerwünschte Testergebnisse verschwiegen oder manipuliert und dass Fehler, Probleme und Risiken verharmlost werden.
- Ignorieren Sie unangenehme Rückmeldungen aus dem Projektteam.
- Schikanieren Sie die Überbringer schlechter Nachrichten.

Tabelle 2: Sabotagemaßnahmen im PM (häufigste Nennungen).

eingestuften Attacken gegen den Projekterfolg sehr häufig der gängigen Projektpraxis entsprechen! Es gibt Projektteams, die unter genau diesen Bedingungen arbeiten. In vielen Unternehmen hat die Projektrahmenorganisation einen solchen Komplexitätsgrad erreicht, dass ein Effekt der Lähmung eintritt. Die genannten Sabotagemaßnahmen realisieren sich dort ohne weiteres Zutun der Beteiligten. Das System sabotiert sich selbst. Was ursprünglich einmal gut gemeint war, erweist sich für die Projekte als Belastung.

Was müssen Organisationen also anders machen, um Projekte besser zu managen? Es ist an der Zeit, die Dinge wieder etwas einfacher und direkter anzugehen und Rahmenbedingungen zu schaffen, die den handelnden Personen mehr Luft zum Atmen geben.

Die Wiederentdeckung der Einfachheit

"Einfach" machen!

"Keep it simple" ist wohl einer der bekanntesten Leitsätze im Geschäftsleben. Mit einer Mischung aus Neid und Unverständnis berichtete nach einer Tagung der Qualitätsmanager einer großen Organisation, dass sein Amtskollege in einem Versicherungsunternehmen allein mit zehn Geboten für das Projektmanagement sehr gute Erfahrungen gemacht habe. Er hingegen würde schon seit Jahren daran arbeiten, ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem im eigenen Hause aufzubauen und ein für das Projektgeschäft entsprechendes "Regelwerk" zu schaffen.

Nun werden Sie vielleicht sagen, dass zehn Gebote allein noch kein gutes Projektmanagement ausmachen können. Wahrscheinlich haben Sie Recht. Doch woher nehmen wir den Glauben, dass wir mit dicken Projektmanagementhandbüchern besser beraten sind? Irgendwo zwischen 1200 Seiten akademischer Ergüsse und zehn Geboten muss wohl die Wahrheit liegen.

Ein Beispiel

Ein interner PM-Beauftragter eines Lösungsanbieters der Immobilienwirtschaft hatte den Auftrag, das Unternehmen von einer klassischen Linienorganisation zu einem projektorientierten Unternehmen zu wandeln. Ein ehrgeiziges Veränderungsvorhaben, das notwendig erschien, um in dem immer stärker umkämpften Marktsegment zu bestehen.

Das Ziel der Umstrukturierung bestand darin, eine einfache und einheitliche Vorgehensweise zu schaffen und zu verankern, sowie einheitliche Entscheidungs- und Steuerungsprozesse und eine einheitliche Nomenklatur für die gesamte Organisation festzulegen.

Um dieses Ziel zu erreichen, fassten erfahrene Mitarbeiter aus dem neu geschaffenen Projektmanagement Office die einfachsten Grundprinzipien guten Projektmanagements auf ca. 30 Seiten PM-Handbuch zusammen. So wurden z.B. Projektkategorien und entsprechende Mindestanforderungen an Planung, Genehmigung und Steuerung definiert, um eine aufgabenorientierte Aufstellung zu ermöglichen. Rollen und Gremien für die Projekteinzeln sowie die Projektrahmenorganisation wurden definiert; damit verbunden wurden Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten beschrieben. Ein simples standardisiertes Vorgehensmodell strukturierte den Projektlebenszyklus und gab Orientierung.

Dabei wurde großer Wert auf einfache Prozesse und Prozessdarstellungen gelegt. Einige wenige praxistaugliche und für jedermann sofort einsetzbare Werkzeuge ergänzten die Prozesse (z.B. Vorlagen für die Analyse der Ausgangssituation und zur groben Beschreibung des Projektbedarfs, für die Formulierung des genauen Projektauftrags inkl. Ziele und erwarteter Ergebnisse, für die Analyse des Risikopotentials und die Planung geeigneter Vermeidungs- bzw. Minderungsmaßnahmen, für den Statusbericht). Diese Werkzeuge standen allen Beteiligten jederzeit online zur Verfügung und waren nahezu selbsterklärend. Die Bedienung war denkbar einfach, da die Vorlagen fast ausschließlich mit vertrauten Produkten aus der vorhandenen Office Palette erstellt wurden.

Die Hauptanstrengung bestand jedoch darin, die gesamte Organisation auf die neuen Handlungsanleitungen "einzuschwören". Dazu waren ein intensiver Dialog mit allen Beteiligten sowie flächendeckende Schulungen der Projektleiter und der vielen Projektbeteiligten notwendig.

Der Aufwand hatte sich gelohnt. Nach anderthalb Jahren kannten Mitarbeiter und Projektleiter die gemeinsamen Projektspielregeln, akzeptierten sie und wandten sie an. Heute werden z.B. die Verantwortlichen für die Vorplanungen anstehender Projekte mit ausreichend Zeit und Kompetenz ausgestattet, die Rollen der

verschiedenen Beteiligten werden eindeutig geklärt, Projektmeetings straff geplant, durchgeführt und protokolliert. Nach der Projektdefinition und -genehmigung werden Änderungswünsche als solche erkannt und strukturiert behandelt. Risiken, Fehler und Probleme werden offen angesprochen, der Umgang damit ist lösungsorientiert.

Das Ergebnis der genannten Maßnahmen sind mehr Sicherheit und Effizienz in der Projektabwicklung und volle Unterstützung durch das Management.

Ein weiteres Beispiel

Der Supportbereich eines großen internationalen Entwicklungszentrums hatte sich zum Ziel gesetzt, mehr Sicherheit in den Entwicklungsprojekten zu erreichen. Die Projekte sind komplex und hochgradig miteinander vernetzt, Herausforderungen wie parallele Entwicklung verschiedener Systeme und Subsysteme gehören zum Alltag. Man versuchte die Komplexität mit detaillierten und vernetzten Projektplänen und entsprechend feinem Reporting in den Griff zu bekommen. Die Pläne wurden aber so komplex, dass schon ihre Erstellung große Probleme bereitete. Wenn es überhaupt einmal gelang, abgestimmte Detailpläne anzufertigen, dann waren diese zum Zeitpunkt ihrer Fertigstellung bereits veraltet. Der Aufwand für Planung und Überwachung konnte nicht mehr bewältigt werden und die Ingenieure verbrachten einen Großteil ihrer Zeit mit administrativen Tätigkeiten.

Heute praktiziert man einen anderen Ansatz: Für jedes Projekt erstellen Mitarbeiter aus dem Projektsupport gemeinsam mit den Chef- und Projektingenieuren einen so genannten Masterplan, der die wichtigsten Schnittstellen und Meilensteine des Entwicklungsvorhabens enthält. Dieser Masterplan basiert auf den Erfahrungen bereits durchgeführter Projekte. Vor der konkreten Projektplanung werden folgende Fragen geklärt: In welchen Bereichen kann auf Simulationsergebnisse und so genannte virtuelle Baustufen (Rechenmodelle) vertraut werden und wo werden noch zusätzliche Validierungen durch Versuche an der Hardware benötigt? Welche bewährten Konzepte bzw. Systeme und Komponenten lassen sich im neuen Produkt wieder verwenden und integrieren? Was muss neu entwickelt werden? Wie kann die stufenweise Integration der parallel entwickelten Teilergebnisse sichergestellt werden?

Um diese Fragen zu klären, müssen alle beteiligten Experten im Haus einbezogen werden. Der Schlüssel zum Erfolg einer guten Planung liegt heute vor allem in einem intensiven und koordinierten Dialog der Experten, die später auch für die Umsetzung verantwortlich sind. Die im Expertengremium kommunizierten Termine und vereinbarten Lieferungen sind für die verschiedenen Ingenieurbereiche – die ja wechselseitig aufeinander angewiesen sind - absolut verbindlich. Bei der weiteren Projektdurchführung setzt man wieder verstärkt auf die Fähigkeit der Organisation zu offener Kommunikation und auf die Kompetenz der Ingenieure, denen man die Detailarbeit der Planung, Ausführung und Überwachung überlässt. Man traut den Mitarbeitern wieder mehr zu.

Ein wesentlicher Faktor für den Projekterfolg ist Disziplin auf allen Unternehmensebenen. Die Mitarbeiter müssen ihre Schnittstellen kennen, weitestgehend mit denselben Daten arbeiten bzw. sie regelmäßig austauschen und in ständigem Dialog miteinander stehen. Führungskräfte müssen auf späte Änderungsanforderungen verzichten.

Einfach "machen"!

"Verbringe die Zeit nicht mit der Suche nach einem Hindernis. Vielleicht ist keines da." Dieser Ausspruch Franz Kafkas drückt aus, was im Projektgeschäft so sehr Not tut: Dass Menschen Verantwortung übernehmen, dass sie schlicht und ergreifend das tun, was sich in ihren Augen als nahe liegend erweist.

"Ich mach das jetzt einfach und lege mich an dieser Stelle fest", hören Sie vielleicht Ihre innere Stimme mutig aussprechen. Ein Projektmeeting (z.B. zur Definition des Projektziels) nimmt wieder einmal diesen unseligen Verlauf, dass jeder mitreden und seine Bedenken äußern will, aber keiner den Mut hat, offen Position zu beziehen und eine Entscheidung zu treffen. Sie spüren den Impuls, sich festzulegen, um mit dem Projekt voran zu kommen. Doch schon im nächsten Moment haben Sie Angst vor Ihrer eigenen Courage und das Thema wird vertagt.

Ist es nicht merkwürdig, dass solche Szenen eher zum Projektalltag gehören als der umgekehrte Fall, dass anstehende Entscheidungen nach einer sachlichen Erörterung zeitnah getroffen werden? Projekte neigen zur Verschleppung. Dabei führen kleine und beständige Schritte eher und sicherer zum Ziel, als das War-

ten auf die große und perfekte Lösung. Die wird es nämlich nie geben. Hier also der Appell: Einfach "machen"! Im entscheidenden Moment handeln statt verschleppen.

Wir wollen an dieser Stelle keineswegs planlosen und blinden Aktionismus beschwören. Aber die Bereitschaft zu handeln ist wichtig. Ohne den Mut zu agieren und Verantwortung zu übernehmen, wird sich nichts bewegen. Das heißt aber auch, dass vom Top Management angefangen bis über alle Hierarchieebenen hinweg Unternehmertum im Unternehmen wieder stärker gefordert und gefördert werden muss. Bürokratie und mutiges unternehmerisches Handeln müssen wieder in ein gesundes Verhältnis gebracht werden. Hierzu braucht es wieder neue Freiräume, die Menschen zum Handeln ermutigen und nicht daran hindern. Das ist vor allen Dingen eine Frage der Firmenkultur und der zugrunde liegenden Menschenbilder. Wer Freiräume gewährt, traut seinen Mitarbeitern etwas zu, glaubt an ihr Potenzial, setzt Vertrauen in ihre Leistungsbereitschaft und ihr Fähigkeiten und sieht seine Aufgabe vor allem in der Bereitstellung förderlicher Rahmenbedingungen.

Dran bleiben und Erfolge sichern

Machen Sie sich bewusst, dass tief greifende Umstrukturierungen langfristigen Einsatz verlangen. Leider sind gute Vorsätze oft schnell vergessen. Dabei werden häufig enorme Investitionen vernichtet. Gerade erst implementierte Prozesse werden wieder über Bord geworfen, angeschaffte Werkzeuge werden nicht eingesetzt.

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie die eingeschlagene Strategie zur Vereinfachung unternehmensinterner Prozesse konsequent verfolgen und in regelmäßigen Abständen die Umsetzung überwachen und Erfolge sichern. Bei dieser Überprüfung geht es nicht darum, "Übeltäter" zu entlarven, sondern als Organisation vital zu bleiben und voneinander zu lernen. Auf diese Weise wird mit langem Atem Gutes weiterentwickelt und die getätigten Investitionen werden zum Vorteil des Unternehmens und der Mitarbeiter genutzt.

Literatur

- Fuchs; Jürgen (2003): "Lust auf Deutschland", Who's Who Europa Magazin
- DeMarco, Tom; Lister, Timothy (2003): "Bärentango – Mit Risikomanagement Projekte zum Erfolg führen", München

Wenn die Unternehmenskultur bremst – Projekte in schwierigem Umfeld meistern

Die Unternehmenskultur hat einen großen Einfluss auf die Projektarbeit, je nach Ausprägung kann sie förderlich oder hinderlich wirken. In manchen Unternehmen erweist sich die Unternehmenskultur als wahrer Projektkiller. Projektleiter stehen hier schnell auf verlorenem Posten – ganz besonders dann, wenn sie nicht bemerken, dass das Problem die Unternehmenskultur ist und nicht etwa ihre eigene, vermeintlich mangelnde Projektmanagement-Kompetenz. Im Folgenden erfahren Sie, was eine projektfreundliche Unternehmenskultur auszeichnet, welche kulturellen Aspekte die interne Projektarbeit behindern und was Projektleiter tun können, um auch in schwierigen Unternehmenskulturen ihre Projekte erfolgreich durchzuführen.



Marijan Kosel

Betriebswirt, Geschäftsführer der WEKOS Personalmanagement GmbH, Berater für Personalmanagement, Buchautor

Kontakt:

m.kosel@wekos.com

Mehr Informationen unter:

www.projektmagazin.de/autoren/

Projektfreundliche Unternehmenskultur

Eine erfolgreiche Projektarbeit kann nur in einer bestimmten Kultur des Umgangs miteinander gedeihen. Wichtige Elemente einer solchen Kultur sind:

- **Ganzheitliches und vernetztes Denken:** Bei der Projektarbeit stehen Unternehmensziele und übergeordnete Interessen im Vordergrund, nicht Abteilungs- und Bereichsdenken.
- **Verbindlichkeit:** Absprachen gelten verbindlich bis etwas Neues vereinbart wird. Wenn (knapp gesetzte) Projekttermine eingehalten werden sollen, dann müssen die Absprachen verlässlich sein.
- **Innovations- und Veränderungsbereitschaft:** Ein wesentliches Merkmal von Projekten ist Neuartigkeit. Deshalb benötigen Projekte ein innovationsfreudiges und veränderungsbereites Umfeld. Ein gewisses Maß an Experimentierfreudigkeit und Risikobereitschaft sind Voraussetzung, damit ein Unternehmen seine Projekte erfolgreich abwickeln kann.
- **Kooperationsbereitschaft:** Projektarbeit erfordert sehr oft die interdisziplinäre Zusammenarbeit verschiedener Linienbereiche. Diese Synergien können sich erst dann entfalten, wenn das Verhältnis der Teammitglieder untereinander durch Vertrauen und Offenheit geprägt ist. Arbeiten sie gegeneinander und missgönnen sich den Erfolg, kann das Projekt nicht gedeihen.
- **Ausgeprägte Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit:** Projektarbeit ist in erster Linie Kommunikation. Weil die Abläufe und Aufgaben im Projekt nicht standardisiert sind, ist hier deutlich mehr Kommunikation notwendig als in der Linie.
- **Hierarchieübergreifendes Arbeiten:** In Projekten müssen die Teammitglieder hierarchieübergreifend zusammenarbeiten. Da kann es passieren, dass ein Mitarbeiter als Projektleiter seine eigenen Führungskräfte führt. Führungskräfte, die in Projekten "nur" einfache Teammitglieder sind, müssen ihre Projektrolle akzeptieren und sich im Projekt von der Linienhierarchie lösen.

Soweit die Theorie. Dass Projekte häufig unter bedeutend ungünstigeren Rahmenbedingungen durchgeführt werden müssen, davon können viele Projektleiter und -mitarbeiter ein Lied singen.

Störgröße Unternehmenskultur

Die Realität in internen Projekten ist vom Idealzustand leider oft weit entfernt. Viele Projektleiter kennen das:

- Projektaufträge werden nach dem Motto "Machen Sie mal" erteilt.
- Der Auftraggeber hat keine Zeit oder zeigt kein Interesse am Projekt.
- Zusagen und Vereinbarungen werden nicht eingehalten.
- Die Linie stellt sich quer und boykottiert das Projekt.

- Es gibt keine verbindliche Projektorganisation.
- Projektmitarbeiter halten sich nicht an die vereinbarten Termine oder bleiben den Projektbesprechungen mit fortschreitendem Projektverlauf immer öfter – oft auch unentschuldig – fern.
- Projekte dümpeln vor sich hin und versanden irgendwann vollständig.

Die meisten Störgrößen, die ein Projekt zum Scheitern bringen oder zumindest behindern können, sind hinlänglich bekannt. Was also tun? Ist doch klar, der Projektleiter muss geschult werden! Im Seminar werden ihm dann die gängigen Instrumente der Projektarbeit vermittelt, wie zum Beispiel Projektstrukturplan, Netzplantechniken und Meilensteinplanung. Ausgestattet mit einem vollen Werkzeugkoffer macht sich der Projektleiter guten Willens an die Arbeit – und scheitert trotzdem. Woran liegt das? Vordergründig ist das klar: natürlich am Projektleiter, schließlich ist er für den Projekterfolg verantwortlich.

Aber so einfach ist es nicht. Sicherlich kann es auch mal am Projektleiter liegen, wenn ein Projekt scheitert. In den meisten Fällen aber liegt der Grund in der Art und Weise, wie im Unternehmen miteinander umgegangen wird. Das Projekt scheitert an der Unternehmenskultur.

Die Unternehmenskultur ist das Verhaltensprogramm, sozusagen die "Software des Unternehmens". Sie steuert die Aktivitäten und Handlungen. Auch wenn der Begriff "Unternehmenskultur" etwas abstrakt ist, so hat sie doch einen ganz konkreten Einfluss auf den Projekterfolg. Für alle, die sich regelmäßig mit Projektmanagement beschäftigen, ist es längst eine Binsenweisheit: "Projekte scheitern an den Menschen und nicht an fehlenden Methoden und Instrumenten".

Die Projektkiller

Projekte können nicht isoliert von der restlichen Organisation betrachtet werden. Sie sind keine "Inseln der Glückseligen" im Unternehmen, sondern eingebettet in das Unternehmensgeschehen, und damit sind sie den Einflüssen der Unternehmenskultur ausgesetzt. Wird die Projektarbeit gestört oder behindert, ist dies oft unternehmenskulturell bedingt. Projektleiter, die sich dessen nicht bewusst sind, laufen Gefahr, sich wie Don Quijote in einem sinnlosen Kampf gegen Windmühlen aufzureiben, anstatt die tatsächliche Problemursache zu adressieren.

Auch wenn sich eine Unternehmenskultur nicht in einzelne Bestandteile zerlegen lässt wie ein Auto, so ist es doch möglich, sie in verschiedene Teilaspekte zu untergliedern. Stark negativ ausgeprägte Unternehmenskulturen – häufig auch als pathologisch bezeichnet (siehe "Der Termin" von Tom DeMarco) – können u.a. die folgenden Teilaspekte aufweisen:

- **"Unverbindlichkeitskultur"**: In einer stark ausgeprägten Unverbindlichkeitskultur kann man sich auf Absprachen und Vereinbarungen nicht verlassen. Wer eine Vereinbarung bricht, hat in der Regel keine negativen Konsequenzen zu erwarten. Häufig wird das Versäumnis nicht einmal angesprochen, denn es ist ja ganz normal. Herrscht Unverbindlichkeit, dann kommen Projekte nur sehr schleppend voran.
- **Abteilungsdenken und "Silo-Kultur"**: Hier stehen die einzelnen Unternehmensbereiche wie Beton-Silos nebeneinander, undurchlässig und klar voneinander abgegrenzt. Der Begriff "Ab-Teilung" wird wörtlich genommen. Die Mitarbeiter achten vor allem darauf, dass ihr eigener Bereich gut dasteht, die eigenen Abteilungsinteressen haben immer Vorrang. Es wird mehr übereinander als miteinander geredet, und die Zusammenarbeit – sofern man das Wort in diesem Zusammenhang überhaupt verwenden kann – ist durch Intrigen und taktische Spielchen gekennzeichnet. Ein solches Verhalten geht natürlich zu Lasten der übergeordneten Unternehmensinteressen.
- **"Chamäleon-Kultur"**: Die Mitarbeiter verhalten sich opportunistisch und schlagen sich auf die Seite, die gerade Oberwasser hat. Heute wird diese Meinung vertreten, morgen jene – jeder hängt sein Fähnchen in den Wind. Manche Mitarbeiter haben gelernt, sich so vage auszudrücken, dass kaum einer weiß, wofür sie wirklich stehen. Ganz gewiefte Vertreter der Chamäleon-Kultur verkaufen dieses Verhalten dann auch noch als Flexibilität, die in diesen schnelllebigen Zeiten einfach sein muss. Für Projektleiter kann das sehr zermürend sein, denn es fehlt eine klare Linie und sie können sich auf nichts verlassen.
- **"Alibi-Kultur"**: Die Hauptakteure in der Alibi-Kultur sind die Industrieschauspieler. Ihnen geht es nicht darum, für das Unternehmen gute Ergebnisse zu erzielen – sie wollen einfach nur gut dastehen. Damit ihnen das gelingt, spielen sie eine bestimmte Rolle. Industrieschauspieler sagen nicht, was sie meinen

und sie tun nicht, was sie sagen. Sie würden niemals öffentlich etwas kritisieren, aber sie boykottieren es im Stillen. Sie sind Meister der Fassade, manchmal werden sie auch als Blender bezeichnet. Ihre Äußerungen sind meist reine Lippenbekenntnisse. Es ist schwer, Industrieschauspieler zu identifizieren, denn sie verhalten sich angepasst und bieten kaum Angriffsflächen. Projekte in einer Alibikultur haben ein hohes Risiko zu scheitern, da häufig nicht einmal der Auftraggeber mit Überzeugung hinter ihnen steht. Projekte in einer Alibi-Kultur gleichen nicht selten einer Beschäftigungstherapie.

- **"Alleinherrschaft"**: Hier hat nur der Chef das Sagen. Andere Meinungen, Widerspruch oder gar Kritik werden nicht geduldet. Bei einem "Alleinherrscher" als Auftraggeber verfügt das Projektteam kaum über Entscheidungs- und Handlungsspielräume. Der Alleinherrscher ordnet an und erwartet Gehorsam. Dieser direkte Führungsstil verträgt sich nicht mit dem Projektmanagement-Gedanken, weil er Kreativität und neue Denkansätze verhindert. Das Ergebnis der Alleinherrschaft sind innere Kündigung und Duckmäusertum.
- **"Schotten- oder Schwabekultur"**: "Wir machen alles, es darf nur nichts kosten", lautet die Devise bei der Schotten- und Schwabekultur. Projekte werden mit "Soda-Personal" – Personal, das **sowieso da** ist – durchgeführt. Eine Idee wird nur dann für gut gehalten, wenn sie keine Kosten verursacht. In diesem Umfeld bleiben viele rentable Projekte auf der Strecke oder werden mit minimalem Aufwand alibimäßig abgearbeitet, ohne den potenziellen Nutzen tatsächlich auch zu entfalten.
- **"Absicherungs-Kultur"**: Die Maxime lautet hier: "Nur keine Fehler machen. Solange nicht das letzte Prozent Restrisiko ausgeräumt ist, machen wir gar nichts". Bedenkensträger haben hier großen Einfluss. Sicherheitsdenken und Risikovermeidung sind das oberste Gebot. Das bremst Innovationen und erzeugt Berge von Analysen und Protokollen. Jede Tätigkeit oder Entscheidung wird von zahlreichen Absicherungsmaßnahmen begleitet, die die Verwaltung aufblähen. Aus Fehlern zu lernen, ist hier nicht möglich.
- **"Beharrungskultur"**: Typische Killerphrasen in dieser Kultur sind: "Warum müssen wir ständig was Neues machen? Wieso lassen wir nicht alles, wie es ist?" oder "Das haben wir noch nie so gemacht!". Bewahrer, Verhinderer und Bedenkensträger blockieren hier den Fortschritt. Gute Projektarbeit bedeutet, eingefahrene Gleise auch mal zu verlassen und bewusst neue Wege zu beschreiten. In einer Beharrungskultur stoßen alle innovativen Ideen allerdings auf taube Ohren.

Eine pathologische Unternehmenskultur hat vor allem auf kleine und mittlere Projekte eine große Auswirkung, da diese beim Top-Management und damit im Unternehmen insgesamt in der Prioritätenliste eher weiter unten stehen.

Projektmanagement-Kultur

Erfolgreiche Projektarbeit setzt vor allem eine ausgeprägte Projektmanagement-Kultur voraus. Andernfalls werden Projekte schnell als lästiges Geschäft betrachtet, das von der "eigentlichen Arbeit", also dem Tagesgeschäft, ablenkt. Hier fehlt das Bewusstsein, dass Projekte die Zukunft des Unternehmens sichern. In der Folge konkurrieren Projekt und Linie um die vorhandenen Ressourcen und die Linie versagt dem Projekt ihre Unterstützung.

Erfolgreiche Projekte trotz pathologischer Unternehmenskultur

Gerade wenn Sie kleine oder mittlere Projekte leiten, ist es sehr wichtig, dass Sie die behindernden Einflüsse der Unternehmenskultur erkennen und angemessen darauf reagieren können. Die folgenden Empfehlungen helfen Ihnen, die negativen Einflüsse einer pathologischen Unternehmenskultur zu entschärfen.

Sorgen Sie von Anfang an für einen klaren Auftrag!

Wenn der Auftraggeber Ihnen ein Projekt nach dem Prinzip überträgt "Ich weiß nicht, was ich will, aber Sie wissen schon, was ich meine", fehlt ein klarer Auftrag. Lässt Ihr Auftraggeber sich nicht dazu bewegen, den Auftrag zu konkretisieren, müssen Sie diese Aufgabe selbst übernehmen (siehe hierzu "**So führen Sie Ihr Top-Management. Guerilla-Taktik für Projektleiter**" von Klaus D. Tumuschheit, Ausgabe 5/2009).

Hilfreich bei der Auftragsklärung ist eine Projektskizze. Das ist eine grobe Beschreibung des Projekts, die Sie anhand der Ihnen vorliegenden Informationen erstellen. Die Projektskizze darf maximal eine DIN-A4-

Seite lang sein. Alles, was darüber hinaus geht "erschreckt" Ihren Auftraggeber nur. Topmanager lieben es kurz und prägnant. In der Projektskizze sollten Sie auf folgende Fragen eingehen:

- Was ist das Projektziel bzw. die Projektziele?
- In welche Teilschritte lässt sich das Projekt gliedern?
- Wer sollte in der Projektgruppe mitarbeiten?
- Mit welchem Aufwand / mit welchen Kosten ist insgesamt zu rechnen?
- Was sind die Erfolgsvoraussetzungen?
- Bis wann kann aus Ihrer Sicht (unter den beschriebenen Rahmenbedingungen) das Projekt abgeschlossen werden?

Sprechen Sie die Projektskizze mit Ihrem Auftraggeber durch, und zwar in dem Sinne "Ich möchte sicher gehen, dass ich Sie richtig verstanden habe." Topmanager haben wenig Zeit und möchten sich nicht mit Detailarbeit aufhalten. Deshalb ist ihnen oft selbst nicht wirklich klar, was sie mit dem Projekt eigentlich bezwecken wollen. Indem Sie die Projektskizze mit Ihrem Auftraggeber besprechen, helfen Sie ihm dabei, sich ein Bild von dem Projekt zu machen und eine eigene Meinung dazu zu entwickeln. Außerdem haben Sie dabei die Möglichkeit, Ihrem Auftraggeber deutlich zu machen, welchen Beitrag er zum Projekterfolg beisteuern kann bzw. muss.

Nach dem Gespräch werden Sie Klarheit haben. Entweder steht nun der Projektauftrag fest oder – und das ist nicht selten – der Projektauftrag wird wieder zurück gezogen, weil dem Auftraggeber bewusst geworden ist, welchen Rattenschwanz das Projekt nach sich zieht. Egal wie es ausgeht, in jedem Fall vermeiden Sie teure und personalaufwändige Blindleistungen.

Prüfen Sie rechtzeitig, ob der Auftraggeber hinter dem Projekt steht!

Offiziell steht der Auftraggeber selbstverständlich hinter dem Projekt. Für Sie als Projektleiter ist es aber wichtig zu wissen, ob das auch wirklich so ist und ob Sie auf Ihren Auftraggeber zählen können. Das lässt sich prüfen, indem Sie den Aufwand und die Kosten für das Projekt prognostizieren. Rechnen Sie unbedingt auch den internen Personalaufwand – also die "Soda-Kosten" – mit ein. Vor allem bei kleineren und mittleren Projekten wird dieser Aufwand häufig unterschätzt. Wenn man mal nachrechnet, kommen schnell ein paar Mannmonate zusammen, und inklusive der Personalnebenkosten kostet ein Mannmonat leicht zwischen 5.000 und 8.000 Euro. Mit der Frage "Ist Ihnen das Projekt das wirklich wert?" erfahren Sie sehr schnell, ob Sie mit der notwendigen Unterstützung und Rückendeckung Ihres Auftraggebers rechnen können.

Werden Ihnen die erforderlichen Ressourcen verwehrt, dann sollten Sie den Auftraggeber eindringlich auf die Auswirkungen auf das Projekt hinweisen. Falls Sie keine Chance sehen, das Projekt mit den zur Verfügung gestellten Ressourcen erfolgreich abzuschließen, dann seien Sie mutig und geben Sie den Projektauftrag zurück. Das ist besser, als später dafür zur Verantwortung gezogen zu werden, dass das Projekt gescheitert ist.

Bringen Sie in Erfahrung, was die Schlüsselpersonen im Unternehmen wirklich über das Projekt denken!

Der Projekterfolg hängt neben dem Auftraggeber auch von anderen Schlüsselpersonen ab. Hierzu zählen vor allem die Entscheider in der Linie. Gerade in Unternehmen mit einer ausgeprägten Alibi-Kultur kommt es oft vor, dass Projekte abgenickt werden, obwohl niemand hinter ihnen steht. Projekte sind auf die Unterstützung der Linie angewiesen. Stehen die Entscheidungsträger in der Linie nicht hinter dem Projekt, haben Sie als Projektleiter nur geringe Erfolgsaussichten.

Was die Entscheider wirklich über das Projekt denken, erfahren Sie nur in einem Vier-Augen-Gespräch. Achten Sie im Gespräch auf die subtilen Signale, die Ihre Gesprächspartner aussenden. Argumentieren Sie mit Eifer, Begeisterung und Überzeugung oder findet eine Alibidiskussion statt, an deren Ende nur ein paar unverbindliche Floskeln stehen? Fragen Sie Ihre Gesprächspartner jeweils direkt: Wie stehen Sie zu dem Projekt? Was versprechen Sie sich davon? Darf ich mit Ihrer Unterstützung rechnen? Wenn Sie den Eindruck gewinnen, dass im Grunde niemand das Projekt wirklich unterstützen will, dann sollten Sie das gegenüber dem Auftraggeber thematisieren. Möglicherweise hat nur Ihr Auftraggeber ein ehrliches Interesse am Projekt, während es den Entscheidern in der Linie egal ist. In diesem Fall muss der Auftraggeber

gegenüber der Linie die Wichtigkeit des Projekts (nochmals) deutlich machen und die Linienverantwortlichen dazu verpflichten, dem Projekt ihre Unterstützung zu geben.

Sorgen Sie für eine verbindliche Projektorganisation!

Klare Strukturen und Kommunikationswege im Projekt schaffen klare Verantwortlichkeiten, und klare Verantwortlichkeiten schaffen Verbindlichkeit. Unverzichtbare Instrumente sind hierbei der Projektstrukturplan und das Projekthandbuch. Darin sind die Aufgaben und Verantwortlichkeiten von Auftraggeber, Lenkungsteam, Projektleiter, Teilprojektleiter und Projektmitarbeiter schriftlich festgehalten. Außerdem ist es wichtig, die Informations- und Kommunikationswege im Projekt eindeutig zu definieren. Es muss beispielsweise festgelegt sein, in welcher Regelmäßigkeit das Lenkungsteam informiert wird und in welchen zeitlichen Abständen sich das Projektteam trifft.

Sorgen Sie mit schriftlichen Dokumentationen für Verbindlichkeit!

Halten Sie alle Vereinbarungen konsequent schriftlich fest! Auf diese Weise wirken Sie der Unverbindlichkeit entgegen und verhindern Ausreden wie "Das hatte ich so nicht in Erinnerung", "Das habe ich ganz anders verstanden" oder "Ich dachte, darum kümmert sich Herr Maier". Pflegen Sie Ihren Projektplan und sprechen Sie Änderungen mit dem Projekt- und dem Lenkungsteam laufend ab. Machen Sie dem einzelnen Teammitglied immer wieder deutlich, welchen Beitrag es zum Projekterfolg leistet. Setzen Sie verbindliche Meilensteintermine. Protokollieren Sie die Ergebnisse der Projekt- und Lenkungsteam-Besprechungen. Halten Sie fest, wer welche Aufgabenerledigung bis wann zugesagt hat. Und vor allem: Nehmen Sie es nicht stillschweigend hin, wenn jemand seine Zusagen nicht einhält, sondern fordern Sie deren Einhaltung konsequent ein. Wenn alles nichts hilft, nehmen Sie den unzuverlässigen Projektmitarbeiter aus dem Projekt. Das hat eine starke Signalwirkung für das Team.

Beziehen Sie die Betroffenen von Anfang an mit ein!

Projekte bewirken Veränderungen, und wer mit einer solchen Veränderung konfrontiert wird, ohne daran mitgewirkt zu haben oder wenigstens um seine Meinung gebeten worden zu sein, fühlt sich schnell übergangen und bevormundet. Vorgegebene Lösungen provozieren oft Widerstand, und Widerstand kann den Projekterfolg gefährden. Machen Sie deshalb die Betroffenen zu Beteiligten (siehe auch "**Änderungsmanagement. So holen Sie Skeptiker ins Boot**" von Angelika Collisi, Ausgabe 12/2009). Die Akzeptanz des Projektergebnisses steigt mit dem Grad der Einbeziehung. Wer von Anfang an die Möglichkeit hatte, sein Wissen, seine Bedürfnisse und Anregungen einzubringen, wird nach Projektabschluss auch hinter dem Ergebnis stehen (müssen). Das kostet Sie als Projektleiter zwar am Anfang mehr Zeit, zahlt sich aber aus. Betroffene einbeziehen bedeutet auch, sie in die Verantwortung für das Projekt zu nehmen.

Gehen Sie bewusst neue Wege!

Projekte sind per Definition darauf angewiesen, neue Wege zu gehen. In einer stark ausgeprägten Beharrungs- und Absicherungskultur werden Sie damit allerdings auf massive Widerstände stoßen. Diese Widerstände können Sie nicht überwinden, indem Sie auf den Putz hauen und "Das wird jetzt so gemacht – Basta!" rufen. Stattdessen ist hier Feingefühl gefragt. "Lassen Sie uns das doch mal so probieren. Ob es funktioniert, wissen wir erst, wenn wir es versucht haben. Selbst wenn es schief geht, können wir daraus lernen." Wenn Sie unverkrampft vorgehen, erhöhen Sie die Chance, dass die Mitarbeiter sich bereit erklären, gemeinsam mit Ihnen neue Wege zu beschreiten. Die Beharrungs- und Absicherungshaltung der Projektbeteiligten lässt sich nur verändern, wenn es gelingt, mit dem Begehen neuer Wege, Erfolgserlebnisse zu generieren. Ausgetrampelte Pfade sind zwar sicher, aber auf Dauer doch ziemlich langweilig – und sie führen nicht unbedingt zur besten Lösung.

Thematisieren Sie hinderliches Verhalten!

Wenn Sie feststellen, dass es bei den Projektbeteiligten an Verbindlichkeit, abteilungsübergreifendem Denken, Veränderungs- oder Kooperationsbereitschaft fehlt, dann sollten Sie das klar und deutlich ansprechen. Je nachdem, wie stark das hinderliche Verhalten verbreitet ist, kann dies im persönlichen Gespräch unter vier Augen oder auch vor versammelter Mannschaft erfolgen. Nicht anklagend oder vorwurfsvoll, sondern sachlich und ruhig, indem Sie Ihre Wahrnehmungen und die Auswirkungen auf das Projekt beschreiben. Fragen Sie nach den Ursachen des Verhaltens. Allein das Ansprechen des Fehlverhaltens wird Verhaltensänderungen bewirken.

Bringen Sie Ihr Projekt aktiv in Erinnerung!

Klappern gehört zum Handwerk. Wenn Sie möchten, dass Ihr Projekt in der Prioritätenliste Ihres Auftraggebers möglichst weit oben steht, dann sollten Sie es immer wieder auf die Tagesordnung setzen. Stellen sie den Projektfortschritt beispielsweise regelmäßig im Lenkungsteam vor, thematisieren Sie ihn regelmäßig bei Ihren Rücksprachen mit dem Auftraggeber oder berichten Sie darüber in der Mitarbeiterzeitung. "Aus den Augen aus dem Sinn" – das gilt insbesondere bei viel beschäftigten Managern. In der Folge gewinnt der Projektleiter den Eindruck, dass sein Auftraggeber das Interesse an dem Projekt verloren hat, dabei hat er es nur einfach vergessen. Je mehr Ihr Auftraggeber sich mit dem Projekt beschäftigt und am Projektfortschritt teilhaben darf, umso mehr Interesse wird er für das Projekt entwickeln – und desto mehr Unterstützung erhalten Sie.

Wenn alles nichts hilft, geben Sie den Projektauftrag zurück!

Wenn die Rahmenbedingungen für Ihr Projekt insgesamt sehr schwierig sind, wenn keine einflussreiche Führungsperson das Projekt unterstützt und Sie das Gefühl haben, Sie sind der einzige, der sich für die Belange des Projekts einsetzt, dann stecken Sie keine Energie mehr rein. Es hat keinen Sinn, ein totes Pferd zu reiten. Dem können Sie noch so sehr die Sporen geben, es wird sich nicht mehr bewegen. Steigen Sie ab! Was kann schon passieren? Entweder Sie ernten Hochachtung dafür oder Sie müssen gehen. Beides ist auf Dauer gut. Oder wollen Sie Ihr ganzes Berufsleben in einem Unternehmensumfeld verbringen, in dem Projektleiter verheizt werden?

Zwei wichtige Voraussetzungen für den Projekterfolg

In einer pathologischen Unternehmenskultur sind zwei Dinge für den Projekterfolg essentiell: Erstens die konsequente Anwendung der Projektmanagement-Methoden und -Instrumente. Und zweitens muss der Projektleiter den Auftraggeber stets in der Verantwortung für das Projekt halten. Denn der Auftraggeber ist es, der dem Projekt die notwendige Unterstützung und Aufmerksamkeit verschafft. Die Mitarbeiter in Projekt und Linie haben sehr feine Antennen für das wahre Commitment des Auftraggebers und nehmen auch ganz subtile Signale wahr. Wenn sie merken, dass selbst der Auftraggeber nicht hinter dem Projekt steht, werden sie selbst es auch nicht tun. Damit ist das Ende des Projekts besiegelt.

Unternehmenswandel tut Not

Die vorgestellten Anregungen helfen Projektleitern dabei, mit einer pathologischen Unternehmenskultur möglichst gut zurechtzukommen. Dies kann aber nur eine Zwischenlösung sein. Langfristig sollte es das Ziel der Geschäftsführung sein, die eigene Unternehmenskultur gezielt so zu verändern, dass Kooperation, Kommunikation und Innovationsstärke gefördert werden. Das erfordert einen langfristig angelegten Veränderungsprozess.

Ein professionelles Projektmanagement kann ein integraler Bestandteil eines solchen Veränderungsprozesses sein. Es kann einen positiven Einfluss auf die Unternehmenskultur ausüben, indem Mitarbeiter in Projekte eingebunden werden und eine neue, innovationsfördernde Art von Zusammenarbeit und Führung erleben. Sie werden aus ihrer trägen und von Bereichsinteressen geprägten Linienkultur herausgenommen und erleben ein Erfolgsmodell der Zusammenarbeit, das sie gerne auf ihren betrieblichen Alltag und auf die Linienorganisation übertragen möchten. Die Begeisterung, die Neugierde und die Leidenschaft, die sie zum Projekterfolg getragen hat, können sie ihren Linienkollegen vermitteln und neue Verhaltens- und Sichtweisen in das Tagesgeschäft tragen. Projektmanagement kann auf diese Weise den Wandel der Unternehmenskultur unterstützen.

Weitere Informationen zu diesem Thema finden Sie in dem Buch "**Projekte sicher managen**" von Marijan Kosel und Jürgen Weißenrieder, Wiley Verlag 2007.

Fachbeitrag

Sinnvoll, aber oft nicht möglich

Nutzenmanagement in Projekten

Ein mittelständisches Unternehmen führte ein neues Customer-Relationship-Management-System ein. Die Kunden sollen damit besser betreut, die Aufträge schneller bearbeitet werden. Nach neun Monaten wurde das Projekt mit der Implementierung des Systems formal erfolgreich abgeschlossen. Sie ahnen bereits die Pointe?

Fünf Monate nach Einführung des neuen Systems lag der Nutzungsgrad bei gerade mal 20%. Die Anwender griffen weiterhin auf ihre Notizen, Akten, Formulare und Teile des alten Systems zurück. Der Geschäftsführer sah rot: "Ein System, das kaum einer benutzt? Welchen Nutzen bringt das für das Unternehmen?"

Ein Projekt, das erfolgreich abgeschlossen wurde, aber kaum Nutzen stiftet. Ein Paradoxon, das bereits in den 90er Jahren im englischsprachigen Raum zu einer scheinbar epochalen Erfindung für das Projektmanagement führte: dem Nutzenmanagement.

Nutzenlose Projekte

Doch wie sieht das Nutzenmanagement in der Praxis aus? Als Projektcoach in verschiedenen Unternehmen im Einsatz hörte ich vor einem Jahr vermehrt, dass sich das Nutzenmanagement nun auch verstärkt in der deutschen PM-Praxis durchzusetzen würde und dachte damals: "Genau das brauchen wir!" Schon seit Jahren stört es mich, dass ich bei wirklich jeder Auftragsklärung die aus meiner Sicht eigentlich selbstverständliche Frage stellen muss: "Und was soll das Projekt eigentlich dem Unternehmen nutzen?"

So begleitete ich vor einigen Monaten z.B. ein Projekt, zu dem mich der Geschäftsführer des Unternehmens in der Endphase als Projektcoach gerufen hatte. Einige Tage nach meiner Ankunft sagte der Projektleiter zu mir: "Jetzt sollten wir aber mal die Projektziele genau beschreiben!" Ich fragte ihn: "Hätte man das nicht schon beim Start des Projekts tun sollen?" Der Projektleiter erklärte mir: "Wir wissen doch erst jetzt, wie das Projekt ungefähr ausgehen wird. Dieses Ergebnis lasse ich mir in meine Zielvereinbarung schreiben, die ich in sieben Monaten erreichen muss. Dann sind mir 8.000 Euro Bonus sicher!" Nicht, dass mich seine Antwort gewundert hätte. Ich hatte sie nicht zum ersten Mal gehört. Im Gegenteil: Dieses Vorgehen ist, so scheint mir, im Projektmanagement die stillschweigende Regel.

Seien wir ehrlich: Viele Projekte sind nutzenschwach bis (netto) nutzlos. Exakt für sie wäre Nutzenmanagement sehr nützlich. Die Frage ist bloß: Wer soll dieses durchführen? Der eben erwähnte Projektleiter? Weil es ihm die

Autor



Klaus D. Tumuscheit

Projektmanagementberater,
-trainer und -coach,
Buchautor, Inhaber der
project'ing GmbH in Heidelberg

Kontakt:

Klaus.Tumuscheit@project-ing.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

in den Rubriken:

[Projektabschluss](#)

[Projektkultur](#)

Wahl zwischen einem substanziellen Nutzen seines Projekts und 8.000 Euro Bonus eröffnet? Das ist keine wirkliche Wahl.

Bonus bricht Nutzen

Ich will nicht behaupten, dass überall und bei jedem Projekt so gedacht wird. Jeder entscheide selbst, wie es in seinem Umfeld aussieht. Doch in der verbreiteten Praxis ist tendenziell jedes Projekt ein erfolgreiches Projekt. Ex definitione. Denn wenn es das nicht ist, ist der verantwortliche Projektmanager kein erfolgreicher Projektmanager. Und das kann, das darf nicht sein, weil sein Bonus, eine Beförderung oder eine Vertragsverlängerung vom Erfolg des Projekts abhängen: Bonus bricht Nutzen.

Deshalb war auch das anfangs erwähnte IT-Projekt "erfolgreich": "90% der kundenbezogenen Abläufe können im Schnitt um 30% beschleunigt werden, in der Spitze um 80%." So stand es im Erfolgsbericht. Man beachte das Verb: "können". Die Abläufe können, wurden aber faktisch nicht verbessert. Doch das hätte niemand geschrieben, weil sonst der Vertrag des Projektleiters nicht verlängert worden wäre.

Was belohnt wird, wird gemacht – und Nutzen wird nicht belohnt. Dafür das Projektergebnis, denn das ist leichter messbar. Das ist der Missstand, den Nutzenmanagement eigentlich beheben soll und der sich bei genauerem Hinsehen als Hindernis herausstellt, das unüberwindlich erscheint. Es gibt jedoch noch eine weitere Hürde.

Projektnutzen versus Anwendernutzen

Was ist überhaupt Nutzen? Als ich den Logistikleiter des Unternehmens fragte, warum nur 20% seiner Mitarbeiter das neue CRM-System mit Versand- und Lagerdaten "füttern", gestand er mir hinter vorgehaltener Hand: "Das System nützt uns doch nichts! Die Datenpflege hält bloß auf! Wir müssen die Sendungen im Akkord raushauen und haben keine Zeit für nutzlose Datenspielerien!" Au Backe: Der Projektnutzen liegt im Clinch mit dem Anwendernutzen. Wer mag wohl gewinnen?

Soweit ich Nutzenmanagement verstanden habe, definiert es ex ante einen Nutzen für das Unternehmen, dessen Erreichen ex post mittels "Nutzeninkasso" überprüft wird. Nutzeninkasso – ein phantastisches neues Schlagwort. Ich frage mich nur: Wer überwacht das Abteilungsdenken, das eben dieses Nutzenkalkül be-, wenn nicht verhindert? Wird hier eine Management-Methode bemüht, um ein Mindset-Problem zu lösen? Ich vermute Schlimmeres.

Wirtschaftlichkeit versus Auftraggeberinteresse

"Nutzen" hört sich phantastisch an – wie andere Abstrakta: z.B. Wohlstand, Universum, Glaube, Liebe, Hoffnung. Wer könnte dagegen sein? Jeder, der jeden Tag mit dem Nutzen in der PM-Praxis kämpft. Und wie sieht diese aus? Fangen wir ganz vorne an. Idealerweise klärt man zu Beginn eines Projekts: Was soll das Projekt dem Unternehmen bringen? Das ist der Nutzen. Dann wird geplant: Wie lange und wie teuer? Nach dieser Planung prüfe ich, grob vereinfacht, ob der Nutzen höher als der Aufwand ist. Wenn "ja", dann wird das Projekt durchgeführt, wenn "nein", dann eben nicht. Das ist, wie gesagt, der Idealfall, den das Nutzenmanagement meiner Meinung nach implizit postuliert. Die verbreitete Realität sieht jedoch anders aus.

In der verbreiteten Praxis wird das Projekt eben nicht eingestellt, wenn sich herausstellt, dass der Nutzen geringer ausfallen wird als der erforderliche Aufwand. Der Auftraggeber schickt die Wirtschaftlichkeitsberechnung postwendend zurück an den Projektleiter mit dem Auftrag: "Sehen Sie gefälligst zu, dass bei der Berechnung ein positiver Kapitalwert herauskommt!"

"Was nicht passt, wird passend gemacht."

Warum sagt der Auftraggeber das? Weil er in vielen Fällen das Projekt gegenüber den Stakeholdern bereits als "Jahrhundertprojekt" angekündigt hat, als den "vollen Bringer" oder bahnbrechendes neues Produkt, das einen phantastischen neuen Markt erschließt. Und dies immer mit dem Subtext: "Passt auf! Damit baue ich meine Machtposition weiter aus!" Und dann wagt es der Projektleiter, mit einem negativen Kapitalwert daherzukommen. Das kann nicht sein, das darf einfach nicht sein.

Also bittet er, den Projektleiter "nachzubessern". Der Projektleiter fällt vom Glauben ab, denn das passiert ihm ja nicht zum ersten Mal. "Was nicht passt, wird passend gemacht!" – das ist die unausgesprochene Forderung des Auftraggebers. Also macht er die Wirtschaftlichkeitsberechnung passend, biegt, trickst und rechnet hin, dass es eine Freude ist. Spätestens nach dem zweiten Projekt weiß er, "wie der Hase läuft".

Nutzenmanagement ist im Prinzip eine gute Idee. Doch wie kann es bei dieser system-immanenten, mindset-gesteuerten und incentive-flankierten Trickserie funktionieren?

Projektleiter – ein Nutzenoptimierer?

Vielleicht, indem der Projektleiter auf die Idee käme, den realen Nutzwert des Projekts so zu erhöhen, dass der Nutzen höher ausfällt als der Aufwand? Nehmen wir an, der Auftraggeber schickt den Projektleiter zurück in sein Büro, weil sein vorkalkuliertes Projekt einen negativen Kapitalwert hat und der Auftraggeber aber schwarze Zahlen sehen will. Der Projektleiter bessert nicht bei den Zahlen nach, sondern z.B. beim Funktionsumfang eines Produkts, das im Rahmen des Projekts erstellt werden soll. Auf diesem Weg erhofft er einen höheren Absatz des Produkts und damit einen höheren Nutzen für den Auftraggeber zu erzielen. Das wäre pro-aktives, steuerndes Nutzenmanagement – im Gegensatz zum rein überprüfenden.

Doch würde ein Projektleiter wirklich so handeln und eine inhaltliche Anpassung des Produkts vorschlagen, so würde er sich prompt mit einer Menge von Leuten anlegen. Denn Idee und Spezifikationen für das Produkt kommen aus unterschiedlichen Fachbereichen. Der Vertrieb möchte z.B. ein hoch kundenwirksames Produkt, die Finanzabteilung ein hoch rentables. Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung will, dass das Produkt, das herauskommt, technologisch "State of the Art" ist. Wenn ein Projektleiter in diesem Sinne seine Kompetenzen überschreiten würde, dann brähe beim nächsten Statusmeeting ein Sturm der Entrüstung über ihn herein: "Sie sind doch nicht der Marketing-(Finanz-, Entwicklungs-)Experte!" – abhängig davon, aus welchem Fachbereich er ursprünglich kam.

Wie aus Wasser Wein wird

Lieber geht der Projektleiter den Weg des geringsten Widerstands und rechnet schön. Er rechnet die Verkaufszahlen oder Erfolgszahlen etwas hoch und den internen Aufwand etwas runter. Abrakadabra: Plötzlich ist der Kapitalwert positiv! Der Nutzen für das Unternehmen ist da! Aus Wasser wurde Wein. Mit zwei, drei Mausklicks. Ein Wunder! Und nicht das letzte.

Weil viele Projektleiter im Unternehmen solche Mauswunder inszenieren, wissen Projektleiter und Auftraggeber: Wenn uns diese Herumrechnerei etwas nützen soll, brauchen wir ein zweites Wunder. Damit das im wahrsten Sinne des Wortes schöngerechnete Projekt auch tatsächlich etwas von den knappen Ressourcen des Unternehmens abbekommt, muss es so attraktiv gerechnet werden, dass es im Projektportfoliomanagement mindestens mit "Priorität 3" bewertet wird, wie die stehende Anweisung des Auftraggebers an den Projektleiter lautet. Denn in der Praxis habe ich noch nie gehört, dass ein Auftraggeber von einem Projekt mit "Priorität 284" geredet hat. Wenn einer von seinem Projekt redet, dann hat das selbstverständlich immer "Top-Priorität", d.h. erreicht einen Rang zwischen 1 und 10 in der Projektbewertung! Drunter macht man's nicht.

Also geht der Projektleiter wieder in sein Büro und rechnet den Projektnutzen nochmals hoch, damit das Projekt die gewünschte Priorität und damit die benötigten Ressourcen erhält.

Ein Projekt mit "Punktlandung" – ein Ding der Unmöglichkeit

Und mit einem bereits zu Beginn des Projekts derart doppelt verfälschten Nutzen soll nach Projektabschluss Nutzeninkasso betrieben werden? Das klingt interessant. Das wollen wir uns mal näher anschauen. Das Projekt startet also mit völlig überzogenen Nutzenerwartungen und soll natürlich eine "Punktlandung" hinlegen. Schon ein ehrliches, realistisch geplantes Projekt – falls es so etwas noch gibt – schafft das so gut wie nie. Und ein völlig überfrachtetes "Nutzenmonster" schon fünfmal nicht.

Eher geht ein Kamel durch ein Nadelöhr, denn auch im Projektverlauf passiert ja so allerhand. Da werden mitten im Projekt z.B. die Anforderungen an das Produkt aufgestockt, die Linie zieht überraschend wichtige Teammitglieder ab, der Mitbewerber startet ein Projekt für ein Konkurrenzprodukt usw. Wir kennen das ja. Erreicht das Projekt trotzdem einigermaßen das gesteckte Ziel, dann sind alle Beteiligten heilfroh, dass der Schwindel noch ein halbwegs gutes Ende genommen hat.

Projektabschluss: Bonus-PR statt Nutzeninkasso

Keiner sagt da: "Herzlichen Glückwunsch! Und jetzt warten wir ein halbes Jahr und schauen dann nach, was das Projekt wirklich gebracht hat." Denn jeder weiß schon bei der "Zielparty" am Ende des Übergabe-Workshops, dass die zweimal hochgerechneten Nutzenziele nicht erreicht wurden – alle, bis auf den Auftraggeber. Der weiß es meist nicht bzw. will es nicht wissen. Ich erlaube mir manchmal, den Auftraggeber zu fragen, mit welchen Nutzenerwartungen das eben erfolgreich abgeschlossene Projekt vor ein, zwei Jahren startete, und lasse mich dann regelmäßig belehren, dass das eine dumme Frage sei, denn wer würde sich schon daran erinnern, was vor ein, zwei Jahren beschlossen worden sei.

Das ist ja auch egal. Denn im Augenblick des Triumphs macht man(ager) kein Nutzeninkasso, sondern "Bonus-PR": "Wir haben ein Super-Ergebnis hingelegt! Das bringt das Unternehmen entscheidend voran – und mir einen Bonus. Also vergessen wir den Nutzen!" Das, so absurd es klingt, sagte mir tatsächlich mal ein Bereichsleiter nach dem zweiten Pils. Ich verstand ihn: Er wird in Euro bezahlt und nicht in Nutzen. Hätte er seinem Sohn zum bestandenen Abi eine Wurstsemmel kaufen sollen statt des bonusfinanzierten Polo?

Nach dem Nutzen fragt keiner

Derselbe Bereichsleiter gestand mir auch: "Am Ende eines Investitionsprojekts zu fragen: Hat das jetzt netto wirklich etwas gebracht? Oder sogar das ursprünglich Angestrebte? Oder am Ende eines Kundenprojekts zu fragen: Zahlen wir dafür nicht noch drauf? Das macht doch keiner! Natürlich gibt es die offiziellen Zahlen, aber dass mal jemand ehrlich nachrechnet ..."

Kann Nutzenmanagement überhaupt managen, was es zu managen vorgibt? Betrachten wir den Ernstfall. Nehmen wir an, der angestrebte Nutzen wird mitten im Projekt bedroht, weil die Projektampel für ein Projekt entscheidendes Arbeitspaket zunächst auf gelb, dann auf rot springt: Welcher Projektleiter meldet das nach oben? Und wie oft? Exakt zweimal: Einmal und dann nie wieder. Denn im Regelfall sagt der Auftraggeber ihm: "Was soll das? Haben Sie Ihr Projekt nicht im Griff? Wozu haben wir Sie in Projektmanagement ausgebildet? Doch wohl genau dafür, dass Sie eine rote Ampel verhindern!"

Dieses Verständnis von Projekt- und implizit damit von Nutzenmanagement teilen viele Entscheider. Wo doch ein Entscheider auch sagen könnte: "Wunderbar – die Ampel ist rot! Endlich habe ich etwas zu entscheiden!" Mit diesem Mindset wäre Nutzenmanagement im Sinne von Projektsteuerung plötzlich möglich. Aber nicht, weil ein explizites Nutzenmanagement eingeführt wurde, sondern weil der Mindset stimmt. Also muss sich der Mindset in Ihrem Unternehmen ändern!

Abteilungsegoismus vor Nutzenmanagement

Es gibt Unternehmensberater, die genau diesen Imperativ verkaufen: "Wir ändern den Mindset in Ihrem Unternehmen!" Das geht entweder jämmerlich und für viel Geld daneben – oder gelingt mit "Glanz und Gloria". Nämlich wenn die Unternehmensspitze das Nutzenmanagement von ganz oben her vorlebt und konsequent kommuniziert, überprüft und sanktioniert. Dann funktioniert Nutzenmanagement plötzlich. Meist reduziert auf die einfache Frage: Was hat uns das Projekt de facto gebracht? Wenn diese ehrlich beantwortet wird, dann haben wir Nutzenmanagement.

Es gibt tatsächlich Unternehmen, in denen mir der Marketingleiter sagt: "Ist doch egal, ob die Projektidee von uns, von der Fertigung oder dem Vertrieb kommt. Hauptsache, es nutzt dem Unternehmen!" Das ist die Haltung, die Nutzenmanagement ermöglicht und mit Leben erfüllt. Leider ist sie nicht die Regel. Die Regel ist Abteilungsegoismus. Wann haben Sie zuletzt einen Vertriebsleiter sagen hören: "Wir sind stolz auf unsere Marketingabteilung! Die hat ein ganz tolles Projekt eingebracht!?" Noch nie? Würden Sie gerne in einem Unternehmen arbeiten, in dem so ein Satz fällt? Wer nicht. Und warum? Weil das der Idealfall ist. Normal ist das nicht.

Nutzenmanagement – der Idealfall

Der Normalfall im Projektalltag sind Abteilungsegoismus, Schönrechnen, Managementspielchen, Narzissmus, Machtspiele, Profiliersucht, Intrigen und Statusdenken der Linienmanager untereinander. Wenn man sich das in der täglichen Praxis über viele Jahre und Branchen hinweg anschaut, dann fragt man sich nur noch: Wie lange können wir uns das noch leisten? Und wenn wir uns das so lange schon leisten können: Wie gut geht es uns eigentlich, dass wir diese galoppierende Ineffizienz wegstecken und trotzdem "im Luxus baden" können? Große Fragen. Zu groß für den kleinen Mann. Der fragt sich nur eines: "Und was mach ich?"

Das Dilemma des Projektleiters

Das verbreitete Bonus-System bietet Fehlanreize, die den Einzelnen vor ein Dilemma stellen: "Was soll ich tun?" Das werde ich erfreulicherweise oft von Projektleitern gefragt:

Option A ist naheliegend: Mitmachen, Mitricksen, Mit-den-Wölfen-Heulen, weil die Kinder daheim essen wollen. Wer sich für diese Option entscheidet, dem ist der Nutzen egal: "Erst kommt das Fressen, dann die Moral", um mit Berthold Brecht zu sprechen. Ich für meinen Teil würde diese Haltung keinem Familienvater vorwerfen wollen – und streng genommen auch keinem kinderlosen Projektleiter. Moralische Werturteile maße ich mir nicht an.

Option B: Ehrlich bleiben. Nicht kategorisch. Aber so lange, so weit und so oft es eben geht. Das bedeutet: Mitschrauben, aber jede Schraubendrehung mit einem Risiko-Etikett versehen. Neulich sagte z.B. eine Projektleiterin ihrem Auftraggeber: "Gut. Sagen wir, wir verkaufen nicht 500.000, sondern 700.000 Einheiten – dann erhalten wir einen positiven Kapitalwert, aber die Wahrscheinlichkeit nimmt zu, dass wir als Neueinsteiger in dieser Region den Absatz nicht erreichen werden. Ich habe keine Entscheidungsbefugnis. Die haben Sie. Wollen Sie im Licht des gesteigerten Risikos trotzdem die Absatzprognose erhöhen? Das war trickreich und zugleich ehrlich, also pragmatisch. Der nächste, nur konsequente Schritt bei einer solchen pragmatischen Haltung ist es, ein Captain's Log zu führen.

Captain's Log zum Selbstschutz

Ein Kollege der erwähnten Projektmanagerin erzählte mir, dass er die Aufforderungen zum Schönrechnen in seinem persönlichen Logbuch notiert: "Wann immer mich mein Auftraggeber oder Kunde praktisch zwingt, an den Zahlen zu schrauben, dokumentiere ich das in meinem persönlichen Logbuch." Im Sinne von: "Auf was ich mich alles nolens volens einlassen musste!" Wenn es hart auf hart kommt und er den Kopf hinhalten soll für das Nichterreichen des Nutzens durch das Projekt – wenn der Auftraggeber ausnahmsweise einmal im Nachhinein sein Augenmerk darauf legt –, kann der Projektleiter z.B. nachweisen, dass die Anweisung des Auftraggebers an ihn, nochmals "nachzurechnen", während der dritten Lenkungsausschuss-Sitzung getroffen wurde.

Ich empfehle dieses Logbuch jedem Projektleiter: Das ist seine kugelsichere Weste, seine "Gehe-nicht-ins-Gefängnis-Karte" beim Projekt-Monopoly.

Fazit

Ein Projektleiter kriegt Druck von oben, um den Nutzen hoch und den Aufwand runterzurechnen. Dann kriegt er Druck, damit er nochmals schönrechnet und das Projekt so eine Top-Priorität erhält. Und danach kriegt er Druck, wenn's schief geht. Die Medien wundern sich derzeit schlagzeilenträchtig, warum Depression, Burnout und Krankschreibungen aus psychischen oder psychosomatischen Gründen explodieren. Ich wundere mich nicht: Wenn so viel Druck im Spiel ist ...

Damit wir uns recht verstehen: Nutzenmanagement im Projekt ist wunderbar – wenn es funktioniert. Die besten Voraussetzungen sind dann gegeben, wenn die Unternehmensführung das Nutzenmanagement konsequent vorlebt und, idealerweise, mit einem systematischen Projektportfoliomanagement die Projekte steuert. Funktioniert das Nutzenmanagement nicht, liegt dies am taktischen Verhalten der Projektbeteiligten, die sich innerhalb systemischer Zwänge bewegen.

Fachbeitrag

Fatale Folgen für die Firma

Manipulation bei der Aufwandserfassung

In den letzten Jahren hat die Nutzung von Projektmanagement-Methoden in Unternehmen stark zugenommen. In der Folge haben sich verschiedene Reifegradmodelle etabliert, anhand derer eine Firma für sich die Frage beantworten kann: "Wie reif ist unser Projektmanagement?"

Manchmal allerdings, denke ich, sollte die Frage anders lauten: "Ist unser Unternehmen überhaupt reif für Projektmanagement?", nämlich dann, wenn eines der Grundprinzipien für gutes Projektmanagement verletzt wird: Ich meine hier das Prinzip der Transparenz. So hat sich mittlerweile in vielen Unternehmen ein falsches Vorgehen eingebürgert, wie Mitarbeiter Stunden auf Projekte schreiben – oder dies eben auch gar nicht tun.

Personalkosten im Projekt – bewusst verschleiert oder verfälscht

Die gesamte Arbeit eines festangestellten Mitarbeiters wird über die Kostenstelle seiner Abteilung abgerechnet. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass er mit seinen wiederkehrenden Tätigkeiten zu 100% ausgelastet ist. Das ist jedoch meist nicht der Fall. So basieren Personalkosten in der Linie auf der Anwesenheit des Mitarbeiters und nicht auf den Ergebnissen, die er liefert. Projektarbeit dagegen wird ziel- und ergebnisorientiert abgerechnet. Deshalb bucht ein Projektmitarbeiter seine Stunden, die er für ein Arbeitspaket aufwendet, auf den entsprechenden Kostenträger des Projekts. Dadurch erhält der Projektleiter den Überblick, wie viele Stunden alle Projektteammitglieder an Arbeitspaketen gearbeitet haben und wie viel Personalkosten für das Projekt anfallen.

Soweit die Theorie – und wie sieht die Realität aus? In der Praxis vermisste ich diese Transparenz gerade bei den Personalkosten, die für Projekte anfallen. Diese werden teilweise sogar bewusst verschleiert oder verfälscht. Konkret kann ich hierbei drei Vorgehensweisen beobachten:

1. Projektmitarbeiter schreiben aufgrund von Vorgaben "von oben" keine Stunden auf Projekte. Unter diesen Voraussetzungen halten es die Projektleiter auch nicht für notwendig, Arbeitsaufwände zu planen. Ohne eine Ist-Aufnahme der Aufwände für die Bearbeitung der Arbeitspakete kann aber auch niemand Projekte steuern.

Das Top-Management eines Unternehmens, das besonders stolz auf seinen großen Etat für Forschung und Entwicklung war, untersagte seinen Projektmanagern, den Arbeitsaufwand der Teammitglieder zu planen. Diese Vorgabe ging zum einen auf die in diesem Unternehmen gelebten Maxime "Über Geld spricht man nicht – man hat es" zurück. Zum Anderen entspricht sie aber auch dem Selbstverständnis von Forschung und Entwicklung, nach dem die geistige Autonomie den erforderlichen finanziellen Aufwänden übergeordnet wird ("Forschung braucht, solange sie braucht"). Als Konsequenz daraus schrieben die Mitarbeiter auch keine

Autor



Walter Plagge

Dipl.-Physiker, QM-Beauftragter (TÜV), PMP, zertifiz. Projektmanager (GPM/IPMA)

Kontakt: wplagge@mantrain.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

in den Rubriken:

[Kosten/Finanzierung](#)

[Projektkultur](#)

Stunden auf die Projekte. Dadurch entging dem Top-Management, dass für die Lernzyklen, die aus Versuch, Analyse und Auswertung bestanden, die Aufwände doppelt so hoch waren wie bei den Wettbewerbern. Dies kam erst heraus, als wegen mangelhafter wirtschaftlicher Entwicklung das Unternehmen an einen Mitbewerber verkauft wurde – mit den üblichen Kollateralschäden, wie z.B. Personalabbau.

2. Mitarbeiter verteilen mehr oder weniger willkürlich ihre geleisteten Arbeitsstunden auf verschiedene Projekte. Häufig geschieht dies getreu der von den Linienvorgesetzten inoffiziell vermittelten Maxime: "Schreibt möglichst viele Stunden auf Projekte. Es sieht nicht gut aus, wenn in der Abteilung zu viele unproduktive Stunden anfallen." Die Folge: Auf das eine Projekt werden weniger, auf das andere mehr Stunden gebucht; unter dem Strich sind es aber fast immer mehr, als tatsächlich geleistet wurden.
3. Werden in einem Projekt die Planzahlen wesentlich überschritten, buchen die Mitarbeiter trotz geleistetem Aufwand nicht weiter auf dieses Projekt, sondern verteilen die Stunden auf andere Projekte, die "das noch vertragen können".

Das Ergebnis bei allen drei Vorgehensweisen: Es herrscht maximale Intransparenz bezüglich der Arbeitsaufwände in den einzelnen Projekten und keiner kann abschätzen, wie groß die Abweichungen von der Wirklichkeit sind. Diese Unsitte, Stunden nicht oder falsch zu buchen, wird besonders intensiv in Unternehmen gepflegt, die ihre Gewinne hauptsächlich aus der Linienarbeit erzielen. Im Tagesgeschäft wird ein Standardprodukt hergestellt und verkauft, und diese "Cash Cow" ermöglicht es dem Unternehmen, schlechtes Projektmanagement zu betreiben.

Kurzfristiger Nutzen

Warum machen die Projektleiter dieses Spiel mit? Weil sie es – schon genug gebeutelt von den "Stürmen des Alltags" – so vermeiden können, sich wegen besonders schlecht laufender Projekte verantworten zu müssen. Dieses Vorgehen bietet ihnen die Chance, mit ihren Projekten im Mittel besser da zu stehen, insbesondere wenn die Aufwände nicht auf ihrer eigenen fundierten Planung, sondern auf unrealistischen Vorgaben vom Kunden und vom Management basieren und darum ohnehin nicht einzuhalten sind.

Und warum fügen sich die Projektmitarbeiter in diese Praxis? Weil sie durch die inoffiziellen Vorgaben dazu angehalten werden, "den eigenen Stall sauber zu halten". Schließlich verinnerlichen sie diese sogar. Der Fall des Projektleiters spricht Bände, der – gegen die "ungeschriebene" Regel – das Projektkonto geschlossen hatte, nachdem das Projekt beendet war, und daraufhin noch nach Wochen wütende Anrufe von Projektmitarbeitern erhielt mit dem Tenor: "Was soll das? Ich wollte doch noch etwas auf das Projekt buchen!"

Die Kehrseite der Medaille

Natürlich wissen alle Beteiligten, dass die Zahlen "gefaked" sind. Deshalb können auch keine Lessons Learned in Sachen Planung stattfinden, und es wird niemals Vertrauen in die Planungsfähigkeit der Projektleiter entstehen. Dies wiederum führt dazu, dass sich die Praxis, Planzahlen "von oben" vorzugeben, immer tiefer in der Unternehmenskultur verankert. Ein Teufelskreis.

Dasselbe gilt für die Fähigkeit der Projektmanager, ihre Projekte erfolgreich zu steuern. Vernünftige Projektsteuerung setzt gute Pläne und sinnvolle Ist-Daten voraus. Stimmen die Zahlen nicht, ist neben der Planung künftiger Projekte auch die Steuerung des laufenden Projekts nicht möglich. Dies führt unbewusst dazu, dass sie den Projektmanagern auch nicht zugetraut wird – und die Linie behält weiterhin die Hoheit über die Einsatzplanung und -steuerung der Teammitglieder.

Da verschleiert wird, wie viel Arbeit die Mitarbeiter wirklich in den einzelnen Projekten leisten, gibt es scheinbar auch keinen Handlungsbedarf, wirklichkeitsnah Kapazitäten zu planen. Dass nahezu alle Teammitglieder von Überlastung berichten, kann nicht durch Zahlen belegt werden und scheint deshalb dem Zeitgeist geschuldet: Schließlich wird heute überall über Arbeitsverdichtung geklagt.

Die Linienmanager, die möglichst viele Stunden "produktiv" schreiben lassen, so z.B. auch organisatorische Tätigkeiten wie Abteilungsmeetings, stehen natürlich mit ihrer Mannschaft gegenüber dem Top-Management gut da – frei nach dem Motto: "Bei uns gibt es keinen Leerlauf. Wir führen die Mitarbeiter höchst effizient." Da jedoch alle Abteilungen im Unternehmen so vorgehen, verschwinden die relativen Vorteile gegenüber den konkurrierenden Abteilungen.

Die Mitarbeiter in der Finanzbuchhaltung schließlich korrigieren diese Mogelei auf ihre Weise, da ja die Gesamtkosten des Unternehmens über die Kostenstellen erfasst werden: Durch Abzug der "produktiv gebuchten" Kosten ermitteln sie die Kosten für den Overhead und schlagen sie als pauschale Zuschläge auf die Stundensätze auf. So werden Unterschiede zwischen einzelnen Abteilungen und Bereichen verwischt, die Intransparenz ist maximiert.

Fatale Folgen

Für das Unternehmen als Ganzes ist die Praxis der falschen Aufwandserfassung kontraproduktiv und hat fatale Folgen.

Demotivation der Mitarbeiter

Die Mitarbeiter sind auf der einen Seite immer stärker gefordert, der ständig wachsenden Aufgabenfülle in der Linien- und Projektarbeit gerecht zu werden, was fast zwangsläufig zu Überstunden führt. Auf der anderen Seite verlangt die Linienführung von den Mitarbeitern, dass sie durch das verfälschende Stundenschreiben auf Projekte dazu beitragen, genau diese Verhältnisse zu verschleiern. Und der kurzfristige Nutzen, der dadurch entsteht, dass die Ist-Zahlen an die Vorgaben angepasst werden, sowie die nur hinter vorgehaltener Hand ausgesprochenen Anweisungen zum "Schummeln" verhindern auch noch, dass die Mitarbeiter die Missstände offen ansprechen können. Wir haben es hier mit einer typischen Double-Bind-Situation zu tun, aus der es für die Betroffenen kein konstruktives Entkommen gibt. Die Folgen sind Frustration und Demotivation, und die in zynischem Tonfall vorgebrachten Erzählungen aus dem Firmenalltag, wie sie oft in der Teeküche zu hören sind, weisen deutlich darauf hin.

Wirtschaftliche Angebote – reine Glückssache

Planung heißt nach Samuel Goldwyn, dem Gründer von Metro-Goldwyn-Mayer, bekanntlich "den Zufall durch den Irrtum zu ersetzen". Das gilt aber nur für das erste Mal! Durch Vergleich mit der Realität lernt man, besser zu planen. Falsche Zahlen verhindern das. Firmen, die unter diesen Voraussetzungen in einem Bieterwettbewerb um

Kundenprojekte zum Festpreis stehen, können drei Szenarien erleben: Sie planen zu knapp, bekommen den Zuschlag und zahlen bei der Abwicklung drauf; sie planen zu teuer und bekommen den Zuschlag nicht; sie liefern zufällig ein Angebot mit dem richtigen Umfang ab, bekommen den Zuschlag und erwirtschaften tatsächlich ihre Zielrendite. Falsche Ist-Zahlen bei den Arbeitsaufwänden unterwerfen das Eintreten dieser Szenarien dem Zufall.

Und auch wenn es hinterher gelingt, ein Projekt schönzurechnen, muss klar sein, dass für schlechte Planung immer *jemand zahlt*. Der Kunde durch verringerte Qualität, das Unternehmen über eine reduzierte Marge oder die Mitarbeiter, etwa in Form von unbezahlten Überstunden – im schlimmsten Fall alle zusammen.

Organisatorisches Lernen findet nicht statt

Die meisten Unternehmen sind ja heute mit ausgezeichneten Werkzeugen zur Kosten- und Leistungsrechnung ausgestattet. Was passiert aber, wenn man diese mit falschen Zahlen "füttert"? Niemand kann dann erkennen, wo die eigentlichen Kostentreiber sind.

Großunternehmen sind äußerst komplexe Gebilde, in denen die Pflege der Organisation einen erheblichen Aufwand erfordert. Durch eine saubere Datenerfassung könnte man dies feststellen. Dann käme möglicherweise heraus, dass ein Mitarbeiter an einem Arbeitstag nur fünf Stunden produktiv arbeitet und den Rest der Zeit für Abstimmungen und organisatorische Aufgaben verbraucht. Dies könnte dann zu der Erkenntnis führen, dass großflächig beim Overhead der Verwaltungsaufgaben abgespeckt werden sollte, anstatt die fünf bereits produktiven Stunden mit noch mehr Effizienzdruck zu belegen. Die gängige Praxis, möglichst viele Stunden produktiv zu schreiben, verhindert jedoch systematisch diese Erkenntnis.

Die Auswirkungen falscher Ist-Daten auf die Planung können natürlich noch weitreichender sein; gutes Portfolio- und Programmmanagement resultiert ja aus dem Abgleich der laufenden Projekte mit den strategischen Vorgaben des Unternehmens, und wenn die erfassten Daten fehlerhaft sind, dann sind es auch die daraus gezogenen Schlussfolgerungen.

Transparenz – aber ohne Sanktionen

Die Frage "Ist unser Unternehmen überhaupt reif für Projektmanagement?" kann man durchaus verneinen, wenn im Unternehmen das Liniendenken in der beschriebenen Weise dominiert. Von dem Physiker Walter E. Deming, der das Qualitätsmanagement entscheidend beeinflusste, stammt die Feststellung, dass Kennzahlen zwar eine wunderbare Sache sind, aber keinesfalls dazu benutzt werden sollten, das Handeln der Menschen zu beurteilen, sondern nur dazu, das System zu verbessern. Seine Devise "Drive out Fear" plädiert für Transparenz ohne Sanktionen.

Transparenz hieße hier, über richtige Ist-Zahlen korrekte Antworten auf folgende Fragen zu erhalten: "Was kostet das Tagesgeschäft? Was kostet der Overhead? Was kosten die Projekte?" Und "ohne Sanktionen" würde bedeuten, niemanden wegen allfälliger Organisationsaufwände einerseits und nicht eingehaltener Planzahlen und ungleichmäßiger Auslastung andererseits anzuprangern. Denn ein Projekt birgt als einmaliges Vorhaben Unwägbarkeiten und nur eine saubere Datenerfassung erlaubt es, das Zusammenspiel von Projekt- und Linienarbeit organisatorisch zu optimieren.

Aufklärung tut not

Komplexe Zusammenhänge erleichtern es nicht gerade, Verbesserungen in einem Unternehmen durchzuführen. Wir können froh sein, wenn es Messinstrumente gibt, die sich einfach bedienen lassen. Die Aufwandserfassung ist meines Erachtens ein solches Instrument. Allerdings müssen erst die mentalen Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass Transparenz nicht durch die Angst vor Sanktionen verhindert wird.

Dafür ist Aufklärung notwendig. Top- und Linienmanager müssen mit den Prinzipien guten Projektmanagements vertraut gemacht werden. Zu diesen Prinzipien gehört neben der erwähnten Transparenz u.a. eine Abkehr vom Denken in Planstellen und gleichmäßiger Auslastung hin zu hoher Flexibilität und unbedingter Zielorientierung. Hier sehe ich einerseits die Projektleiter in der Pflicht, das Top- und Linienmanagement entsprechend zu sensibilisieren.

Andererseits sehe ich hier auch das Top- und Linienmanagement selbst in der Verantwortung, sich entsprechend beraten zu lassen. Auch sollte es den Projektmanagern, die diese Prinzipien fördern und leben, die ihnen gebührende Aufmerksamkeit und Anerkennung zollen. Denn nichts motiviert einen Menschen so sehr, seine Einstellung und sein Verhalten zu ändern, wie ein erfolgreiches Vorbild.

So führen Sie Ihr Top-Management

Guerilla-Taktik für Projektleiter

Wenn es eine Beschwerde gibt, die in Projektmanagement-Trainings so regelmäßig fällt wie Regen auf London, dann ist es die Klage über zu wenig Unterstützung "von denen da oben". "Unser Auftraggeber ist verschollen!", ist noch eine der eher seltenen Reklamationen mit ironischem Anklang. Häufiger höre ich: "Denen da oben ist unser Projekt doch egal!" – "Die Top-Entscheider lassen uns im Regen stehen." – "Jeder Kuli kriegt leichter einen Termin bei meinem Entscheider als ich."



Klaus D. Tumuscheit

Projektmanagementberater, -trainer und -coach, Buchautor, Inhaber der project'ing GmbH in Heidelberg

Kontakt:

Klaus.Tumuscheit@project-ing.de

Mehr Informationen unter:

www.projektmagazin.de/autoren/

Warum lehnen Projektmanager Projekte, die keinen Rückhalt beim Top-Management haben, nicht einfach ab? Weil das ganz oben als Arbeitsverweigerung gewertet wird. Die Wirtschaft ist kein Kindergeburtstag, bei dem man auch mal aussetzen kann, wenn die anderen ein "unfares" Spiel spielen. In den letzten Jahren hat sich zwar einiges im Projektmanagement geändert, trotzdem halten sich die meisten Top-Manager immer noch vornehm zurück, was die Unterstützung ihrer eigenen Projekte anlangt. Sie erscheinen nicht zum Kick-off. Sie versäumen Meilenstein-Meetings. Sie sitzen dringende Entscheidungen aus. Oder sie streichen Budgets und Termine zusammen.

Wachsweiße Projektaufträge

Was braucht ein Projekt, um erfolgreich zu sein? Erst einmal eine Definition von Erfolg: klare, eindeutige, prüf- und messbare Ziele. Die kommen aber oft nicht von oben. Stattdessen heißt es: "Machen Sie mal!" Viele Auftraggeber geben unklare Aufträge und fahren dann dem Projektleiter an den Karren, wenn dieser den Auftrag nach seiner eigenen Interpretation ausführt: "So habe ich das nicht gewollt!" Wie denn dann? Das wurde nicht gesagt. Der Klassiker der mangelnden Unterstützung ist das Kompetenzproblem: Für ein Projekt werden Teammitglieder und Unterstützung aus verschiedenen Fachbereichen benötigt. Die Auftraggeber und Top-Entscheider jedoch überlassen die Organisation dieser Ressourcen dem Projektmanager, der dazu keine Befugnis hat. Warum sollte ein Abteilungs- oder Bereichsleiter einem bereichsfremden Projektmanager Kapazitäten abstellen? Das müssen Abteilungs- und Bereichsleiter untereinander abklären, sie müssen das nötige Personal abstellen und das Commitment der Fachbereichsleiter einholen. Das sind grobe Mängel. Wie reagiert die Praxis darauf? Mit Morgenappellen.

Morgenappelle helfen nicht

Immer wieder höre und lese ich Appelle an das Top-Management: "Kümmert euch mehr um eure Projekte!" Ich möchte die ehrenhaften Motive der Appellanten nicht in Abrede stellen, aber: Haben Morgenappelle je etwas erreicht? Irgendwo? Wenn Trainer und Berater an Entscheider schon *appellieren* müssen, etwas zu unternehmen, ist das im Grunde genommen die Bankrotterklärung von Training und Beratung. "Wir wissen nicht mehr weiter. Wir können nur noch appellieren." So empfinden das auch die Projektleiter und -mitarbeiter in der Praxis. Ein Projektmanager erklärte mir unlängst: "Ich kann nicht warten, bis unser Top-Management merkt, was Projektmanagement ist. Ich brauche *jetzt* Unterstützung." Wie soll man an das Top-Management herankommen, wenn es sich verweigert?

Guerilla-Projektmanagement

Weil auf dieser Welt weder die Natur noch das Projektmanagement ein Vakuum dulden, hat sich in jüngster Zeit etwas entwickelt, was unter der Hand "Guerilla-Projektmanagement" oder "Projektmanagement von unten" genannt wird. Die Cleveren unter den Projektleitern praktizieren es. Die Avantgardisten unter den Trainern unterrichten es. Es wird am besten durch das gute, alte Sprichwort beschrieben: den Spieß umdrehen.

Den Spieß umdrehen

"Wenn mein Auftraggeber mir einen wachweichen Auftrag gibt", sagt ein Projektmanager, der wie alle anderen Zitierten aus naheliegenden Gründen anonym bleiben möchte, "wenn er mir keine klaren Ziele gibt – dann gebe *ich* ihm welche." Er dreht den Spieß um: Wenn der Auftraggeber den Auftrag nicht klärt, tut er es eben selbst. Wenn der Entscheider keine Ziele vorgibt, dann gibt er ihm welche – und lässt sie abnicken, besser noch: abzeichnen. Natürlich nicht direktiv: "Das sind Ihre Ziele, unterschreiben Sie hier!" Sondern coachend: "Wenn das unser Ziel ist, könnten wir nach drei Monaten diesen Meilenstein erreichen. Trifft das Ihre Vorstellung?" Der betreffende Projektmanager sagt: "Ich habe den Eindruck, dass meine Auftraggeber heilfroh sind, dass ich ihre Arbeit mache und ihre Ziele konkretisiere." Was machen Projektmanager, die kein Guerilla-Management betreiben? Sie beklagen sich darüber, dass sie von oben keine klaren Ziele bekommen und im Regen stehen gelassen werden. Das ist zwar bequemer – aber nicht wirklich erfolversprechend. Guerilla-Projektmanagement ist eine Chance, das Projekt trotz der ungünstigen Ausgangsbedingungen erfolgreich abzuwickeln. Allerdings ist es schwierig, Guerilla-Management denjenigen Projektmanagern zu vermitteln, die sich in ihr Schicksal ergeben haben.

Kommunikation – Voraussetzung für Guerilla-Management

"Aber ich kann doch gar keine Projektziele definieren!" Das ist der erste Einwand, den einige Projektmanager vorbringen, wenn sie das erste Mal vom Guerilla-Management hören. Es stimmt schon: Ein Projektmanager, der von unten führt, kann für den Auftraggeber keine Ziele definieren. Jedenfalls nicht allein. Deshalb muss er mit zwei, drei Leuten sprechen, die Ahnung von ähnlichen Projekten haben. Danach hat er eine deutlichere Vorstellung davon, was der Auftraggeber mit dem Projekt eigentlich erreichen möchte.

Nicht-Guerilla-Kompetente haben erfahrungsgemäß schon mit diesem ersten Schritt Probleme. Sie sind fachkompetent, aber nicht kommunikationskompetent. Sie haben Hemmungen, auf "wildfremde" Kollegen oder Hierarchen zuzugehen, diese nach ihrer Erfahrung zu fragen und den Zielvorschlag, den sie auf Basis der gesammelten Informationen erstellt haben, ihrem Entscheider zu unterbreiten. Dafür sind sie nicht ausgebildet. Ihnen fehlt das rhetorische Geschick. Dieser Mangel ist verbreitet und gefährlich. Denn im Projekt ist die kommunikative Kompetenz eines Projektleiters weitaus wichtiger für den Erfolg als seine Fachkompetenz. Wer Guerilla-Projektmanagement betreiben will, muss kommunizieren können.

Wie führe ich meinen Vorgesetzten?

Eine weitere Schwierigkeit ist die Umkehrung der Hierarchie. "Wenn ich meinem Top-Manager seine eigenen Ziele vorgebe, dann führe ich ja ihn!" Das stimmt. Ein Projektleiter mit Guerilla-Kompetenz witzelte einmal dazu: "Führungskräfte sind Kräfte, die geführt werden wollen." Darin steckt ein Körnchen Wahrheit: Ich kenne keinen Top-Manager, der nicht froh ist, wenn ein besonders gewitzter Projektmanager ihm beim Ausfüllen des Zielvakuums hilft – vorausgesetzt, dass dieser dabei nicht direktiv, nicht besserwisserisch oder vorwurfsvoll, sondern coachend kommuniziert. Oft fragen mich Projektleiter: "Darf ich denn überhaupt einen Vorgesetzten führen?" Nein, das dürfen Sie nicht. Das *müssen* Sie. Wie soll das Projekt denn sonst zum Erfolg kommen? Indem Sie die unklaren Zielvorgaben und die mangelnde Unterstützung einfach resignativ akzeptieren und vor sich hinwursteln? Eben weil das nicht funktioniert, kam es doch in der Praxis überhaupt erst zur Undercover-Entwicklung von Guerilla-Management – das übrigens auch außerhalb von Projekten erfolgreich angewandt wird.

In Vorleistung gehen

Was für die Zielformulierung gilt, gilt auch für die Planung: Welches Budget? Wie viele und welche Teammitglieder? Welche Meilensteine und Prioritäten? Es ist schön, wenn ein Top-Entscheider das alles liefern kann. Und viele tun es auch. Von ihnen ist hier aber nicht die Rede. Die Rede ist von den anderen: Treten Sie als Projektmanager diesen Entscheidern gegenüber in Vorleistung. Erledigen Sie das, was Ihr Entscheider nicht erledigen kann oder möchte. Viele Projektmanager tun das nicht. Stattdessen jammern sie: "Das Budget ist zu klein! Der Termin ist zu eng!" Das bringt selten etwas. Ein Projektmanager mit Guerilla-Kompetenz jammert nicht, er legt eine Alternativplanung vor. Da ich beide Seiten coache und trainiere, weiß ich, dass viele Top-Entscheider (leider oft nur ganz im Stillen) begeistert davon sind. Der Bereichsleiter eines Anlagenbauers sagte mir: "Die meisten meiner Projektleiter haben dauernd was zu jammern. Das Budget! Die Termine! Nur ganz wenige legen mir Alternativplanungen vor. Ich habe noch jede abgezeichnet – denn das hat immer Hand und Fuß." Wohlgemerkt: Der Bereichsleiter stockt selten Termin oder Budget auf. Aber er ist damit einverstanden, dass Leistungen von nachgeordneter Bedeutung gestrichen oder zurückgestellt werden.

Warum Top-Entscheider Teammeetings schwänzen

Viele Top-Entscheider meiden Teammeetings. "Die Projektleiter klagen alle nur", erzählte der Bereichsleiter. "Da habe ich natürlich keine Lust, auch noch in ihre Projektmeetings reinzugehen." Bei den Meetings seiner Projektmanager mit Guerilla-Kompetenz ist er allerdings weitaus häufiger zu Gast. "Da wird nicht gejammert, da wird konstruktiv geredet." Herkömmlich führende Projektleiter erwarten immer, dass der Top-Entscheider sie motiviert. Das passiert selten. Wer jedoch den Spieß umdreht und seinen Top-Entscheider motiviert, bekommt ihn weitaus häufiger zu Gesicht. Auch für Einzeltermine.

Das Ressourcenproblem lösen

Eines der gravierendsten Probleme im Projekt ist das Ressourcenproblem. Bei einem Projekt, dessen Team ich als Projektbegleiter coachte, wurde unter anderem das Commitment von Marketing und Technik benötigt. Doch der interne Auftraggeber und Top-Entscheider hatte (natürlich) weder die eine noch die andere Abteilung um Personal und Kapazitäten gebeten. Das überließ er nobel seinem Projektleiter. Der ging zu den Abteilungsfürsten Marketing und Technik – und holte sich eine glatte Absage. "Was wollen Sie von uns? Welches Projekt haben Sie? Wir haben selber genug zu tun! Da haben wir nicht auch noch Zeit für Ihren Kleinkram." Der Projektleiter kam zurück ins Teammeeting und wollte sich erst mal für unbestimmte Zeit krank schreiben lassen. "Ohne Marketing und Technik können wir gleich einpacken!" Nach einem Crashkurs in Guerilla-Management ging er nochmals zu seinem Auftraggeber und sagte: „Wir brauchen die Mitarbeit von Marketing und Technik. Reden Sie mit den Abteilungsleitern? Oder soll ich das machen? Und wenn ich das mache, kann ich dann sagen, dass ich in Ihrem Namen und Auftrag verhandle?" Das Schöne daran: Beide Optionen werden gleich gerne genommen. Entweder der Entscheider sieht, dass da eine Aufgabe ist, die er doch lieber selbst erledigen sollte, weil er einen "kleinen Projektleiter" nicht in seinem Namen reden lassen möchte. Oder er gibt dem Projektmanager ein klares Mandat.

Das Terminproblem lösen

Das Terminproblem lässt sich ähnlich lösen wie das Ressourcenproblem. Als besagter Projektmanager sich das Mandat für Verhandlungen im Namen seines Auftraggebers holte, fragt er ihn auch gleich: "Wie darf ich Ihnen berichten? Einmal im Monat finde ich ein wenig gefährlich: Da kann zwischen zwei Terminen zu viel auflaufen. Wie wäre es, wenn wir uns alle zwei Wochen mittwochmorgens für 20 Minuten kurz treffen?" Natürlich hat der Top-Entscheider immer noch so wenig Zeit wie zuvor. Doch weil er sein Commitment zu dieser sehr präzisen Reporting-Regelung gab, ist es für den Projektmanager jetzt viel leichter, regelmäßig Termine bei ihm zu bekommen.

Ein anderer Guerillero greift zu etwas drastischeren Mitteln: "Termine bei Top-Entscheidern? Kein Problem. Versetz sie in Angst und Schrecken – dann haben sie auch Zeit." Die übliche Schreckensbotschaft lautet: "Wenn ich in den nächsten zwei Tagen keine Entscheidung bekomme, können wir den nächsten Meilenstein nicht halten." Auf den ersten Blick sieht das wie Manipulation aus. Auf den zweiten Blick ist es das Gegenteil: Manager haben keine Zeit, deshalb lehnen sie Termine ab, die sie für zweitrangig halten. Ein bedrohter Meilenstein ist jedoch immer erstrangig, zumindest in wichtigen Projekten. Außerdem: Stellt sich beim Gespräch heraus, dass der Meilenstein überhaupt nicht bedroht war, funktioniert die Taktik "Angst und Schrecken" nie wieder. Der Projektleiter mit Guerilla-Kompetenz ist also kein Manipulator. Vielmehr kommuniziert er Tatsachen sehr wirksam und zu beiderseitigem Nutzen.

Befehl von oben: Keine Probleme

Bei einem deutschen Konzern kam unlängst ein neuer Vorstand ins Amt. Er rief seine erste Führungsriege zusammen und sagte im Hinblick auf die Projekte: "Es werden keine Verzögerungen mehr geduldet. Ich möchte nur noch hören, dass alles im grünen Bereich ist." Die Projektmanager fühlen sich seitdem vollends im Regen stehen gelassen. Gerade dann, wenn sie Unterstützung von oben am nötigsten brauchen, wird sie ihnen verwehrt. Denn offiziell gibt es ja keine Probleme. Alle Probleme werden unter den Teppich gekehrt. Als Folge dieser neuen Politik brechen jeden Monat zwei oder drei Projekte zusammen. Meist geschieht dies beim Kunden, weil dieser die Probleme freilich nicht ignoriert.

Projektleiter mit Guerilla-Kompetenz lassen sich selbst von dieser Vorstandssünde nicht beeindrucken. Es gibt immer zwei oder drei Projektleiter pro Woche, die sich über das Vorstandsgebot hinwegsetzen. Sie gehen zu den Top-Entscheidern und sagen: "Ich weiß, dass wir offiziell keine Probleme in Projekten haben. Ich zeige Ihnen jetzt trotzdem eines – plus zwei Lösungsoptionen. Geben Sie mir für eine davon grünes Licht. Dann räume ich das Problem aus der Welt." Es hat bislang jedes Mal funktioniert.

Ein neues Rollenverständnis

Guerilla-Management ist letztendlich ein Paradoxon, wenn auch ein hoch wirksames: Ich mache mich unabhängig von denen, von denen ich abhängig bin. Einen chronisch absenten Top-Entscheider lockte ein besonders gewitzter Projektleiter einmal in ein Meilenstein-Meeting, indem er sich unerlaubterweise in ein Meeting der erweiterten Geschäftsleitung schlich und dem verdutzten Bereichsleiter eine dieser großen, bunten, dudelnden Geburtstageseinladungskarten überreichte, um ihn zum Teammeeting einzuladen. "Es gibt auch Kuchen und Kerzen", sagte er verschmitzt. Die Kollegen des Bereichsleiters lachten herzlich über den gelungenen Gag, der Geschäftsführer sagte: "Wenn ich so nett eingeladen würde – da würde ich doch sofort hingehen." Das tat der Bereichsleiter denn auch, den sonst keine zehn Pferde in ein Projektmeeting gebracht hätten. Bemerkenswert ist daran: Der Gewitzte war gar nicht der Projektleiter. Er war höchstens ein inoffizieller Stellvertreter. Der eigentliche Projektleiter hatte gesagt: "Also ich habe den Bereichsleiter jetzt dreimal per E-Mail eingeladen, zweimal telefonisch und ich habe es seiner Sekretärin gesagt. Wenn er nicht kommt – selber schuld." Stimmt ja auch, irgendwo. Doch angesichts dessen, was sein Vize tat, entlarvt sich das Lamento des Projektleiters als das, was einem echten Untergrundkämpfer fremd ist: Opferhaltung, Defätismus, Anspruchsdenken, Angestelltenmentalität, "Sklavenpest", wie der Philosoph es nennt.

Ein Projekt-Guerillero ist das, was von Projektmanagern in Lehrbüchern immer behauptet wird, was sich in der Realität jedoch selten bewahrheitet: ein echter Unternehmer. Er ist ein Selbstständiger, ein im Sinne des Wortes Unabhängiger, einer mit Can-do-Mentalität. Wenn der Entscheider keine Ziele formuliert, formuliert er sie eben selber. Das hört sich einleuchtend an, bezeichnet jedoch für den normalen, fachkompetenten Projektleiter nichts anderes als einen Paradigmenwechsel seiner professionellen Grundhaltung: Er muss vollkommen autonom werden, autark, ein Einzelkämpfer mit hoher Kommunikationskompetenz und dichtem Kompetenznetzwerk. Er muss sich völlig von seinem Auftraggeber lösen, diesen führen und beraten, dessen Pflichten teilweise übernehmen. Klingt lästig? Es ist aber bereichernd.

Der persönliche Gewinn

Wenn ich mit guerilla-kompetenten Projektmanagern spreche, erwarte ich unbewusst oft, dass ich gebeugte, frühzeitig ergraute Männer und Frauen treffe, die mir klagen: "Alles muss ich selber machen! Sogar die ganze Arbeit meines Auftraggebers!" Doch genau das Gegenteil ist der Fall. Die amüsieren sich alle und finden ihre Situation gut: "Mensch, die Freiräume, die ich habe, die gibt es sonst nirgends! Und der Einfluss! Wer kann schon von sich behaupten, ein Vorstandsmitglied zu führen!"

Diese extrem erhöhte Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit ist das eine. Das andere ist der persönliche Gewinn. Eine Projektleiterin sagte mir mal: "Ein Top-Manager, der seine Aufgaben nicht erfüllt, war das Beste, was mir passieren konnte. Ich kann jetzt Dinge managen, an die ich mich früher nie getraut hätte. Ich traue mir jetzt alles zu. Und ich habe inzwischen den Ruf, Unmögliches möglich zu machen. Ich habe ein nahezu unerschütterliches Selbstvertrauen gewonnen. Und meine Professionalität ist extrem gestiegen." Es gibt kein besseres Persönlichkeitstraining als einen Top-Entscheider, dessen (halben) Projektjob Sie übernehmen müssen. Und das ist noch nicht einmal so eigensüchtig, wie es klingt: Es nützt auch der Volkswirtschaft.

Der makroökonomische Aspekt

"Wenn der Chef das nicht macht, dann kann ich ihm auch nicht helfen!" Diese Angestelltenmentalität führt uns in die Sackgasse. Unsere Top-Manager sind meist überlastet. Vieles von dem, was sie eigentlich erledigen sollten, können sie einfach nicht leisten. Wenn dann nicht kompetente Projektmanager und andere Angestellte in die Bresche springen, überrollt uns Asien irgendwann. Denn Asien schläft nicht. Der Wettbewerb wird immer härter. Wenn wir angesichts dessen die Hände in den Schoß legen und auf unsere Top-Manager warten, kann das übel ins Auge gehen. Was wir brauchen, sind Mitarbeiter, die auch für den Chef mitdenken und mitarbeiten können. Gut für den Chef, der solche Mitarbeiter hat.

Sozialkompetenz – Lückenbüßer für professionelles Projektmanagement?

Am Ende meines ersten Projektmanagement-Seminars, das ich vor mehr als 15 Jahren besuchte, betonte der Referent mit pathetischem Ausdruck, dass das letztlich Entscheidende für den Projekterfolg der "Faktor Mensch" sei. Ich hielt diese Aussage schon damals für zu trivial. Schließlich arbeiten in allen Projekten Menschen, Projekte werden von Menschen beurteilt und die Projektergebnisse von Menschen entweder benutzt oder ignoriert. Und wenn menschliches Verhalten tatsächlich der ausschlaggebende Faktor für den Projekterfolg wäre, warum hatten wir dann drei Tage Methoden gepaukt? Dann dürften doch wohl nur Psychologen Projektmanager werden.



Dr. Georg Angermeier

Selbst. Berater und Trainer f. PM, PRINCE2 Practitioner, Autor Glossar Projekt Magazin.

Kontakt:

Georg.Angermeier@Ask-ASC.de

Mehr Informationen unter:

www.projektmagazin.de/autoren/

Mir als Physiker drängen sich seitdem beständig Fragen auf wie: Warum müssen Projektteams immer "eingeschworen" sein? Wieso müssen Projektleiter beständig motivieren, Konflikte lösen und Krisen bewältigen? Sind Projektteams keine Arbeitsteams, sondern gruppendynamische Selbsterfahrungsgruppen? Warum sollten Soft Skills in der Projektarbeit wichtiger als in der Linienarbeit sein?

In vielen Diskussionen mit Fachkollegen, bei Vorträgen und in Trainings hörte ich immer wieder, dass es insbesondere in Projekten darauf ankommt, die Mitarbeiter zu motivieren, Krisen zu überwinden und Konflikte zu klären. Ich hingegen hatte seit jeher den Eindruck, dass die meisten Probleme in Projekten auf handwerklichen und organisatorischen Defiziten beruhen. Anfangs zweifelte ich an mir selbst und stellte mir die Frage, ob ich ein beziehungsunfähiger "Fachidiot" sei. Mittlerweile bezweifle ich hingegen, dass das Aufheben berechtigt ist, das speziell im Projektmanagement um den "Faktor Mensch" gemacht wird.

Ich vertrete die These, dass es nur ein Ablenkungsmanöver darstellt, immer wieder auf die Sozialkompetenz von Projektleitern als den entscheidenden Erfolgsfaktor zu verweisen. Diese Vorgehensweise soll vertuschen, dass

- Ziele und angestrebte Ergebnisse nicht eindeutig beschrieben,
- Projektorganisationen unklar aufgebaut und
- Projektpläne nicht mit der notwendigen methodischen Sorgfalt erstellt werden.

Wenn z.B. die aktuelle Competence Baseline (ICB) der IPMA detailliert 15 Kompetenzen im Bereich "Verhaltenskompetenzen" aufführt, u.a. "Relaxation" ("Entspannung und Stressbewältigung") und "Negotiation" ("Verhandlungen"), so frage ich mich, ob dies noch im rechten Maß zur vorrangig sachlichen Aufgabe eines Projekts steht. Kann es wirklich Aufgabe des Projektleiters sein, zunächst einmal alle Verhandlungen, die für das Projekt erforderlich sind, mit den Stakeholdern zu führen und danach durch "humour and story telling" (ICB 3.0, S.97) für das gestresste Projektteam eine entspannte Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der die Teammitglieder ihren Aufgaben optimal nachkommen können? Meiner Meinung nach deklariert es die ICB damit zur Best Practice, organisatorische Defizite durch Soft Skills auszugleichen.

Im Vergleich zu anderen Richtlinien des Projektmanagements, wie z.B. dem PMBOK[®] Guide, halte ich die Betonung der Verhaltenskompetenzen bei der ICB 3.0 für übertrieben. Diese Überbetonung ergibt sich in meinen Augen als logische Konsequenz der Unreife des Projektmanagements, die in vielen Unternehmen besteht, denn die ICB ist schließlich das Ergebnis einer Diskussion, die über viele Jahre hinweg von zahlreichen Projektmanagementexperten geführt wurde. Sie ist also nicht bloß "irgendeine Richtlinie", sondern Ausdruck der vorherrschenden Projektmanagementkultur, zumindest der europäischen. Und diese Projektmanagementkultur ist ganz offensichtlich dadurch gekennzeichnet, dass Projektleiter ohne ausreichende Budgetverantwortung und Ressourcenbefugnis gegen zahlreiche Widerstände mit ihrem Projektteam ein nicht präzise definiertes Projektziel verfolgen müssen.

Nur so ist es für mich zu erklären, dass z.B. die von Klaus Tumascheit empfohlene sog. "Guerilla-Taktik" für Projektmanager (Tumascheit, Projekt Magazin 5/2009) so enormen Zuspruch erhält. Laut Tumascheit, der offenbar vielen Lesern aus der Seele spricht, befinden sich Projektleiter beständig in der unangenehmen Situation, mit mangelnden Befugnissen ausgestattet zu sein und ohne klaren Projektauftrag und ver-

bindlich zugeteilte Ressourcen handeln zu müssen. Diese Rahmenbedingungen führen dazu, dass dem Projektleiter die Aufgabe zufällt, mit entsprechendem Verhandlungsgeschick ("Guerilla-Taktik") die entscheidungsbefugten Projektauftraggeber bzw. Linienmanager dazu zu bewegen, eindeutige Aussagen zu treffen bzw. Ressourcen für das Projekt zur Verfügung zu stellen.

Ich halte es aber für den falschen Ansatz, vom Projektleiter zu erwarten, dass er diese unbefriedigende Situation mit schier übermenschlichen Soft Skills bewältigt. Vielmehr sollten Autoren von PM-Standards, Projektleiter, Trainer und andere Projektmanagement-Profis selbstbewusst die Ansprüche formulieren, die professionelle Projektarbeit an Auftraggeber, Unternehmensführungen und Organisationen stellt. Mit den folgenden Thesen plädiere ich dafür, einerseits die Bedeutung von Soft Skills für den Projekterfolg wesentlich niedriger zu bewerten und andererseits das Augenmerk auf die fachgerechte Grundlagenarbeit zu legen.

These 1: Soft Skills sind Erfolgsfaktoren für die Karriere in der Linie

Um nicht missverstanden zu werden: Im Berufsleben benötigt jeder dringend Sozialkompetenz. In der Linienarbeit treffen die Menschen beständig aufeinander – sei es intern auf Arbeitskollegen, sei es extern auf Kunden und Dienstleister. Kommunikative Fähigkeiten sind hierbei unverzichtbar. Jeder Angestellte hat einen Vorgesetzten; mit diesem vereinbart er Ziele und von ihm wird er beurteilt. Linienvorgesetzte müssen führen, motivieren und fördern. Mitarbeiter müssen ihre Leistungen ins rechte Licht rücken, Beziehungsnetzwerke aufbauen und ihre Vorgesetzten zufriedenstellen. Alle müssen verhandeln, ihre Positionen vertreten, sich durchsetzen und Konflikte lösen. Sozialkompetenz ist zweifelsohne ein Schlüsselfaktor für beruflichen Erfolg und Karriere – aber Karriere findet ausschließlich in der Linie durch Aufstieg innerhalb der Linienorganisation statt.

Projekte hingegen sind ganz einfach Aufgabenstellungen, bei denen innerhalb einer bestimmten Zeit ein vereinbartes Ziel zu erreichen ist. Im Mittelpunkt steht das Ergebnis, nicht das "Wie" oder das "Wer". Dementsprechend stehen bei der Zusammensetzung des Projektteams auch die fachlichen Fähigkeiten der Mitglieder an erster Stelle. Bei einem Bauprojekt wählt der Architekt die Projektmitglieder vom Statiker bis zum Fliesenleger nach Fachkompetenz und Zuverlässigkeit aus. Bei einer Software-Entwicklung benötigt man Mitarbeiter mit Kenntnissen in den zu verwendenden Programmiersprachen. Natürlich werden auch in der Projektarbeit Kooperations- und Teamfähigkeit zu Recht gefordert – aber wieso sollten diese Fähigkeiten hier von größerer Bedeutung sein als im alltäglichen Berufsleben?

Eine Ausnahme bilden Organisationsentwicklungsprojekte. Hier sind tatsächlich in höchstem Maße Sozialkompetenzen gefragt – aber nicht für das Projektmanagement als solches, sondern als Spezialistenkompetenz, um die fachliche Aufgabe zu lösen, z.B. um bei einer Unternehmensfusion zwei Unternehmenskulturen gegen vorhandene Widerstände zusammenzuführen.

Folgt man den Ausführungen des deutschen Standardwerks für Projektmanagement: "Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3)" (Gessler, 2009), so kommt man zum Schluss, dass ganz besonders für Projekte die Sozialkompetenzen der Teammitglieder und vor allem des Projektleiters überaus wichtig sind. In den Kapiteln zu den PM-Verhaltenskompetenzen (Gessler, 2009, S. 1423-2114) wird u.a. dargelegt, dass für die Arbeit an Projekten aufgrund der Veränderungen, die sie bewirken, ihres innovativen Charakters und ihrer Risiken Soft Skills in weit höherem Maße erforderlich seien als für die Linienarbeit.

Was ist der Grund für das aus meiner Sicht übertriebene Gewicht, das Soft Skills bei der Projektarbeit beigemessen wird? Ich versuche, mit meinen nächsten beiden Thesen darauf eine Antwort zu geben.

These 2: Soft Skills des Projektleiters müssen als "Lückenbüßer" erhalten

Kommunikation statt Spezifikation

Es scheint nur wenigen Auftraggebern Spaß zu machen, die anstrengende Arbeit auf sich zu nehmen, ein Projektergebnis detailliert zu spezifizieren und die Abnahmekriterien zu benennen. Anstatt sich dieser mühevollen Arbeit zu stellen, verlagern Auftraggeber – und leider auch manche Projektleiter – das Sachproblem auf die Beziehungsebene. Damit fällt dem Projektleiter die Aufgabe zu, über die Kommunikation mit den Stakeholdern das Projekt "durch den Nebel" irgendwie zu einem Ergebnis zu steuern, mit dem alle zufrieden sind. Dieser Ruf nach einem diplomatischen, moderierenden und konfliktlösenden Projektmanager fordert dessen Sozialkompe-

tenz als Lückenbüßer für nicht erledigte Hausaufgaben des Auftraggebers. Die Forderung nach Soft Skills soll so grundlegende handwerkliche Mängel im Projektmanagement verschleiern.

Hier ein Beispiel: Das Projektteam einer mittelständischen Bank hatte mich eingeladen, einen Workshop zum Relaunch der Website zu moderieren. Am Workshop nahmen der beauftragte Dienstleister und die bankinterne Arbeitsgruppe teil. Es kam zu einem heftigen "Meinungsaustausch" zwischen mir und dem Verantwortlichen der Bank, da ich genauere Aussagen als "Das neue Layout soll unsere Corporate Identity transportieren" verlangte. Der Dienstleister war dabei in einer misslichen Situation: Einerseits wollte er den Auftrag, andererseits wollte er natürlich auch eine klare Spezifikation haben. Letztlich überwog der Wunsch, den Auftrag zu erhalten und das Projekt startete mit einer sehr vagen Spezifikation der zu erbringenden Leistung. Im Nachhinein war das Projekt ein Verlustgeschäft für ihn, da seine Kosten den vereinbarten Festpreis um einiges übertrafen. Dem Auftraggeber gefiel ein Entwurf nach dem anderen nicht – das Layout transportierte eben nicht das, was das Team der Bank subjektiv als seine "Corporate Identity" empfand.

Dabei soll es Projektmanager geben, denen diese diffuse Auftragsituation insgeheim Spaß macht. Sie wenden die oben zitierte Guerilla-Taktik meiner Meinung nach in einer Weise an, die nicht mehr zu rechtfertigen ist, um die Führungsdefizite ihrer Vorgesetzten auszunutzen und ihre eigenen Vorstellung umzusetzen. Im externen Auftragsverhältnis kann der Projektleiter als Auftragnehmer die Situation sogar dazu ausnutzen, dem schwachen Auftraggeber vielfältige Zusatzleistungen und Nachforderungen "unterzuschieben" – und zwar vollkommen rechtssicher, wenn er den Auftraggeber stets die Änderungen am Projektauftrag unterzeichnen lässt.

Verantwortung abschieben statt wahrnehmen

Erkennt ein Unternehmensverantwortlicher ein Problem oder eine strategische Aufgabe, die ihm kaum lösbar erscheint, so ruft er einen Ausschuss ins Leben – oder er startet ein Projekt. Wenn dann ein solches Projekt scheitert, dessen Ergebnis nicht direkte Auswirkungen auf den Linienbetrieb hat, kann die Geschäftsführung dies auf die Unsicherheit von Projektverläufen schieben, die allgemein akzeptiert ist. Fehler der Geschäftsführung führen hingegen viel eher zu Sanktionen durch die Shareholder. Amüsanter Weise benennen sogar Richtlinien und Standards die Unsicherheit des Verlaufs und des Ergebnisses als Charakteristikum von Projekten und negieren dabei völlig, dass bisher alle großen Pleiten und Wirtschaftskrisen ihre Ursachen im Linienmanagement hatten.

Es ist weitverbreitete Unsitte, Projektleitern die volle Verantwortung für die Zieldefinition, die Finanzierung, die Ressourcenbeschaffung, die Realisierung des angestrebten Nutzens und das Projektergebnis aufzuladen. Die dafür notwendigen Befugnisse erhalten sie aber nicht. Dies würde ja voraussetzen, dass sie u.a. die vollständige Personalverantwortung für die Mitglieder des Projektteams erhielten und so auch die Berechtigung hätten, z.B. Urlaubsanträge zu unterzeichnen oder Zeugnisse zu schreiben. Dies würde den Einfluss der Linienmanager reduzieren und damit ihre Macht einschränken – ein Ding der Unmöglichkeit, zumindest aus Sicht der Linienverantwortlichen.

Ein Projektleiter, der die eben erwähnte umfängliche Verantwortung ohne die dafür erforderlichen Befugnisse übertragen bekommt, muss freilich weit überdurchschnittliche Soft Skills besitzen, alle Winkelzüge der Diplomatie beherrschen und die "Guerilla-Taktik" souverän einsetzen, um überhaupt etwas zu erreichen – selbst wenn es nur die Wahrung des Anscheins ist, dass ein tolles Projekt an widrigen Umständen gescheitert ist.

Es kommt zwar häufig vor, dass ein Projektauftrag unzureichend spezifiziert ist und dem Projektleiter der "Schwarze Peter" in Form der alleinigen Verantwortung für ein schlecht aufgesetztes Projekt zugeschoben wird; ich halte es aber nicht für richtig, wenn der Projektleiter sich mit dieser Situation abfindet und sich auf die "Guerilla-Taktik" beschränkt.

Meiner Meinung nach muss ein designierter Projektleiter in diesem Fall als erstes durchsetzen, dass das Projektergebnis hinreichend genau spezifiziert wird und die Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, die für dessen Erreichung notwendig sind. Dies mag vielen unrealistisch erscheinen. So erklärt Tumascheit in seinem Artikel, dass ein Projektleiter Wünsche seines Vorgesetzten, d.h. des internen Auftraggebers, nicht ablehnen kann, ohne seine Karriere zu gefährden (Tumascheit, Projekt Magazin 5/2009). Ich habe aber die Erfahrung gemacht, dass Auftraggeber sehr aufgeschlossen gegenüber einer sachlich fundierten Argumentation reagieren. Voraussetzung ist natürlich, dass man in der Kommunikation mit dem (internen wie externen) Auftraggeber höflich und verbindlich agiert und ihm stets das Gefühl gibt, in seinem Interesse zu handeln. Hierzu ist ein normales Maß an Soft Skills selbstverständlich unabdingbar. So brauchen Projekt-

manager, die sich in ihrer Argumentation am Business Case des Projekts orientieren, nicht auf die Guerilla-Taktik zurückgreifen. Denn entweder stellt das Projekt eine sinnvolle Investition mit nachweisbarem Nutzen für das Unternehmen dar oder es darf es gar nicht geben.

These 3: Projekte sind Alltagsgeschäft

Projektmanagement bedeutet für mich in erster Linie sorgfältige und effiziente Organisation. Natürlich sind hierzu soziale Kompetenzen überaus nützlich. Aber diese machen kein fehlendes Teilergebnis wett, das aufgrund fehlerhafter Planung zu spät erstellt wird. So sehe ich keinen Grund, ein überdurchschnittliches Maß an Sozialkompetenz zu fordern, um ein Projekt zu planen, zu überwachen und zu steuern. Vertretern der Auffassung, die Soft Skills im Projektmanagement mehr Bedeutung beimessen als dem notwendigen Fachwissen, halte ich entgegen: Mit einem Projekt soll ein Ergebnis produziert werden. Es besteht selbst aus ganz normalen Prozessen mit Serienergebnissen, wie z.B. Projektstatusberichten oder Änderungsanträgen. Wie die Linienarbeit ist es Bestandteil unternehmerischen Handelns und damit Alltagsgeschäft.

Der Unterschied zum Prozessmanagement ist lediglich, dass ein Projekt ein einmaliges Ergebnis liefert, z.B. ein Elektroauto mit 600 km Reichweite, und nicht ein beliebig oft reproduziertes Ergebnis, wie z.B. die Serienfertigung von einer Million VW-Käfer.

Meiner Meinung lassen sich auch anspruchsvolle und komplexe Projekte ausgezeichnet ohne "Super"-Soft-Skills bewältigen, wenn

- die Produktbeschreibung und die Abnahmekriterien eindeutig definiert sind,
- eine transparente Projektorganisation mit klarer Rollenverteilung aufgebaut und Rollen mit eindeutigen und ausreichenden Befugnissen und Verantwortlichkeiten festgelegt sind
- und saubere handwerkliche Arbeit bei Kosten-, Termin- und Ressourcenplanung bzw. -überwachung geleistet wird.

These 4:

Projektarbeit macht Spaß, wenn sie professionell gemanagt wird

Die persönliche Zufriedenheit mit der eigenen Arbeitssituation ist viel höher, wenn ein Projektleiter in einem professionellen Umfeld arbeiten kann und nicht beständig auf seine diplomatischen Fähigkeiten im Umgang mit den Repräsentanten der Linienorganisation angewiesen ist, um "sein" Projekt voranzutreiben.

Zur Illustration meiner These, dass Projektarbeit Freude bereitet, wenn sie professionell durchgeführt wird, eine kleine Geschichte:

Peter Pünktlich ist Elektroniker. Ein sehr guter Elektroniker, aber nicht unbedingt ein versierter Kommunikator. Small-Talks auf After-Work-Partys sind ihm ein Graus – man findet ihn dort auch höchst selten. Für das aktuelle Projekt entwickelt er einen Leistungsverstärker im Miniaturformat. Größe, Stromverbrauch und alle anderen Eigenschaften hat er wie spezifiziert oder sogar noch besser hinbekommen. Stolz präsentiert er sein Ergebnis. Aber der Projektleiter ist nicht zufrieden: Der Leistungsverstärker ist um ein Gramm zu schwer. Peter Pünktlich ist beleidigt, schließlich war die Masse nicht spezifiziert. Anstatt das erwartete Lob einzufahren, muss er nun mit der Entwicklung wieder fast von vorne beginnen. Kein Wunder, dass er auf die nächste Entwicklungsanfrage ziemlich mürrisch reagiert. Und schon wird ihm hinter vorgehaltener Hand das Etikett "kommunikationsunfähig" verliehen. Projektmitarbeiter sind Spezialisten. Sie wollen etwas erschaffen; meiner Erfahrung nach sind sie zumeist leistungsorientierte Mitarbeiter und ziehen ihre Befriedigung nicht aus dem Gruppenerlebnis, sondern daraus, dass ihr Arbeitsergebnis Wertschätzung erfährt.

Hätte Peter Pünktlich aus dem oben genannten Beispiel z.B. gewusst, dass der Leistungsverstärker in einem ferngesteuerten Flugzeug eingesetzt werden soll, hätte er sicherlich die fehlende Angabe zur Masse in der Produktbeschreibung selbst nachgefragt.

Eine professionell erstellte, vollständige Produktbeschreibung muss u.a. auch den Einsatzzweck enthalten – es genügt nicht, wenn man einem Spezialisten nur sagt, was er liefern soll, relevant ist auch wofür. So präzise zu sein, ist natürlich anstrengend und manch einer mag über den bürokratischen Aufwand schimpfen, den stan-

standardisierte Prozesse und das genaue und vollständige Ausfüllen von Formularen mit sich bringen. Aber richtig eingesetzt, schaffen sie konkrete Erfolgserlebnisse und damit eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit.

These 5: Professionelles Projektmanagement motiviert, verhindert Konflikte und schweißt Teams zusammen

Das Charisma eines Projektleiters, der sein Team auf ein unrealistisches Ergebnis einschwört, kommt immer dann ins Spiel, wenn es das Projekt eigentlich gar nicht geben dürfte. Dies ist z.B. der Fall, wenn die Unternehmensführung ohne Einbeziehung der eigenen Experten eine neue Produktstrategie "im Hauruck-Verfahren" beschließt und dabei von völlig unrealistischen Terminen und Aufwänden ausgeht.

Dabei liegen die minimalen Anforderungen an ein professionelles Projektmanagement doch auf der Hand und wären theoretisch leicht zu erfüllen:

- Der Auftraggeber ist persönlich benannt.
- Der Projektauftrag ist eindeutig definiert und abgestimmt.
- Der Business Case ist dokumentiert und vom Auftraggeber bzw. der Geschäftsführung freigegeben.
- Der Lenkungsausschuss mit den wesentlichen Stakeholdern ist eingerichtet.
- Die Rollen von Projektleiter, Auftraggeber, Lenkungsausschuss und anderen Beteiligten sind mit ihren Verantwortlichkeiten und Befugnissen klar definiert.
- Die Pläne sind realistisch erstellt, das Budget steht zur Verfügung, der Termin ist erfüllbar und die Ressourcen sind verbindlich zugeteilt.
- Ein Änderungsmanagement ist installiert, das der Größe und Komplexität des Projekts angemessen ist.

Für diese Schritte sind keine Soft Skills erforderlich, lediglich Fachkompetenz. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, steht dem nichts mehr im Weg, schnell erste Erfolgserlebnisse zu erzielen und dass alle Projektbeteiligten an einem Strang ziehen. Auch eine Fußballmannschaft lebt davon, Spiele zu gewinnen, und je professioneller sie spielt, desto erfolgreicher ist sie, desto besser ist auch ihr Teamgeist. Wenn jeder merkt, dass er im Team Erfolg hat, gibt es keinen Grund für Einzelkämpferaktionen.

Überlegen Sie selbst: Macht Ihnen eine mehrtägige Bergwanderung mehr Spaß, wenn Sie mit guter Vorbereitung und vollständiger Ausrüstung starten, oder wenn Sie spontan losziehen und beim ersten Regenguss völlig durchnässt werden, weil Sie das Regenzeug vergessen haben? Und was würden Sie zu einem Gefährten sagen, der zwanzig Jahre altes Kartenmaterial verwendet und zur Entschuldigung erklärt, dass das Entscheidende beim Bergsteigen doch das Miteinander im Team sei?

Aber gerade im Projektmanagement erlebe ich es beständig, dass Methoden, z.B. Netzplantechnik, und Prozessbeschreibungen als "Formalkram" abgewertet werden. "Wir kommen doch viel schneller voran, wenn jeder gleich konkret etwas für die Fertigstellung des Projektergebnisses tut", höre ich als Argument. Kein Wunder, wenn es in der Folge zu Missverständnissen und Konflikten kommt. Und dann sind in der Tat Soft Skills zur Klärung der Situation gefordert.

Plädoyer: Setzen Sie Soft Skills nicht als Lückenbüsser ein!

Mein Plädoyer an Sie als Projektleiter, Projektbeteiligte, Berater, Trainer, Interessensvertreter eines Fachverbands oder Linienmanager ist, die folgenden Bitten zu beherzigen:

- Werten Sie Methoden und Prozesse nicht ab! Sie sind die Basis allen Könnens. Künstler und Sportler erbringen ihre Höchstleistungen ausschließlich auf der perfekten Beherrschung der zugrundeliegenden Techniken. Auch einem Franz Beckenbauer konnten seine genialen Spielzüge nur gelingen, weil er Pässe zielgenau über das halbe Spielfeld spielen konnte.
- Wenn Sie die Bedeutung von Soft Skills als Erfolgsfaktor für Projekte hervorheben, dann weisen Sie bitte auch darauf hin, dass zunächst einmal die oben erwähnten grundlegenden Voraussetzungen für ein professionelles Projektmanagement geschaffen sein müssen.

- Wenn Sie feststellen, dass diese Voraussetzungen bei einem Ihrer Projekte nicht gegeben sind, dann setzen Sie Ihre Soft Skills dafür ein, diese zu schaffen oder das Projekt zu stoppen. Verwenden Sie Soft Skills nicht als Lückenbüßer für Defizite bei der Anwendung von Projektmanagementmethoden und der Ausführung von Projektmanagementprozessen!

Vielleicht sind Sie der Meinung, dass es dann sehr viele Projekte gar nicht mehr geben wird. Ich stimme Ihnen uneingeschränkt zu: Projekte, die wegen eines unklaren Projektauftrags, unpräziser Rollendefinitionen u.a. von vornherein zum Scheitern verurteilt sind, werden dann auch nicht mehr durch Engagement über die Frust- und Belastungsgrenze der Beteiligten hinaus am Leben erhalten, sondern bereits frühzeitig bewusst abgebrochen.

Der Gewinn für Sie und Ihr Projektteam besteht darin, dass Sie Ihre Soft Skills für die wirklich wichtigen Projektaufgaben einsetzen können und nicht mehr nur für das beständige Trouble-Shooting, wie z.B. das Lösen von Ressourcenkonflikten mit der Linienorganisation. Kreativität und Innovation brauchen Freiräume, die nur dann vorhanden sind, wenn man sich mit Problemen der Projektorganisation nicht herumschlagen muss.

Am Ende meiner Überlegungen möchte ich ausdrücklich betonen: Wenn Sie in Ihrem Unternehmen den Reifegrad von Projektmanagement erhöhen wollen, dann handelt es sich um einen Prozess der Organisationsentwicklung. Um ein Organisationsentwicklungsprojekt in Gang zu setzen und durchzuführen, benötigen Sie zwar auch Fachkompetenz, aber im überdurchschnittlichen Umfang Soft Skills. Würden Sie z.B. dem Abteilungsleiter schonungslos vor Augen führen, dass die von ihm verantwortete Projektkultur unprofessionell und fehlerhaft ist, dann schaden Sie sich selbst und der Sache des Projektmanagements. Sie müssen es schon so einfädeln, dass er selbst ein begeisterter Anhänger professionellen Projektmanagements wird. Und genau dafür ist die Guerilla-Taktik bestens geeignet. So können Sie z.B. geschickt auf die Erfolge von projektorientiert arbeitenden Wettbewerbern hinweisen.

Ausblick: Spiritual Leadership as Servant Leader

Nach all dem bisher Gesagten verwundert es Sie vermutlich, wenn ausgerechnet ich Sie auf einen Beitrag über "Spirituelle Führung in Projekten" aufmerksam mache. In einer Kolumne der Novemberausgabe von PM World Today stellen Judi Neil und Alan Harpham ihr Konzept der Teamführung in Projekten vor (Neil; Harpham, 2010). Ein Kerngedanke ihrer Kolumne ist es, dass ein Projektleiter "Diener" ("Servant Leader") seiner Mitarbeiter ist. Diese Vorstellung enthält für mich zwei Aspekte:

- Ein Diener spielt sich nicht selbst in den Vordergrund. Und einem dienenden Projektleiter geht es nicht darum, selbst die Lorbeeren einzuheimsen.
- Ein Diener packt an. Und ein dienender Projektleiter sorgt dafür, dass gerade auch die elementaren Voraussetzungen für eine erfolgreiche Projektarbeit vorhanden sind, wie z.B. eindeutige Spezifikationen.

Aber genau von dieser Sozialkompetenz, nämlich der Bereitschaft des Projektleiters, dem Team zu dienen, ist in der ICB 3.0 keine Rede. Schade eigentlich. Denn dies erscheint mir persönlich die wichtigste Sozialkompetenz eines Projektleiters zu sein.

Literatur

- Gessler, Michael (Hrsg.): Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3). Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Baseline Version 3.0, GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, Nürnberg 2009
- Tumascheit, Klaus: **So führen Sie Ihr Top-Management – Guerilla-Taktik für Projektleiter**, Projekt Magazin 5/2009

Wie nützlich sind PM-Standards tatsächlich?

Wenn Unternehmen Standards im Projektmanagement (nachfolgend: PM-Standards) einführen, versprechen sie sich davon, dass Projekte effizienter und effektiver durchgeführt werden. Doch inwiefern wird diese Erwartung erfüllt? Sind PM-Standards tatsächlich nützlich? Diese pauschal gestellte Frage wird von Vertretern unterschiedlicher Interessensverbände und Praktikern kontrovers diskutiert.



Jan Theiler

Betriebswirt, arbeitet im Financial Consulting beim unabhängigen Vermögensberater "VZ Vermögens-zentrum"

Kontakt: theilerjan@gmail.com

Mehr Informationen unter:

www.projektmagazin.de/autoren/

Um eine differenziertere und damit belastbare Aussage über den Nutzen von PM-Standards zu erhalten, untersuchte das international institute of management in technology (iimt) der Universität Freiburg (www.iimt.ch) diese Fragestellung unter verschiedenen Aspekten, z.B. der Projektgröße und den verschiedenen Aufgabenbereichen des Projektmanagements. In einem ersten, qualitativen Schritt wurden die zentralen Fragestellungen in Interviews mit erfahrenen Projektmanagement-Praktikern erarbeitet. Befragt wurden dazu insgesamt fünf Experten, darunter Vorstandsmitglieder von Projektmanagement-Institutionen (PMI und SPM) und Dozenten an (Fach-)Hochschulen.

Auf Basis der Experteninterviews und theoretischer Grundlagen wurde eine Online-Umfrage entwickelt und im November 2009 über das Schweizer PMI und die Deutschen PMI Chapters, über die Deutschen und Schweizer IPMA-Verbände GPM und SPM



Bild 1: Die Untersuchungsmethode.

sowie über soziale Netzwerke verbreitet. Nach der quantitativen Auswertung der Umfrageergebnisse wurden die Experten, mit denen zuvor die Fragestellungen erarbeitet worden waren, abschließend in fokussierten Interviews befragt. Die Experten ordneten die Umfrageergebnisse qualitativ ein und kommentierten diese.

Die hier vorgestellte Studie liefert einen differenzierten, fachlich fundierten und auf praktischen Erfahrungen basierenden Diskussionsbeitrag zur Frage, ob PM-Standards so nützlich sind, wie ihre Fürsprecher behaupten. Da es für die Verbreitung und den Einsatz von Projektmanagement keine entsprechende Datenbasis gibt, z.B. von statistischen Bundesämtern, kann auch keine repräsentative Stichprobe definiert werden. Um auf pragmatische Weise eine Stichprobe zu gewinnen, wurde deshalb die Umfrage über Projektmanagement-Organisationen verbreitet. Somit werden Personen angesprochen, die sich sowohl für Projektmanagement interessieren als auch die notwendige Fachkompetenz für PM-Standards aufweisen. Insgesamt haben 151 Personen, vorwiegend aus Deutschland und der Schweiz, an der Studie teilgenommen, davon 82% Männer und 18% Frauen.

Der größte Anteil der Teilnehmenden, rund 48%, ist zwischen 40 und 49 Jahren alt. Rund 28% sind jünger und rund 24% älter als die erwähnte Altersspanne. Die am meisten vertretene Branche ist die IT mit über 55% der Befragten. Die Teilnehmer sind überwiegend in Großunternehmen tätig. Die am häufigsten genannte Abteilung ist Projektmanagement mit rund 42% gefolgt von IT mit 19%. In KMUs dagegen sind rund 32% angestellt, wobei die Mehrzahl davon angibt, als Berater tätig zu sein. Der typische Teilnehmer der Umfrage ist männlich, zwischen 40 und 49 Jahre alt und arbeitet hauptsächlich in Deutschland. Sein Unternehmen zählt mehr als 10.000 Mitarbeiter und ist in der IT-Branche tätig, wobei er selbst in der Abteilung Projektmanagement angesiedelt ist. Seine Projekte haben eine durchschnittliche Teamgröße von 10-19 beteiligten Personen.

Welcher Standard wird am meisten eingesetzt?

Den Umfrageergebnissen zufolge setzt eine Mehrheit der Teilnehmer – über 80% – PM-Standards ein. Als PM-Standards werden die in der nachfolgenden Abbildung aufgeführten Standards gezählt, ausgenommen die Qualitätsmanagementnormen ISO 900X. Im Durchschnitt verwenden die Befragten in ihren Unterneh-

men zwei Standards parallel. Neben dem *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* sind unternehmensinterne Standards (UIS) am häufigsten anzutreffen. Die unternehmensinternen Standards basieren entweder auf einem PM-Standard (UIS bas) oder sind von einem PM-Standard unabhängig (UIS ohne).

Welche Standards die Umfrageteilnehmer einsetzen und wie verbreitet diese sind, zeigt Bild 2. Beinahe zwei Drittel der Befragten setzen den PMBOK® Guide ein. Daraus darf jedoch nicht gefolgert werden, dass der PMBOK® Guide der führende Standard ist, da hierfür die Stichprobe zu klein ist.

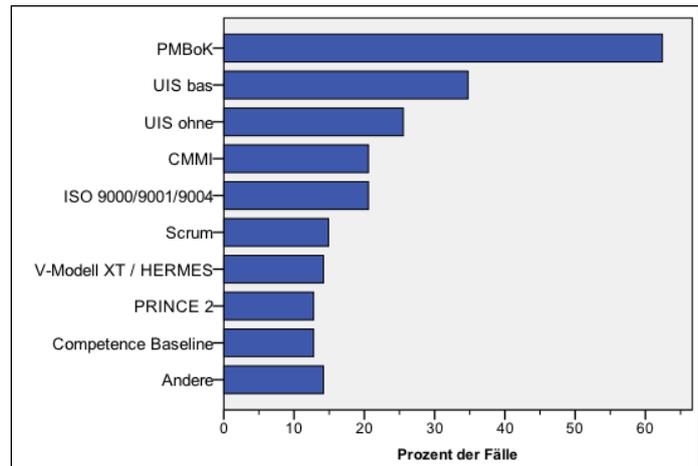


Bild 2: Verbreitung der Standards im Projektmanagement.

Wie nützlich sind PM-Standards?

Die Aussage "die bestehenden PM-Standards sind nützlich" findet eine klare Zustimmung unter den Umfrageteilnehmern. So bewertete eine Mehrheit die Aussage auf einer Skala von 1 bis 5 mit dem Höchstwert. Der Mittelwert liegt bei 4,34.

Die Anzahl der Nennungen ist in Bild 3 festgehalten. Über 90% der Befragten stimmen der Aussage "die bestehenden Projektmanagement-Standards sind nützlich" zu oder eher zu. Aufgrund der hohen Anwendungsrate von PM-Standards überrascht diese Darstellung wenig.

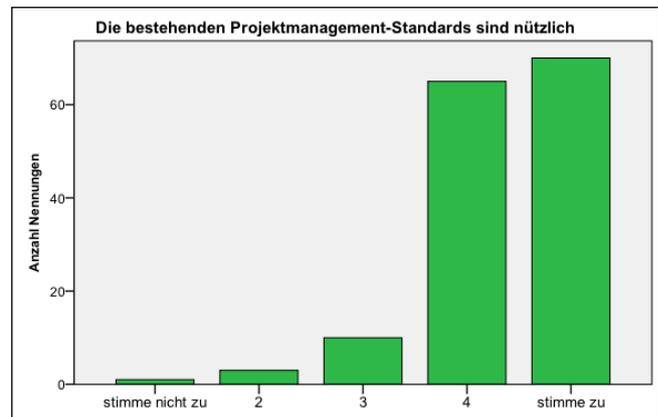


Bild 3: Nützlichkeit von PM-Standards.

Ist der Nutzen von Standards abhängig von der Projektgröße?

Die Umfrage enthielt zwei Fallbeispiele. Für diese sollten die Teilnehmer die Erfolgsaussichten von Personen bzw. Unternehmen beurteilen, die mit oder ohne Standards arbeiten.

Das erste Fallbeispiel betrachtete den Nutzen des Einsatzes von Standards im Hinblick auf die Größe des Projekts. Hierfür wurde folgende Frage gestellt: "Herr Müller und Herr Meier führen beide ein Projekt aus. Herr Müller verwendet keinen Standard, Herr Meier verwendet einen Standard. Wessen Projekt wird Ihrer Meinung nach erfolgreicher (bezüglich Qualität, Kosten & Zeit) abgeschlossen?" Bei einer Skala von 1 (Müller, kein Standard) bis 5 (Meier, Standard) wurde beim Einsatz von Standards in kleinen, mittelgroßen und großen Projekten ein höherer Erfolg erwartet. Das Ergebnis bezogen auf den Einflussfaktor Projektgröße zeigt Bild 4.

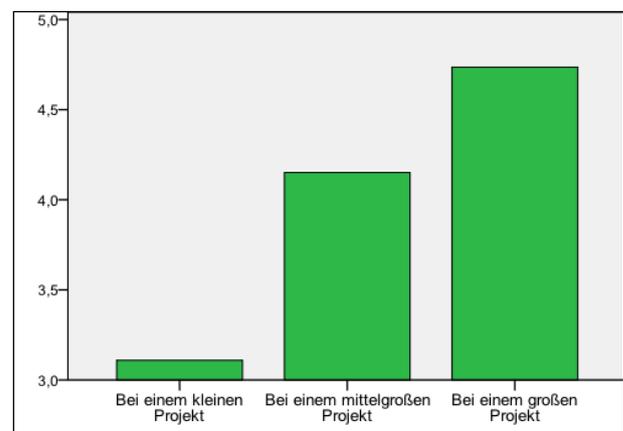


Bild 4: Einflussfaktor Projektgröße.

Im Durchschnitt betrachtet vertreten die Befragten die Ansicht, dass Projekte zunehmender Größe bei Verwendung von Standards erfolgreicher abgeschlossen werden können. Interessanterweise sind

auch Personen, die in kleinen Projekten arbeiten und überwiegend Standards einsetzen, der Meinung, dass sich die Verwendung von Standards in kleineren Projekten weniger stark auf den Erfolg auswirkt.

Die Verteilung der Antworten bezogen auf kleinere Projekte zeigt Bild 5. 32,8% der Befragten sind der Ansicht, dass kleine Projekte, die Standards benutzen, im Vorteil sind (Bewertung 4 und 5 in Bild 5). 28,5% dagegen glauben, dass kleine Projekte ohne Standards erfolgreicher sind (Bewertung 1 und 2 in Bild 5). Die überwiegende Mehrheit schätzt die Erfolgsaussichten von kleineren Projekten mit und ohne Standards gleich ein.

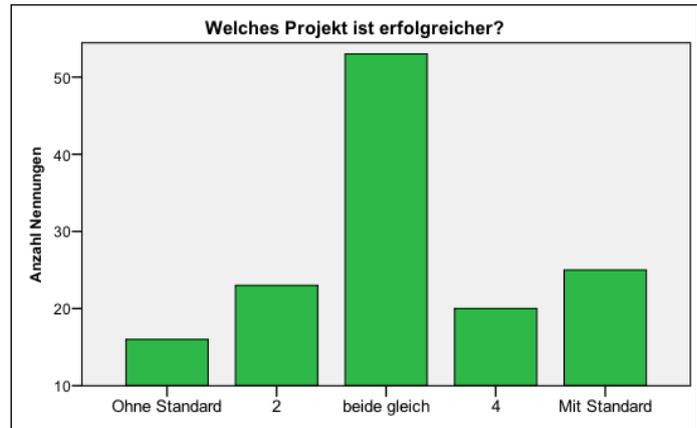


Bild 5: Nutzen von Standards in kleinen Projekten.

Nach welcher Zeit rechnet sich der Einsatz?

Mit einem zweiten Fallbeispiel sollte herausgefunden werden, wie lange es nach Einschätzung der Teilnehmer dauert, bis ein eingeführter Standard Wirkung zeigt. Hierfür wurde folgende Frage gestellt: "Unternehmen A und B stehen vor der Entscheidung, ob ein Standard im Projektmanagement eingeführt werden soll. Unternehmen A entscheidet sich gegen einen Einsatz, Unternehmen B dafür. Welches Unternehmen wird Ihrer Meinung nach zu welchem Zeitpunkt erfolgreicher (bezüglich Qualität, Kosten & Zeit) sein?" Vorgegeben waren fünf Zeitpunkte von nach 6 Monaten bis nach 5 Jahren (siehe Bild 6). Für jeden dieser Zeitpunkte gaben die Befragten auf einer Skala von 1 (ohne Standardeinsatz) bis 5 (mit Standardeinsatz) an, welches Unternehmen sie für erfolgreicher hielten.

Bild 6 zeigt die Mittelwerte der Einschätzungen bezogen auf die fünf abgefragten Zeitpunkte. Die Befragten schätzen den Unterschied nach sechs Monaten zwischen den beiden Unternehmen noch als gering ein. Doch bereits nach einem Jahr liegt das Unternehmen, welches Standards einsetzt, in der Bewertung klar vorne. Auch nach mehreren Jahren macht sich der Einsatz von Standards nach Meinung der Befragten noch erfolgssteigernd bemerkbar, wenn auch nicht in dem Maße wie in den ersten beiden Jahren.

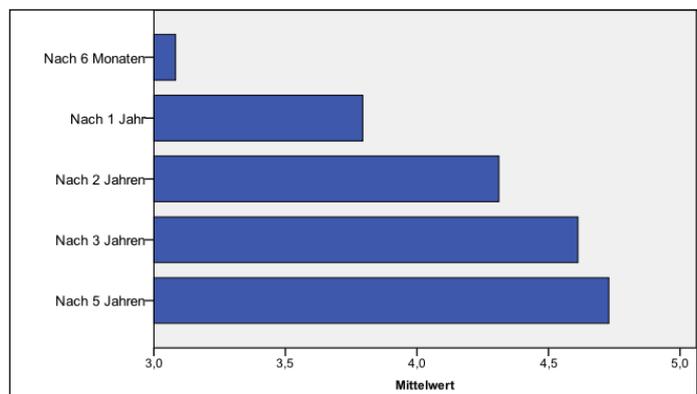


Bild 6: Einflussfaktor Zeit.

Die Experten halten diese Entwicklung für realistisch. Dies liege insbesondere am Veränderungsmanagement von oben, welches es brauche, um die Einführung von Standards im Projektmanagement zu begleiten. Je größer die Unternehmen seien und somit je ausdifferenzierter die Hierarchiestufen vom "Chef zum Arbeiter", desto langwieriger verlaufe dieser Veränderungsprozess. Längerfristige Erfahrungs- und Lernprozesse der Anwender, welche die Performance der Standards stetig verbesserten, trügen dazu bei, dass eingesetzte Standards verzögerte Wirkung zeigten. Die wachsende Akzeptanz beim Mitarbeiter und auch die allmähliche Steigerung der Effizienz bräuchten Zeit – die Befragten schätzten dies auf bis zu fünf Jahre.

In welchen Managementbereichen sind Standards hilfreich?

Standards im Projektmanagement werden generell als nützlich empfunden. Im Folgenden wird betrachtet, in welchen Managementbereichen der Verwendung von Standards ein höherer Nutzen zugesprochen wird und in welchen der Nutzen von Standards geringer eingeschätzt wird. "In welchen Managementbereichen

sind Ihrer Meinung nach Standards hilfreich?", so die Frage im Fragebogen. Die Skala reicht von 1 (nicht hilfreich) bis 5 (hilfreich).

Es zeigt sich, dass Standards in allen Managementbereichen als eher hilfreich beurteilt werden. Die Zustimmung fällt jedoch nach Bereich sehr unterschiedlich aus (Bild 7).

Die Umfrageteilnehmer sehen den Einsatz von Standards beim Qualitäts- und Risikomanagement für am hilfreichsten an. Dass der Einsatz von Standards für das Qualitätsmanagement so starken Zuspruch erfahre, sei wenig erstaunlich, so die einhellige Expertenmeinung. In diesem Bereich werde schon seit längerem mit Standards gearbeitet und es gäbe auch etliche Standardlösungen. Der hohe Wert beim Risikomanagement überrascht die Experten. Sie halten die Einführung von Standards für das Risikomanagement zwar für sinnvoll. Auch gäbe es für das Risikomanagement zahlreiche Vorlagen, die ein standardisiertes Vorgehen erleichterten. In der Praxis jedoch erlebten sie, dass Risikomanagement oft nicht oder nicht umfassend standardisiert durchgeführt werde. Dieser scheinbare Widerspruch lässt sich leicht auflösen: Dass Standards bisher nicht oder nur selten im Risikomanagement eingesetzt wurden, schließt nicht aus, dass die Befragten sich für die künftige Verwendung von Standards in diesem Bereich einsetzen.

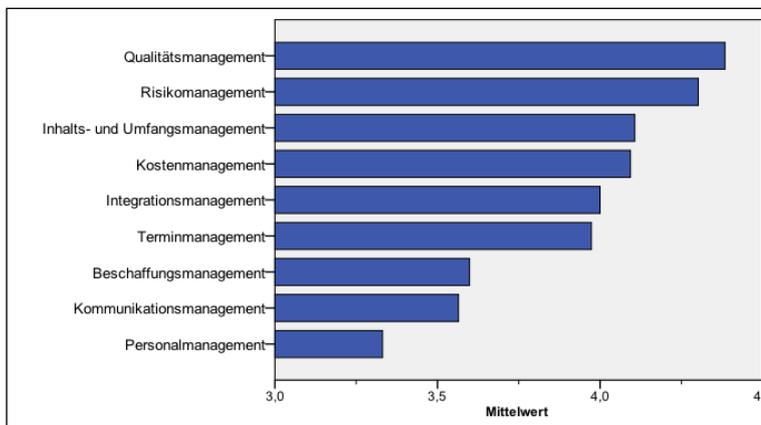


Bild 7: Nützlichkeit von Standards nach Managementbereichen.

Beim Personal- und Kommunikationsmanagement sind nach Meinung der Umfrageteilnehmer Standards weniger nützlich. Laut der befragten Experten liege dies daran, dass es viele Schnittstellen gebe und das Personal- und Kommunikationsmanagement von Projekt zu Projekt stark variere. Zudem könnten diese Bereiche aufgrund des "Faktors Mensch" weniger standardisiert werden. Das Beschaffungsmanagement könne eigentlich schon standardisiert durchgeführt werden. Oft sei es jedoch nicht ins Projektmanagement integriert, sondern werde von einer eigenen Abteilung im Unternehmen abgewickelt. In diesem Fall hätten Standards innerhalb des Projektmanagement selbst keine Bedeutung, so die Einschätzung der Experten.

Projekterfolg abhängig von Komplexität und Innovativität?

Das Scheitern von Projekten wird immer wieder mit der Komplexität und Innovativität von Projekten erklärt. Die Teilnehmer der Studie wurden gefragt, für wie komplex bzw. innovativ sie ihre Projekte halten. Die meisten Personen geben an, in Pionierprojekten tätig zu sein. Vergleichsweise wenige Personen bezeichnen ihre Projekte eher als repetitiv, wie Bild 8 zeigt.

Bezogen auf die Projektarten wurde auch der Projekterfolg bewertet. Wie vermutet, ist bei Standardprojekten der Projekterfolg am höchsten. Werden allerdings die anderen Werte betrachtet, so zeigt sich, dass es keinen Zusammenhang zwischen dem Projekterfolg und der Projektart gibt. Diese Untersuchung kommt zum Schluss, dass die Faktoren Innovation und Komplexität nicht als Begründung für geringeren Projekterfolg, respektive das Scheitern von Projekten verwendet werden können. Die Aussagen über die Nützlichkeit von Standards werden somit nicht verfälscht.

Komplexität	komplex	Akzeptanzprojekte Anzahl: 17 Projekterfolg: 79,5 %	Pionierprojekte Anzahl: 77 Projekterfolg: 82,9 %
	einfach	Standardprojekte Anzahl: 20 Projekterfolg: 84,5 %	Potenzialprojekte Anzahl: 37 Projekterfolg: 77,4 %
		repetitiv	innovativ
Innovation			

Bild 8: Projekterfolg nach Projektarten.

Die meisten Teilnehmer der Umfrage geben an, dass ihre Projekte innovativ sind. Häufig werden also in Projekten Lösungen erarbeitet, die neuartige Arbeitssituationen für viele Mitarbeiter mit sich bringen. Es ist daher entscheidend, dass diejenigen Personen, die mit den Auswirkungen des Projektergebnisses arbeiten müssen, entsprechend "abgeholt" werden. Dabei spielt ein durchdachtes Veränderungsmanagement eine tragende Rolle. Aspekte der Organisationsentwicklung sind jedoch in den PM-Standards nicht oder nur am Rande enthalten. Hier liegen die aktuellen Grenzen der Nützlichkeit von Standards.

Hat die Anpassung von Standards Einfluss auf den Projekterfolg?

Die Umfrageteilnehmer betrachten einen PM-Standard als Vorlage, der angepasst werden kann, ja sogar angepasst werden muss, um in Projekten erfolgreich eingesetzt zu werden. Entsprechend adaptieren 87% der Befragten die Standards für ihre individuellen Projekte, wobei die Stärke der Anpassung variiert. Beim Kommunikations- und Integrationsmanagement finden die stärksten Anpassungen statt, beim Kosten-, Qualitäts-, Risiko- und Terminmanagement verändern die Teilnehmer die Standards weniger stark. Die Experten, welche sowohl zu ihren eigenen Forschungen als auch zur Einordnung der Ergebnisse befragt wurden, waren ebenfalls der Meinung, dass für den Erfolg eines Projektes vor allem die Anpassung der Standards an die Projekte ausschlaggebend sei. Die PM-Standards tragen diesem Umstand bereits Rechnung, indem sie von sich aus eine Anpassung an die jeweilige Projektumgebung voraussetzen. Wie sich die Anpassungsstärke auf die Projekte verteilt, zeigt Bild 9.

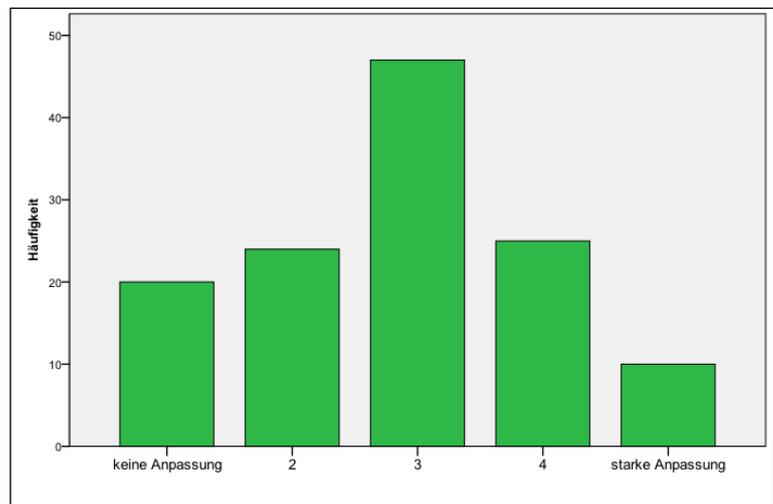


Bild 9: Stärke der Anpassung von Standards.

Doch sind Projekte, bei denen die Standards angepasst werden, auch tatsächlich erfolgreicher? Entscheidend ist nicht nur, ob die Standards auf die Projekte adaptiert werden oder nicht, sondern auch, wie umfangreich diese Anpassung ist. Dass es einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Stärke der Anpassung und dem Projekterfolg gibt, zeigt Bild 10.

Die Auswertung der Antworten ergibt, dass sich eine mittlere Anpassung der Standards am positivsten auf den Projekterfolg auswirkt. Keine Anpassung sowie eine starke Adaption der Standards an die Projekte führt zu geringerem Projekterfolg. Bei einer zu starken Anpassung des Standards an das spezifische Projekt gehen die nachfolgend genannten Vorteile der Standardisierung verloren, wie z.B. die Vergleichbarkeit der Projekte untereinander.

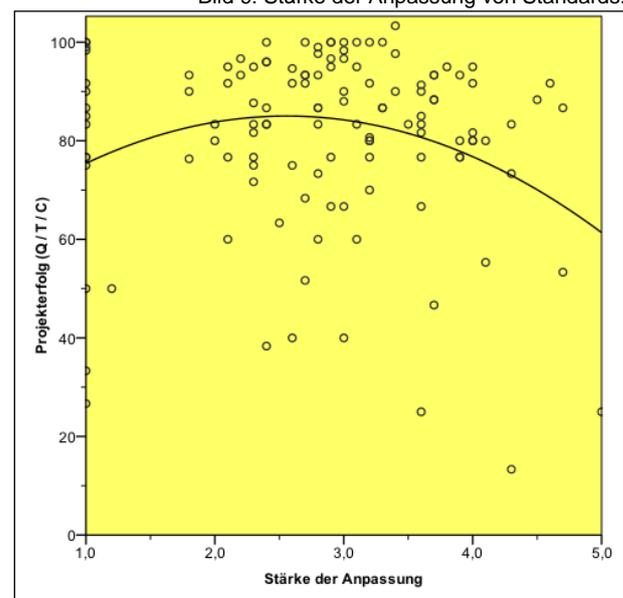


Bild 10: Zusammenhang Anpassung – Projekterfolg.

Unternehmen, respektive die Entscheidungsträger in Unternehmen, sollten darauf achten, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem die Standards einerseits spezifisch auf das Projekt und andererseits auf die Unternehmensstrategie hin angepasst werden könnten. Den Personen, die unmittelbar in die Projekte eingebunden seien, falle die Aufgabe zu, für diese bewusste Anpassung zu sorgen. Eine strikt standardisierte Projektabwicklung könne das Controlling vereinfachen. Es bestehe dann jedoch die Gefahr, dass die Verwendung von Standards als die Arbeit hemmende Bürokratisierung und nur als zusätzliche Belastung wahrgenommen werde.

Vor- und Nachteile von PM-Standards?

Nachfolgend werden die Vor- und Nachteile der PM-Standards diskutiert. Die Aspekte wurden aus bisherigen Untersuchungen und den explorativen Interviews abgeleitet und in jeweils acht Kategorien zusammengefasst. Die Befragten beurteilten diese Vor- und Nachteile auf einer Skala von 1 (kein Vorteil) bis 5 (Vorteil). Dabei zeigt sich, dass die Vorteile als weitaus bedeutender eingestuft werden als die Nachteile.

Die von den Teilnehmern genannten Vorteile der PM-Standards und ihre Bewertung werden in Bild 11 dargestellt.

Auf die drei führenden Vorteile – die bessere Vergleichbarkeit von Projekten, die verbesserte Kommunikation und die höhere Sicherheit für den Projektleiter – fallen nahezu identisch hohe Bewertungen. Es handelt sich dabei um übergeordnete, längerfristige Vorteile. Ein Experte gibt zu bedenken, dass die höhere Sicherheit für den Projektleiter auch bedeuten könnte, dass dieser seine Verantwortung für den Projekterfolg auf den Standard "abwälze".

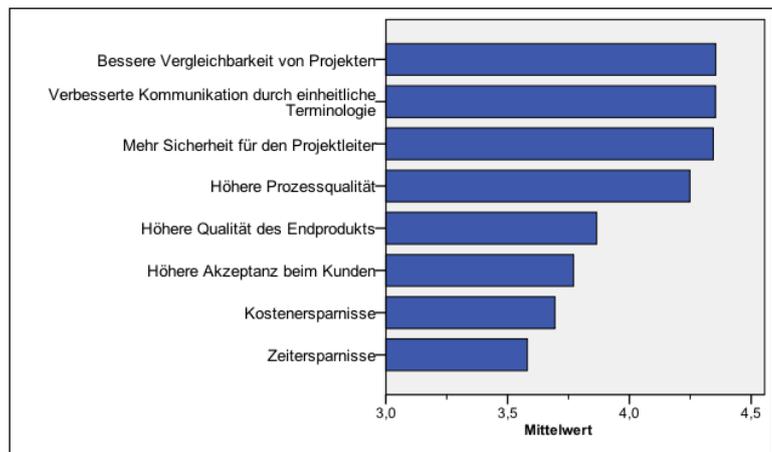


Bild 11: Vorteile der PM-Standards.

Die von den Befragten genannten Nachteile von PM-Standards und ihre Beurteilung zeigt Bild 12. Als gravierendster Nachteil ist die mögliche "fehlende Akzeptanz bei den Anspruchsgruppen" auszumachen – der einzige Nachteil mit einem Wert von knapp über 3. Die Experten zeigen sich bezüglich der fehlenden Akzeptanz bei den Anspruchsgruppen nicht sonderlich überrascht. Oft seien diejenigen Personen, die über den Einsatz von Standards entscheiden, und diejenigen, die tatsächlich nach diesen Standards arbeiten, nicht dieselben. Das Top-Management entscheide sich für Standards, die Mitarbeiter "dürften" diese dann einsetzen. Dabei werde oft zu wenig kommuniziert, welchen Sinn der Einsatz dieser Standards habe und welche Vor-, aber auch welche Nachteile dies mit sich bringe. Ein Experte schlägt vor, den künftigen Anwendern mehr Mitspracherechte bei der Auswahl des einzusetzenden Standards zu gewähren. Dadurch stiegen Akzeptanz und die Motivation der Mitarbeiter, diese Standards einzusetzen. Dies führe auch zu einer verbesserten Performance der Projekte.

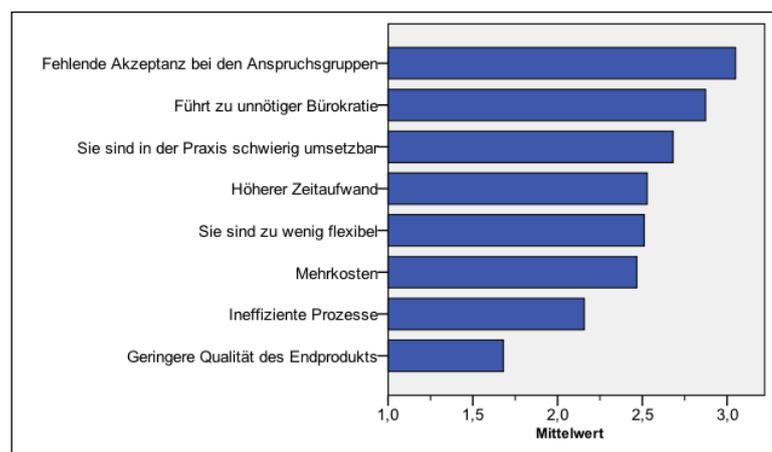


Bild 12: Nachteile der Standards.

Fazit

Die Studie zeigt, dass eine Mehrheit der Befragten PM-Standards verwendet. Am häufigsten wird in dieser Stichprobe der PMBOK® Guide eingesetzt. Häufig werden sogar zwei Standards verwendet, von denen einer ein unternehmensinterner Standard ist. Der überwiegende Teil der Befragten vertritt die Ansicht, dass Standards im Projektmanagement nützlich sind – in besonderem Maße bei größeren Projekten. In kleineren Projekten werden Standards als weniger nützlich empfunden. PM-Organisationen sollten darüber nachdenken, ob in diesen Projekten der Nutzen von Standards nicht besser aufgezeigt werden könnte – im Sinne einer Anleitung, wie die Standards in kleineren Projekten eingesetzt werden können, oder direkt mit einem reduzierten Standard.

Unternehmen, die Standards einsetzen, werden grundsätzlich als erfolgreicher eingestuft. Es benötigt allerdings einige Zeit, bis die Standards zu wirken beginnen, nach Einschätzung der Experten ungefähr ein Jahr. Konsequentes Veränderungsmanagement ist gefragt. Am hilfreichsten erscheinen Standards beim Qualitäts- und Risikomanagement. Am geringsten wird der Nutzen für das Personalmanagement angegeben.

Der Anpassung der Standards wird ein hoher Wert in Bezug auf den Erfolg der Projekte beigemessen. Dabei ist es wichtig, auf eine maßvolle Anpassung zu achten, wie die Projekterfahrung zeigt. Eine mittlere Anpassung bringe den größten Projekterfolg, urteilen die Befragten. Eine Mehrheit würde eine Schulung zur Anpassung

sung der Standards an die jeweiligen Projekte begrüßen. Diese könnte entweder durch die PM-Organisation wahrgenommen werden, oder auch durch die Unternehmen selbst, respektive deren Berater – abhängig von Unternehmensgröße und Bedeutung des Projektmanagements innerhalb des Unternehmens.

Unter dem Strich sind die Befragten Standards gegenüber sehr positiv eingestellt. Als die größten Vorteile eines Einsatzes von Standards werden eine bessere Vergleichbarkeit der Projekte, eine verbesserte Kommunikation durch einheitliche Terminologie sowie die Absicherung für den Projektleiter wahrgenommen. Den größten Nachteil, den die Befragten jedoch nicht so stark bewerten, stellt die fehlende Akzeptanz bei den Anspruchsgruppen dar.

Den Unternehmen sollte es jedoch bewusst sein, dass es ein wesentlicher Schritt zu einer erfolgreichen Einführung von Standards ist, die eigenen Mitarbeiter frühzeitig einzubeziehen. Die Gründe für den Einsatz von Standards sollten offengelegt werden, damit sie für die Mitarbeiter nachvollziehbar werden. Die Personen, welche die Projekte durchführen, müssen stärker in die Entscheidungsfindung bezüglich des Einsatzes von Standards integriert werden. All dies fördert die Mitarbeiterakzeptanz.

Auch die PM-Organisationen sind hier gefordert. Sie sollten nicht nur die Entscheidungsträger begeistern, sondern auch die Projektbeteiligten unterstützen, z.B. indem sie in ihren eigenen Publikationen und Veranstaltungen den Nutzen und die Chancen, aber auch die Probleme von Standards im Projektmanagement zur Diskussion stellen.

Die vollständige Studie "**Standards im Projektmanagement**" können Abonnenten des Projekt Magazins über das Sekretariat des international institute of management in technology (iimt) zum Sonderpreis von 40,- CHF bzw. 28,- Euro (inkl. Versandkosten) über die E-Mail-Adresse iimt@unifr.ch **bestellen**.

Ergebnisse einer Studie

Gewinn und Karriere durch Standards und Zertifizierungen?

Viele Unternehmen versprechen sich von Zertifizierungen und Standards eine Professionalisierung des Projektmanagements, gesteigerte Qualität, langfristige Kostensenkungen und eine erhöhte Termintreue. Einzelne Autoren sprechen bereits von PM-Zertifizierungen und Standards als "geschäftsentcheidenden Wettbewerbsvorteilen" und "business requirement" (z.B. Lang/Rattay, VW Coaching). Bisher gibt es aber keine Studien, die solche Behauptungen bestätigt oder widerlegt haben und somit den Verantwortlichen in den Unternehmen als Entscheidungsgrundlage für die Weiterentwicklung des Projektmanagements dienen können.



Nicolai Rathmann

Dipl.-Kaufmann (FH) und M.Sc., PMP, derzeit Projektmanager in einem Versicherungskonzern

Kontakt: mail@nicolairathmann.de

Mehr Informationen unter: www.projektmagazin.de/autoren/

Die Studie "Zertifizierung und Standardisierung im Projektmanagement – Eine Studie in deutschen Unternehmen" soll dazu beitragen, diese Lücke zu schließen. Die Ergebnisse zeigen Stand und Trends von PM-Standardisierung und -Zertifizierung in deutschen Unternehmen auf und ermöglichen es, Handlungsempfehlungen für PM-Verantwortliche und Projektmanager abzuleiten. Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse und daraus folgende Hinweise vorgestellt. Vorab wird eine kurze Übersicht über den aktuellen Stand der Diskussion gegeben.

Kontrovers diskutiert: der Nutzen von Standards und Zertifizierungen

In der Diskussion über Standards und Zertifizierungen zeigt sich ein ambivalentes Bild: Eine Studie der VW Coaching aus dem Jahr 2003 kommt zu dem Schluss, dass die Firmen den Nutzen standardisierter Lösungen im Vergleich zu individuellen Lösungen noch nicht erkannt haben. Einen aktuellen Überblick über die Einsatzgebiete und Klassifizierung von PM-Standards sowie die Verbreitung der unterschiedlichen Standardisierungen geben Prof. Dr. Frederik Ahlemann und Prof. Dr. Frank Teuteberg in ihrem Artikel "PM-Standards: Was nutzen sie? Wo werden sie verwendet? Welche sind wichtig?", Ausgabe 4/2007. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass zwischen erwartetem und tatsächlichem Nutzen zum Teil erhebliche Unterschiede bestehen.

Zunehmend wird in der Praxis und Literatur die hemmende Wirkung von Standards thematisiert. So weist der PM-Coach Peter Ueberfeldt in einem Beitrag zur Würzburger Open Space Konferenz 2006 darauf hin, dass vor allem die richtige Dosierung von Standards in Abhängigkeit von den konkreten Gegebenheiten wichtig ist. PM-Standards hätten nur dann einen Nutzen, wenn sie von den Anwendern akzeptiert und beachtet würden. Der PM-Berater Matthias Wiemeyer vertritt in einem Thesenpapier gar die Ansicht, dass die existierenden PM-Methoden und –Standards für das Management komplexer Projekte nutzlos oder zumindest Nebensache seien. Die von komplexen Projekten gestellten Anforderungen können seiner Meinung nach mit formalen Mitteln nicht gelöst werden.

Nutzen bisher nicht wissenschaftlich belegt

Wissenschaftlich wurde bisher nicht belegt, dass Unternehmen mit einer hohen Projektmanagementreife (die u.a. eine PM-Standardisierung voraussetzt) einen wirtschaftlichen Vorteil daraus ziehen. In einer Studie des PMI ("Quantifying the Value of Project Management") konnte lediglich nachgewiesen werden, dass in US-amerikanischen Unternehmen ein positiver Zusammenhang zwischen einem hohen Projektmanagementreifeegrad und guten Projektleistungsparametern (Termin- und Kostentreue) besteht. Eine monetäre Bewertung von sinkenden PM-Kosten und höherer Termin- und Budgettreue erfolgte aber nicht.

Grundsätzlich wird erwartet, dass die Bedeutung von PM-Zertifizierungen zunehmen wird. Gestützt wird diese Annahme durch Studien und die hohen Wachstumsraten der großen Zertifizierungsanbieter. Die österreichischen Autoren Karl Lang (Leiter Personalentwicklung Siemens Österreich) und Günter Rattay (PM-Berater) sprechen in ihrem Buch "Leben in Projekten" sogar von "PM-Zertifizierung als einem geschäftsentcheidenden Kompetenznachweis". Eine weit geringere Bedeutung misst ihnen dagegen Dr.

Werner Dostal vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung bei: Zertifizierungen könnten die Personalauswahl vereinfachen und für eine gewisse Mindestqualität sorgen, Fehlrekrutierungen ließen sich aber auch weiterhin nicht ausschließen. (Siehe "Pro und Contra: Zertifizierung für projektorientierte Arbeitsmärkte", Projekt Magazin 14/2005).

Über die Studie

Im Rahmen einer wissenschaftlichen Abschlussarbeit an der Universität Duisburg-Essen wurde von Nicolai Rathmann, betreut durch Prof. Dr. Erwin Wagner (Universität Hildesheim), von Mai bis Juni 2006 eine Studie durchgeführt, die den aktuellen Stand von PM-Standardisierung und –Zertifizierung in Deutschland aufzeigen sollte.

Die Studie "Zertifizierung und Standardisierung im Projektmanagement – Eine Studie in deutschen Unternehmen" beruht auf einem standardisierten, schriftlichen Fragebogen. 43 Unternehmen nahmen an der Befragung teil; es handelt sich dabei um Unternehmen, die auch zum Teilnehmerkreis der jährlichen GPM- und PA Consulting-Projektmanagement-Studien gehören. Aufgrund der niedrigen Teilnehmeranzahl und weil die Auswahl der Unternehmen und Personen nicht per Zufall erfolgte, sind die Ergebnisse nicht repräsentativ. Dennoch kann anhand der Studie zum ersten Mal in dieser konzentrierten Form abgelesen werden, wie PM-Standards und -Zertifizierungen in deutschen Unternehmen eingesetzt werden.

Teilnehmer

Etwa zwei Drittel der Befragten sind als Projektentscheider (Linienmanager/Programmmanger/PMO) einzustufen, ein Drittel ist als Projektleiter oder –mitarbeiter in ihren Unternehmen tätig. Etwa je die Hälfte der Befragten besitzen selbst eine PM-Zertifizierung bzw. sind Mitglied in einem PM-Fachverband.

Unternehmen

Die Hälfte der Befragten repräsentiert große Unternehmen mit weltweit mehr als 5000 Mitarbeitern. Etwa ein Drittel ist bei mittelgroßen Unternehmen mit 500 bis 5000 Mitarbeitern beschäftigt, der Rest bei kleineren Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern. Die Unternehmen kommen aus den Branchen, in denen Projektmanagement relevant ist; besonders stark vertreten sind IT/Telekommunikation (16%), Versicherungen und Automotive (je 14%) sowie Transport/Verkehr/Logistik und Anlagenbau (je 12%).

Status Quo: Das PM-Umfeld in den Unternehmen

Erfolgreiche Projekte benötigen entsprechende Rahmenbedingungen im Unternehmen. Im folgenden Abschnitt wird insbesondere auf die personalwirtschaftlichen Aspekte eingegangen. Die Teilnehmer der Studie wurden u.a. zu Anforderungsprofilen und Karrierechancen der Projektleiter befragt.

Karrierperspektiven: Gibt es PM-Laufbahnmodelle?

Projektorientierte Laufbahnmodelle wie eine PM-Fachkarriere existieren in 42% der befragten Unternehmen. 44% haben kein solches Angebot, 14% planen, ein Laufbahnmodell einzuführen.

Anforderungen: Was muss ein Projektmanager mitbringen?

Nach Aussage fast aller Befragten sind die wichtigsten Kompetenzen bzw. Fachkenntnisse für einen Projektmanager Projektmanagement-, Führungs-, Methoden- und Sozialkompetenz. Diese können somit als Projektmanager-Kernkompetenzen eingestuft werden. Außerdem halten drei Viertel der Befragten betriebswirtschaftliche Kompetenz für bedeutsam. Gleichzeitig bemängeln sie aber, dass bei der Personalauswahl und Projektstellenbesetzung in ihren Unternehmen hierauf kein großer Wert gelegt wird. Sach- und Branchenkompetenz hält nur die Hälfte der Befragten für wichtig. Hieraus kann abgeleitet werden, dass ausreichend kompetente Projektmanager grundsätzlich in der Lage sind, in unterschiedlichen Sachgebieten und Branchen erfolgreich zu sein.

Erfahrungen haben für die Befragten grundsätzlich weniger Bedeutung als die oben erwähnten Kompetenzen. Erfahrung, insbesondere im Projektmanagement, aber auch Führungserfahrung, trägt zum Bild eines erfolgreichen Projektmanagers bei, ist aber nicht zwingend in jedem Fall erforderlich. Sowohl Kompetenz

als auch Erfahrung im Projektgegenstand und in der Unternehmensbranche können Projektmanagern dabei helfen, erfolgreich zu sein. Sie erscheinen den Befragten aber nicht unbedingt als erforderlich.

Nachweise: Wie müssen Kompetenz und Erfahrung belegt werden?

Die Studie zeigt, dass bestimmte Kompetenz- und Erfahrungsnachweise für aussagekräftiger gehalten werden als andere und deshalb eher als Grundlage für Personalentscheidungen akzeptiert sind.

Nachweis von Kompetenzen

- **PM-Zertifizierungen:** Geht es um den Nachweis von PM- und Methodenkompetenz, halten 80% der Befragten Zertifizierungen für die verlässlichste Bestätigungsform. Für die anderen Kompetenzfelder (Führung, Betriebswirtschaft, soziale Kompetenz) seien sie aber keine zuverlässige Bestätigungsquelle. Diese Einschätzung ist bemerkenswert, da je nach Zertifizierungssystem auch diese Kompetenzen Inhalte der Zertifizierung sind.
- **Referenzen bzw. Arbeitszeugnisse:** Diese Nachweise werden für alle Kompetenzfelder als verlässlicher Bestätigungsweg akzeptiert.
- **Schulungen:** Anhand des Besuchs entsprechender Schulungen lassen sich nach Ansicht von etwa zwei Dritteln der Befragten die betriebswirtschaftliche und methodische Kompetenz von Projektmanagern erkennen. Für Soft Skills (Soziale und Führungskompetenz) sowie Fachkenntnisse (Sach- und Branchenkenntnisse) akzeptieren weniger als ein Drittel der Befragten Schulungen als Kompetenznachweis.
- **Selbstauskunft:** Die Selbstauskunft des Mitarbeiters wird für keines der Kompetenzfelder als verlässliche Bestätigung anerkannt.

Nachweis von Erfahrungen

Erfahrungen in den Bereichen Projektmanagement, Führung, Fachlichkeit und Branche können nach Aussage der großen Mehrheit der Befragten (ca. 80 %) nur über Referenzen und/oder Arbeitszeugnisse nachgewiesen werden.

Zertifizierung und Standards: Werden sie in Stellenausschreibungen gefordert?

81% der befragten Unternehmen fordern in ihren Stellenausschreibungen für Projektmanager die Kenntnis relevanter Standards wie des PMBOK Guides des Project Management Institutes (PMI), der IPMA Competence Baseline (ICB) oder des PM-Kanons der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM). PM-Zertifizierungen besitzen hingegen bei den Anforderungsprofilen noch keinen hohen Stellenwert. Diese tauchen in weniger als 40% der PM-Stellenausschreibungen auf. (Es wurde explizit nach PM-Standards gefragt, nicht nach Branchenstandards wie CMMI oder SPICE.)

Projektmanagement-Standardisierung

Werden PM-Standards in den Unternehmen eingesetzt?

In 37% der befragten Unternehmen werden der PM-Kanon und/oder die ICB eingesetzt, es folgen DIN 69900 bis 69905 (33%), der PMBOK Guide (26%) und firmeneigenen Standards (26%). 28% der Unternehmen verwenden keinen PM-Standard.

Bemerkenswert ist, dass die meisten Unternehmen die originären PM-Standards DIN 69900 bis 69905, PMBOK Guide und ICB/PM-Kanon lediglich als Zusatzstandard einsetzen. So geben nur 5% der Unternehmen an, dass sie die DIN-Normen als primären PM-Standard einsetzen. Das lässt den Schluss zu, dass diese Standards oft individuelle Anpassungen benötigen, um einsetzbar zu sein.

Welche Qualität haben die eingesetzten PM-Standards?

Die Befragten bewerteten die Qualität der in ihrem Unternehmen eingesetzten standardisierten PM-Methoden nach den Kriterien Erlernbarkeit, Anwendbarkeit, Praxisnähe und Akzeptanz. Die Qualität konnte jeweils mit "hoch", "mittel" und "schlecht" angegeben werden.

Hinsichtlich Erlernbarkeit und Anwendbarkeit erhielten die Standards positive Bewertungen (Bild 1). Die Anwendbarkeit wird aber sehr unterschiedlich eingeschätzt. Praxisnähe und Akzeptanz der PM-Methoden werden weniger gut beurteilt.

Die standardisierten Methoden werden somit als gut erlernbar und anwendbar bewertet, ihre Praxisnähe und Akzeptanz aber noch als verbesserungswürdig.

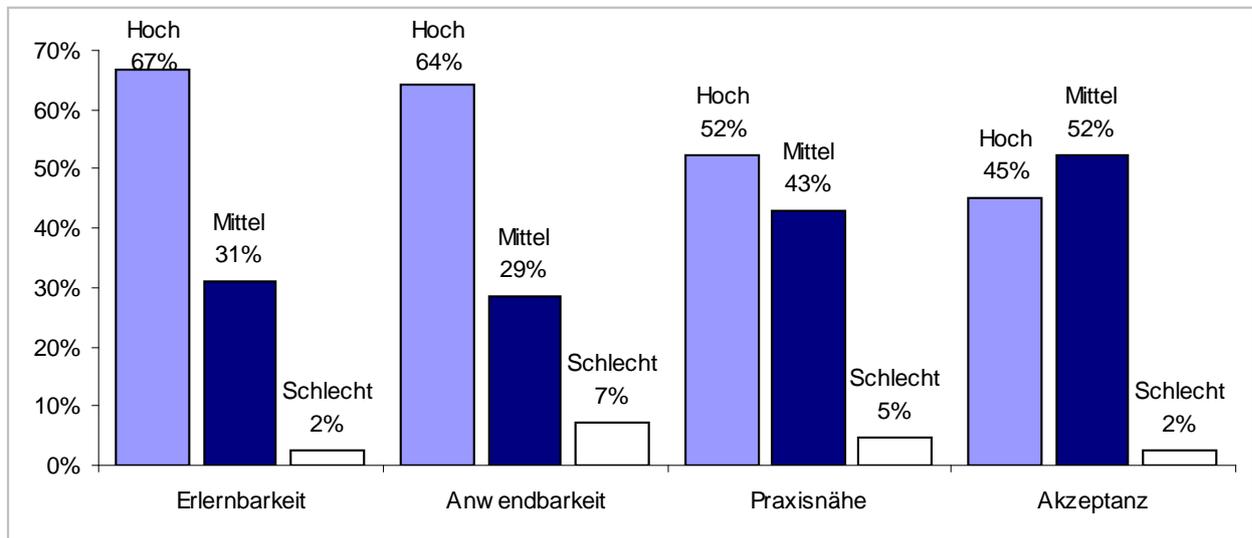


Bild 1: Qualität der eingesetzten PM-Standards.

Welchen Nutzen bringen Standards?

Im Weiteren sollten die Befragten einschätzen, wie sich PM-Standards auf unterschiedliche Aspekte der Projektarbeit auswirken. Hierbei war jeweils die Antwort "positiv", "neutral" (kein Einfluss) und "negativ" möglich.

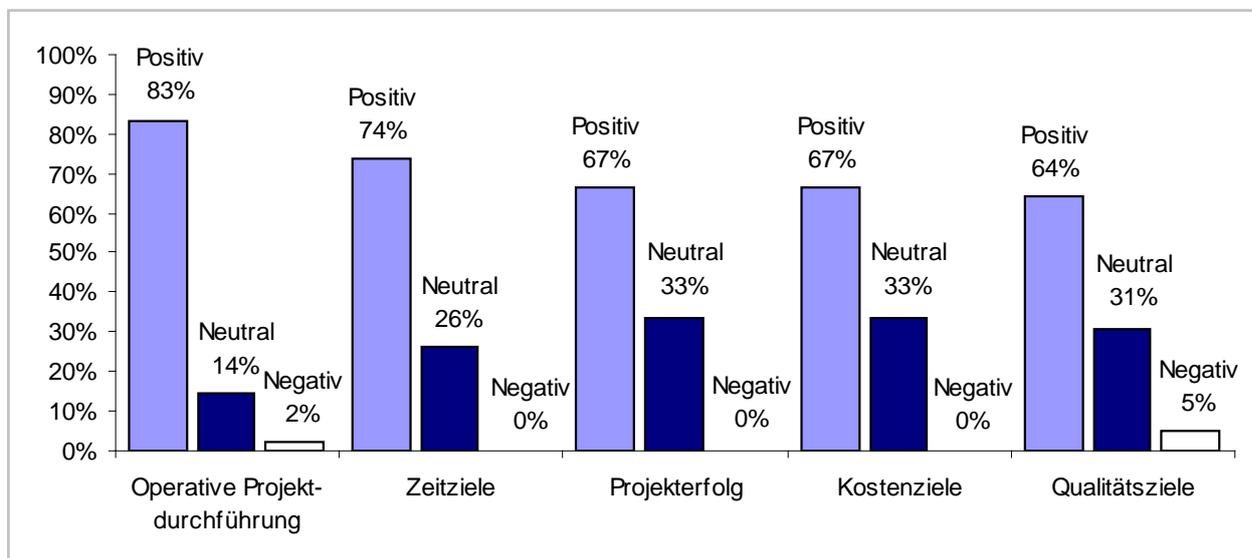


Bild 2: Auswirkungen der eingesetzten PM-Standards auf unterschiedliche Aspekte des Projekts.

Einen besonders positiven Einfluss haben die PM-Standards auf die operative Projektdurchführung und auf die Zeitziele der Projekte: PM-Standards erleichtern den Projektmitarbeitern die Arbeit und unterstützen sie dabei, das Projektziel pünktlich zu erreichen. Auch auf den Projekterfolg, die Kostenziele und die Qualitätsziele ist der Einfluss der PM-Standards insgesamt positiv. Allerdings fällt auf, dass je etwa ein Drittel der Befragten keinen Einfluss sieht. Daraus lässt sich ableiten, dass die Unterstützung hinsichtlich der Projektziele "in time" und "in quality" noch verbessert werden kann (Bild 2).

Wird die PM-Standardisierung wichtiger?

Die Bedeutung von PM-Standardisierung wird nach Einschätzung der Befragten sowohl allgemein als auch im eigenen Unternehmen weiter steigen (Bild 3). Die Befragten widersprechen somit der These, dass die PM-Standardisierung am Ende ihrer Entwicklung angekommen ist.

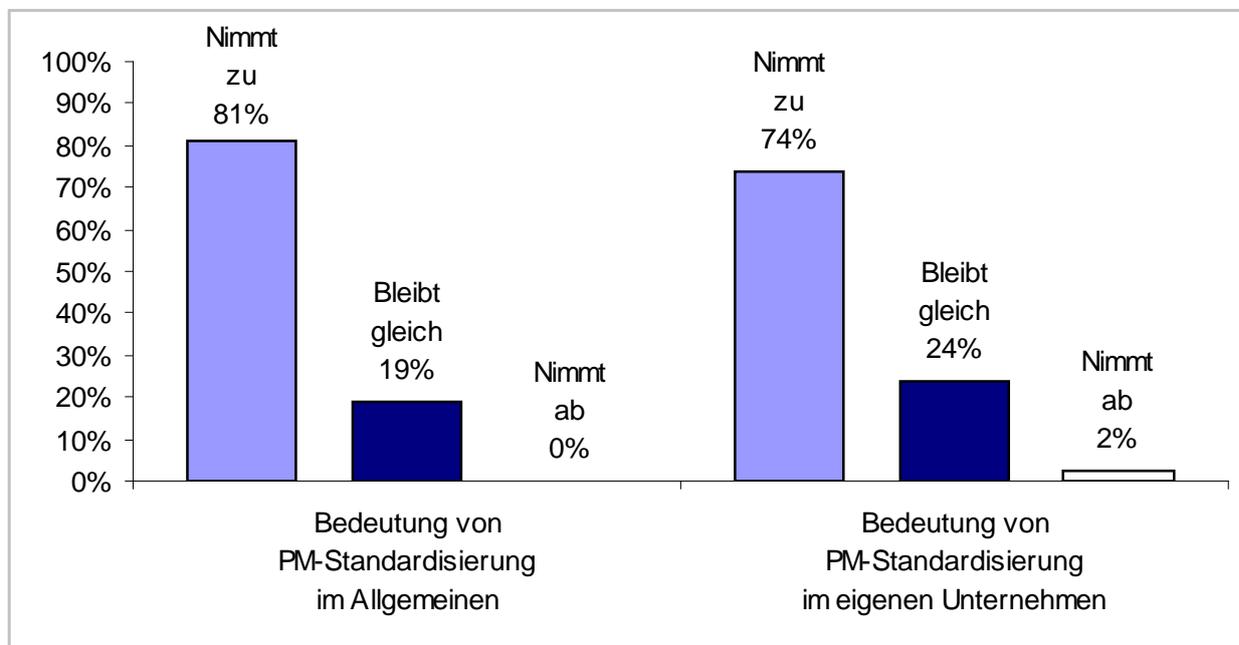


Bild 3: Weitere Entwicklung von PM-Standards.

Projektmanagement-Zertifizierung

Werden PM-Zertifizierungen in den Unternehmen eingesetzt?

Die Hälfte der befragten Unternehmen setzen in ihren Projekten Personen mit PM-Zertifizierungen ein. Am häufigsten findet sich das GPM-Zertifizierungssystem (42%). Mitarbeiter mit Zertifizierungen des PMI (21%) und individuelle Systeme (14%) werden weniger oft eingesetzt.

Gründe für die Einführung von PM-Zertifizierungsprogrammen sind vor allem der Standardisierungs- und Professionalisierungsdruck sowie Anforderungen von Kunden und Märkten. Gegen Zertifizierungen spricht aus Sicht der Befragten vor allem ihre mangelnde Individualität.

Wie hoch ist der Anteil zertifizierter Projektmanager?

In einem Drittel der Unternehmen hat kein Projektmanager eine Zertifizierung, in etwa einem weiteren Drittel liegt der Anteil der zertifizierten Projektmanager unter 5%. In den restlichen Unternehmen ist der Zertifizierungsstand sehr unterschiedlich. In immerhin 17% der befragten Unternehmen ist mindestens jeder zweite Projektmanager zertifiziert (Bild 4).

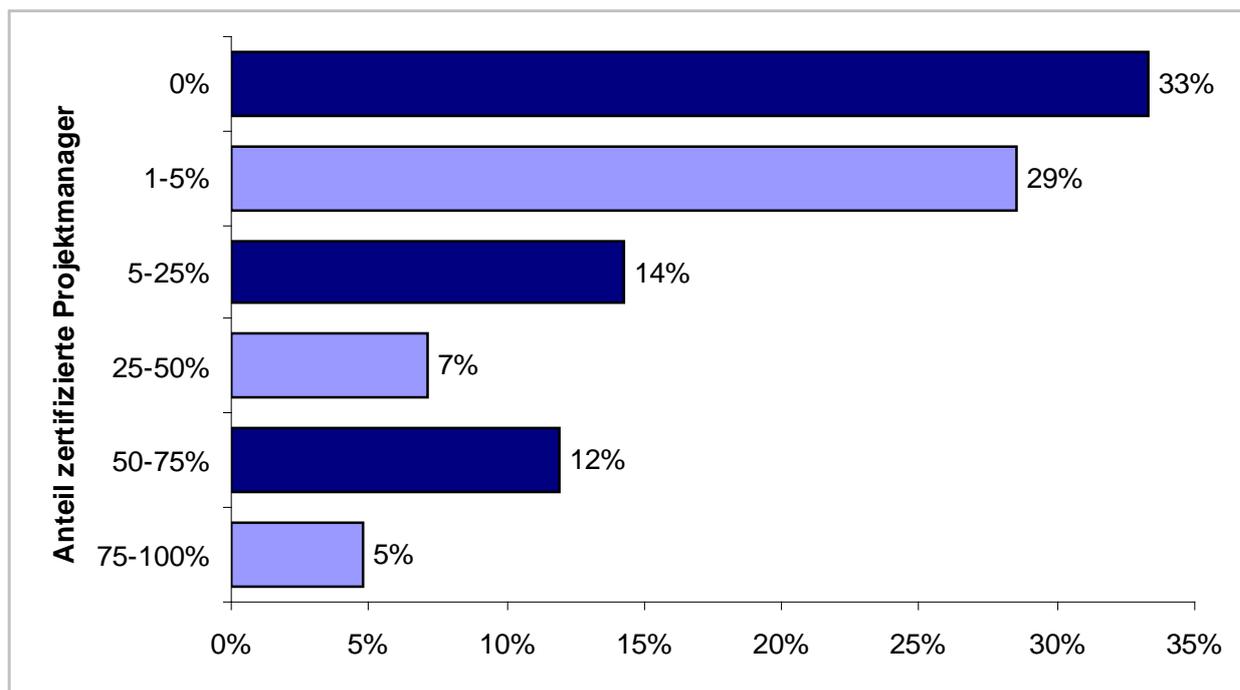


Bild 4: Anteil zertifizierter Projektmanager in den jeweiligen Unternehmen.

Karriere: Fördern Zertifizierungen die Aufstiegschancen?

Die Karrierechancen für Projektmanager sind in den befragten Unternehmen unterschiedlich. Es gibt ein großes Mittelfeld, in denen Projektmanager - egal ob mit (63%) oder ohne (58%) Zertifizierung - "gute" Karrierechancen im Unternehmen haben. Die Aussicht auf "sehr gute" Karrierechancen verdoppelt sich durch eine PM-Zertifizierung von 16% auf 30%. "Sehr gute" Karrierechancen haben zertifizierte Projektleiter vor allem in projektorientierten Organisationen sowie in Unternehmen mit Matrixorganisationen. In Unternehmen mit reiner Linienorganisation sind die Karrierechancen eher schlechter. In 23% der Unternehmen haben Projektmanager ohne Zertifizierung nur "schlechte" Karrierechancen. Dieser Wert sinkt auf 5%, wenn die Projektmanager zertifiziert sind (Bild 5).

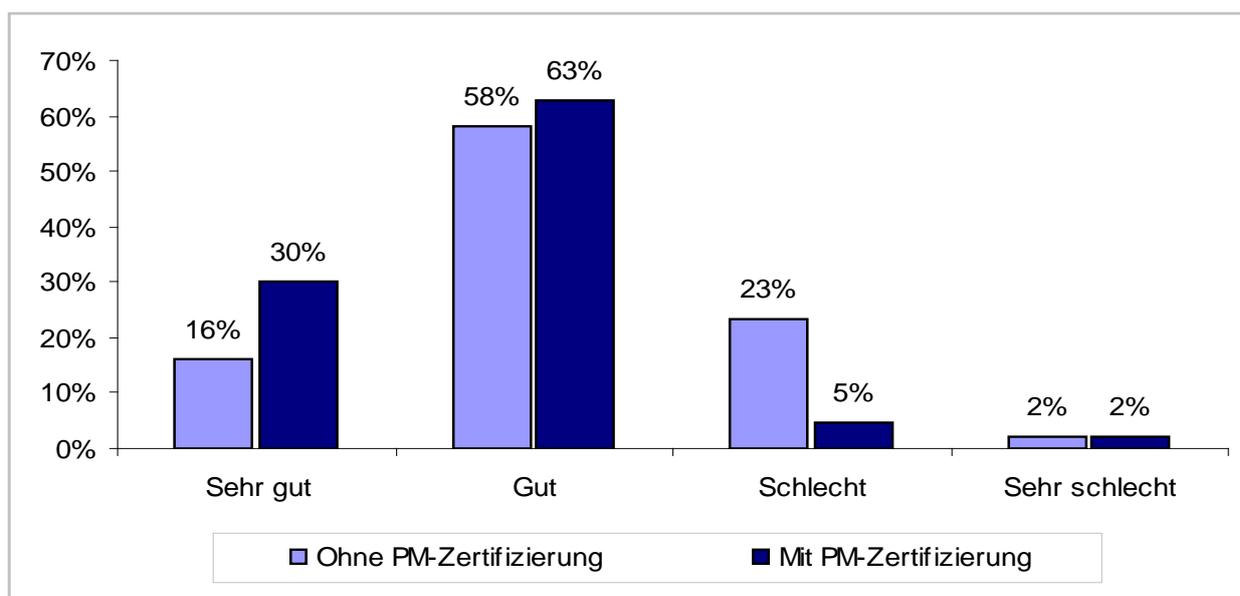


Bild 5: Eine Zertifizierung kann die Karrierechancen im Projektmanagement verbessern.

37% der Befragten gaben an, dass in ihrem Unternehmen PM-Zertifizierungen einen positiven Einfluss auf die Karriere der Projektmanager haben. Fast zwei Drittel gehen aber davon aus, dass eine Zertifizierung keinen Einfluss hat (Bild 6). Zusammenfassend kann somit gesagt werden, dass die Karrierechancen für Projektmanager in den befragten Unternehmen recht gut sind und eine PM-Zertifizierung diese in manchen Fällen noch steigern kann.

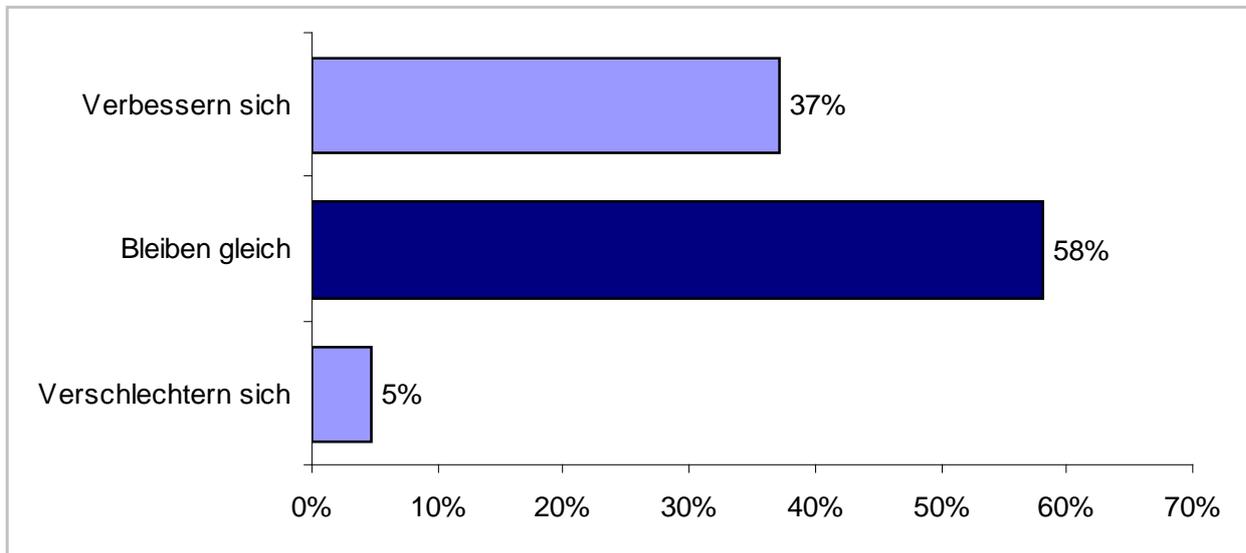


Bild 6: Auswirkung von PM-Zertifizierung auf die Karrierechancen.

Wird die Zertifizierung wichtiger?

83% der Befragten schätzen, dass PM-Zertifizierungen im Allgemeinen an Bedeutung gewinnen werden. Was die zukünftige Bedeutung im eigenen Unternehmens angeht, sind die Befragten geteilter Ansicht: 50% gehen davon aus, dass die Bedeutung zunimmt, 48% glauben, dass die Bedeutung gleich bleibt.

Trotz mancher Unzulänglichkeiten, die Standards und Zertifizierungen in der Praxis aufweisen, halten die Befragten PM-Standardisierung und PM-Zertifizierung für die bedeutsamsten Mittel, um das Projektmanagement in Deutschland weiter zu professionalisieren.

So arbeiten die Top-Unternehmen

Die Befragten gaben eine Einschätzung über den Anteil der in ihrem Unternehmen erfolgreich abgeschlossenen Projekte ab. Als "erfolgreich" galten dabei Projekte, deren Ergebnisse die Budget-, Zeit- und Qualitätsziele erreicht hatten. Auf Basis dieser Angabe wurden die Unternehmen in "Top PM-Performer" (über 80% der Projekte sind erfolgreich), "Durchschnittliche PM-Performer" und "Low PM-Performer" (weniger als 50% der Projekte sind erfolgreich) kategorisiert. Dabei sind 23% der befragten Unternehmen als Top-Performer einzustufen, 21% als Low-Performer und 56% als durchschnittlich.

Über die Arbeitsweise der Top-Performer lassen sich folgende Aussagen treffen:

- Top-Performer fordern den Einsatz von PM Standards weit weniger oft als Low-Performer. Auch in Stellenausschreibungen wird die Kenntnis von PM-Standards von den Top-Performern im Vergleich seltener verlangt. Ein zentrales Project Management Office (PMO) gibt es vor allem in den weniger erfolgreichen Unternehmen.
- Top-Performer lassen ihre Projektmanager sowohl intern als auch extern ausbilden. Zudem setzen sie eher auf individuelle statt auf standardisierte Ausbildungswege. Schwache PM-Unternehmen konzentrieren sich dagegen sehr stark auf interne Trainings und setzen sowohl standardisierte als auch individuelle Qualifizierungen ein.

- Top-Performer legen zwar Wert auf "weiche Faktoren", jedoch nicht in dem Maß wie die weniger erfolgreichen Unternehmen. Gleiches gilt für die Erfahrung von Projektmanagern.
- Top-Performer konzentrieren sich auf einen einzigen Standard, anstatt mehrere parallel zu verfolgen. Außerdem setzten sie PM-Standards mit einer hohen Qualität ein. Auch bei PM-Zertifizierungen verwenden sie nur ein einziges System, nicht mehrere.

Unternehmen mit einem großen Anteil erfolgreicher Projekte nutzen nicht sämtliche moderne PM-Instrumente wie PMOs, Zertifizierungen, Standardisierungen und Laufbahnmodelle. Vielmehr setzen sie diese überlegt und konzentriert ein. Darin besteht anscheinend der erfolgskritische Unterschied zu anderen Unternehmen.

Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Die vorgestellten Ergebnisse bedürfen einer individuellen Betrachtung im eigenen Unternehmen, um daraus konkrete Schlussfolgerungen ziehen zu können. Trotzdem ist es möglich, allgemeine Handlungsempfehlungen für Unternehmen abzuleiten.

Projektmanager intern und extern qualifizieren

Interne und standardisierte Projektmanagementtrainings sind vor allem für Basisqualifizierungen sehr gut geeignet, bieten jedoch für erfahrene Projektmanager oft nur wenig Herausforderndes. Es ist deshalb sinnvoll, in Unternehmen entsprechende interne Basisschulungen anzubieten, die alle Projektbeteiligten auf einen gleichen, einheitlichen Wissensstand bringen und deren Inhalte vom Unternehmen gut gesteuert und kontrolliert werden können. Darauf aufbauend sollten weiterführende Qualifikationsmaßnahmen folgen, bei denen der konkrete Bedarf des Mitarbeiters und die Anforderungen seiner Arbeitssituation im Vordergrund stehen sollte. Es ist sinnvoll, mit externen, spezialisierten Anbietern zusammen zu arbeiten, da diese passgenauere Schulungen anbieten können. Beispiele hierfür sind branchenspezifische Schulungen oder Schulungen für bestimmte Projektarten und –situationen.

Praxisnähe und Akzeptanz der existierenden PM-Standards verbessern

Qualitativ hochwertige und durchdachte Methoden und Prozesse sind wertlos, wenn sie von den Anwendern nicht akzeptiert und deshalb nicht benutzt werden. Ein Grund für die Ablehnung kann eine gefühlte oder tatsächliche Über- oder Unterregulierung sein. Nur gelebte Standards können ihren vollen Nutzen für das Unternehmen entfalten. Es ist deshalb sinnvoll, die unternehmensinternen PM-Standards und –Handbücher auf ihre Praxisnähe und Akzeptanz bei den Anwendern zu prüfen und gegebenenfalls anzupassen. (Siehe auch "[Über den Irrtum "One Size Fits All" oder: Was ein PM-Handbuch praxistauglich macht](#)", Ausgabe 11/2005).

Nur einen Standard und eine Zertifizierung einsetzen

Es kommt primär nicht darauf an, welchen PM-Standard ein Unternehmen einsetzt oder ob die Mitarbeiter nach möglichst vielen unterschiedlichen Systemen zertifiziert sind. Damit der Projekterfolg gefördert werden kann, sollte sich das Unternehmen auf ein einziges System festlegen.

Ein Standard dient dazu, ein einheitliches Verständnis von Begriffen und Vorgehensweisen herzustellen; Zertifizierungen bescheinigen eine einheitliche Wissensbasis der Zertifizierten. Werden unterschiedliche Standards und Zertifizierungen parallel benutzt, ist es möglich, dass sich im Unternehmen mehrere "Standardisierungs- und Zertifizierungslager" bilden. Mitglieder dieser Gruppen verstehen sich zwar untereinander, nicht aber gruppenübergreifend. So kann es passieren, dass Standards und Zertifizierungen der Weiterentwicklung des Projektmanagements und der Projektabwicklung eher schaden als nutzen.

PM-Zertifizierungen für die Personalauswahl einsetzen

PM-Zertifizierungen sind ideal, um festzustellen, wie es um die Projektmanagement- und Methodenkompetenz eines Mitarbeiters oder Bewerbers bestellt ist. Deshalb können PM-Zertifizierungen mit großem Wert bei der Personalauswahl genutzt werden. Das gilt auch für die Beschreibung von Stellenprofilen, z.B. bei Stellenausschreibungen.

Allerdings ist das Anforderungsprofil eines Projektmanagers sehr vielschichtig. Über einen Teil der notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen können PM-Zertifizierungen keine Aussage treffen, nämlich über

Sozial- und Führungskompetenzen. Um diese einschätzen zu können, müssen herkömmliche Nachweise herangezogen werden wie Arbeitszeugnisse und Leistungen in Assessment Centern.

PM-Zertifizierungen und PM-Laufbahnmodelle einsetzen

Unternehmen sollten ihren Projektmanagern ermöglichen, PM-Erfahrungen zu sammeln. Außerdem müssen sie ihnen einen Anreiz bieten, längerfristig im Projektmanagement tätig zu sein. Das widerspricht der häufigen Praxis, dass eine Tätigkeit im PM eher temporärer Natur ist. Ein Projektmanagement-Laufbahnmodell kann dazu beitragen, Mitarbeiter länger bzw. dauerhaft als Projektmanager zu halten.

Mit PM-Zertifizierungen und Projekt-Laufbahnmodellen können Unternehmen ihren Mitarbeitern auch außerhalb der üblichen Fach- und Führungslaufbahn eine Weiterentwicklung ermöglichen. Auf diese Weise kann die Motivation gesteigert und die Abwanderung der besten Kräfte verhindert werden. Es ist deshalb sinnvoll, PM-Zertifizierungen zusammen mit PM-Laufbahnmodellen als integratives Werkzeug der Personalentwicklung und der PM-Professionalisierung zu verwenden. Außerdem wirken zertifizierte Projektmanager im Unternehmen als Multiplikatoren für ein professionalisiertes Projektmanagement.

Zielkonflikte im Rahmen der PM-Zertifizierungen auflösen

PM-Zertifizierungen sollen eine standardisierte, qualitativ hochwertige Aussage über bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten von Projektmanagern liefern. Die Vorbereitung auf die Zertifizierung ist deshalb zeit- und kostenintensiv. Unternehmen sollten ihre Mitarbeiter bei der Zertifizierung unterstützen, z.B. indem sie diesen Lernzeiten einräumen und dafür freistellen, finanzielle Unterstützung gewähren oder unternehmensweite Schulungsbudgets für Projektmanager vorsehen.

Weitere Empfehlungen für Unternehmen

Nicht auf Basis der Studienergebnisse, sondern aus praktischen Erfahrungen und persönlichen Rückmeldungen von Studienteilnehmern, empfehle ich Unternehmen folgende drei Strategien:

Projektmanagement als Führungstraining on-the-job etablieren

Führungserfahrung wird als bedeutend eingeschätzt, um ein Projekt zu einem erfolgreichen Ende zu bringen. Andererseits bietet sich die Projektleitung im Rahmen der Personalentwicklung als Möglichkeit zur Sammlung erster Führungserfahrungen an. Ein Wechsel ins Projektmanagement ist für erfahrene Führungskräfte wegen der fehlenden Perspektive zudem häufig uninteressant.

Unternehmen stehen hier somit vor einem Dilemma – eigentlich wollen Sie führungserfahrene Projektmanager, andererseits bieten sie diesen oft unzureichende Entwicklungsmöglichkeiten in den Projekten. Neben den oben beschriebenen Möglichkeiten zur Bindung von Mitarbeitern in Projekten sollten Unternehmen hier "Mut zur Lücke" beweisen und auch führungsunerfahrene Mitarbeiter mit Projektleitungsaufgaben betrauen, z.B. als Teilprojektleiter, mit der Unterstützung eines Coaches oder bei kleineren, nicht geschäftsentscheidenden Projekten.

PMOs aufbauen

Project Management Offices (PMOs) können eingerichtet werden, um PM-Standards einzuführen und zu systematisieren. Insbesondere in Unternehmen, die traditionell wenig Projektmanagement betreiben oder es nur in wenigen Bereichen einsetzen, können PMOs etabliert werden, um die Projekte und Projektmanager über Matrix- oder Linienorganisationsgrenzen hinweg zu unterstützen. Damit wird eine zentrale Instanz für das Projektgeschäft geschaffen, die es aufgrund der Organisationsform des Unternehmens in anderer Form nicht gibt.

Betriebswirtschaftliche Kompetenz von Projektleitern fördern

Viele Projekte bringen zwar technisch funktionierende Ergebnisse hervor, genügen aber nicht betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten. Bisher müssen Projektmanager in der Regel keine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse vorweisen, technische Qualifikationen spielen eine weitaus größere Rolle. Um den wirtschaftlichen Projekterfolg abzusichern, sollte betriebswirtschaftliche Kompetenz stärker gefordert und gefördert werden. Das ist beispielsweise durch entsprechende Schulungen möglich. Sind die Mitarbeiter entsprechend qualifiziert, können sie wirtschaftliche Verantwortung für ihr Projekt übernehmen (z.B. Budgetverantwortung).

Handlungsempfehlungen für Projektmanager

Auch für Projektmanager lassen sich einige allgemeine Empfehlungen für den Umgang mit Standards und Zertifizierungen ableiten. Diese betreffen vor allem Karriere und Aufstiegschancen.

Kompetenzen an aktuellen Anforderungsprofilen ausrichten

Projektmanager sollten sich regelmäßig über aktuelle Anforderungsprofile informieren. Hierzu bieten sich neben Studien und Artikeln auch Stellenangebote an. Ein regelmäßiges Studium von Stellenanzeigen – auch wenn man sich gar nicht auf Jobsuche befindet – hilft, die aktuellen Anforderungen des Arbeitsmarkts zu kennen und entsprechend darauf zu reagieren.

Die Studie hat gezeigt, dass neben den Projektmanagement-Kernkompetenzen (Projektmanagement-, Führungs-, Methoden- und Sozialkompetenz) auch betriebswirtschaftliche Kompetenz von den Unternehmen gefordert werden und das beruflichen Fortkommen unterstützen. Eine Weiterbildung in diesem Bereich ist also zu empfehlen.

Kompetenzen an Projektanforderungen ausrichten

Bei der Stellenbesetzung legen die Unternehmen vergleichsweise geringen Wert auf soziale Kompetenz sowie Führungskompetenz und -erfahrung. Dennoch sind diese Soft Skills eine wichtige Voraussetzung, um als Projektleiter im Alltag zu bestehen. Es ist deshalb empfehlenswert, die eigenen Qualifikation nicht nur an den Anforderungen des Unternehmens, sondern auch an jenen der Projektarbeit auszurichten und sich "Soft Skills" anzueignen und weiter zu entwickeln.

Zertifizierungen und Arbeitszeugnisse gezielt einsetzen

Zum Nachweis von Kompetenzen und Erfahrungen sollten Arbeitszeugnisse und Referenzen vorgelegt werden. Vor allem Projektmanagement- und Methodenkompetenz lassen sich auch durch Zertifizierungen belegen. Es sollte darauf geachtet werden, dass erworbene und angewandte Sozial- und Führungsfähigkeiten in Arbeitszeugnissen erwähnt werden. Diese kann man neuen Arbeitgebern als glaubhafte Belege für die eigenen Soft Skills vorlegen.

Bei der Besetzung von Stellen im Projektmanagement hat die Kenntnis von PM-Standards eine hohe Bedeutung, eine entsprechende Zertifizierung wird jedoch nur selten gefordert. Projektmanager sollten bei Bewerbungen deshalb vor allem ihre Projekterfahrungen und Kenntnisse in den bedeutsamen Standards wie PMBOK Guide, ICB/PM-Kanon und DIN 69900-69905 bzw. die entsprechende Nachfolgenorm hervorheben. Auch wenn in der Ausschreibung keine Zertifizierung gefordert ist, sollte spätestens im Vorstellungsgespräch auf die Inhalte und Schwerpunkte der eigenen Zertifizierung hingewiesen werden.

Angebote des Arbeitgebers zur Zertifizierung und PM-Laufbahnen nutzen

In den meisten Unternehmen bietet das Projektmanagement gute bis sehr gute Karrierechancen. Um diese noch zu verbessern, sollten – insbesondere wenn das eigene Unternehmen entsprechende Programme etabliert hat – PM-Zertifizierungen angestrebt werden. Idealerweise geschieht dies in Verbindung mit der jeweiligen Projektmanagement-Laufbahn, wenn eine solche existiert.

Qualifikationsangebote wahrnehmen und individualisieren

Qualifizierungen sollten stets auf die persönliche, individuelle Situation abgestimmt sein. Je nach Unternehmen bietet es sich an, standardisierte Schulungsangebote in Anspruch zu nehmen, diese jedoch um spezifische Trainings zu ergänzen.

Fazit

Projektmanagement-Zertifizierung und –Standardisierung setzen sich in deutschen Unternehmen durch. Allerdings garantieren sie allein noch keinen Projekterfolg. Obwohl die Studie keinen direkten Zusammenhang zwischen Projekterfolg und PM-Standards bzw. -Zertifizierungen nachweisen konnte, zeigt sich, dass die Instrumente – wenn sie bewusst und systematisch eingesetzt werden – ihren Teil hierzu beitragen:

- Die standardisierten PM-Methoden haben einen positiven Einfluss auf die Projektdurchführung, helfen den Projektmanagern bei der Arbeit und unterstützen das Projektteam bei der Einhaltung der Termin-

ziele. Je höher die Qualität der PM-Standards ist, desto erfolgreicher können Unternehmen in der Abwicklung ihrer Projekte sein.

- PM-Zertifizierungen können ein Weg für Unternehmen zu einer höheren PM-Standardisierung sein. In diesem Fall tragen die zertifizierten Mitarbeiter die Standardisierung in das Unternehmen hinein, ohne dass es ein gezieltes Standardisierungsprogramm gibt. Ein intensiver Einsatz von Mitarbeitern mit PM-Zertifizierung kann auch eine Ausbreitung der PM-Standardisierung auf das gesamte Unternehmen unterstützen.
- PM-Laufbahnmodelle und PM-Zertifizierungen können insbesondere Unternehmen ohne eigenständige Projektorganisation dabei helfen, Projektmitarbeitern und -leitern die Weiterentwicklung außerhalb der üblichen Führungslaufbahnen zu ermöglichen und die Abwanderung von erfahrenem Projektpersonal in die Linie verhindern.

Die vollständigen Ergebnisse, weitere vergleichende Analysen sowie Hintergrundinformationen finden Sie in dem Buch "Zertifizierung und Standardisierung im Projektmanagement – Eine Studie in deutschen Unternehmen" von Nicolai Rathmann, Books on Demand, 2006 (ISBN 978-3833467868, 49,90 €)

Literatur

- Ahlemann, Frederik; Teuteberg, Frank: Neue ISPRI-Studie. PM-Standards: Was nutzen sie? Wo werden sie verwendet? Welche sind wichtig?, Projekt Magazin, Ausgabe 4/2007
- Angermeier, Georg: Zur Diskussion gestellt: Der Entwurf für die neue deutsche Projektmanagement-Norm, Projekt Magazin, Ausgabe 10/2006
- Herrmann, Jessika: Status Quo der PM-Kompetenz in Organisationen und Großunternehmen in Deutschland, Projekt Magazin, Ausgabe 22/2005
- Ibbs, William C. u.a.: Quantifying the Value of Project Management. Project Management Institute, 2002
- Lang, Karl; Rattay, Günter: Leben in Projekten: Projektorientierte Karriere- und Laufbahnmodelle, Linde Verlag, 2005
- Rathmann, Nicolai: "Zertifizierung und Standardisierung im Projektmanagement – Eine Studie in deutschen Unternehmen", Books on Demand, 2006
- Ueberfeldt, Peter: Unternehmensführung und Projektmanagement "Beyond any Standard" auf der Würzburger Open Space Konferenz. projektMANAGEMENT aktuell 2/2006, S. 59-60
- Volkswagen Coaching GmbH ProjektManagement (Hrsg.): Stand und Trend des Projektmanagements in Deutschland, Volkswagen Coaching GmbH Verlag, 2003
- Wiemeyer, Matthias: Management komplexer Projekte oder PMI – das Handbuch des Misslingens. http://www.ratwechsel.de/Management_komplexer_Projekte_PMI_Handbuch_des_Misslingens.pdf

Überschätzte Wirkung

Warum eine PM-Zertifizierung nur die halbe Miete ist

Lohnt sich eine Projektmanagement-Zertifizierung? Diese Frage stellen sich häufig Vorstände und Geschäftsführer, aber auch Abteilungs- und Projektleiter. Die Hoffnung ist, dass mit der Zertifizierung von Projektmanagern die Qualität des Projektmanagements im Unternehmen zwangsläufig steigt. Um hier Klarheit zu schaffen, betrachten wir doch einmal die zwei Seiten dieser Gleichung.

Die am Markt angebotenen Zertifizierungen kosten bis zu 6.000 Euro reine Kursgebühren. Das sind jedoch die geringsten Kosten – wesentlich kostspieliger für das entscheidende Unternehmen sind die rund zehn Abwesenheitstage sowie weitere zehn Tage für die Prüfungsvorbereitung und das ggf. notwendige Vorzeige-Projekt der Absolventen. Auch wenn dies nur grob geschätzt ist: Der Aufwand ist enorm.

Die Investition würde sich nach qualitativen Maßstäben bereits dann lohnen, wenn mit einem zertifizierten Projektleiter die Projekte besser laufen würden. Tun sie das? Auf den ersten Blick: Ja. Dennoch gibt es viele Geschäftsführer und Vorstände, die das bestreiten. Der Tenor ihrer Klage lautet: "Jetzt haben wir eine Menge Geld in die Zertifizierung investiert, trotzdem laufen die Projekte nicht wesentlich besser!" Die Zertifizierung der Projektmanager allein bringt es also nicht. Das kann sie auch nicht. Denn die Zertifizierung löst keine der drei Bremsen des Projektmanagements.



Klaus D. Tumuscheit

Projektmanagementberater, -trainer und -coach, Buchautor, Inhaber der project'ing GmbH in Heidelberg

Kontakt:

Klaus.Tumuscheit@project-ing.de

Mehr Informationen unter:

www.projektmagazin.de/autoren/

Die erste Bremse – ungeklärte Ressourcenkonflikte

Neulich initiierte ein Unternehmen wegen einer Umstrukturierung drei Dutzend strategischer Projekte. Ein Abteilungsleiter fragte daraufhin den Vorstand halb ernsthaft, halb im Scherz: "Diese Projekte kosten mich circa 15% meiner Personalkapazität. Darf ich deshalb 15% von meinen Abteilungszielen abziehen?" Der Vorstand meinte, dass es wohl selbstverständlich sei, die Leistungsziele für die Abteilung mit 15% weniger Personalkapazität zu erreichen und parallel die notwendigen Projekte zu stemmen.

Danach wusste der Abteilungsleiter, was zu tun war: Er stellte seine verlangten 15% an Personal ab und erklärte den neu ernannten Projektmitgliedern, dass sie ihre Leistungsziele trotzdem erreichen müssten: "Sonst habt Ihr ein Problem!" Folgerichtig leisteten seine Mitarbeiter in den Projekten Dienst nach Vorschrift, versäumten jedes zweite Teammeeting und vernachlässigten ihre Arbeitspakete. Der Projektleiter mag diese Reaktion für haarsträubend halten, der Praktiker kennt es nicht anders. Und sie ist überdies absolut rational. "Strategische Anpassung" oder "Taktisches Handeln" nennen das die Organisationspsychologen. Das Unmögliche bleibt unmöglich. Daran kann auch ein Vorstandsbeschluss nichts ändern.

Den Clou ahnen Sie bereits: Die Projektleiter in diesem Unternehmen waren zertifiziert. Und? Was hat es ihnen genutzt? Konnte ihr Zertifikat strategische Anpassung oder taktisches Verhalten verhindern? Nein. Solange die Ressourcenkonflikte zwischen Projekt und Linie nicht von oben geklärt werden, das heißt, der Einsatz der vorhandenen Ressourcen "von oben herab" priorisiert wird, solange kann sich selbst ein hoch motivierter Projektleiter eigentlich nur taktisch anpassen. Entscheidend ist, dass das Top-Management die Kapazitätsbremse im Projektmanagement löst. Andernfalls geben Unternehmen tausende Euro für ein Heftpflaster aus.

Die zweite Bremse – mauernde Abteilungsfürsten

Ein Projektleiter hat bekanntermaßen keine Entscheidungsbefugnisse und ist daher auf das Wohlwollen der Führungskräfte in der Linie angewiesen. Was nützt dem Projektleiter selbst das renommierteste Zertifikat, wenn sein Auftraggeber die Linie nicht ins Boot holt? Gegen einen querschießenden Abteilungsfürsten kann er wenig ausrichten. Vor allem, da einige Zertifizierungslehrgänge nicht ausreichend vermitteln, was für die Führung von unten nötig ist und wie ein Projektleiter zentrale Fragen beantworten soll, wie z.B.: Wie

nehme ich meinen Auftraggeber in die Pflicht? Welche persönlichen Fähigkeiten fehlen mir noch, um bei meinem Auftraggeber wirksam (mehr) Engagement einzufordern? Wie erhalte ich die Zustimmung der Linie? Und wie sichere ich die dauerhafte Unterstützung durch die Abteilungsleiter? Wie gehe ich als Weisungsempfänger und als Ausübender mit Macht um? Was sind die besten Strategien für Guerilla-Management ("So führen Sie Ihr Top-Management. Guerilla-Taktik für Projektleiter", Projekt Magazin 5/2009)?

Führungskompetenz gezielt stärken

Mit Interesse beobachte ich, dass die Führungskompetenz in Zertifizierungslehrgängen oft nicht besonders transferwirksam vermittelt wird. Natürlich wird im Lehrgang über Teamführung geredet. Geredet. Dabei lernt keiner führen, auch wenn der Redner noch so genial ist. Auch das Rollenspiel ist dafür eine zu schwache didaktische Technik. Supervision, Action Learning und vor allem Coaching sind Methoden, die sehr viel schneller zu einer sehr viel besseren Führungskompetenz führen. Weil ihr Lerntransfer höher ist. Das Erstaunliche daran ist: In den Unternehmen wird das Königsinstrument Coaching mittlerweile eingesetzt. Warum wird es bei der Zertifizierung von Projektmanagern "vergessen"? Das ist ein logischer Fehler, den die Didaktiker und Methodologen in der Personalentwicklung und bei Zertifizierern beseitigen sollten.

Entweder die Zertifizierung vermittelt künftig die Fähigkeiten für eine Führung von unten (was zu hoffen ist) oder der Auftraggeber erkennt seine Verantwortung von alleine und nimmt sie wahr (was kaum zu erwarten ist) oder der Projektleiter bringt sich die nötigen Fähigkeiten der Führung von Vorgesetzten selbst bei (was mühsam ist). Auf jeden Fall gilt: Wird die zweite Bremse nicht gelöst, bremst sie Projekt, Zertifikat und Projektleiter weiterhin aus – wobei der Projektleiter immer mit dem "Schwarzen Peter" dasteht; obwohl es die Linie ist, die nicht mitspielt, wird die Schuld auf ihn geschoben.

Es wäre allerdings der falsche Ansatz, aus diesem Versäumnis des Top-Managements, das Projektmanagement von oben zu regeln, einen Vorwurf an die zertifizierten Projektmanager abzuleiten. Es kann nicht Aufgabe einer Zertifizierung sein, unternehmensinterne Bremsen zu lösen. Das gilt für sämtliche Arten von Bremsen, sowohl aufgrund struktureller als auch prozeduraler Hemmnisse. Ein Zertifikat ist schließlich kein Ersatz für die Festlegung einheitlicher Standards, Entscheidungswege und von Ressourcenzuweisungen in einem Unternehmen.

Die dritte Bremse – fehlende Projektmanagement-Standards

Solange ein Unternehmen keine einheitlichen Projektmanagement-Standards verabschiedet, kommen die Projektleiter frisch von der Zertifizierung und das erste, was sie häufig zu hören kriegen, ist: "Was soll denn das? Wir machen das hier aber ganz anders!" Auch hier gilt, erst mal die Bremse lösen: Einheitliche Standards ausarbeiten, Konsens herstellen und die Standards verabschieden. Erst danach kann die Zertifizierung das Geld einspielen, das sie kostet. Klingt alles recht logisch? Warum also ist diese Logik so selten in der Praxis anzutreffen?

Falsche Erwartungen des Top-Managements

Aus gutem Grund wird die Wirkung einer Zertifizierung von Managern (meist nicht von Trainern) massiv überschätzt. Der naheliegendste ist die Bequemlichkeit: Eine Zertifizierung zu budgetieren, fällt vielen Entscheidern leichter als eine unternehmensspezifische Beseitigung der drei Bremsen. Außerdem ist es bequem, die Verantwortung für das Problem einfach an einen externen Anbieter zu delegieren, das heißt, die Verantwortung dafür abzugeben. Was bedeutet: Die mangelnde Selbstverantwortung des Top-Managements, die ursächlich für die drei Projektbremsen ist, führt zur Wahl der vorgeblichen Problemlösung, der Zertifizierung der Mitarbeiter. Doch die fehlende Konsequenz, die genannten Bremsen von oben zu lösen, muss man(ager) erst einmal erkennen. Wir alle wissen, wie schwer der Weg der Erkenntnis oft sein kann.

Es existiert noch eine weitere falsche Erwartung: Top-Manager erwarten, dass Projektleiter nach ihrer Zertifizierung keine oder wesentlich weniger Probleme aus den Projekten melden. Sie rechnen nicht mit einem scheinbar paradoxen Effekt: Je besser die Ausbildung, desto eher werden Projektleiter mehr und neue Mängel melden – weil sie nun mit geschultem Auge diese strukturellen und prozeduralen Engpässe viel besser erkennen können. Auch aus diesem Grund beobachte ich: Nach einer Zertifizierung nehmen die Konflikte in und rund um die Projekte nicht ab. Sie nehmen in etlichen Unternehmen sogar zu. Weil jeder

erwartet, dass es danach besser läuft – und dann kommt der frisch zertifizierte Projektleiter und erklärt allen, was alles schief läuft und wie es theoretisch richtig ist! Es kracht mehr statt weniger. Oft sogar im Projekt selbst.

Zertifizierung statt Klärung von Prozessen

Es gibt Unternehmen, die haben über hundert Projektleiter zur Zertifizierung entsandt. Das macht grob eine halbe Million Euro allein fürs Honorar der Trainer; die Kosten für die Zeit der Abwesenheit gar nicht eingerechnet. Und hinterher laufen die Projekte "nicht wesentlich besser". Die Zertifizierten finden das gar nicht mal schlimm: "Ich habe ein Zertifikat! Das macht es mir leichter, einen neuen Job zu finden!", sagen mir viele. Seinen eigenen Leuten den Absprung zu erleichtern, das hatte der Arbeitgeber sicher nicht im Sinn, als er das Zertifikat buchte. Aber das ist die logische Konsequenz, wenn man sich um die Zertifizierung der Mitarbeiter kümmert und dabei die Optimierung der Unternehmensprozesse vernachlässigt. Selbst nach über 20 Jahren im Geschäft kostet es mich immer noch einen ungeheuren Aufwand, die Geschäftsleitung dazu zu bewegen, erst einmal die simplen Fragen zu beantworten: "Was ist überhaupt ein Projekt?" und "Was soll ein Projektleiter liefern, damit Sie Entscheidungen treffen können?" Erst wenn das geklärt ist, kann ein Zertifikat seine wohltuende Wirkung entfalten.

Wer will das hören?

Mir ist klar, dass einige nach der Lektüre dieser Thesen Zeter und Mordio schreien werden. Die einen, weil sie viel Geld für ein Zertifikat ausgeben. Die anderen, weil sie viel Geld dafür bekommen. Und die dritten, weil ein Zertifikat "200 Euro mehr bei Gehaltsverhandlungen" bedeutet, wie mir Projektmanager gelegentlich versichern. Keiner möchte da hören, dass die Zertifizierung in der jetzigen Form und als alleinige Maßnahme nicht ausreicht.

Allerdings sind Sie nicht der oder die Erste, dem oder der ich meine Meinung sage. Zu meiner Überraschung lerne ich inzwischen immer mehr Vorstände, Geschäftsführer, Manager, Projektleiter und auch Trainer kennen, die mir aufmerksam zuhören. Die Trainer hören zu, weil sie im Geschäft bleiben wollen und wenn sie kundenorientiert sind. Die Top-Manager in Unternehmen hören zu, weil sie nicht länger viel Geld für wenig Return ausgeben wollen und wenn sie bereit sind, sich künftig stärker um Ressourcenkonflikte, Prozesse und Standards in ihrem Projektmanagement zu kümmern. Und die Projektleiter schließlich hören nickend zu, weil die Cleveren unter ihnen schon lange durchschaut haben, dass sie zwar mit einem tollen Zertifikat in der Tasche arbeiten, sich aber nichts Wesentliches verändert hat. Für alle drei Zielgruppen gilt: Wenn wir nicht über das geschilderte Dilemma reden und konsequent handeln, ändert sich nichts. Wir sollten darüber reden, dass Zertifikate keine Allheilmittel sind. Und einsehen, dass nur mit verbindlichen Projektmanagementstrukturen und -prozessen, die von der Geschäftsführung initiiert bzw. ausdrücklich unterstützt werden, jene Ergebnisse erzielt werden können, die viele Top-Manager bislang irrtümlich von Zertifikaten erwarten.

Sonderdruck

Am Bedarf vorbei konzipiert

Warum Projektleiter-Schulungen oft nutzlos sind

Es ist sicher sinnvoll und notwendig, dass Projektleiter an Fortbildungsveranstaltungen teilnehmen, und das gilt nicht nur für Anfänger, sondern auch für erfahrene Projektleiter. Doch in der Praxis rechtfertigt der Nutzen vieler Projektleiter-Seminare oft nicht den damit verbundenen Aufwand, egal ob es sich um interne oder externe Schulungsmaßnahmen handelt.

Damit will ich nicht den Eindruck erwecken, ich würde den Nutzen von Projektmanagement-Schulungen generell in Frage stellen – schließlich beschäftige ich mich seit über 25 Jahren als Trainer, Berater und Coach intensiv mit der Qualifikation von Projektleitern und lebe davon.

Seminare und Trainings bieten einen wichtigen Beitrag zur Professionalisierung von Projektmanagern, denn Projektleiter benötigen neben Fachkenntnissen bekanntlich methodisches Know-how und Social Skills, um ihre Projekte erfolgreich zu leiten. Deshalb ist die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen sinnvoll und notwendig.

Diese Aussage gilt jedoch nur dann, wenn die richtigen Maßnahmen ausgewählt und diese gründlich geplant und professionell durchgeführt werden. In der Realität sieht es jedoch oft anders aus: Unternehmen verschwenden viel Geld und Zeit, weil sie zu wenig Augenmerk auf die Planung und Durchführung von Schulungsmaßnahmen richten und noch viel weniger auf wirksame Transfermaßnahmen, die mit schöner Regelmäßigkeit auf der Strecke bleiben. In einer Kosten-Nutzen-Analyse, wie sie in vielen Unternehmen im Rahmen eines Projektantrags aus gutem Grund vorgeschrieben ist, würde manche "Projektleiter-Schulung" schlicht und ergreifend durchfallen, weil der Nutzen nicht klar genug definiert wurde.

Woran liegt es, dass Projektleiter-Schulungen in der Praxis oft nicht den erwarteten Erfolg haben? Aus meiner Sicht gibt es hierfür zwei Kernursachen:

1. Die Schulungsmaßnahme geht am Bedarf des Unternehmens und der Mitarbeiter vorbei.
2. Die Schulung wird nicht professionell genug durchgeführt. Das kann den gesamten Prozess von der Planung über die Durchführung bis zur Nachbereitung umfassen.

Sehen wir uns im Folgenden einige Ursachen etwas genauer an.

Autor



Gero Lomnitz

Projektmanagement-berater, -trainer und -coach, Buchautor.

Mitbegründer des IPO Köln.

Kontakt: contact@ipo-lomnitz.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

in den Rubriken:

- › [Qualifizierung/Zertifizierung](#)
- › [PM im Unternehmen einführen](#)
- › [Projektkultur](#)

ähnliche Artikel

in den Rubriken:

- › [Qualifizierung/Zertifizierung](#)
- › [PM im Unternehmen einführen](#)
- › [Projektkultur](#)

Erfolgskriterien – nicht ausreichend definiert

Dem aufmerksamen Leser wird nicht entgangen sein, dass die Frage "Woran liegt es, dass Projektleiter-Schulungen nicht den erwarteten Erfolg bringen?" auf einer Annahme beruht, die einer Realitätsprüfung nicht immer standhält. Denn nur selten werden die Kriterien für den Erfolg einer Schulung gründlich ausgearbeitet. Zu häufig wird der erwartete Nutzen von Personalentwicklern zu pauschal beschrieben, z.B.: "Die Teilnehmer sollen etwas für ihre Praxis mitnehmen" oder "unsere Projektleiter sollen ihre Projekte besser planen". Auf solche Allgemeinplätze kann getrost verzichtet werden. So sollte kein Projektleiter den Nutzen seines Projekts definieren.

Weder interne Stellen noch Seminaranbieter hinterfragen in ausreichendem Maß, was Unternehmen zur Qualifikation ihrer Projektleiter wirklich benötigen. Deshalb braucht man sich nicht zu wundern, wenn die Schulung später an den Kernzielen vorbeigeht, die Planung, Steuerung und Führung von Projekten zu verbessern.

Inhaltliche Konzeption – am Bedarf vorbei

Personalentwickler treten aus meiner Erfahrung häufig nicht nur als Besteller von Qualifikationsmaßnahmen für Projektleiter auf, sondern sie entwickeln auch das inhaltliche und methodische Konzept. Das ist im Grunde völlig richtig, denn das gehört zu ihren Aufgaben. Leider verfügen sie längst nicht immer über die notwendigen Projektmanagement-Kenntnisse und über genügend Erfahrungen mit Projektarbeit. Das alleine wäre noch nicht problematisch, solange die Mitarbeiter aus dem Bereich "Human Resources" ihre fachlichen Grenzen kennen und akzeptieren und deshalb diejenigen, die die Schulung durchführen, sowie die Projektleiter und deren Linienvorgesetzte frühzeitig und intensiv in die Bedarfsklärung einbeziehen. Das ist nicht immer der Fall und so muss man sich nicht wundern, wenn Seminare in der täglichen Praxis zu wenig Wirkung zeigen.

Ich habe in Unternehmen Seminaarausreibungen mit dem Titel "Führung außerhalb der Linie" gelesen, deren Inhalte sich ausschließlich auf die Themen "gute Zusammenarbeit im Team" und "erfolgreiche Motivation von Projektmitarbeitern" beschränkten. Dies spricht nicht für ein tieferes Verständnis für die Probleme der Projektleiter, die sich oft mehr mit unklaren Entscheidungen des Managements, Ziel- und Prioritätenkonflikten oder mit Druck und Machtprozessen auseinandersetzen müssen als mit unmotivierten Projektmitarbeitern. Eine Schulungsmaßnahme, die sich nur auf die Zusammenarbeit im Team bezieht, während die Probleme des Projektleiters vorrangig in der Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Entscheidungsträgern begründet sind, geht meines Erachtens deutlich am Bedarf vorbei. Von einer nahezu fahrlässigen Fehlinvestition kann gesprochen werden, wenn Projektleiter ein externes Seminar "Methoden und Tools erfolgreich anwenden" besuchen und sie das gewonnene Wissen in ihrem Unternehmen gar nicht einsetzen können, weil dort die strukturellen Grundlagen fehlen.

Seminarangebot – umsatzorientiert statt kundenorientiert

Projektmanagement ist ein lohnender Markt, das Angebot an Projektleiter-Seminaren ist schwer überschaubar. Die Konkurrenz ist groß und Seminaranbieter wollen und müssen verkaufen. Die Qualifikation mancher Trainer, gleichgültig ob mit oder ohne Zertifikat, kann getrost in Frage gestellt werden. Gestern noch in Sachen Verkaufstraining unterwegs und heute bereits Trainer im Projektmanagement – ein wahrhaft "agiles" Dienstleistungsverständnis. Ich habe den Eindruck, dass mancher Trainer genau das verkauft, was gerade gefragt

ist, gleichgültig ob er das Gebiet beherrscht. Um es auf eine Kurzformel zu bringen: Umsatz schlägt professionelles Handeln. Wenn sich mangelndes Know-how bei den Auftraggebern von Qualifikationsmaßnahmen, oft noch verbunden mit Zeitdruck, mit kurzfristigen Umsatzinteressen von Seminaranbietern verbindet, ist die Fehlinvestition vorprogrammiert.

Seminarinhalte – nicht auf bestehendes Projektmanagement abgestimmt

Meiner Meinung nach sind Schulungen oft nicht genügend mit dem Projektmanagement verzahnt, so wie es im Unternehmen etabliert ist – ein Fehler, der sich gerade bei Methodenseminaren rächt. Das gilt sogar für Inhouse-Seminare. Unternehmen müssen darauf achten, dass die Inhalte eines Projektmanagement-Methodenseminars mit den Projektarten, den Prozessen, Templates und Regeln des Unternehmens gründlich abgestimmt sind. Um noch einen Schritt weiter zu gehen: Unternehmen sollten sich genau überlegen, ob sie nicht zuerst die infrastrukturellen Grundlagen für ihre Projektarbeit schaffen, Prozesse und Rollen definieren, Templates entwickeln und Regeln bestimmen und erst im zweiten Schritt Projektleiter schulen. Es bringt wenig, wenn ein externer Trainer Methoden und Tools ohne direkten Bezug zur Projektarbeit im Unternehmen vermittelt. Ein professionell arbeitender Trainer wird das Unternehmen darauf aufmerksam machen.

Fehlendes Rollenverständnis des Managements

Von der Leiterin des Bereichs "Projektmanagement" eines mittelständischen Unternehmens hörte ich folgende Klage: "Wir haben ein gut ausgearbeitetes Projektmanagement-Handbuch, in dem Prozesse, Rollen und Regeln für unsere Projektarbeit klar beschrieben sind. Wir führen für unsere Projektleiter seit einigen Jahren sowohl Methoden- als auch Verhaltenstrainings mit positiver Resonanz durch. Jedoch ist es uns bisher nicht gelungen, das Management in ein wie auch immer geartetes Seminar oder einen Workshop einzubinden." Diese berechtigte Klage ist sicher kein Einzelfall, sondern sie beschreibt eher die Regel. Wenn Entscheidungsträger – Sponsoren, Mitglieder des Lenkungsausschusses und Linienmanager – ihre Rollen im Projekt nicht verstehen bzw. nicht leben, werden sich bestimmte Probleme immer wiederholen. Da helfen keine Projektleiter-Schulungen, mögen sie noch so gut sein.

Seminare haben dann eine Alibifunktion nach dem Motto: "Wir schulen Euch, also müssen die Projekte besser laufen." Dabei liegen die Ursachen für Fehlentwicklungen nicht immer an mangelnden Methodenkenntnissen oder unzureichender Sozialkompetenz. Unklare Verantwortlichkeiten in der Organisation, langwierige Entscheidungsprozesse, schlechte Vorbereitung von Mitgliedern des Lenkungsausschusses, politische Einflüsse und nicht zuletzt unklare Prioritäten erschweren die Projektarbeit erheblich. An diese heiklen, unternehmenspolitischen Themen traut man sich jedoch nicht heran, stattdessen werden nur die Symptome behandelt und Seminare für Projektleiter auf das Programm geschrieben. Personalentwickler und/oder der Leiter des Projektmanagements im Unternehmen haben die Verantwortung, das Management auf solche Probleme hinzuweisen. Dann gilt es Position zu beziehen. Ich halte es für sinnvoll, wenn Führungskräfte an Lessons-Learned-Sitzungen zum Ende von internen Trainings teilnehmen, um zu erfahren, was sie und die Organisation lernen müssen, damit die Projekte reibungsloser laufen können. Externe Trainer mit professionellem Anspruch sollten als kompetente Berater mit Nachdruck darauf hinweisen und im Zweifelsfalle Alibiseminare nicht durchführen.

Natürlich kann ein starker Projektleiter mit genügend fachlicher und persönlicher Autorität, der das Repertoire des Konfliktmanagements beherrscht, mit solchen Situationen besser umgehen als ein Projektleiter, der nicht über die

notwendige Autorität verfügt. Ob er die vorhandenen Probleme lösen kann, hängt aber sicher auch von den Reaktionen der Entscheidungsträger ab.

Fehlende Projektkultur untergräbt den Nutzen von PM-Schulungen

"Wie steigere ich die Verbindlichkeit? Wie löse ich Konflikte? Wie erreiche ich klare Entscheidungen?" In einem Training "Führung außerhalb der Linie" lernen die Teilnehmer geeignete Vorgehensweisen kennen. Soweit so gut, doch was passiert, wenn die Praxis anders aussieht? Wie verhalte ich mich, wenn der Linien-Vorgesetzte keine Sanktionen verhängt, wenn ein Mitarbeiter wiederholt Projektmeetings versäumt? Was tun, wenn der Vorgesetzte des Projektleiters an diesem vorbei in die Teamarbeit eingreift, z.B. Zeitpläne ändert oder nebenbei Zusatzaufgaben vergibt, obwohl klare Regeln für die Auftragsvergabe vereinbart wurden? Wieder ein Projektleiter-Seminar besuchen? Sicher kein sinnvoller Weg. Stattdessen sollte die Geschäftsleitung erkennen, dass erfolgreiche Projektarbeit in entscheidendem Maße durch klare Entscheidungen, durch Management-Unterstützung und durch die Einhaltung von Regeln beeinflusst wird. Das Thema "Weiterentwicklung unserer Projektkultur als Teil der Unternehmenskultur" muss in den Fokus rücken, ein Schulungskonzept nach dem Motto "Seminare von der Wiege bis zur Bahre" führt hier nicht weiter. Solange solche Verhaltensweisen sanktionsfrei geschehen können, solange wird der Nutzen von Projektleiter-Schulungen untergraben.

Verschieden "PM-Schulen" – Begriffsverwirrung in Unternehmen

Seminar-tourismus – ein guter Weg zur Verwirrung im Unternehmen. Egal wo der einzelne Mitarbeiter ein Methoden-Seminar besucht, Hauptsache, er hat an einem teilgenommen. Das ist problematisch, denn externe Seminaranbieter orientieren sich an verschiedenen "Projektmanagement-Schulen". Die einen trainieren Ihre Teilnehmer nach dem PMBOK® Guide, andere nach IPMA-Richtlinien, dritte haben eigene Projektmanagement-Richtlinien entwickelt, wie immer diese aussehen mögen. Für gleiche Funktionen werden je nach Projektmanagement-Schule unterschiedliche Begriffe verwendet, was im Unternehmen zur Verwirrung führen kann.

Wenn im Seminar Aufgaben und Entscheidungskompetenzen eines Projektleiters vermittelt werden und die Inhalte nicht mit der Unternehmenswirklichkeit übereinstimmen, kann nicht nur Verwirrung, sondern auch Enttäuschung bei den Teilnehmern entstehen. Die Beliebigkeit bei der Auswahl des Schulungsanbieters führt dazu, dass im Unternehmen verschiedene Begriffe für das gleiche verwendet werden. Ein gemeinsames Verständnis der Projektarbeit wird so nicht erreicht.

Seminarinhalte gehen an der Realität der Teilnehmer vorbei

Wer gute Projektleiter-Schulungen durchführen will, muss zielgruppengerecht denken und handeln. Die Inhalte von Seminaren müssen auf die Projektarbeit der Teilnehmer abgestimmt sein. Projektleiter aus Marketingprojekten oder aus dem Pharmabereich können wenig mit Beispielen aus Bauprojekten oder komplexen IT-Projekten anfangen. Ich halte es für eine zeitliche und intellektuelle Zumutung, Projektleitern, die komplexe Technologieprojekte planen und steuern müssen, PM-Methoden und -Instrumente am Beispiel "Umzug der Familie Mayer von Regensburg nach Braunschweig" zu vermitteln. In manchen Seminaren werden Themen behandelt, die an der Realität der Teilnehmer vorbeigehen. Nicht alle Projektleiter benötigen Kenntnisse über eine ausgefeilte Earned-Value-Analyse oder die Kennzahlmethode. Ich werde den Verdacht nicht los, dass manche

Seminarleiter gerade den Stoff vermitteln, mit dem sie zeigen können, was sie alles drauf haben, gleichgültig ob sie damit Nutzen generieren.

Wie so oft, der schnelle ganzheitliche Cocktail soll es bringen. Möglichst viele Themen – von Methoden und Tools bis zu Teamentwicklungsprozessen – in zwei Tagen vermitteln und üben, das muss doch für einen erfahrenen Trainer machbar sein. Die Initiatoren solcher Fast-Learning-Seminare sollten sich fragen, wie viel Stoff wirklich genießbar und verdaubar ist und die Anbieter müssen sich überlegen, ob sie sich auf diesen Speiseplan einlassen wollen.

Fazit – Seminare sind kein Allheilmittel zur Projektleiter-Qualifikation

Es gibt viele Möglichkeiten, Projektleiter zu qualifizieren – es müssen nicht immer Seminare sein: Gruppencoaching von Projektleitern oder kollegiale Beratung halte ich gerade für erfahrene Projektleiter oft für besser geeignet. Projektleiter-Communities, die im eigenen Unternehmen oder in Gemeinschaft mit einem anderen Unternehmen gebildet werden, bieten gute Möglichkeiten, um zu lernen. Leider haben sich solche Maßnahmen noch nicht überall herumgesprochen und so werden stattdessen leider zu einseitig Seminare angeboten. Wie bereits gesagt, Projektmanagement-Seminare können sinnvoll sein, doch ein Allheilmittel zur Qualifikation von Projektleitern und schon gar zur Weiterentwicklung des Projektmanagement-Systems im Unternehmen sind sie sicher nicht – eher ein Ausdruck von Phantasielosigkeit und unprofessioneller Vorgehensweise derjenigen, die sie planen und durchführen.

Fachbeitrag

Projektmanagement intuitiv begreifen

Was Projektmanager von Partys lernen können

Es gibt viele Standards für Projektmanagement und noch mehr Methoden. Wer eine PM-Schulung besucht hat, vielleicht sogar noch eine Zertifizierung erworben hat, fühlt sich bestens gerüstet, um ein Projekt systematisch und strukturiert zum Erfolg zu führen.

Die Ernüchterung folgt in der Praxis nur allzu schnell: Die Teammitglieder nehmen die neuen Vorgehensweisen nicht ernst, sie empfinden sie sogar als Behinderung für ihre "eigentliche" Arbeit und sehen nicht den Sinn hinter abstrakten Managementanforderungen, wie z.B. einem Business Case. Die Konsequenz daraus ist, dass Projektleiter häufig viel Druck auf ihre Mitarbeiter ausüben, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.

In genau dieser Situation steckt im Moment der junge Produktmanager Max, der bei der fiktiven Ehrenfels AG ein Produktentwicklungsprojekt starten soll. Max hat bereits umfangreiche PM-Kenntnisse erworben, aber wie er diese in der Praxis umsetzen soll, ist ihm schleierhaft. Zum Glück kommt er auf der Abschlussparty eines anderen Projekts mit dessen Projektmanager Christian ins Gespräch. Diesem eilt der Ruf voraus, ein sehr anspruchsvolles IT-Projekt über viele Hürden hinweg erfolgreich abgeschlossen zu haben.

Natürlich will Max das Erfolgsgeheimnis von Christian kennenlernen, und dieser gibt es auch bereitwillig preis: Es kommt darauf an, dass es dem Projektleiter gelingt, den Mitgliedern seines Teams ein intuitives Verständnis von Projektmanagement zu vermitteln, so dass sie selbst ihre Verantwortung für das Projekt erkennen können und motiviert erfüllen.

Eine Abschlussparty zu Beginn

Klirr! Das Bierglas zerbrach klirrend. Bei der Ehrenfels AG feierte man an diesem Abend den Abschluss eines IT-Projekts. Der Projektmanager Christian wollte sich gerade ein weiteres Glas Bier holen, als ihm sein leeres Glas beim Zusammenstoß mit einem jungen Kollegen aus der Hand rutschte und zu Boden fiel.

"Oh, Entschuldigung.", sagte der junge Kollege erschrocken.

Autoren



Jan Fischbach

Studium der Elektrotechnik und tech. Informatik, arbeitet seit 2008 bei circ IT

Kontakt: jan.fischbach@gmail.com



Dr. James Mitchell Lee

seit 2009 Geschäftsführer und Senior Berater der expertplace advisory

GmbH in Köln, Lead Trainer für PRINCE2® und Agile PM

Kontakt: james.lee@expertplace.de



Dr. Hayo Siemsen

Freiberuflicher Berater

Kontakt:

hayo.siemsen@gmail.com

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

in den Rubriken:

- [Mein erstes Projekt](#)
- [Mit Standards arbeiten](#)
- [PM im Unternehmen einführen](#)
- [Projektkultur](#)

"Nichts passiert", beruhigte ihn Christian. "Wir schieben die Scherben zur Seite und ich hole mir ein neues Glas. Es sind genug da. Sie sind der neue Produktmanager Max, nicht wahr?"

"Ja, stimmt. Christian, Sie haben doch das Projekt geleitet, in dem das CRM-System eingeführt wurde. Darf ich Sie etwas fragen?"

"Nur zu. Aber lassen Sie uns vorher beim Buffet vorbeigehen."

Ein paar Minuten später saßen die beiden kauend in einer ruhigen Ecke.

"Was möchten Sie wissen?", fragte Christian.

"Ich soll ein Projekt für die Entwicklung eines neuen Produkts leiten. Aber ich weiß nicht, wie ich es erreichen kann, dass meine Kollegen richtig mitmachen. Können Sie mir einen Rat geben?"

"Ich bin mir nicht sicher, ob ich Ihnen helfen kann."

"Keine falsche Bescheidenheit. Ihr Ruf eilt Ihnen voraus. Ich wollte von Ihnen wissen, wie man Disziplin in die Mitarbeiter bekommt und wie man das Beste aus ihnen herausholt."

Ein großer Mann mittleren Alters klopfte dem Projektmanager im Vorbeigehen auf die Schulter. "Mensch Christian, wer hätte gedacht, dass wir heute so schön feiern. Letztes Jahr ging es ja ganz schön rund! Wir sehen uns an der Bar."

"Sie hören es selbst. Vor einem Jahr hätte ich nicht an den Erfolg geglaubt. Der Druck war hoch. Doch wegen der Arbeiten am CRM-System hatten wir kaum Zeit für unsere Kunden. Karl, der gerade bei uns am Tisch war, ist Einkäufer bei unserem wichtigsten Kunden. Der war ganz schön sauer. Zudem bekamen wir laufend neue Anforderungen von unzufriedenen Anwendern. Ein Ende der Arbeiten war nicht abzusehen. Damit nicht genug. Die Geschäftsführung wollte unsere Entwickler in andere Projekte stecken."

"Hört sich nach schlechter Planung an. Ich kenne mich in allen wichtigen Methoden aus. PRINCE2, PMI, Scrum. Man muss saubere Pläne machen und diese regelmäßig checken. So etwas lernt man in jeder Schulung. Ich kenne doch die Entwickler. Wenn man nicht aufpasst, programmieren sie 'goldene Wasserhähne'. Deswegen schaffen sie es auch nicht, die Pläne einzuhalten."

"Ja, wir haben auch schlecht geplant. Die Pläne schienen zunächst plausibel. Keiner konnte vorhersehen, dass wir ständig neue Anforderungen oder Korrekturen auf den Tisch bekommen würden. Apropos Schulung: Als ich das Projekt übernahm, wurde mir schnell klar, dass ich das Projekt nicht allein steuern konnte. Wir haben dann einige Teamleiter zu Trainings geschickt, damit sie Teilprojekte leiten können."

Der junge Produktmanager setzte das Glas an seine Lippen: "Das hört sich doch vernünftig an."

Service-Links



› PM-Einführung und
-Optimierung
› Seminaranbieter



› PM-Grundlagen



› Einführung und Grundlagen

"Es war eine Katastrophe, sage ich Ihnen. Die Teamleiter kamen von der Schulung zurück und keiner hat sie mehr verstanden: Produktbasierte Planung, Business Case, Projektmanagementprozesse usw. Wir haben dann Trainer zu uns geholt und ganze Teams geschult. Die Kollegen haben eigentlich auch ihre Prüfungen gut absolviert."

"Aber?"

"Ich würde immer wieder ganze Teams in ihren Methoden schulen. Das ist wichtig, weil die Mitarbeiter die gleiche Sprache brauchen. Wir haben auch entsprechende Software gekauft. Aber an den Projektergebnissen änderte sich dadurch leider wenig. Die Mitarbeiter haben das natürlich gemerkt und noch mehr Coaching und bessere Software eingefordert. Mein Chef wollte dafür eine gute Begründung sehen. Er war sehr unzufrieden. Als er sich die Statusberichte angesehen hat, fragte er mich, ob wir überhaupt die richtigen Leute an Bord haben."

"Das hätte ich mich auch gefragt. Die Kollegen sollen schließlich arbeiten. Da muss es doch eine klare Ansage geben."

"Ehrlich gesagt, war ich auf Grund einiger Ausfälle über jedes eingearbeitete Teammitglied froh. Das Austauschen weiterer Leute hätte uns noch mehr zurückgeworfen. Ich war ziemlich ratlos. Sollte ich noch mehr Geld in Schulung und Software stecken?"

Christian bückte sich nach seiner Serviette. Max blickte sich um. Er konnte nicht glauben, dass diese Leute erfolgreich waren, wo sie sich doch anscheinend zunächst nur im Kreis gedreht hatten. Hatte er in Christians Erzählung irgendetwas verpasst?

"Wissen Sie eigentlich, dass Partys ganz wichtig für das Projektteam sind?", fragte ihn Christian.

"Na ja, ich denke, wer hart arbeitet, muss auch mal zusammen feiern. Das bringt das Team zusammen."

"Das auch, aber ich meine etwas Anderes: Eine Party eignet sich viel besser als der Hausbau oder andere typische Projektbeispiele, um zu erklären, was ein Projekt ist."

"Was? Wieso ist das denn wichtig?"

"Nun, ich glaube, Sie haben irgendwie den Hausbau als Beispiel für Projektarbeit im Kopf. Man macht sich einen Plan, besorgt die Ressourcen, plant etwas Puffer ein und arbeitet den Plan ab. Habe ich recht?"

Max überlegte: "Ich bin mir gar nicht sicher, ob ich überhaupt ein Bild dafür im Kopf habe. Ja, Hausbau ist ein gutes Beispiel für Projektarbeit: Ein festes Budget, das man gut verwalten muss, verschiedene Aufgaben, die nacheinander erledigt werden, und mehrere Dienstleister, die koordiniert werden müssen."

"Ich sehe das heute anders. An dem Tag, an dem wir uns fragten, ob wir mehr Coaching einkaufen sollten, rief mich abends ein Studienfreund an, der nach seinem Abschluss nach Finnland gezogen war. Wir kamen auch auf das Projekt zu sprechen und er hat mir klar gemacht, dass unsere Vorstellung von einem Projekt eine große Rolle dafür spielt, wie wir es managen."

"Wieso spielt unsere Vorstellung dabei eine Rolle?"

"Um etwas wirklich zu verstehen, brauchen wir ein übergreifendes ordnendes Prinzip, das in allen Erfahrungsbereichen anwendbar ist und Bezug zu unseren Alltagserfahrungen hat. Sonst sind alle Methoden und Techniken nur unverbundenen, nutzloses Wissen. Nehmen Sie den Hausbau. Wie viele Projektmitarbeiter haben denn wirklich schon mal ein Haus gebaut, geschweige denn, ein Bauprojekt geleitet? Das sind nur wenige. Die anderen haben diese Erfahrungen nie gemacht. Nach welchen Prinzipien sollen denn diese Mitarbeiter die Dienstleister koordinieren?"

"Hm? Meinen Sie, dass die Techniken, die man in einer Projektmanagementschulung lernt, auch nur unverbundenen, nutzloses Wissen sind?"

"Ja. Nach dem Telefonat habe ich mich gefragt, ob mir mein Denken über Projekte selbst im Weg steht. Ich habe durch die Brille des Hausbaus auf Projekte gesehen und dabei etwas Wichtiges übersehen."

Max sah sein Gegenüber fragend an: "Nämlich?"

"Nämlich, dass die meisten Projekte daran scheitern, dass sie keinen Zuspruch bekommen oder ihn mit der Zeit verlieren. Keine PM-Methode hat die politische Dimension berücksichtigt. Versuchen Sie mal, gegen den Widerstand der Bevölkerung eine neue Autobahn zu bauen oder gegen den Widerstand der Mitarbeiter ein ERP-System einzuführen."

"Aber ich bitte Sie: Das sind doch ganz andere Dimensionen. Das gilt doch nicht für Projekte in Unternehmen."

"Ich denke schon. Bei jedem Vorhaben müssen Sie die Bedürfnisse der betroffenen Parteien berücksichtigen. Bei unserem Projekt hatte die Geschäftsführung das Vertrauen verloren, die Kunden waren unzufrieden und die Anwender konnten das System nicht benutzen. Aber genau von dem Vertrauen der Geschäftsführung, der Kundenzufriedenheit und der Usability hing der Projekterfolg ab."

Das wollte Max so nicht akzeptieren: "Meiner Meinung nach hat hier das Anforderungsmanagement versagt."

"Nicht ganz. Die Techniken des Anforderungsmanagements brauchen Sie, wenn der Nutzen klar ist. In den frühen Phasen müssen Sie herausbekommen, wer betroffen ist und was sich ändern muss."

"Ich verstehe das nicht ganz. Was hat das jetzt mit der Party zu tun?"

"Ich habe mein Hausbau-Modell in Rente geschickt und überlegt, welche Analogie die betroffenen Parteien besser berücksichtigt. Meine Idee ist, dass man das Wesen eines Projekts viel besser anhand einer Party erklären kann. Haben Sie schon mal eine große Feier organisiert?"

"Ja sicher. Meine Hochzeit und einige große Geburtstage."

"Was ist das erste, was Sie tun, wenn Sie eine Party organisieren wollen?", fragte der Projektmanager.

"Ich überlege mir, wer kommen soll und wie viele wir wohl werden."

"Genau. Das mache ich auch. Aber warum tun Sie das?"

"Bei einer Party hängt alles andere, also die Wahl des Orts, des Essens, der Getränke und der Musik davon ab."

"Sehen Sie. Beim Hausbau können Sie ziemlich lange planen, ohne dass Anwender 'stören'. Das sieht man ja auch bei IT-Projekten. Wie geht es weiter bei Ihrer Partyplanung?"

"Wenn ich diese Punkte geklärt habe, entscheide ich, ob ich mir das leisten kann. Wenn ja, suche ich mir einen Veranstaltungsort und lege den Termin fest. Dann beginnt das Organisieren: Koch, DJ usw. Je größer die Party wird, desto mehr muss ich mir Gedanken machen, was schiefgehen könnte. Wenn ich zu Hause feiere, frage ich meine Nachbarn, ob sie die laute Musik stört."

Bevor Max weiterreden konnte, unterbrach ihn der Christian:

"Sehen Sie, mit dem Party-Vergleich habe ich Ihr intuitives Wissen angezapft. Das geht sehr schnell. Als erstes haben Sie an die Gäste gedacht. Sie sind Ihnen wichtig. Sie wollen, dass sie sich wohl fühlen. Die Gäste sind nicht mehr wie lästige Mitarbeiter, die komische Forderungen stellen. Und obwohl Sie als Gastgeber das Geld ausgeben, wird die Party durch die Gäste bestimmt."

"Hm. Ich verstehe. Man könnte wirklich meinen, dass das Wesen von Partys und Projekten sehr ähnlich ist. Das interessiert mich. Lassen Sie mich prüfen, ob ich es begriffen habe."

"Aber gern doch."

"Wenn ich das mal weiterdenke, sind das Essen und die Musik meine Teilprojekte und der Koch und der DJ sind Teilprojektleiter. Ich muss mit ihnen ausführlich reden, damit sie wissen, was ich brauche. Ich muss mich auf sie verlassen können, denn ich kann nicht für so viele Leute kochen und ich kenne mich auch nicht mit Musik- und Beleuchtungsanlagen aus."

"Denken Sie auch mal an den Unterschied von Terminen bei Partys und beim Hausbau", forderte Christian seinen jungen Kollegen auf.

"Guter Punkt. Es kommt immer wieder vor, dass sich Einzugstermine verschieben. Aber bei Partys passiert das selten. Die finden am geplanten Termin statt."

Christian lehnte sich zurück und wies auf das Glas vor ihm: "Als bei unserem Zusammenstoß das Glas zerbrach, war das kein Problem. Wir wissen ja, dass bei Partys etwas kaputtgeht. Also haben wir beim Getränkelieferanten vorsorglich mehr Gläser bestellt. Das ist Risikomanagement. Beim Hausbau wird ein blutiger Laie wie wir hingehen so planen, als ob alles beim ersten Mal klappt. Bei einer Party rechnen wir viel eher damit, dass alle mit an-

fassen und auch mal improvisieren müssen. Können Sie beschreiben, wie Sie in der Vorbereitung zu einer Veranstaltung mit Geld umgehen?"

"Ich überlege mir ungefähr, wie viel Geld ich ausgeben will. Ich plane einen Puffer ein, weil ich meist irgendwas übersehen habe. Da kommen ein paar Freunde mehr oder der DJ macht länger Musik, weil die Stimmung so gut ist."

Christian bestätigte ihn: "Ja, das sind Punkte, über die Sie sich freuen. Das ist Ihnen auch mehr Geld wert. Wir haben festgestellt, dass das Budget tatsächlich ein echtes Steuerungsmittel ist. Nehmen Sie diese Party: Wir wollten gern mit unseren wichtigen Kunden zusammen feiern. So kostete das Buffet mehr Geld, als wir hatten. Ein Mitarbeiter kam dann auf die Idee, dass wir den Nachtisch selbst machen. So reichte das Geld wieder."

Die neue Sichtweise schien Max langsam zu beeindrucken. Aber Christian war noch nicht fertig: "Sie sagten, dass Sie sich schon mit Methoden auskennen. Ist Ihnen aufgefallen, dass in Ihren Aussagen fast ein ganzes PRINCE2-Handbuch steckt? Sie wissen intuitiv bereits jede Menge über Projektmanagement, ohne sich dessen wirklich bewusst zu sein! Sie müssen nur noch Ihre Alltagserfahrungen aufs Projektmanagement übertragen."

"Ja, in der Tat. So habe ich noch nicht über Projekte gedacht. Haben Sie denn so auch mit Ihren Mitarbeitern geredet?"

"Nun ja, ich musste es einige Male probieren, bis es klappte. Die Kollegen haben mir nicht so recht abgenommen, dass dies ein kritischer Punkt ist. Nach Rücksprache mit meinem vorhin erwähnten Freund blieb ich aber hartnäckig. Wir haben für kurze Zeit einen Berater für diese Art des Erklärens engagiert und dann noch mal die wichtigsten Begriffe aus dem Projektmanagement geschult. Diesmal ergaben die vorgestellten Techniken für die Mitarbeiter einen echten Sinn. Sie haben wirklich begriffen, was eine "betroffene Partei" ist und warum das wichtig für die Projektarbeit ist. Ebenso haben sie ein anderes Verhältnis zu Plänen, zu Ergebnissen und zum Budget entwickelt. Was mich erstaunte war, dass ich viel weniger Druck ausüben musste, um Berichte einzufordern. Die Zusammenarbeit klappte auf jeden Fall merklich besser."

"OK, nachvollziehbar. Ihre Mitarbeiter haben PRINCE2 dadurch einfach klarer verstanden. Die notwendigen Kenntnisse saßen besser. Aber damit war doch Ihr Projekt noch nicht gerettet."

"Nein, das allein reicht nicht. Aber dadurch, dass der tägliche Kleinkrieg wegfiel, hatten wir mehr Zeit. Die haben wir genutzt, um herauszufinden, was das Projekt eigentlich konkret erreichen sollte. Wir haben in der Steuerungsgruppe heftig diskutiert: Wer ist betroffen? Welchen Nutzen verspricht sich diese Gruppe? Welche Abläufe soll das neue CRM-System dauerhaft verändern? Einige Anforderungen haben wir bewusst abgelehnt, andere haben wir ohne die IT gelöst. Das entlastete die Entwickler."

"Sie meinen, man muss gar nicht jede Anforderung umsetzen?"

"Denken Sie an die Party. Was kann man weglassen und trotzdem gut feiern? Uns waren die Ziele und der Nutzen auf einmal viel klarer als vorher."

Max protestierte: "Dann ist es ja einfach! Mit weniger Anforderungen bekomme ich das Projekt auch hin."

"So einfach war es nicht. Eine Anforderung wegzulassen kann mehr Aufwand bedeuten als eine weitere Anforderung hinzuzunehmen, wenn die Entscheidung von den Stakeholdern nicht fundiert und einvernehmlich getroffen wird. Es geht darum, das Zusammenspiel der einzelnen Elemente im Projekt zu verstehen. Und das wurde nur in kleinen Schritten von Monat zu Monat besser. Zuerst haben wir diese Verbesserungen gar nicht wahrgenommen. Das fiel uns erst anhand der Statusberichte auf, die nun regelmäßig kamen. Langsam haben wir verstanden, was wir leisten können. Vor einem halben Jahr konnten wir den Termin abschätzen, an dem wir mit dem System produktiv gehen werden. Die Planung funktionierte nun zuverlässig. Es gab es keine unvorhergesehenen Rückfälle mehr. Der Starttermin stand. Den Rest der Geschichte kennen Sie."

"Ich weiß nicht, ob ich Ihnen das glauben kann. Sie wollen mir sagen, dass eine andere Sicht auf Ihr Projekt zu diesen Erfolgen geführt hat?"

"Nein, nicht das allein. Aber durch die andere Sicht auf das, was wir Projekte nennen, haben wir intuitiv viel besser verstanden, was wirklich wichtig ist. Die Techniken des Projektmanagements ergaben nun einen Sinn. Sie mussten nicht auswendig gelernt werden. Das Handwerkszeug aus diesen Schulungen hat es uns einfach gemacht, die Bedürfnisse der betroffenen Parteien zu erkennen und zu verhandeln. Es hat uns dabei geholfen, konkrete Zwischenziele zu setzen und diese rechtzeitig zu überprüfen. Durch die Zahlen wurden wir unabhängiger von Meinungen. Es gab weniger Druck und die Ideen sprudelten. Mit diesen Ideen haben wir uns Stück für Stück verbessert. Das hat das Projekt zum Erfolg geführt."

Max blickte peinlich berührt in die Ferne. Er schien etwas zu verarbeiten. Nach einer Weile hatte er sich wieder gefasst.

"Ich weiß nicht, ob ich meine alte Sichtweise so schnell aufgeben kann. Aber Sie haben mich zum Nachdenken gebracht. Welche Methode muss ich als Nächstes lernen?"

"Langsam, langsam", versuchte Christian, ihn zu bremsen. "Es geht nicht um Methoden, sondern um das Zusammenspiel von der passenden Weltsicht mit den Methoden. Wenn Ihr Denken nicht klar ist, nützen Ihnen die besten Methoden nichts. Man braucht Zeit und Kraft, wenn man nur den Verstand ohne die Intuition nutzt. Sie sind deutlich schneller, wenn Sie sich Ihr intuitives Wissen über den Verstand bewusst machen und dies auf ähnliche Probleme in anderen Bereichen übertragen. Dann merken Sie gar nicht, wie einfach Sie vermeintlich schwierige Aufgaben meistern."

"Okay, es geht um das Denken. Was soll ich tun?"

"Sie brauchen jemanden mit Erfahrung auf dem Gebiet. Unser Team kann das jetzt. Kommen Sie doch morgen in mein Büro. Ich zeige Ihnen, wie Sie mit Ihren Kollegen gemeinsam das passende Bild für Ihr Projekt entwickeln können. Wir helfen Ihnen dabei, die intuitiven Schätze zu finden und bewusst zu machen."

Eines wollte Max noch wissen: "Das hört sich gut an. Etwas wundert mich noch. Wieso sind Sie nicht selbst auf diese Idee gekommen? Wieso hat Ihr Freund diese Gedanken angestoßen?"

"Das ist ganz einfach. In Finnland, wo er mehrere Jahre lebte, hat man diese Art zu lehren für die Mehrheit der Schüler im naturwissenschaftlichen Bereich schon lange umgesetzt. Meinem Freund ist dies aufgefallen. Es ist eine Riesenchance, die Ausbildung von Projektmitarbeitern hier entsprechend anzupassen. Ich habe ja selbst die Ergebnisse gesehen."

Christian blickte auf die leeren Gläser. Während des Gesprächs war eine ganze Menge Zeit vergangen. Er wollte sich etwas zu trinken holen.

"Ich glaube, dass der Party-Vergleich auch für Ihr Projekt funktioniert. Sie sollten Ihre Annahmen aber selbst formulieren und testen. Ich habe gelernt, mich selbst und andere beim Denken zu beobachten. Diese Klarheit hatte ich vor einem Jahr nicht. Nun weiß ich, dass dies die wichtigste Voraussetzung für den Erfolg ist. Es gibt keine einfachen Lösungen für komplexe Probleme, wie z.B. Projekte mit vielen Beteiligten. Wenn wir für Teile Modelle bilden, können wir dafür die Zukunft vorhersagen. Bei der Party ging das bei uns besser als mit dem Hausbau. Hätten Sie nicht Lust, dies auszuprobieren?"

Dann stand er auf und ging Richtung Bar, an der Karl auf ihn wartete. Irgendwo zerbrach wieder klirrend ein Glas. Max dachte nach und lächelte.

Fazit

Wir wissen alle viel mehr über Projektmanagement als uns bewusst ist. Das Projektmanagementwissen in diversen Handbüchern und Richtlinien besteht aus den "gefriergetrockneten" Erkenntnissen vieler Projektleiter. Damit es wieder "genießbar" wird, müssen wir es durch anschauliche Bilder und Beispiele neu "zum Leben erwecken". Bilder und Beispiele sind nützlich, wenn wir uns Prozesse, Wissensgebiete, Methoden und Rollenbeschreibungen besser merken wollen.

Es gibt noch eine Art des Lernens, mit der wir ganz schnell ein echtes Verständnis aufbauen können: Wie uns das Gespräch zwischen Christian und Max gezeigt hat, können wir unsere Erfahrungen aus anderen Bereichen nutzen. Durch das bewusste Diskutieren und Verändern von Alltagserfahrungen übertragen wir die Erkenntnisse auf die konkrete Projektsituation.

Das Vorbereiten einer Party ist solch eine Alltagserfahrung. Übertragen auf ein IT-Projekt macht sie uns klar, wie stark die Anwender den Projekterfolg beeinflussen. Umgekehrt hilft uns der Rücksprung in das Partybeispiel dabei, in einer schwierigen Projektsituation die wesentlichen Punkte zu erkennen und entsprechend zu handeln.

Literatur

- Hanford, Michael: PMP or PRINCE2-Certified: Solid Gold or Just Glitter?, Gartner Research Note, ID G00205580, 30. August 2010, bestellbar unter <http://www.gartner.com/id=1429114>
- Morris, Peter W. G.: The Management of Projects, Thomas Telford Publ., London 1997
- Siemsen, Hayo: Ernst Mach and the Epistemological Ideas Specific for Finnish Science Education, in: Science & Education, March 2011, Vol. 20, Issue 3-4, pp. 245-291, bestellbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/s11191-010-9303-6>

Studie von GPM und PA Consulting:

Fünf Erfolgsfaktoren für Projekte

Selbst nach vorsichtigen Schätzungen scheitern mehr als 30% aller Projekte. Die Unternehmen setzten in den letzten Jahren deshalb zahlreiche Programme auf, um Projektmanagement-Prozesse zu definieren, Handbücher zu erstellen und Mitarbeiter zu schulen. Immer häufiger beschäftigt sich auch das Top-Management mit Maßnahmen zur Verbesserung der Projekterfolge. Warum scheitern dann immer noch viele Projekte und was kann man wirklich dagegen machen?



Claus Engel

Dipl.-Kfm., Mitglied der Geschäftsleitung der PA Consulting Group, Schwerpunkte: Business Transformation, Prozessoptimierung

Kontakt:

Claus.Engel@paconsulting.com

Mehr Informationen unter:

www.projektmagazin.de/autoren/

Jährliche Studie der GPM und PA Consulting seit 2004

Seit 2004 führt die PA Consulting Group GmbH gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM) regelmäßig Untersuchungen durch, um die wesentlichen Ursachen für die Effizienz von Programm- und Projektmanagement in Unternehmen zu ermitteln.



Nils Quadejacob

Berater der PA Consulting Group, Schwerpunkte: Programm-/Projektmanagement, Restrukturierung und Effizienzsteigerung

Kontakt:

Nils.Quadejacob@paconsulting.com

Mehr Informationen unter:

www.projektmagazin.de/autoren/

Die Studien analysierten die Erfolgsfaktoren für Projekte und den Einsatz von Projektmanagement-Methoden sowie für die Beachtung von Soft Skills in der Projektarbeit. Es hat sich gezeigt, dass die befragten Unternehmen in Projektmanagement generell investieren, aber der Erfolg damit nicht unbedingt korreliert. Daher ging die im Jahr 2007 durchgeführte Studie der Frage nach, welche Investitionen helfen, Projektarbeit erfolgreicher zu gestalten. Insgesamt haben 82 Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen an der Studie teilgenommen, über die Hälfte bereits zum wiederholten Mal.

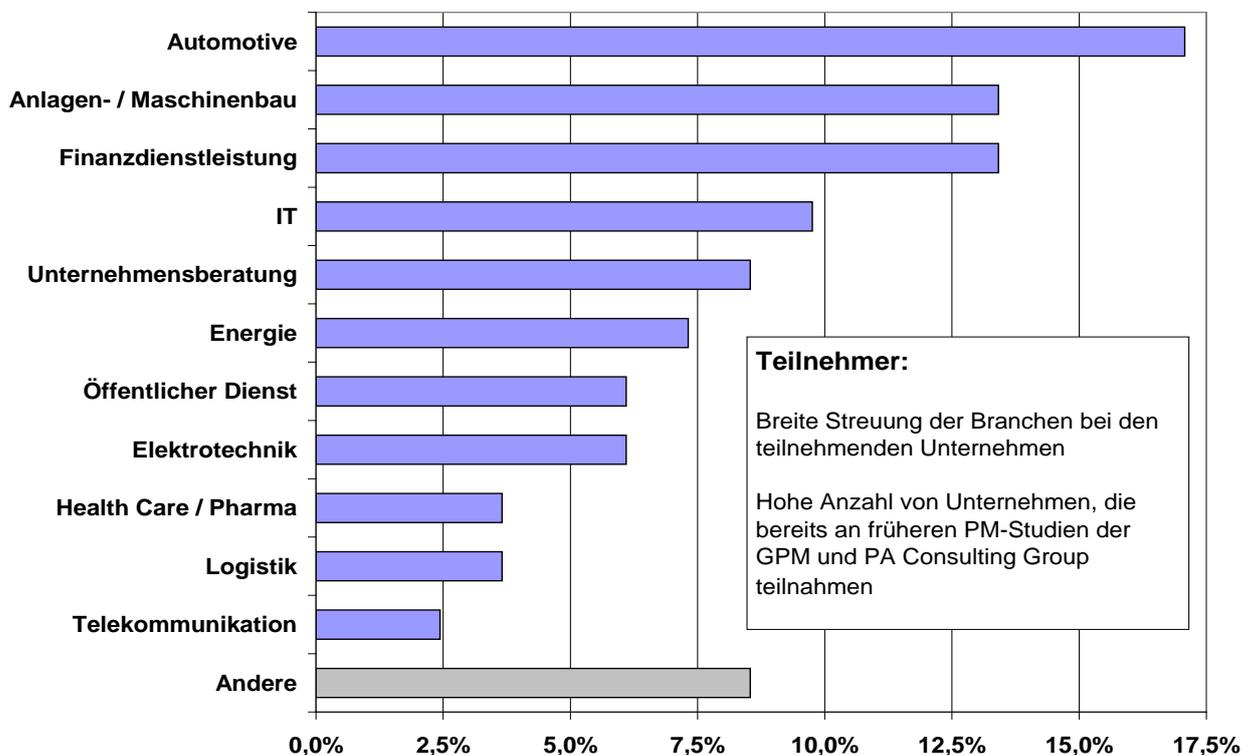


Bild 1: An der Studie nahmen 82 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen teil.

Schwerpunkt "Kosten und Nutzen"

Offensichtlich sind Verbesserungen der Leistungsfähigkeit von Projekten nur schwer zu realisieren. So zeigen z.B. vorangegangene Studien von PA und GPM, dass Methodik-Schulungen für Projektleiter und Mitarbeiter zwar die mit deutlichem Abstand häufigste Vorgehensweise zur Verbesserung des Projektmanagements sind. Jedoch ist fehlende PM-Methodik in nur 20% aller Fälle Ursache für das Scheitern eines Projekts. Dieses Verhalten zeigt, dass die Maßnahmen oft nicht auf die eigentlichen Ursachen zielen.

Fragen der letzten Studie fokussieren sich daher auf die Relation von Kosten und Nutzen: Wo investieren Unternehmen, die erfolgreicher als andere in den Projekten sind, was machen sie besser als die anderen, um den angestrebten Nutzen aus den Kosten zu ziehen? Welche Auswirkungen haben Investitionen, wie z. B. in Projektmanagement, in Kommunikation, in Projekt-Controlling und in Stakeholder Management auf den Projekterfolg und den Nutzen?

PA Consulting Group

Die Unternehmen der 1943 gegründeten PA Consulting Group beschäftigen heute weltweit 3.000 Mitarbeiter in Europa, Nord- / Lateinamerika, dem Mittleren Osten und Asia / Pacific. Die deutsche PA Consulting Group GmbH mit Sitz in Frankfurt hat die Beratungsschwerpunkte Performance Improvement, Geschäftsprozessoptimierung und Dynamische Simulation.

GPM

Die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM) ist der deutsche Fachverband für Projektmanagement und vertritt Deutschland in der International Project Management Association (IPMA).

Ergebnisse: Warum scheitern Projekte?

Die Ergebnisse der Projektmanagement-Studien durch PA und GPM aus den Vorjahren zeigen stets die gleichen Ursachen für das Scheitern von Projekten: unklare Anforderungen und Ziele, fehlende Ressourcen bei Projektstart, Politik verbunden mit Kompetenzstreit und schließlich schlechte Kommunikation. Eine untergeordnete Rolle spielen die Ursachen PM-Methodik und technische Anforderungen.

Die Befragten maßen den einzelnen Ursachen für das Scheitern von Projekten in den bisher betrachteten Jahren jeweils uneinheitliche und nur leicht unterschiedliche Bedeutung bei. Diese Schwankungen sind statistisch gesehen größtenteils zufällig. Lediglich "Schlechte Kommunikation" ist in der Nennung von 40 auf 60% gestiegen. Aus der Erfahrung mit Kundenprojekten der letzten Jahre führt PA das auf die zunehmende Komplexität der Projekte zurück. Diese resultiert aus der starken Globalisierung von Unternehmen, mit der die zur Kommunikation erforderliche Vernetzung nicht Schritt halten konnte.

Top- und Low-Performer

Die bisherigen Studien verdeutlichten, dass mit den Investitionen in das Projektmanagement der Erfolg nicht unbedingt korreliert. Daher ging die Studie im Jahr 2007 der Frage nach, welche Investitionen geeignet sind, um Projekte erfolgreicher zu gestalten.

Da die Hypothese nahe liegt, dass die Unternehmen, die mehrheitlich ihre Projekte erfolgreich abschließen, die wesentlichen Erfolgsfaktoren besser beherrschen, werden zunächst drei Gruppen unterschieden:

- "Top"-Unternehmen, die mehr als 85% der Projekte erfolgreich durchführen
- "Low"-Unternehmen, die weniger als 40% der Projekte erfolgreich durchführen
- "Average": der Durchschnitt der übrigen Teilnehmer

Bei der Auswertung der Ergebnisse gelten dann die "Top"-Unternehmen als Benchmark – starke Abweichungen zwischen der "Top"-Gruppe und "Low"-Organisationen verweisen auf erfolgskritische Handlungsbereiche. In den Auswertungen wird unterstellt, dass alle Befragten ein vergleichbares Antwortverhalten zeigten und somit die Ergebnisse insgesamt für Vergleiche zwischen den Gruppen aussagefähig sind.

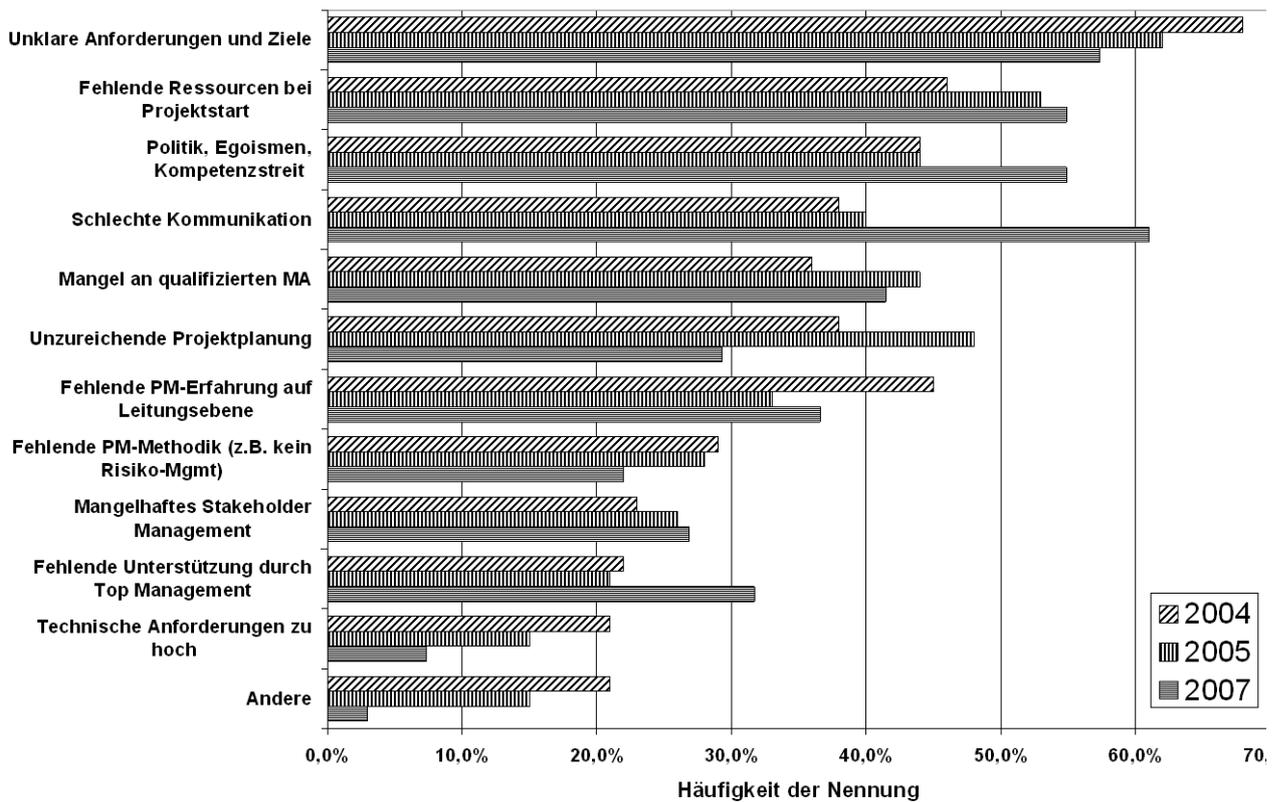


Bild 2: Genannte Ursachen für das Scheitern von Projekten.

Was macht Unternehmen erfolgreich? Fünf Best Practices

In früheren Studien haben PA und GPM bereits die hohe Bedeutung von "weichen" Erfolgsfaktoren untersucht. Unternehmen müssen jedoch in jedem Projekt auch entscheiden, welchen Nutzen sie innerhalb

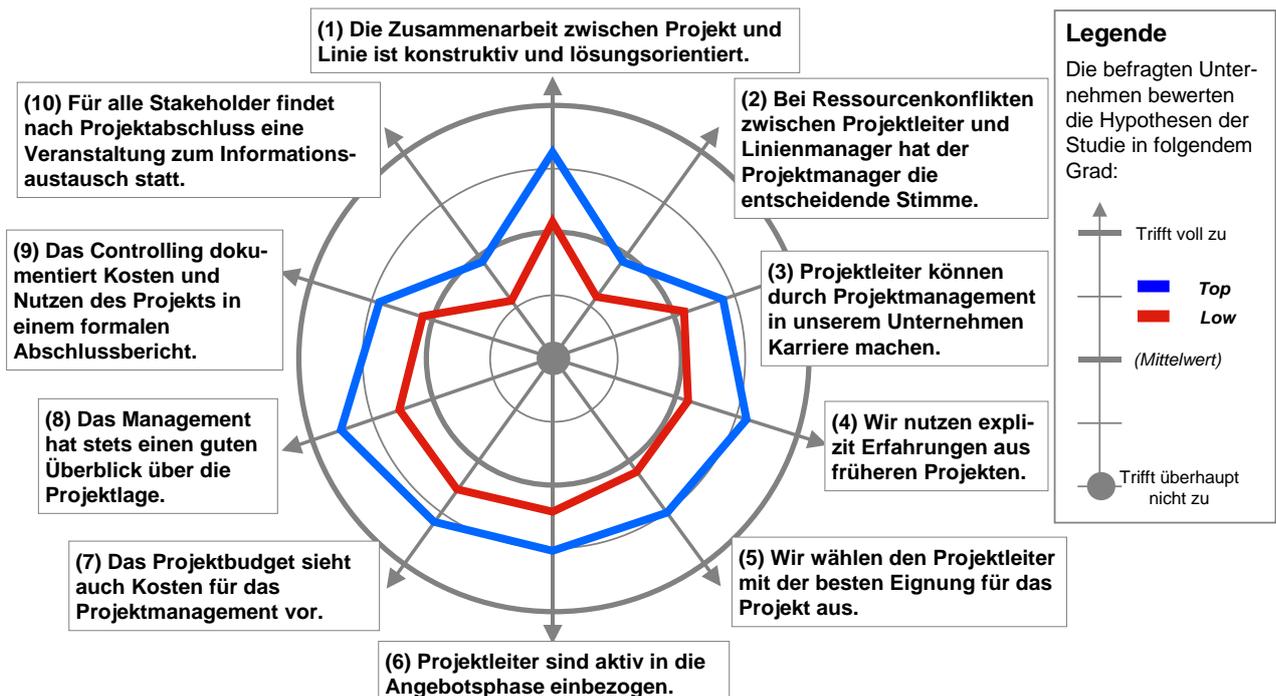


Bild 3: Signifikante Unterschiede zwischen Top- und Low-Performern.

welchen Zeitraums erwarten und wie sie Investitionen tätigen, um diese Vorteile zu erreichen. Auch die so genannten "weichen" Faktoren müssen sich letztlich im betriebswirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens bemerkbar machen. Dies kann jedoch nicht in Form eines direkten Kausalzusammenhangs ermittelt oder quantifiziert werden. Die Studie 2007 versucht daher, als Lösungsansatz empirische Zusammenhänge zwischen Aspekten des Projektmanagements und wirtschaftlichem Erfolg herzustellen.

Die Studie 2007 ermittelt durch Vergleiche von im Projektmanagement erfolgreichen mit wenig erfolgreichen Unternehmen die wesentlichen Faktoren und verdichtet diese im Gesamtkontext der Antworten zu Empfehlungen. Der Fragenkatalog der Studie beinhaltete ca. je zehn Fragen zu den Bereichen Projektmanagement-Kultur, Projektvorbereitung, Projektstart, laufende Projekte und Projektabschluss. Aus allen Antworten wurden die zehn Fragen mit den signifikantesten Unterschieden zwischen den erfolgreichen Unternehmen und den weniger erfolgreichen Unternehmen in Bild 3 dargestellt.

Aus diesen zehn signifikantesten Unterschieden ergeben sich fünf Handlungsfelder, denen Unternehmen mit dem Wunsch nach erfolgreicherem Projektmanagement besondere Beachtung schenken sollten.

Die Position des Projektleiters im Unternehmen stärken

Es ist äußerst wichtig, den für das jeweilige Projekt am besten geeigneten Projektleiter auszuwählen sowie seine Position in der Unternehmensorganisation mit Maßnahmen zu verankern, wie sie im nächsten Abschnitt dargestellt sind. Im Projektmanagement erfolgreiche Unternehmen messen der Auswahl und der Position des Projektleiters durch etablierte Prozesse einen deutlich höheren Stellenwert bei als weniger erfolgreiche Unternehmen (vgl. Bild 3, Punkte 3, 5 und 6).

Die Person mit der besten Eignung zu finden, ist allerdings für alle Unternehmen eine echte Herausforderung – fast immer sind die besten Mitarbeiter entweder schon anderweitig ausgelastet oder es gibt für sie interessante Alternativen in anderen Projekten oder in einer Linienfunktion. Gerade für Linienmanager, die man überzeugen möchte, in die Rolle eines Projektmanagers zu wechseln, sind zwei Argumente ausschlaggebend: Reputation und Entlohnung. Beides muss über Karrieremöglichkeiten und -pfade sowie ein entsprechendes Organisationsumfeld attraktiv gestaltet sein. Die hierarchische Gleichstellung mit Managern in der Linienorganisation sowie die Möglichkeit des Aufstiegs nach "ganz oben" sind wichtig. Doch die Realität vieler Unternehmen sieht anders aus: Voraussetzungen für Karriere sind meist erfolgreiche Linienaufgaben und Auslandseinsätze, nur selten Projektleitung. Gerade in höheren Hierarchieebenen wird der Wechsel zwischen Linie und Projekt zunehmend schwierig.

Karrierperspektive nach Projektabschluss, angemessene Vergütung, Bonuszahlungen bei Projekterfolg und Personalverantwortung sind weitere wichtige Bausteine, die eine Projektaufgabe interessant machen. Dies sind auch Voraussetzungen dafür, dass ein Projektleiter den internen "War of talent" für die eigene Personalentwicklung gewinnen und seine beruflichen Ziele realisieren kann. Die Unternehmensführung ist dafür verantwortlich, entsprechende Karrierewege und Anreizsysteme für Projektleiter zu schaffen.

Zudem ist es wichtig, den Projektleiter zu einem sehr frühen Zeitpunkt – spätestens in der Angebotsphase – einzubeziehen. So kann sichergestellt werden, dass die Machbarkeit des Vorhabens auch durch den Projektleiter geprüft und bestätigt wird und bei Kundenprojekten nicht nur Vertriebsaspekte im Vordergrund stehen. Unternehmen müssen dem Projektleiter die Möglichkeit und ausreichend Gelegenheit geben, die Projektziele intensiv mit dem Management zu diskutieren. Bei Ressourcenkonflikten mit Linienmanagern benötigt der Projektleiter die entscheidende Stimme.

Die möglichen Konflikte zwischen Projekt- und Linienorganisation stehen im Fokus des nächsten Handlungsfeldes.

Klare Spielregeln bei Konflikten zwischen Linie und Projekt aufstellen

Projektmanagement bedeutet im Normalfall eine zusätzliche Organisationsform im Unternehmen neben der traditionellen Linienorganisation. Der Konflikt scheint durch die unterschiedlichen Zielsetzungen vorprogrammiert: Auf der einen Seite das klar ziel- oder ergebnisorientierte Projekt, auf der anderen Seite die funktionsorientierte Linienorganisation. Die Fähigkeit, diese Konflikte anzugehen und lösungsorientiert zu bereinigen, zeichnet erfolgreiche Unternehmen aus (vgl. Bild 3, Punkt 1).

Es hilft, klare, allgemeine Spielregeln für die Zusammenarbeit zwischen den beiden Organisationsformen bereit zu stellen, die unabhängig vom spezifischen Projekt Geltung haben. Ein Beispiel für solche Spielre-

geln ist die eindeutige Beschreibung von Eskalationsmechanismen und Entscheidungsinstanzen bei Konflikten. Ferner muss die Auswahl der Projektmitarbeiter klar geregelt sein: Projektmanager sollten ihr eigenes Team benennen können und Unterstützung von der Unternehmensleitung bei der Bereitstellung der Personen erhalten.

Auch für Zielvereinbarungen oder Beurteilungen der Projektmitarbeiter sollte es einen festgeschriebenen Prozess geben: Für die Dauer des Projekts führt der Projektmanager in festgelegten regelmäßigen Abständen die Leistungsbeurteilungen der Projektmitarbeiter durch, die somit die Grundlage für die Jahresbeurteilung durch deren Linienmanager darstellen.

Weitere Hilfsmittel, um Konflikten vorzubeugen oder sie zu beheben, sind Bestandteile des klassischen Projektmanagement-Rüstzeugs: Klare Definition der Projektziele, Erstellung eines Business Case sowie ausreichende und sinnvolle Kommunikation, die Gegenstand der nächsten Handlungsempfehlung ist.

Kommunikation aktiv gestalten

Umfangreiche Informationen müssen im Projektalltag zwischen beteiligten Funktionsbereichen, Auftraggebern, Kunden, Lieferanten und Projektteam ausgetauscht werden. Hinzu kommen häufig erschwerte Bedingungen: Projektteams arbeiten räumlich getrennt, unter Termindruck und mit Kollegen aus anderen Sprach- oder Kulturbereichen (mit möglicherweise unterschiedlichem Fachvokabular), die Zusammensetzung des Teams ändert sich ständig. Deswegen muss der internen (im Projekt) und externen (mit dem Projektumfeld) Kommunikation besondere Beachtung geschenkt werden.

Neben dem herkömmlichen Reporting (zum Projektfortschritt) sollte zusätzlich eine Regelkommunikation installiert werden, die es ermöglicht, auch informell Informationen auszutauschen, wie z.B. über aktuelle Probleme oder drohende Risiken. Eine solche Regelkommunikation kann durch Jour Fixe Meetings, Meilenstein Reviews, Liste offener Punkte oder auch für alle Beteiligten offene Projektportale erfolgen.

Eine Analyse der beteiligten Stakeholder hilft, die Einstellung von bestimmten, für das Projekt wichtigen Personen oder Personengruppen zum Projekt herauszufinden. Hieraus wird zum einen klar, welche Überzeugungsarbeit noch geleistet werden muss – häufig auch dienlich für die Beseitigung von Konflikten zwischen Linie und Projekt. Zum anderen kann man auch einflussreiche Befürworter identifizieren, die das Projekt unterstützen können. Ein entsprechendes Projektmarketing zur Verbreitung und Wahrnehmung der Projektziele gehört zum Pflichtprogramm in Sachen Kommunikation. Um verschiedene Inhalte und Wege sowie Empfänger der Kommunikation besser steuern zu können, hat sich die Erstellung eines Kommunikationsplanes als sinnvoll erwiesen. Dieser dokumentiert Zeitpunkte, Zielgruppen, Ziele, Inhalte, Botschaften, Kanäle / Medien und Verantwortliche für Kommunikation im und über das Projekt und liefert so den Gesamtüberblick aller Kommunikationsmaßnahmen.

Die Studie von PA und GPM belegt, dass das Management erfolgreicher Unternehmen besser informiert ist. Zudem erhalten in diesen Unternehmen Stakeholder bei Projektabschluss – und auch danach – eine Möglichkeit zum Informationsaustausch (vgl. Bild 3, Punkte 8 und 10). Dies kann in einer gemeinsamen Projektabschlussveranstaltung und vor allem durch eine für alle zugängliche Dokumentation der Projektergebnisse erfolgen. Dieser Informationsaustausch erscheint auch insbesondere vor dem Hintergrund der nächsten Handlungsempfehlung wichtig.

Erfahrungen aus früheren Projekten vor Projektstart nutzen

Jedes Unternehmen sollte kontinuierliche Verbesserungen zum Ziel haben. Deswegen ist es wichtig, Erfahrungen bereitzustellen und somit Fehler in der Zukunft zu vermeiden. Die Erfahrungen aus Projekten zu erfassen, ist die Aufgabe von Lessons Learned Workshops, die bei Projektabschluss sowohl bei erfolgreichen als auch weniger erfolgreichen Unternehmen an der Tagesordnung sind.

Die Workshops nur zum Projektabschluss durchzuführen, birgt gewisse Risiken: Wichtige Erfahrungen, die schon etwas zurückliegen, werden dadurch oft vergessen. Ein Teil der Erfahrungsträger kann aufgrund neuer Aufgaben nicht teilnehmen. Und es herrscht die Einstellung, diesen letzten administrativen Punkt einfach nur zu erledigen, ohne wirklich alle entscheidenden Punkte aufzunehmen. Lessons Learned Workshops sollten deswegen regelmäßig stattfinden und in der Projektplanung bereits Berücksichtigung finden, z.B. durch Kopplung an das Erreichen bestimmter Meilensteine. Lessons Learned Workshops müssen als eine Investition angesehen werden, die langfristig auch tatsächlich Nutzen bringt.

Entscheidend ist dabei, wie die Lessons Learned Workshops – für Projektbeteiligte oder auch zwischen Projektleitern – durchgeführt werden. Hierfür sollten unabhängig vom Projekt allgemeine Regeln für das Zusammentragen von Erfahrungswerten gelten. Dazu zählen die bekannten, aber dennoch schwer zu realisierenden Punkte wie: offen und ehrlich sein, sich nicht in Rechtfertigungen ergehen, kritische Fragen stellen dürfen und nichts schön reden. Ferner ist es erfolgskritisch, die gesammelten Ergebnisse in geeigneter Weise aufzuarbeiten und zu dokumentieren. Ohne sinnvolle und bedienerfreundliche Dokumentation (z. B. in einer Lessons Learned Datenbank) mit entsprechender Kennzeichnung und Verschlagwortung von Informationen können nachfolgende Projekte hiervon nicht profitieren.

Die beste Dokumentation von Erfahrungswerten bleibt jedoch wertlos, wenn die Lerneffekte in der Folge nicht angewandt werden. Die Studie von PA und GPM zeigt, dass im Projektmanagement erfolgreiche Unternehmen vor Projektstart explizit Erfahrungen aus früheren Projekten nutzen (vgl. Bild 3, Punkt 4).

Kosten und Nutzen des Projekts stets verfolgen

In den meisten Projekten muss eine definierte Leistung mit einem beschränkten Budget erbracht werden. Im Projektverlauf spielt deswegen das Kostenmanagement eine bedeutende Rolle. Zunächst geht es bei Projektstart darum, dem Projekt einen angemessenen Kostenrahmen (Budget) zu geben. Dieses Budget sollte auch die Kosten für das Projektmanagement berücksichtigen, was in der Projektpraxis häufig vergessen wird. Gleichzeitig wird in einem Business Case der voraussichtliche Nutzen des Projekts den Kosten gegenübergestellt. In der Projektdurchführungsphase sind dann die geplanten Kosten kontinuierlich mit den tatsächlich anfallenden zu vergleichen (Projektcontrolling). Wenn es auf den Projektabschluss zugeht, gewinnt das Kostenmanagement weiter an Bedeutung, da es nun kaum noch die Möglichkeit gibt, Kostenabweichungen im weiteren Projektverlauf auszugleichen. Zusätzlich gibt es zu Ende des Projekts deutlich häufiger unvorhergesehene Nacharbeiten, die eine Einhaltung des Budgets erschweren.

Für nachfolgende Projekte ist es wichtig, alle Abweichungen vom Plan zu analysieren und entsprechend zu dokumentieren. Ein formaler Abschlussbericht, der Kosten und Nutzen gegenüberstellt, spiegelt nicht nur die Professionalität der Projektarbeit wider, sondern dient zugleich zur internen und externen Kommunikation sowie der Information wichtiger Stakeholder. Zu jeder Phase des Projektverlaufs hat die Verfolgung der Kosten und ihr Abgleich mit dem erwarteten Nutzen auch eine nicht zu unterschätzende psychologische Komponente: Es steigert schlichtweg die Motivation, wenn gemessen wird. Zusätzlich behält auch das Management stets einen guten Überblick über die Projektlage. Dies gelingt erfolgreichen Unternehmen laut der Studie von PA und GPM deutlich häufiger als weniger erfolgreichen Unternehmen (vgl. Bild 3, Punkte 7, 8 und 9).

Fazit: Projekterfolg ist weder Zufall noch Zauberei

Obwohl dies eine Minimalanforderung für die Durchführung von Projekten ist, haben nicht alle Unternehmen die Kosten für Projektmanagement ins Budget eingestellt oder bei Projektabschluss die angefallenen Kosten im Vergleich zum erreichten Nutzen betrachtet. Darüber hinaus akzeptieren erfolgreiche Unternehmen deutlich seltener allzu lange Projektlaufzeiten von mehr als drei Jahren. Gute Informationen an Management und Stakeholder sind bei erfolgreichen Unternehmen wesentlich häufiger anzutreffen. Es wird durchaus deutlich, dass Unternehmen mit erfolgreicher Projektarbeit sich von denjenigen differenzieren, die häufiger vor gescheiterten Projekten stehen. Es ist aber nicht überraschend, dass sie lediglich generelle Management-Prinzipien auf die Projektarbeit übertragen und dort konsequent umsetzen.

Sie suchen sich eine starke und hoch qualifizierte Persönlichkeit als Projektleiter über die richtigen Anreize wie Karriere, Reputation und Vergütung. Dieser ist in der Lage, erfolgsentscheidende Konflikte zwischen Linie und Projekt zu meistern, Gegner und Befürworter des Projektes durch sensibles Stakeholder Management zu erkennen und zu führen, das Top-Management des Unternehmens ziel- und erfolgsorientiert über das Projekt zu informieren und ein Projektcontrolling zu verlangen, das zu jedem Zeitpunkt Ergebnisse und Kosten im Griff hat.

Ein weiteres Merkmal für Erfolg, das generell für gute Unternehmensführung spricht, ist die Möglichkeit des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Nichts anderes stellen die Lessons Learned dar. Unternehmen, die Projektarbeit in der Bedeutung für den Unternehmenserfolg erkannt haben, setzen gerade hier hoch qualifiziertes Management ein und statten es mit weitreichender Entscheidungskompetenz aus. Diese Erkenntnis beruht sicher auch auf schmerzlichen Erfahrungen aus gescheiterten Projekten – der Unterschied zwischen Top- und Low-Performern ist jedoch, dass für die erfolgreichen Unternehmen gilt: Lessons Learned!

Leitstand für das Projektgeschäft

Das Project Management Office – Eine Einführung

Immer mehr Führungskräfte versuchen, ihr Projektgeschäft mit einem Project Management Office (PMO) zu verbessern, manchmal auch nur zu schmücken. Die Herausforderung ist dabei, für jede Organisation mit ihren individuellen Gegebenheiten und ihrem Entwicklungsstand das "richtige" PMO zu konzipieren.

In der Fachgruppe "Project Management Offices" der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. tragen mehr als 100 Experten aus verschiedenen Branchen ihr Wissen und ihre Praxiserfahrungen zum Thema "PMO" zusammen. Ziel dieser von mir geleiteten Fachgruppe ist es unter anderem, Best Practices für die Arbeit von PMOs zu identifizieren und zu veröffentlichen, z.B. konkrete Lösungsansätze für die Eingliederung von PMOs in Organisationen. Auf den Erkenntnissen aus dieser Fachgruppe und eigenen Erfahrungen als Berater aufbauend stelle ich im Folgenden pragmatische Ansätze vor, die Projekt- und Geschäftsverantwortlichen Orientierung und konkrete Hilfestellungen für die Konzeption eines PMOs geben.



Dr. Wolfram von Schneyder

GF VS Consulting Team GmbH,
Unternehmensberatung f. (Multi-)
Projektmanagement. u. Management
Consulting, Schwpkt.: PMOs u. Sanie-
rung v. Krisenprojekten

Kontakt:

wolfram.von.schneyder@vscteam.de

Mehr Informationen unter:

www.projektmagazin.de/autoren/

Was ist ein PMO?

Die Schwierigkeiten fangen schon beim Begriff "PMO" an, der sehr unterschiedlich besetzt wird.

Hauptursache für Irritationen bildet die fehlende Abgrenzung zwischen Project Office (PO) und Project Management Office (PMO). Die Begriffe werden häufig synonym verwendet bzw. miteinander verwechselt. Dabei existiert eine präzise Klarstellung von einer anerkannten Autorität: Das Deutsche Institut für Normung (DIN) definiert beide Begriffe sehr präzise. (Vgl. DIN 69901 "Projektmanagement und Projektmanagementsysteme", 2009.)

Demnach stellt ein Project Management Office (PMO) eine "projektübergreifende Unterstützungsfunktion zur Einführung und Optimierung von Projektmanagementsystemen sowie der operativen Unterstützung von Projekten und Projektbeteiligten" dar. Ein Project Office (PO) dagegen wird definiert als eine "einem einzigen Projekt zugeordnete Funktion, die Unterstützungsleistungen für das Projekt erbringt".

Ein zentraler Punkt bei der Definition des Project Management Office ist es, dass es nicht einem einzelnen Projekt zuarbeitet, sondern eine wie auch immer geartete Projektlandschaft steuert. Diese kann z.B. auch Programme enthalten, muss dies aber nicht. Ein PMO soll also dazu dienen, das Projektmanagement in einer Organisation ganzheitlich und nachhaltig voranzutreiben.

Ganzheitlich, weil eine optimale Wirkung von Projektmanagement nur erreicht werden kann, wenn alle relevanten Aspekte integriert betrachtet werden. Als Beispiele genannt seien hier

- die Standardisierung des Projektmanagements, was den Mitarbeitern die Orientierung in den Projekten erleichtert,
- die Portfoliosteuerung, die dafür sorgt, dass wichtige Projekte auch Vorfahrt bekommen und
- die Projektmanagement-Community, die ein wirksames und kostengünstiges internes Wissensnetzwerk aufbaut.

Nachhaltig, weil das Potential des Projektmanagements nur dann ausgeschöpft werden kann, wenn die Weiterentwicklung über Jahre hinweg konsistent vorangetrieben wird.

Was kann ein Unternehmen mit einem PMO erreichen

Die stark steigende Popularität von PMOs rührt meiner Erfahrung nach daher, dass Unternehmen zunehmend die Defizite ihres Projektgeschäfts aufdecken und nach Lösungen suchen.

Diese Defizite äußern sich ganz unterschiedlich. Hier einige Beispiele:

- Da werden Projekte "durchgeschleppt", auch wenn nach der Hälfte der Laufzeit längst klar ist, dass das Projektergebnis niemand nutzen wird. Wer zwei Drittel der Projekte innerhalb der geplanten Zeit und innerhalb des festgelegten Budgets durchführt, gilt schon fast als gut – ist aber weit davon weg, ein "verlässlicher Partner" für seine internen oder externen Kunden zu sein.
- Die Weiterbildung für Projektpersonal wurde jahrelang aus Kostengründen vernachlässigt – und gilt vielen Führungskräften als wenig wirksam und teuer.
- Projektleiter flüchten in Linien-Führungsaufgaben, sobald sie die Chance dazu haben, so dass ein kontinuierlicher Erfahrungsaufbau extrem schwierig wird.

Solche Herausforderungen kann ein PMO nur bewältigen, wenn seine Konzeption wie ein "Maßanzug" dem Bedarf des Unternehmens angepasst und es dann professionell eingeführt und vorangetrieben wird. Doch selbst dann gehen die Erwartungen an die Leistungsfähigkeit eines PMO oft weit über das Machbare hinaus: "Einsparungen von 50% der Projektmanagement-Kosten" oder "die Einführung eines PMO ohne Personal und Kosten" sind Erwartungen, die nicht selten genannt werden.

Legen wir oben genannte Funktion zugrunde, nämlich, dass ein PMO das Projektmanagement in einer Organisation ganzheitlich und nachhaltig vorantreibt, so kann ein Unternehmen damit anstreben, eine "Best-in-Class-Position" zu erreichen, also sein Projektgeschäft spürbar besser zu steuern als der Wettbewerb.

Welche Faktoren erlauben eine Bewertung, dass das Unternehmen in Richtung "Best in Class" steuert?

Es gibt dabei Zielwirkungen, die unmittelbar einen erwünschten Wertbeitrag für das Unternehmen bringen, und Indikatoren, die auf das Entstehen eines solchen Wertbeitrags hindeuten.

Zielwirkungen sind dabei u.a.

- ein besserer Zielerreichungsgrad der Projekte hinsichtlich der Projektdauer, des Budgets und der Qualität und damit mehr Verlässlichkeit und Qualität gegenüber dem Kunden,
- eine höhere Wirksamkeit des Projektmanagements und damit geringere Projektkosten,
- eine durchgängige Steuerung der Projekte nach ihrer Priorität und damit einerseits die Sicherheit, dass hoch priorisierte Projekte mit entsprechendem Nachdruck durchgeführt werden, und andererseits die Chance, Projekte mit geringem Mehrwert zu vermeiden,
- eine höhere Umsetzungskompetenz der Organisation und damit eine höhere Verlässlichkeit, vom Management angestoßene Veränderungen, z.B. strategische Vorgaben, "auf Punkt und Komma" zu verwirklichen und
- eine höhere Identifikation des Projektsteuerungspersonals mit seiner Arbeit, dadurch eine geringere Fluktuation, weniger Know-how-Verlust und entsprechend geringere Kosten für Nachbesetzungen.

Zu den Indikatoren, die auf dem Weg zu den Ergebnissen entstehen, zählen u.a.

- eine bessere Planbarkeit der Projekte,
- ein weiter in die Zukunft reichender Planungshorizont,
- eine präzisere Aufwandsschätzung,
- eine genauere Budgetplanung,
- weniger Umplanungen in der Projektlaufzeit,
- eine höhere Transparenz über die laufenden Projekte,

- geringere Störwirkungen durch Risiken, da diese im Risikomanagement berücksichtigt sind und teilweise nicht mehr oder in reduziertem Ausmaß eintreten,
- flexiblere Einsatzmöglichkeiten für die Projektleiter und
- eine höhere Ressourcenauslastung des Projektsteuerungspersonals.

Klar ist, dass nicht alle diese Wirkungen auf einmal erzielt werden können.

Die hier benannten Wertbeiträge werden durch Leistungen generiert, die ein PMO erbringt. Daher werfen wir im nächsten Schritt einen Blick auf die typischen Leistungen eines PMO.

Welche Leistungen erbringen PMOs?

Zentrale Leistungen, die von PMOs erbracht werden, sind

1. Projektportfoliomanagement,
2. Multiprojektreporting und -management,
3. Entwicklung und Implementierung von Methoden, Prozessen, Tools und Templates,
4. Etablierung und Durchführung eines Ressourcenmanagements,
5. Professionalisierung des Projektgeschäfts und
6. Leistungen für Einzelprojekte.

Diese zentralen Leistungen von PMOs werden im Folgenden erläutert.

Projektportfoliomanagement

Im Projektportfoliomanagement werden Projekte in einem geordneten Prozess hinsichtlich ihrer Attraktivität für das Unternehmen bewertet. Nach dieser Bewertung werden nur so viele Projekte gestartet, wie mit den vorhandenen Ressourcen auch bewältigt werden können. In regelmäßigen Abständen werden dem Portfolio neue Projekte zugeführt, wobei stets die Attraktivität auch der laufenden Projekte hinterfragt wird.

Die allzu oft übliche Praxis, dass Projekte dezentral gestartet werden, führt dazu, dass sich erst im Laufe der Zeit entscheidet, welche der Projekte durchkommen und welche "verhungern". Dieser Umstand wird mit der Einführung des Portfoliomanagements zugunsten eines geordneten Prozesses beendet.

Die zentralen Nutzen des Portfoliomanagements sind:

- Das Unternehmen erspart sich dabei all jene Aufwendungen, die sonst in die nicht erfolgreichen Projekte investiert worden wären.
- Die laufende Bewertung macht auch sichtbar, wenn sich die Attraktivität von Projekten während ihrer Laufzeit reduziert, so dass solche Projekte frühzeitig gestoppt werden können.
- Durch den geregelten Bewertungsprozess erhält das Management einen detaillierten Überblick über Volumen und Leistungsfähigkeit des Projektgeschäfts im Unternehmen. Damit wird auch eine objektive Bewertung möglich, ob das Projektgeschäft angemessen dimensioniert ist, ob es verstärkt werden muss oder reduziert werden könnte.

Das Projektportfoliomanagement wird zentral gelenkt, um die Zielwirkung "Steuerung der Projekte nach Priorität" zu erreichen. Darüber hinaus leistet es einen Beitrag zur Realisierung der Zielwirkungen "Zielerreichungsgrad", "Wirksamkeit des Projektmanagements" und "höhere Umsetzungskompetenz der Organisation".

Multiprojektreporting und -management

Das Multiprojektreporting macht den aktuellen Status der laufenden Projekte transparent. Es ermöglicht dem Management, bei projektrelevanten Entscheidungen die Auswirkungen der jeweiligen Entscheidung und die Entscheidungsalternativen umfassend zu berücksichtigen. Dazu gehört z.B. die durch ein Multiprojektreporting gewonnene Erkenntnis, dass der Start eines neuen Projekts andere wichtige Projekte

verzögert oder welche Auswirkung eine veränderte Ressourcenallokation hat. Das Multiprojektmanagement setzt darauf auf und steuert die betroffenen Projekte systematisch aus übergeordneter Sicht.

Die zentralen Nutzen des Multiprojektreportings und -managements sind:

- Die Entscheidungskompetenz des Managements wird durch Transparenz verbessert.
- Die Steuerung der Projektlandschaft erfolgt systematisch mit dem Blick auf die gesamte Landschaft.
- Probleme werden früher erkannt und entschärft, z.B. im Ressourcenmanagement und in der Auswirkung von Abhängigkeiten.

Darüber hinaus können PMOs im Rahmen des Multiprojektmanagements weitere zentrale Aufgaben unterstützen oder übernehmen, wie z.B. die Abnahme von Quality Gates als Element der Absicherung einer hohen Durchführungsqualität im Projektgeschäft.

Das Multiprojektreporting trägt damit vor allem zu einem hohen Zielerreichungsgrad der gesteuerten Projekte bei.

Entwicklung und Implementierung von Methoden, Prozessen, Tools und Templates

Professionelles Projektmanagement erfordert den Einsatz einer Vielzahl von Methoden, Prozessen, Tools und Templates. Diese müssen angepasst sein an

- a) die Gegebenheiten der Organisation und
- b) die Spezifika des Projekts.

Dem wird in der Regel dadurch Rechnung getragen, dass organisationsspezifisch ein standardisiertes Set von Methoden, Prozessen, Tools und Templates erarbeitet und dem Projektmanagement verfügbar gemacht wird. Neben Umfang und Detaillierungsgrad dieses Sets ist die Verbindlichkeit entscheidend, mit der die Elemente des Sets anzuwenden sind. Diese reicht von der Vorgabe einer vollständigen Anwendung ohne Adaptionmöglichkeiten über die Verpflichtung zur Anwendung von Kernelementen bis hin zum reinen Angebot ohne Verbindlichkeit. Je stärker die geforderte Verbindlichkeit ist, desto größer ist der Eingriff in die Arbeitswelt der Betroffenen und damit auch das Akzeptanzrisiko. Eine interessante Variante zur Definition der Verbindlichkeit ist, die verbindlichen Regeln bei Bedarf nicht einhalten zu müssen (teilweise als "Off-Road-Gehen" bezeichnet). Dies muss jedoch dokumentiert und begründet werden.

Zu den Sachverhalten, die standardisiert bzw. einheitlich festgelegt werden können, gehören z.B.

- die Prozesse des Projektmanagements wie Steuerung, Reporting, Kommunikation etc.,
- die Strukturierung des Projekts in Arbeitspakete,
- Elemente und Struktur der Zeitplanung, z.B. in Form von Phasen, Meilensteinen und/oder Quality Gates,
- Vorlagen für Dokumente, sog. "Templates", wie z.B. den Projektplan, den Projektauftrag oder Projektkostenlisten,
- die Verwendung und das Verständnis von Begriffen. Ganz zentral ist hierbei z.B. die Definition, was im Unternehmen als Projekt verstanden und behandelt wird und was nicht,
- Rollenverständnisse, wie z.B. was zum Job des Projektleiters gehört und was nicht, und
- Methoden (So kann für die Aufwandsschätzung vorgegeben werden, dass sie als Schätzklausur oder als ein anderes strukturiertes Verfahren durchgeführt wird.).

Die Standardisierung hat eine ganze Reihe von Vorteilen, birgt aber auch Risiken. Der Nutzen von Standardisierungen steigt tendenziell mit der Zahl ähnlich gearteter Projekte in einer Organisation und mit der Vergleichbarkeit der Projekte.

Zu den Vorteilen gehört, dass

- ein gleiches Verständnis von Begriffen die Kommunikation beschleunigt und Missverständnisse verhindert,

- eine ähnliche Strukturierung von Projekten für Personen, die in mehreren Projekten arbeiten, die Transparenz erhöht. Dies erleichtert ihnen die Einarbeitung in Projekte und reduziert die Suchzeiten in den Projektdokumenten.
- eine Vereinheitlichung von Reports die Vergleichbarkeit von Projekten erhöht und das Aufnehmen von Informationen durch die Adressaten beschleunigt, da die Semantik des Reports nicht jedes Mal neu verstanden werden muss.

Nachteilig ist häufig, dass

- die standardisierten Elemente nicht den individuellen Gegebenheiten jedes einzelnen Projekts Rechnung tragen (können) und dadurch suboptimale Lösungen und deutliche Mehraufwände entstehen,
- Standards häufig mit der Brille des Inhabers einer Stabsstelle erstellt und nicht von Praktikern festgelegt werden, was zur Folge hat, dass sie nur bedingt alltagstauglich sind,
- die standardisierten Elemente den teilweise langjährig bewährten Arbeitsweisen von Projektleitern widersprechen, was bei diesen deutliche Vorbehalte bis hin zu Ängsten erzeugt. ("Wie kann ich mit den neuen Methoden erfolgreich sein?")

Bei der Akzeptanzsicherung eines PMO erfordert das Thema "Standardisierung" mit die höchste Sensibilität und Aufmerksamkeit. Gekonnt eingesetzt, können standardmäßig verwendete Methoden, Tools und Templates sowie definierte Projektmanagementprozesse maßgeblich zur Wirksamkeit des Projektmanagements und damit zu geringeren Projektmanagementkosten beitragen.

Etablierung und Durchführung eines Ressourcenmanagements

Das Ressourcenmanagement macht den Umfang der verfügbaren Ressourcen und ihre Allokation transparent und erlaubt auf Basis dieser Transparenz eine bewusste Steuerung. Betrachtet werden beim Ressourcenmanagement zuallererst die involvierten Personen. Teilweise sind aber auch andere Ressourcen kritisch und damit Gegenstand einer zentralen Planung, wie z.B. Räume, Maschinen und ähnliches. Mittelfristig erlaubt ein etabliertes Ressourcenmanagement auch eine Analyse, inwieweit die vorhandenen Ressourcen den Bedarf decken. Darauf kann dann eine Ressourcenoptimierung aufbauen. Hierfür wird z.B. die Breite der Fachkenntnisse oder die Flexibilität des Projektpersonals anhand von Kompetenzprofilen erfasst. Ressourcenoptimierung meint aber auch, die Menge der Ressourcen insgesamt und das Verhältnis von internen zu externen Kräften zu optimieren.

Ressourcenmanagement kann je nach Bedarf zentral oder regional, z.B. je Kontinent, Land oder Bezirk, aber auch je funktionaler Zuordnung, z.B. IT oder Qualitätsmanagement, organisiert werden.

Nutzen stiftet Ressourcenmanagement vor allem durch die genannten Eigenschaften

- Transparenz,
- Steuerungsmöglichkeit und
- Optimierungsfähigkeit.

Kritisch ist es auch, beim Ressourcenmanagement den optimalen Detaillierungsgrad der Steuerung zu finden. Weniger ist – wie so oft – auch hier mehr. Optimalerweise trägt ein Ressourcenmanagement deutlich dazu bei, dass Projekte fristgerecht abgeschlossen werden.

Professionalisierung des Projektgeschäfts

Die meisten Organisationen erzielen markante Verbesserungsergebnisse, wenn sie ihre bestehenden Systeme, z.B. in den Bereichen Fertigung, Logistik oder IT, strukturiert und konsequent auf Verbesserungspotenziale hin untersuchen und diese dann sukzessive umsetzen. Diese eigentlich selbstverständliche Vorgehensweise findet im Projektmanagement noch viel zu selten statt. Viele Organisationen beschränken sich noch darauf, am Ende der Einzelprojekte einen Lessons-Learned-Workshop durchzuführen, dessen Ergebnisse dann sehr verschieden intensiv genutzt werden.

Ein PMO kann in diesem Kontext die beschriebene Lücke füllen und als Treiber einer ganzheitlichen, systematischen Professionalisierung des Projektmanagements in einer Organisation fungieren. Der Mehrwert dabei ist, dass das Projektgeschäft der Organisation als Ganzes betrachtet wird und dass Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten im gesamten Projektgeschäft gesucht und behoben werden können.

Damit wird der Vielfalt der möglichen Bremsen Rechnung getragen, die ein optimales Projektmanagement verhindern. Die Probleme können bei den Ressourcen liegen (das Projektteam ist unterbesetzt, die Mitglieder haben falsche Kompetenzen etc.), in der Einsteuerung von Projekten (keine Priorisierung, zu viele Projekte gleichzeitig etc.), in den projektinternen Prozessen (keine angemessenen Quality Gates, keine stringente Qualitätssicherung, keine angemessene Skalierung der Standards auf die Projektgröße etc.), um nur einige der Ansatzpunkte zu nennen.

Ein PMO eröffnet die Möglichkeit, das eigene Projektgeschäft systematisch in einen Zustand zu bringen, der als "Best in Class" angesehen werden kann. Ein so gesteuertes Projektgeschäft unterstützt die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation durch die effiziente (kostengünstige) und punktgenaue Durchführung von Projekten, Programmen und Portfolien. Damit unterstützt die Professionalisierung des Projektgeschäfts alle oben genannten Zielwirkungen eines PMO.

Leistungen für Einzelprojekte

Alle bislang genannten Leistungen des PMO beziehen sich auf das Projektgeschäft einer Organisation oder eines Organisationsbereichs als Ganzes. Darüber hinaus kann es auch Leistungen geben, die das PMO für einzelne Projekte erbringt. Zu solchen Leistungen gehören u.a.:

- Unterstützung in der Zieldefinition und Abgrenzung,
- Unterstützung in Strukturierung, Planung und Start von Projekten,
- Bereitstellen von Projektsteuerungspersonal (intern oder aus einem "Externen-Pool"),
- Übernahme der Schnittstelle zu zentralen Funktionen, z.B. Erstellung der Reports für ein Multiprojektreporting.

Diese Leistungen werden in der Regel in einen Leistungskatalog gefasst und den Einzelprojekten angeboten. Unternehmensabhängig erfolgt diese Dienstleistung gegen Entgelt oder steht als zentral finanzierte Unterstützung zur Verfügung.

Wenn ein PMO solche Leistungen erbringt, hat das den Vorteil, dass allen Projekten eine einheitliche Qualität angeboten und durch die Menge der anfallenden Leistungen die Einzelleistung günstiger erbracht werden kann ("Economies of Scale"). Im Vergleich zur externen Beschaffung solcher Leistungen je Projekt entfallen eine Vielzahl von Auswahl- und Beschaffungsprozessen sowie die ständige Einarbeitung neuer externer Partner. Diese Vorteile machen sich selbst dann bemerkbar, wenn das PMO solche Leistungen extern einkauft, da durch den zentralen Einkauf ein hohes Maß an Transparenz über das Preis-Leistungs-Verhältnis der externen Partner entsteht. Auf diese Weise begünstigen Leistungen für Einzelprojekte deutlich die Zielwirkungen "Zielerreichungsgrad der Projekte hinsichtlich der Projektdauer, des Budgets und der Qualität" und "höhere Wirksamkeit des Projektmanagements".

Dies sind die zentralen Elemente des Leistungsspektrums von PMOs. Darüber hinaus gibt es eine fast unendliche Vielfalt von Elementen, die ähnlich der Sonderausstattungen bei Oberklasse-Fahrzeugen "mit verbaut" werden können, um das PMO gemäß der bestehenden Anforderungen zu "individualisieren". Kriterium für die Auswahl all dieser Elemente muss der Nutzen sein, der in der Organisation damit erzeugt wird, gepaart mit einer bodenständigen Einschätzung, was wirklich auch realisierbar ist.

Was ist das optimale PMO?

Bevor die Frage nach einem sinnvollen und optimalen Design für ein PMO zu stellen ist, sollte die Frage geklärt sein, was unter "optimal" verstanden werden kann. Hier gibt es unterschiedliche Ansätze:

- optimal = branchenüblich
- optimal = eine Optimierung des (PMO-) Business Case

- optimal = dem Auftrag des Managements entsprechend
- optimal = Nutzenmaximierung für die Stakeholder

Branchenübliches PMO

Die Orientierung an Vergleichsunternehmen ist in einigen Branchen sehr verbreitet. Bei PMOs ist sie schwierig, da die Gegebenheiten auch ähnlich strukturierter Organisationen oft sehr unterschiedlich sind. So wurde z.B. ein von mir initiiertes Projekt, standardisierte PMOs für Krankenhäuser zu entwickeln, mangels Vergleichbarkeit der Anforderungen an die PMOs bereits nach kurzer Zeit wieder eingestellt.

Optimierung des (PMO-) Business Case

Diese Orientierung ist verlockend, strebt doch letztendlich (fast) alles in der Wirtschaft nach einer Maximierung des Gewinns. Bei PMOs sieht sie sich jedoch zwei zentralen Problemen gegenüber. Erstens beruht der Business Case jedes PMO auf einer großen Zahl von Annahmen, die von den verschiedenen Beteiligten in der Regel unterschiedlich bewertet werden. Zweitens müsste bei einer Optimierung des Business Case zumeist ein sehr umfassendes PMO aufgebaut werden, da dieses den größten Mehrwert bietet. Vor einer solchen Entscheidung schrecken viele Organisationen aber zumindest dann zurück, wenn noch gar kein PMO vorhanden ist.

Dem Auftrag des Managements entsprechend

Die einfachste und selbstverständlichste Möglichkeit ist, sich vom Management einen Auftrag zu holen und diesen dann umzusetzen. Wo dies in Reinform praktiziert wird, stoßen wir häufig auf eines der folgenden Probleme: Zum einen hat das Management bei der Erteilung des Auftrags für den Aufbau eines PMO nur selten den Überblick über die Auswirkungen des angestoßenen Projekts. Nicht selten hinterfragt es nach dem Start des PMO dessen Nutzen und Existenz. Zum anderen ist das Management nur eine der Gruppen, die zum Erfolg eines PMO benötigt werden. In den meisten Konstellationen ist es genauso wichtig, die Projektleiter zu gewinnen. Dies auf der Basis eines einzig aus der Management-Sicht her definierten Auftrags zu erreichen, ist schwierig.

Nutzenmaximierung für die Stakeholder

Damit führt der Blick automatisch zu der Vorgehensweise, mit der ein PMO aus unserer Erfahrung die besten Chancen auf Erfolg hat: Bereits die Konzeption eines PMO muss den Nutzen nicht nur für das Management, sondern für die relevanten Stakeholder-Gruppen insgesamt maximieren.

Der Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass die in der Organisation vorhandenen Interessenskonflikte nicht unter den Teppich gekehrt, sondern auf den Tisch gebracht werden. Wenn transparent ist, wer welchen Nutzen aus der Arbeit des PMO ziehen kann und wer was zum Gelingen der Einführung eines PMO beizutragen hat, kann ein Ausgleich dieser Interessen angestrebt werden.

Das sei an einem Beispiel erläutert:

Typischerweise hat das Management ein hohes Interesse an einem Multiprojektreporting, da es auf Basis einer besseren Transparenz "bessere" Entscheidungen treffen kann (siehe oben). Für Projektleiter dagegen ist das Multiprojektreporting auf den ersten Blick nur zusätzlicher bürokratischer Aufwand: Ein Bericht mehr pro Monat für "die da oben". Auf den zweiten Blick kann das Multiprojektreporting aber auch für Projektleiter hochinteressant werden: Werden Projektleiter gefragt, was man für sie an der Organisation des Projektmanagements verbessern kann, nennen Projektleiter häufig eine Reduktion der Anzahl von Reports, die sie liefern müssen. Denn in vielen Organisationen fragen ganz unterschiedliche Stellen regelmäßig Informationen bei den Projektleitern ab. Diese müssen dann jeweils in der vorgegebenen, uneinheitlichen Logik bearbeitet werden. Gelingt es, diese Reports durch einen einzigen, einfachen Report verbindlich zu ersetzen, werden Projektleiter schnell zu begeisterten Fans des Multiprojektreporting.

Das Beispiel soll zeigen, wie ein Ausgleich von Interessen stattfinden kann. Im Prinzip geht es darum, möglichst eine Win-Win-Situation herzustellen oder – falls das nicht geht – zumindest den Beteiligten aufzuzeigen, welchen Nutzen ihr Handeln für eine andere Stakeholder-Gruppe bringt oder ihr Nicht-Handeln verhindert.

Die Organisation gewinnt dann gleich doppelt: Projektleiter, die ein Multiprojektreporting mittragen, berichten fristgerechter und präziser. Diese Leistung auf anderen Wegen als durch Akzeptanz zu erreichen, ist schwierig und teuer – und kaum jemals quantitativ in einem Business Case zu dokumentieren.

Wie kommt man zu einem sinnvollen Design?

Der aus meiner Erfahrung beste Weg, ein PMO erfolgreich zu implementieren, basiert auf zwei zentralen Annahmen.

Annahme 1: Das PMO soll den Nutzen seiner Stakeholder maximieren (und damit indirekt den Nutzen für die Organisation als Ganzes).

Annahme 2: Um dies zu erfüllen, soll das PMO als "Maßanzug" konzipiert werden.

Die Notwendigkeit der zweiten Annahme wird häufig mit Nachdruck hinterfragt. Dies bietet sich an, denn natürlich sehen die Maßanzüge auf den ersten Blick sehr ähnlich aus. Sie haben Hose und Jackett, Ärmel, Taschen und Kragen. Trotzdem ist jeder Zentimeter entscheidend, damit der Anzug auch passt. Das Bild zeigt sehr deutlich, welche Situation wir bei der Konzeption eines PMO vor uns haben. Nur dass die Unterschiede noch viel größer sind, da wir kaum eine einheitliche Grundgesamtheit von Eigenschaften haben, die den Vergleich mit Ärmeln, Taschen etc. erlauben würden. Der geforderte Unterschied in der Konzeption wird eher durch das Bild verdeutlicht, wenn wir überlegen, ob der Maßanzug für einen Goldfisch oder für einen Elefanten passen soll. Ein Maßanzug im alten Sinne des Wortes ist hier gefragt, nicht nur die immer weiter verbreitete Maßkonfektion, die mit einem fertigen, nur ein wenig adaptierbaren Schema arbeitet.

Auf dieser Basis sollte die Konzeption eines PMO folgende Schritte beinhalten:

1. Vorgespräche mit den Stakeholdern
2. Überführung der Bedarfe in ein Wirkungsmodell
3. Ableiten einer Zielkonzeption
4. Gliederung in ein Stufenkonzept
5. Beauftragung durch das Management
6. Kommunikation an die Stakeholder

Diese Schritte lassen sich, wie folgt, näher charakterisieren.

Vorgespräche mit den Stakeholdern

Ausgehend von der generellen Zielsetzung eines PMO, das Projektmanagement in einer Organisation ganzheitlich und nachhaltig voranzutreiben, sollte diese Frage die Vorgespräche mit Stakeholdern dominieren. Was brauchen wir aus ihrer Sicht, um unser Projektgeschäft optimal zu steuern? Was müssen wir zusätzlich tun? Was hindert uns? Was müssen wir abstellen? Diese vier Fragen umreißen den Themenkreis etwas konkreter, der hier erörtert werden sollte. Wie die Fragen platziert werden, hängt von der Kultur der Organisation ab. Der einfachste Weg ist das direkte, offene Gespräch mit den Stakeholdern. In manchen Situationen hilft eine spezialisierte Fragetechnik, den Blick zu öffnen und an die wahren Probleme und Interessen zu kommen – z.B. die "Verschlimmerungsfragen" aus der systemischen Fragetechnik. Verschlimmerungsfragen, auch "problemorientierte Fragen" genannt, zielen darauf ab, den Betroffenen die eigene Beteiligung am Problem bewusst zu machen, indem sie gefragt werden, wie sie z.B. für noch mehr Ressourcenkonflikte sorgen könnten. Im Extremfall aber ist es zumindest zu Beginn eines Projekts nicht möglich, die wahren Motivationen der Beteiligten zu erfahren. Dies ist dann später im Projekt nachzuholen.

Ergebnis einer solchen Gesprächsrunde sollte eine priorisierte Liste mit Mehrwerten und Nachteilen sein, welche die Stakeholder durch ein PMO zu erfahren glauben. Dazu gehört eine zeitliche Mehr- oder Minderbelastung der Projektleiter genauso wie die Transparenz über die laufenden Projekte für das Management oder die Klarheit über den Ressourcenbedarf des kommenden halben Jahres für eine Führungskraft in der Linie, die Personal in Projekte abstellen muss.

Überführung der Bedarfe in ein Wirkungsmodell

Als zweiten Schritt sind die Mehrwerte und Nachteile in ein Gesamtbild zu integrieren, das sie samt ihrer Abhängigkeiten möglichst auf einer Seite darstellt.

Hierzu hat sich eine Abwandlung der Strategy Map von Kaplan und Norton bewährt (vgl. Kaplan; Norton, 2004). Dabei werden links die Leistungen des PMO dargestellt und rechts die erwarteten Mehrwerte. Dazwischen wird eine Treiberkette erstellt, die aufzeigt, auf welchem Weg die Leistungen zu den Mehrwerten führen und an welchen Stellen Nachteile dabei entstehen. Bild 1 zeigt ein Beispiel eines solchen Wirkungsmodells.

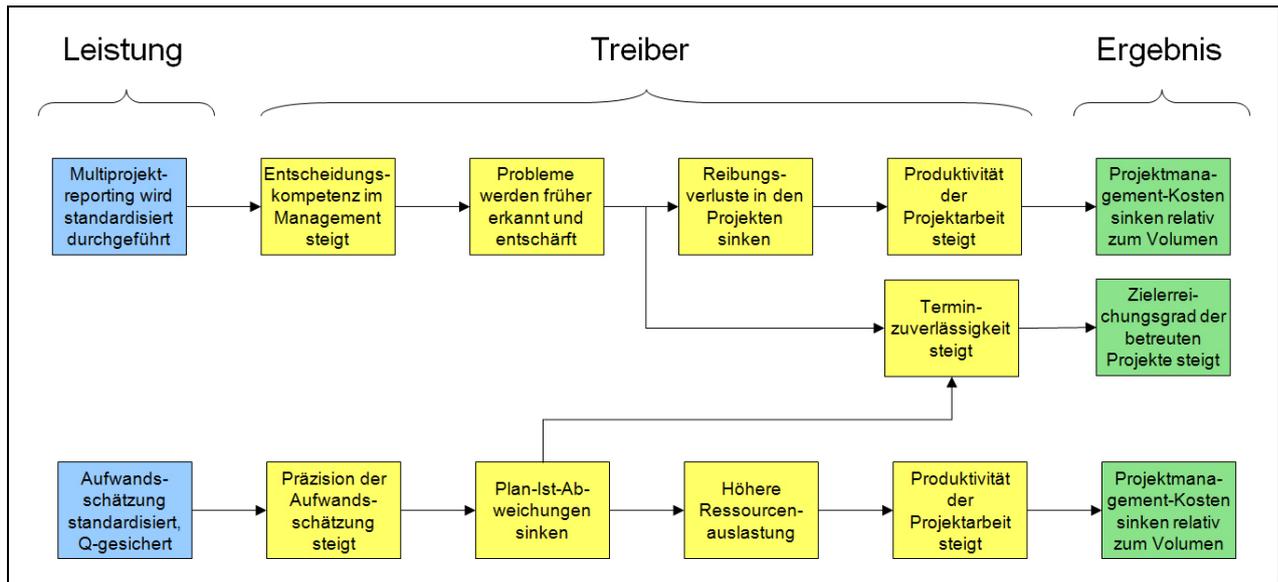


Bild 1: Beispiel eines Wirkungsmodells.

Das Wirkungsmodell hilft, die Wirkung des PMO ganzheitlich zu verstehen und daraus einzelne Wirkungs-"Ketten" zu bilden, die in der Organisation realistisch abgebildet werden können.

Ableiten einer Zielkonzeption

Aus dem Wirkungsmodell kann dann relativ rasch die Zielkonzeption eines PMO abgeleitet werden. Dazu ist festzulegen,

- welche der Leistungen zunächst erbracht werden sollen,
- mit welchem Ziel dies geschieht,
- mit welchen Prozessen,
- welcher Aufwand dadurch entsteht und
- welche Rollen und welche Gremien benötigt werden.

Gliederung in ein Stufenkonzept

Da die Implementierung eines PMO einen umfassenden Eingriff in die Arbeitswelt der Beteiligten darstellt, ist es erforderlich, durch eine stufenweise Einführung das Akzeptanzrisiko zu reduzieren. Wenn es gelingt, für die Stakeholder bereits in den frühen Einführungsstufen einen sichtbaren Nutzen zu schaffen und sie zur aktiven Mitarbeit zu bewegen, wird auch die Einführung schwieriger Module später leichter vonstatten gehen.

Damit ist eine der zentralen Regeln für die Konzeption der Einführung gesetzt: In welcher Reihenfolge lässt sich das PMO am sichersten und mit dem geringsten Gesamtaufwand einführen?

Zumeist setzt das Management hier einige Vorgaben – sei es, dass ein Portfoliomanagement am Anfang stehen muss oder die verfügbare Personalkapazität teilweise durch eigene Leistungen zu finanzieren ist.

Diese sind dann Rahmenbedingungen, um die herum optimiert werden muss. Hilfreich ist es dabei, zu einem frühen Zeitpunkt bereits die Risiken des späteren Einführungsprojekts zu identifizieren und zu bewerten. Sie beeinflussen nicht nur häufig die Stufenbildung, sie bringen auch manchmal das Management dazu, zunächst in Kenntnis der Risiken fixe Rahmenbedingungen anzupassen.

Beauftragung durch das Management

Sind Konzeption und Stufenplan erstellt, braucht ein PMO das "Go!" des Managements. Dies stellt häufig zugleich den Projektstart für das Einführungsprojekt dar, so dass die in der Organisation dafür notwendigen Dokumente – typischerweise der Projektauftrag oder -plan – vorbereitet sein sollten.

Kommunikation an die Stakeholder

Zudem warten die Stakeholder gespannt darauf, was aus den Interviews geworden ist, die sie drei Wochen zuvor – oder wie lange auch immer die Konzeptionsphase dauerte - gegeben haben. Sie zu informieren, welche ihrer Forderungen und Wünsche in das Konzept eingegangen sind, wann sie realisiert werden und welche der befürchteten Nachteile wirklich zum Tragen kommen, ist ein weiterer wichtiger Schritt auf dem Weg zur Akzeptanz. Ob dies noch im Rahmen der Konzeption des PMO oder als eine der ersten Aufgaben des Einführungsprojekts erfolgt, entscheidet sich anhand lokaler Gegebenheiten.

Damit ist die Konzeption des PMO abgeschlossen, die Einführung rollt an.

Was sind Voraussetzungen für einen Einführungserfolg?

Ein PMO einzuführen, ist weder eine einfache noch eine schnell zu bewältigende Aufgabe. Die Komplexität und die Vielfalt der ausgesprochenen oder unausgesprochenen Anforderungen von Stakeholdern erfordern eine hohe Professionalität. Sie zu entwickeln wird durch die Tatsache nicht einfacher, dass die meisten PMO-Einführungsprojekte für die jeweilige Organisation (noch immer) der erste Versuch sind. Und die lange Zeit, die vergeht, bis manche positive Wirkungen offensichtlich werden, steigert die Anspannung weiter.

Wie kann das bewältigt werden? Klar ist: Ohne nachhaltige Unterstützung aus dem Management geht nichts. Wenn die Verantwortlichen dann ihr Vorgehen auf mehrere Jahre anlegen, in kleinen aber verbindlichen Schritten vorgehen und systematisch die Akzeptanz der Stakeholder sichern und erweitern, haben sie trotz aller Hemmnisse überaus gute Chancen auf einen dauerhaften Erfolg.

Literaturverzeichnis

- DIN 69901 "Projektmanagement und Projektmanagementsysteme", in: DIN Taschenbuch 472, Beuth Verlag, 2009
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Strategy Maps: Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2004
- Schneyder, Wolfram von; Raaf, Alwin: Project Management Offices analysieren und messbar zum Erfolg führen, in: projektMANAGEMENT aktuell, Heft 5/2009, S. 52-54
- Schneyder, Wolfram von; Ruf, Stefan: Was macht das PMO erfolgreich – die Prozessmaschine oder der Coach?, in: Engstler, Martin; Wagner, Reinhard (Hrsg.): Projektarbeit zwischen Effizienzdruck und Qualitätsanforderungen, Beiträge zur Konferenz "interPM", Glashütten 2010, S. 217-234

FAQ zur Konzeption und Einführung von PMOs

Wie viele Stellen brauche ich für ein PMO?

Hier spielen viele Faktoren eine Rolle, insbesondere die Arbeitslast, d.h. die Anzahl und das Volumen der Projekte, und der Leistungskatalog des PMO (Soll es nur Portfoliomanagement bieten oder gehört etwa die Bereitstellung des gesamten Projektsteuerungspersonals zum Leistungsspektrum?).

Wie lange dauert eine Einführung?

Wenn es sein muss, steht ein PMO in wenigen Wochen. Wenn der Druck so hoch ist, wird häufig das gesamte PMO samt Personal, Prozessen und allen Templates von einem Beratungsunternehmen eingekauft. Die Feinkonzeption läuft dann parallel zum Start der Leistungen, ein Transfer auf eigene Kräfte kommt später. Im Normalfall sollte für die mehrstufige Einführung eines PMO aber mindestens ein Jahr eingeplant werden. Ein systematisches Vorgehen über zwei bis drei Jahre ist noch besser.

Wo hilft, wo hindert das Einbinden von Beratern?

Es kommt darauf an, wie der Berater agiert. Wenn er der Organisation sein Modell überstülpen möchte, entsteht schnell Ablehnung. Wenn er die wahren Belange und Motive der Stakeholder erfasst und diese in Kombination mit seinem Wissen in eine Konzeption einfließen lässt, kann er seinen Kunden viel Lehrgeld ersparen. Insgesamt gibt es eine optimale Rollenverteilung extern-intern, die je nach den Gegebenheiten der Organisation anders aussieht. So ist es z.B. in vielen Fällen für die Akzeptanz im Unternehmen besser, wenn ein neutraler, externer Berater die Erstgespräche mit den Stakeholdern durchführt, dem keine unternehmenspolitischen Absichten unterstellt werden können. (Dieser muss sich natürlich entsprechend verhalten.)

Wie schnell wird der Nutzen eines PMO sichtbar?

Bei Quick Wins kann das sehr schnell sein. Wenn durch ein Portfoliomanagement die Zahl der Projekte auf ein vernünftiges Maß reduziert wird, kann in Wochen ein Aufatmen durch die Organisation gehen. Wer in Richtung eines "Best-in-Class-Projektmanagement" gehen möchte, sollte mehrere Jahre einplanen.

Lässt sich der Nutzen eines PMO quantifizieren?

Klar. Kennzahlen lassen sich für harte wie für weiche Faktoren definieren. Die Frage ist jedoch, woran wer den Nutzen festmacht und was für wen glaubwürdig ist. Das schönste Kennzahlensystem ist sinnlos, wenn der Chef nicht daran glaubt.

Wie mache ich internes Marketing für mein PMO?

Am besten, indem die Stakeholder regelmäßig eingebunden, nicht nur informiert werden. Wer das PMO als wirksamen Problemlöser am eigenen Leib erfährt, wird zum besten Multiplikator. Ansonsten: Immer und überall, denn es sind sehr viele Kommunikationsimpulse nötig, bis ein PMO als selbstverständlicher Partner im Alltag angesehen wird.

Welche Tools braucht ein PMO?

Wenige, aber professionelle Tools, die erst eingesetzt werden, wenn die Prozesse definiert sind. Zu viele Organisationen haben bereits ein Tool, das sie für ihr Projektmanagement einsetzen, aber noch lange keine definierten Projektmanagementprozesse. Erst sollte das Ziel geklärt werden, dann die Prozesse. Erst danach kann eingeschätzt werden, wo ein Tool hilft. Es sollte aber ein Tool sein, das exakt an die Anforderungen im Unternehmen angepasst ist. Multiprojekt- und Portfoliomanagement mit Microsoft Excel geht zwar im Prinzip auch, ist aber fehleranfällig und aufwändig.

Wann ist der Aufbau eines PMO zu empfehlen?

Sehr einfach: Wenn sich eine Organisation Vorteile durch ein Projektmanagement verspricht, das über das Management der einzelnen Projekte hinausgeht. Häufig entstehen dabei auf den zweiten oder dritten Blick sogar handfeste Vorteile im Wettbewerb.

Das Reifegradmodell OPM3[®] – Trainingsprogramm für Ihre Projektorganisation

Reifegradmodelle für Projektmanagement dienen dazu, die Qualität der Projektarbeit in einer Organisation zu messen und Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Geschäfts- und Projektverantwortliche erhalten dadurch Orientierung, welche Maßnahmen sie ergreifen können, um die Qualität und damit die Erfolgsquote der durchgeführten Projekte zu steigern.

Dieser Beitrag gibt einen kurzen Überblick zu den führenden Reifegradmodellen im Projektmanagement. Am Beispiel des Organizational Project Management Maturity Modells (OPM3[®]) des US-amerikanischen Project Management Institutes (PMI) zeigt er auf, wie ein Reifegradmodell pragmatisch und zielorientiert eingesetzt wird. OPM3[®] ist ein Werkzeug, das nicht nur den aktuellen Reifegrad des Managements von Portfolios, Programmen und Projekten sauber bestimmt. Es liefert auch einen Fahrplan, mit dessen Hilfe eine Organisation durch erfolgreiche Projekte die Realisierung der strategischen Ziele nachhaltig verbessern kann.



Dieter Tappe

Customer Manager, Software AG,
nat. u. intern. Projekt- und Programmleitung, PMP[®], PRINCE2[®]
Practitioner u. OPM3[®]-Consultant

Kontakt: Dieter_Tappe@t-online.de

Mehr Informationen unter:
www.projektmagazin.de/autoren/

Reifegradmodelle als Orientierungshilfe

Reifegradmodelle dienen der Qualitätsbeurteilung, in diesem Zusammenhang von Projektmanagement-Prozessen. Der dafür erforderliche Maßstab wird aus Best Practices hergeleitet – je mehr Best Practices ein untersuchter Prozess erfüllt, desto höher ist seine Güte. Den maximalen Wert erreicht ein evaluierter Prozess, wenn er mit allen Best Practices des Reifegradmodells übereinstimmt; das Optimum ist damit systematisch definiert. Der Nullwert hingegen sagt lediglich aus, dass keiner der identifizierten Best Practices umgesetzt ist.

In der Praxis werden die gängigen Reifegradmodelle als Regelkreis mit Phasen implementiert:

- Positionsbestimmung des tatsächlichen Reifegrads durch Best-Practice-Abgleich mit vorhandenen Prozessmerkmalen, Stärken und Schwächen
- strategische Festlegung des angestrebten Reifegrads
- Erarbeitung eines Fahrplans, um den angestrebten Reifegrad zu erreichen
- Erwerb der fehlenden Best Practices und Feinjustierung der (Projektmanagement-)Prozesse
- erneutes Durchlaufen dieses Regelkreises in sinnvollen Intervallen

Auf dem Markt befinden sich an die 30 Reifegradmodelle, von denen allerdings für das Projektmanagement nur drei signifikante Bedeutung erlangt haben. Diese sind in Tabelle 1 im Überblick dargestellt.

P3M3[™] und OPM3[®] sind relativ neu auf dem Markt und daher noch nicht so verbreitet wie CMMI[®]. Aber mit jedem dieser Modelle lassen sich substanzielle Mehrwerte erzielen und alle drei basieren auf einem soliden Fundament. Welches Modell in einer gegebenen Situation zum Einsatz kommt, ist im Einzelfall zu entscheiden.

Als wesentliche Kriterien für die Entscheidung über das Modell bieten sich z.B. folgende Fragen an:

- Sind Best Practices nach PMI oder OGC bereits eingeführt, so dass ich von einer Konsistenz in Methode und Sprachgebrauch profitieren kann?
- Orientiere ich mich bereits an CMMI[®], benötige aber Best Practices im Portfolio- und Programm-Management?
- Wie verankere ich die strategischen Ziele meiner Organisation im Portfolio-Management?
- Liegt der Fokus meiner Organisation im Software Engineering oder ist sie umfassender ausgerichtet?
- Wie wichtig ist mir die Unterstützung durch ein Software-Werkzeug, um die Assessments und die anschließende Verbesserungsplanung durchzuführen?

Modell	CMMI® (Capability Maturity Model Integration)	P3M3™ (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model)	OPM3® (Organizational Project Management Maturity Model)
Merkmal			
Organisation	Software Engineering Institute (SEI, USA)	Office of Government Commerce (OGC, UK)	Project Management Institute (PMI, USA)
Fokus	Familie von Referenzmodellen für unterschiedliche Anwendungsgebiete; drei Modelle: DEV (Development) ACQ (Acquisition) SVC (Services); Schwerpunkt Software Engineering	Portfolio-, Programm-, Projektmanagement	Organizational Project Management: Die Realisierung der Ziele einer Organisation durch erfolgreiches Portfolio-, Programm- und Projektmanagement sowie organisatorische Rahmenbedingungen
Durchführung	nur durch SCAMPI Appraiser	nur durch APMG-akkreditierte Consulting-Organisationen (ACO)	nur durch PMI-zertifizierte OPM3® Consultants
Zertifizierung der Organisation	ja	ja	nein OPM3® Continuum Score als Assessment-Ergebnis, aber keine "offizielle" Zertifizierung einer Organisation
Markteinführung (V 1.0)	1991 als CMM®	2006	2003
Software-Unterstützung für Assessment und Verbesserungsplanung	nein	nein	ja
Struktur	Modell – Prozessgebiet – Kategorie	Disziplin – Prozessgebiet	Domäne – Prozessgruppe – Prozess
Best-Practice-Grundlage	Proprietär	OGC-Standards (PRINCE2®, MSP®, P3O®)	PMI-Standards (PMBOK® Guide, The Standard for Program Management, The Standard for Portfolio Management)
Sonstiges	Projektmanagement ist als Prozessgebiet den Modellen zugeordnet, Programm-Management ist kein explizites Prozessgebiet, Portfolio-Management nicht enthalten	Anlehnung an CMMI®	OPM3® ProductSuite als Werkzeug (Software) zur Unterstützung von Assessments und Verbesserungsprojekten
Reifestufen	1 - Initial 2 - Managed 3 - Defined 4 - Quantitatively Managed 5 - Optimized	1 - Awareness 2 - Repeatable 3 - Defined 4 - Managed 5 - Optimized	1 - Standardize 2 - Measure 3 - Control 4 - Improve

Tabelle 1: Die drei relevanten Reifegradmodelle im Projektmanagement.

Im Folgenden werden am Beispiel von OPM3® die Bedeutung, praktische Aspekte, Durchführungshinweise und Kosten-Nutzen-Erwägungen bei der Anwendung eines Reifegradmodells im Projektmanagement dargestellt.

Entwicklung und Markteinführung von OPM3®

1998 startet das PMI mit der Entwicklung von OPM3® das bisher größte Einzelprojekt in seiner Geschichte. An der Entwicklung der Version 1 des OPM3®-Standards beteiligten sich über 800 Experten aus 35 Ländern auf freiwilliger Basis. Die Entwicklung dauerte annähernd fünf Jahre und die Version 1 konnte 2003 veröffentlicht werden.

Vor der Erarbeitung von OPM3® wurden 27 bereits etablierte Reifegradmodelle ausgewertet, wie z.B. SEIs CMM®, ESIs Project FRAMEWORK®, European Forum for Quality Managements "Business Excellence" Modell, Kwak und Ibbs' "Berkeley Project Management Maturity Model", IILs "Kerzner Project Management Maturity Model", aber auch proprietäre, öffentlich nicht zugängliche Modelle. Eine Teilmenge von 17 Reife-

gradmodellen war für den Untersuchungsgegenstand hinreichend relevant und wurde daraufhin in Model-Review-Teams im Detail untersucht, um zu klären, inwieweit die Investition in die Entwicklung eines eigenen Modells sinnvoll wäre. Eine zentrale Forderung war, dass das Reifegradmodell nicht nur die Fähigkeit der Organisation betrachten soll, einzelne Projekte erfolgreich durchzuführen, sondern auch systematisch die Gesamtheit der Projektinitiativen einer Organisation hinsichtlich der Erreichung ihrer Ziele bewerten soll. Außerdem soll es auf Organisationen jeder Art und Größe spezifisch anwendbar sein. Das Ergebnis dieser Phase war, dass die vorhandenen Modelle eine Reihe von Aspekten im Portfolio-, Programm- und Projektmanagement aus der Sicht des PMI nicht oder nicht hinreichend betrachten und ein PMI-Standard daher einen erheblichen Mehrwert liefern würde. (Vgl. Cooke-Davies et al., 2001, S. 2.)

In den Mittelpunkt des zu erarbeitenden Modells wurde ein neuer Gattungsbegriff gestellt: "Organizational Project Management" (OPM). OPM geht von einem unmittelbaren Zusammenhang aus zwischen der Fähigkeit einer Organisation, erfolgreich Projekt-, Programm- sowie Portfolio-Management zu betreiben, und der Effektivität, mit der diese Organisation Strategien umsetzt.

Das PMI definiert "Organizational Project Management" folgendermaßen:

"OPM is the systematic management of projects, programs and portfolios and their integration with management infrastructure of an organization for achieving operational objectives and strategic goals. OPM provides process bindings among diverse units of an organization to ensure that management of projectized activities is orchestrated with and aligned to desired business outcomes." (Zitiert nach **Rashed Iqbal**, Community Leader, auf der Homepage der PMI OPM Community of Practice, nur für PMI-Mitglieder.)

(OPM umfasst das systematische Management von Projekten, Programmen und Portfolios und deren Integration in die Management-Infrastruktur einer Organisation und ist darauf ausgerichtet, operative und strategische Ziele zu erreichen. OPM stellt Verbindungen zwischen den Geschäftsprozessen verschiedener Organisationseinheiten her, um sicherzustellen, dass sich das Management der Projektaktivitäten an den gewünschten Geschäftsergebnissen orientiert.)

Als Best-Practice-Referenz dienten bei der Erstellung die drei Hauptstandardwerke des PMI: PMBOK® Guide, The Standard for Program Management und The Standard for Portfolio Management.

Die Synchronisierung mit den zwischenzeitlich aktualisierten Hauptstandardwerken des PMI erforderte 2008 eine weiterentwickelte zweite Auflage von OPM3®, in die auch Verbesserungen aus den bis dahin gemachten Felderfahrungen und weitere Rückmeldungen einfließen, z.B. Vereinfachungen im Einsatz der Werkzeuge und erhöhte Bedeutung der organisatorischen Rahmenbedingungen.

OPM3® ist heute vor allem in Organisationen verbreitet, deren Portfolio-, Programm- und Projektmanagement auf PMI basiert – dementsprechend ist die geographische Verbreitung in Nordamerika und im Mittleren Osten bisher am stärksten. Auch in Asien und Europa wird es zunehmend eingesetzt. Das Modell ist mittlerweile in vielen Organisationen erfolgreich implementiert worden. Öffentlich zugängliche Projektberichte und Referenzen gibt es u.a. für:

- Savannah River (Spezialentsorger),
- Popular Financial (Finanzdienstleister),
- Panasonic Mobile (Telekommunikation),
- Northrop Grumman (Verteidigung),
- Valassis (Druck),
- AmeriHealth (Krankenversicherungen),
- das Saudische Innenministerium (Öffentliche Verwaltung) und
- Pinellas County (Öffentliche Verwaltung).

Durchführung des OPM3®-Regelkreises am Beispiel der NeueIT AG

OPM3® ist ein sehr umfangreiches Reifegradmodell und umfasst bei Betrachtung des vollständigen Portfolio-, Programm- und Projektmanagements insgesamt 488 Best Practices. Dieser Umfang lässt sich in einem einzelnen Artikel nicht sinnvoll erschöpfend darstellen. Um dennoch einen aussagekräftigen Eindruck von der Durchführung eines OPM3®-Regelkreises zu vermitteln und zu zeigen, dass Sie bei maßgeschneiderter Durchführung keine Angst vor der Komplexität oder zu hohen Aufwänden zu haben brauchen, soll die Durchführung eines OPM3®-Regelkreises anhand eines fiktiven, aber realitätsnahen Beispiels erläutert werden.

Franz Schmidt ist PMO-Leiter der NeueIT AG, einem auf IT-Modernisierungen spezialisierten, mittelständischen Software-Beratungshaus, das für seine Kunden in ganz Europa zeitgleich etwa dreißig Projekte umsetzt. Seit vier Jahren leitet er das PMO (Portfolio- und Project Management Office) und legt großen Wert auf die Umsetzung von Best Practices im Portfolio- und Projektmanagement.

Er erzielte bereits beachtliche Erfolge, indem er das PMO neu ausrichtete. Zuvor war es eine reaktive, auf die Projektadministration ausgerichtete Projektabrechnungs- und Controlling-Gruppe; jetzt gestaltet es aktiv das Portfolio- und Projektmanagement und sichert dessen Qualität. Schmidt orientierte sich dabei an den Best Practices des Project Management Institute (PMI) und etablierte ein konsequentes Ausbildungsprogramm mit abschließender Zertifizierung für die Portfolio- und Projektmanager.

Seit zwei Jahren jedoch kommen die Verbesserungen nur noch langsam voran und es kristallisierten sich drei kritische Punkte heraus:

1. Die Termintreue der Kundenprojekte erhöhte sich zwar von einem sehr niedrigen Niveau auf etwa 73%, verharrt aber seitdem auf diesem Level.
2. Unstimmigkeiten mit den Kunden zum vereinbarten Projektumfang häufen sich.
3. Die Portfolio-Manager melden Bedenken bezüglich des Portfolio Alignment an, d.h. sie stellen in Frage, ob sich das vorhandene Projektportfolio noch am Markt orientiert und zur Strategie der NeueIT AG passt.

Bestandsaufnahme

Schmidt entscheidet sich dafür, zunächst eine Bestandsaufnahme durchzuführen. Er will wissen, inwieweit die Prozesse und Arbeitsweisen der NeueIT AG tatsächlich im Einklang mit den aktuellen Best Practices stehen.

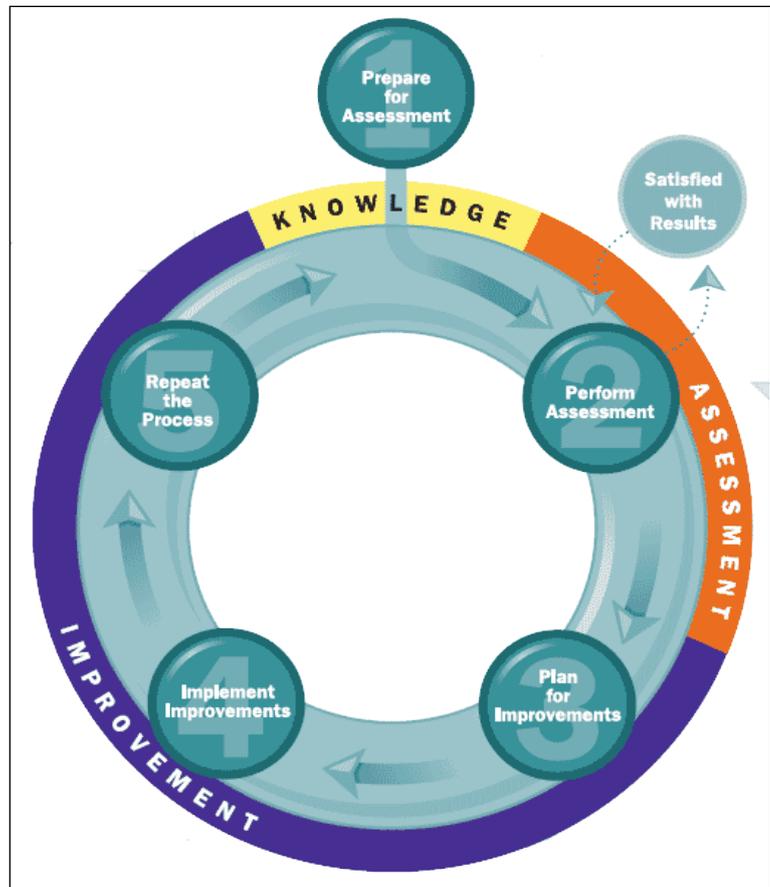


Bild 1: Der OPM3®-Regelkreis.
Quelle: OPM3® Knowledge Foundation, 2008, S. 18.

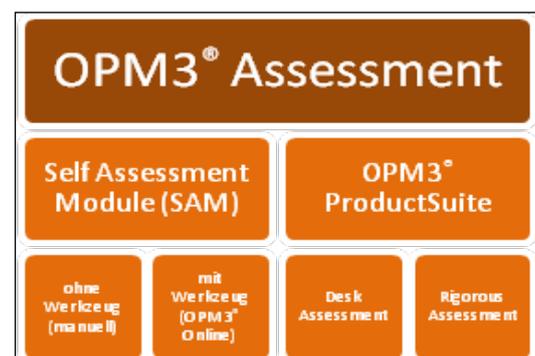


Bild 2: Übersicht der Durchführungswege.

Auf dem letztjährigen PMI-Kongress EMEA hatte Schmidt von OPM3[®] gehört und dabei erfahren, dass ein OPM3[®]-Assessment diese Bestandsaufnahme liefert (siehe Schritt 2 in Bild 1 und Kasten "Durchführungswege eines OPM3[®]-Assessments"). Darüber hinaus hatte er gelernt, dass nur der Durchführungsweg "Rigorous Assessment" repräsentative, hinreichend detaillierte und validierte Ergebnisse liefert, aus denen sich eine Verbesserungsplanung unmittelbar ableiten lässt. Ein solches "Rigorous Assessment" führen vom PMI zertifizierte OPM3[®]-Berater durch, die als unterstützendes Werkzeug die OPM3[®] ProductSuite einsetzen (siehe Kasten "Durchführungswege eines OPM3[®]-Assessments").

Durchführungswege eines OPM3[®]-Assessments

Es gibt zwei Haupt-Durchführungswege mit jeweils zwei Varianten, die in Bild 2 in einer Übersicht dargestellt sind.

Das sogenannte Self Assessment Module (SAM) repräsentiert einen stark reduzierten Ausschnitt aus dem gesamten OPM3[®]-Modell. Lediglich 28% des gesamten Modells werden abgefragt, da eine detaillierte Überprüfung der Capabilities und Outcomes, d.h. der Fähigkeiten der Organisation und der Prozessergebnisse, die das Erreichen einer Best Practice anzeigen und nachweisen, nicht stattfindet.

Ein mit dem Modell vertrauter Assessor kann so eine grobe Positionsbestimmung vornehmen. Die Durchführung kann entweder manuell anhand der Frageliste im Anhang der OPM3[®] Knowledge Foundation oder mit Hilfe des einfachen Online-Werkzeugs OPM3[®] Online erfolgen. Dieses stellt das PMI gegen eine geringe Gebühr zur Verfügung. Wenn jedoch nicht mit OPM3[®] vertraute Personen dieses Werkzeugs verwenden, sind Fehler bei der Durchführung des Assessments und bei der Interpretation der Ergebnisse wahrscheinlich. Aufgrund der fehlenden Überprüfung der Capabilities ist es nicht möglich, auf dem Ergebnis eines SAM-Assessments eine Verbesserungsplanung aufzusetzen.

Der Durchführungsweg OPM3[®] ProductSuite baut auf dem gleichnamigen Werkzeug auf und bildet das OPM3[®]-Modell vollständig ab. Darüber hinaus bietet die OPM3[®] ProductSuite vielfältige Auswertungs- und Analysemöglichkeiten für die Ergebnisse eines Assessments. Nur PMI-zertifizierte OPM3[®]-Consultants können die Lizenz für dieses Werkzeug erwerben.

Es gibt zwei Module: Das Assessment-Tool unterstützt die Durchführung des Assessments, das Improvement-Tool die Durchführung einer detaillierten Verbesserungsplanung auf der Grundlage der Assessment-Ergebnisse. Durch einen elektronischen Schlüssel bestimmt allein der Kunde des Assessments, wer auf die Ergebnisse zugreifen kann. So wird die Vertraulichkeit unternehmenskritischer Daten sichergestellt.

Die Varianten "Desk Assessment" und "Rigorous Assessment" unterscheiden sich hinsichtlich der Anzahl der zu führenden Interviews und zu überprüfenden Artefakte. Während es beim "Desk Assessment" um eine schnelle, möglicherweise aber mit Ungenauigkeiten behaftete Bestandsaufnahme geht, ist die Aufgabe des "Rigorous Assessment" eine repräsentative Bestandsaufnahme der Best Practices einer Organisation im Portfolio-, Programm- und Projektmanagement. Wer ein Verbesserungsprojekt plant, sollte den Weg über das "Rigorous Assessment" gehen, da nur so hinreichend genaue Informationen für das Verbesserungsprojekt erhoben werden.

Nach Gesprächen mit mehreren zertifizierten OPM3[®]-Beratern aus dem [OPM3[®]-Register](#), d.h. dem öffentlichen Verzeichnis aller zertifizierten OPM3[®]-Berater weltweit, erteilt Schmidt der ORGPROM GmbH den Auftrag für das Assessment. Die ORGPROM-Berater hatten ihm den überzeugendsten Vorschlag zu Umfang und Durchführung des Assessments unterbreitet und ein für den kaufmännischen Vorstand Peter Meyer akzeptables Angebot erstellt. Aufgrund der Bedeutung des Themas für die NeueIT AG kann Franz Schmidt Peter Meyer außerdem als Sponsor für das Assessment gewinnen.

Insgesamt beauftragt die NeueIT AG 15 Personentage, die den folgenden Leistungsumfang abdecken:

- Detailplanung mit Festlegung des Terminplans, des Assessment-Teams und der Interviewpartner
- Erstellung der Assessment-Charter, d.h. des Projektauftrags für das Assessment, sowie die Durchführung eines Kick-Offs
- Durchführung von repräsentativen, strukturierten Interviews
- stichprobenartige Überprüfung von Portfolio- und Projektmanagement-Artefakten, z.B. Projektmanagementpläne mit ihren Schätzgrundlagen oder Verfahren zur Selektion von Portfolio-Kandidaten
- Dokumentation der Ergebnisse im Assessment-Report
- Vorstellung des Assessment-Reports und erste Bewertung der Ergebnisse
- Erarbeitung und gemeinsame Bewertung der Lernpunkte aus der Durchführung des Assessments

Assessment

Da Projekte Kerngeschäft der NeueIT AG sind und seit Gründung der AG das Projektmanagement auch methodisch konsequent weiterentwickelt wurde, vereinbart Schmidt mit dem OPM3[®]-Assessor der ORGPROM GmbH, sämtliche Reifestufen im Projektmanagement in das Assessment einzubeziehen

(Standardize, Measure, Control, Improve). Auch die organisatorischen Rahmenbedingungen (Organizational Enabler) sollen vollständig betrachtet werden.

Das vor etwa zwei Jahren eingeführte Portfolio-Management ist zwar etabliert, im Vorgespräch wird aber deutlich, dass Prozesskontrolle und kontinuierliche Verbesserung noch nicht eingeführt wurden. Für das Portfolio-Management wird der Umfang daher auf die ersten zwei Reifestufen (Standardize, Measure) beschränkt. Programme im eigentlichen Sinne führt die Neuelt AG nicht durch – sie sollen daher nicht betrachtet werden.

Dieser Umfang sowie die klare Erwartung an das Assessment-Ergebnis – das Verständnis der eigenen Position im Vergleich zu den Best Practices sowie die Identifizierung wesentlicher Abweichungen als Grundlage für anschließende Verbesserungen – werden in der einseitigen Assessment-Charter dokumentiert und den Stakeholdern beim Kick-Off vorgestellt.

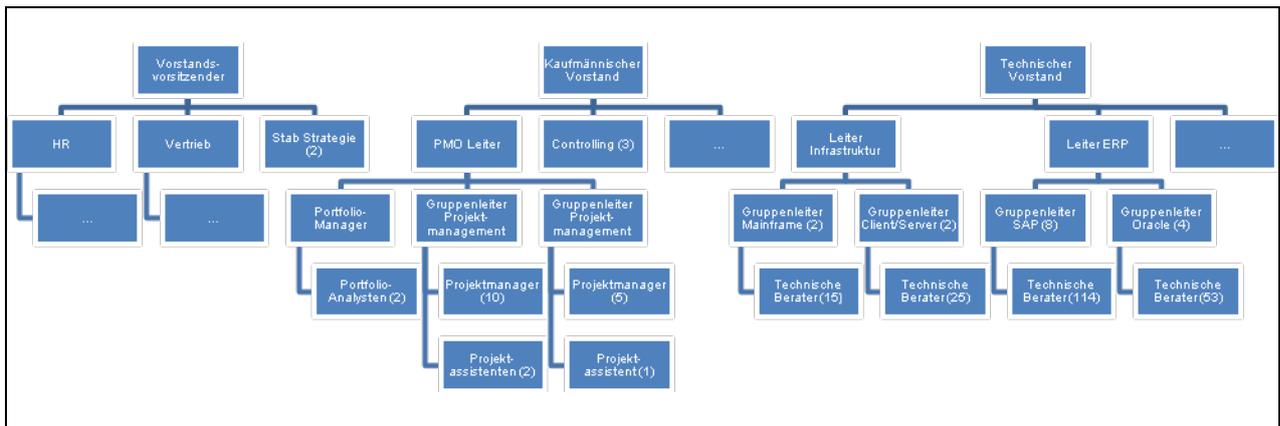


Bild 3: Auszug aus dem Organigramm der Neuelt AG.

Nach dem Kick-Off beginnt die Datenerhebung. Aus dem Organigramm der Neuelt AG (Bild 3) war in den Vorgesprächen abgeleitet worden, dass für ein repräsentatives und damit belastbares Assessment-Ergebnis insgesamt 56 Interviews zu führen sind.

Für die Ermittlung einer repräsentativen Anzahl Interviews gilt als Faustregel, sämtliche relevanten Management-Positionen zu interviewen. Außerdem sind bei größeren Gruppen, deren Mitglieder im Wesentlichen die gleiche Rolle abdecken, mit mindestens drei Mitgliedern Interviews zu führen oder 10% der Gruppe zu befragen. (Hier wird die größere der beiden Zahlen als Menge für die Interviewpartner genommen). Portfolio- und Projektmanagement-Artefakte werden stichprobenartig überprüft, um die Plausibilität der Interviewaussagen abzusichern. Bild 4 zeigt die insgesamt acht Rollen der Interviewpartner.



Bild 4: Zu interviewende Rollen für das Assessment.

Die Dauer der Interviews schwankt je nach Rolle zwischen durchschnittlich 30 Minuten, z.B. HR-Vertreter, und zweimal vier Stunden, z.B. Prozessverantwortliche wie der PMO-Leiter. Für Gespräche mit Mitgliedern der Unternehmensleitung und Linienvorgesetzten wird jeweils eine Stunde kalkuliert. Hinzu kommen Vor- und Nachbereitung der Gespräche sowie die Dokumentation der Gesprächsergebnisse.

Peter Meyer stellt seinen persönlichen Referenten zur Verfügung, damit dieser die Interviewtermine vereinbart und die erforderliche Infrastruktur sicherstellt. Er bringt auch persönlich immer wieder den hohen

Stellenwert des Assessments für die NeuIT AG zum Ausdruck, z.B. in Vorstandssitzungen, Portfolio-Review-Meetings, der letzten Betriebsversammlung vor dem Assessment und ad hoc in Gesprächen mit Vertretern der mittleren Management-Ebene.

Trotz mancher Widrigkeiten in der Terminfindung können mit der dadurch gewonnenen Unterstützung sämtliche Interviews wie geplant innerhalb von nur zwei Wochen durchgeführt werden. Die Ergebnisse des Assessments werden in einem Assessment-Report zusammengefasst. Dieser Bericht stellt die wesentlichen Ergebnisse im Überblick dar:

- derzeit umgesetzte Best Practices und ihr Umsetzungsgrad,
- die zugrundeliegenden Fähigkeiten (Capabilities) und Prozessergebnisse (Outcomes),
- sonstige Erkenntnisse und Schlussfolgerungen des Assessors
- OPM3[®] Continuum Score
- OPM3[®] ProductSuite Score

Der OPM3[®] Continuum Score und OPM3[®] ProductSuite Score sind zwei zusammenfassende Kennziffern für die Reife der Organisation im Organizational Project Management. Der OPM3[®] Continuum Score stellt nur die vollständig umgesetzten Best Practices ins Verhältnis zu den insgesamt möglichen Best Practices (Potenzialraum). Das Maß ist aus Capability-Maturity-Sicht zwar vollständig und daher für die vergleichende Betrachtung notwendig, aber es hilft nicht zu erkennen, wie viel Arbeit für bereits teilweise umgesetzte Best Practices noch zu leisten ist.

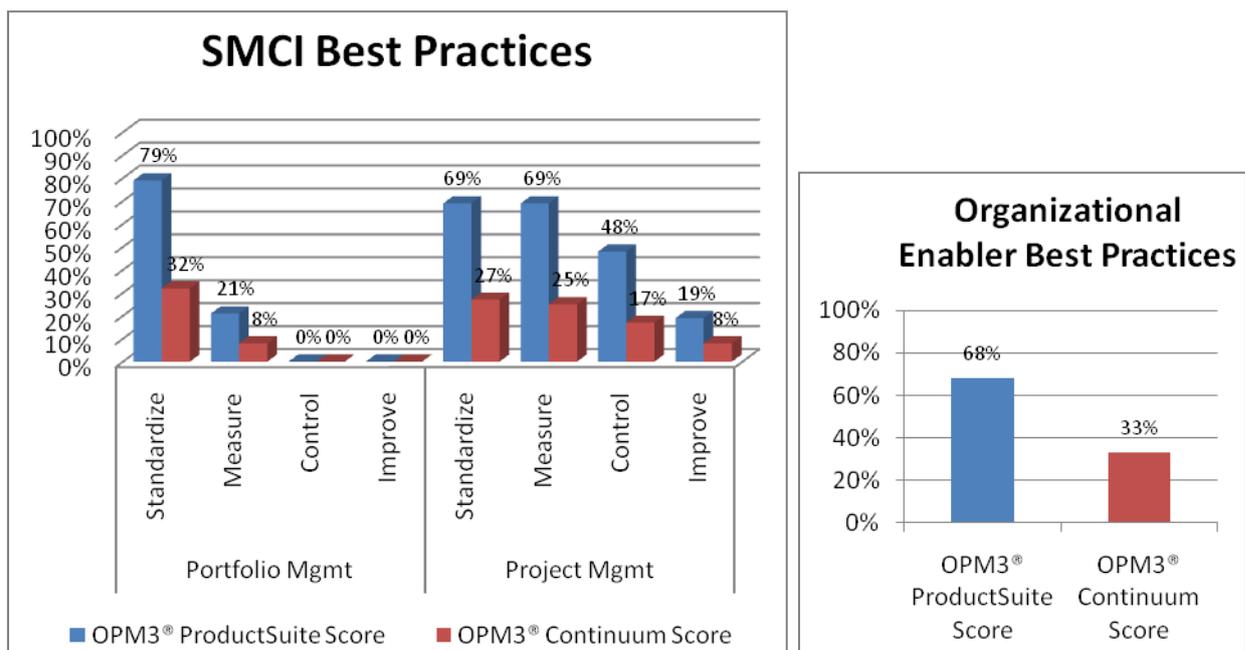


Bild 5: OPM3[®] Continuum und Product Suite Score der NeuIT AG.

Diese Lücke schließt der für die Praxis wichtigere OPM3[®] ProductSuite Score. Er hilft dabei, den Umfang der noch erforderlichen Arbeiten zu ermitteln, um eine Best Practice (Prozess oder Organisatorische Rahmenbedingung) vollständig umzusetzen. Das Assessment-Ergebnis in Form des OPM3[®] Continuum und ProductSuite Scores für die NeuIT AG ist in Bild 5 dargestellt: Links die sog. SMCI Best Practices, die nach den Reifestufen Standardize, Measure, Control, Improve unterschieden werden, rechts die Organizational Enabler Best Practices für die organisatorischen Rahmenbedingungen.

Der OPM3[®]-Consultant der ORGPROM GmbH erläutert die gewonnenen Erkenntnisse bei der Abschlusspräsentation, insbesondere stellt er die Interpretation des OPM3[®] ProductSuite Scores im Detail vor. Schmidt und Meyer erfahren dabei, wo genau die NeuIT AG Best Practices nicht oder nur unvollständig umgesetzt hat. Zum ersten Mal haben sie ein vollständiges Bild hinsichtlich des Umsetzungsgrads jeder

Best Practice Ihrer Organisation. Im Vergleich zu anderen Organisationen sind sie sogar überdurchschnittlich weit in der Umsetzung von Best Practices.

Verbesserungsprojekt

Mit dem Assessment-Report liegt der NeuIT AG erstmals eine solide, vollständige Grundlage zur Planung und Implementierung von Verbesserungen im Organizational Project Management vor. Diese sollen nun im Rahmen eines Verbesserungsprojekts umgesetzt werden. Die Verantwortlichen der NeuIT AG sind sich bewusst, dass Verbesserungsschritte aus der eigenen Organisation getragen werden müssen, um nachhaltig zu sein. Für das Verbesserungsprojekt entscheidet deshalb Schmidt, einem erfahrenen Projektmanager aus seiner Abteilung die Leitung des Projekts zu übergeben und einen Lenkungsausschuss einzurichten, in dem Peter Meyer und er selbst vertreten sind.

Da bisher keine Erfahrungen mit dieser Art von Verbesserungsprojekt vorliegen, bindet Schmidt den ORGPROM-Assessor begleitend als Coach mit einem Umfang von insgesamt vierzehn Personentagen über die geplante Zeitdauer des Projekts von drei Monaten ein. Als Ressourcen stehen der Projektleiter und zwei Mitarbeiter in Vollzeit zur Verfügung sowie temporär Abstimmpartner aus den Fachabteilungen bzw. Beratungsgruppen.

Als Projektauftrag legt Peter Meyer, der dem Projekt als Sponsor erhalten bleibt, fest, die erkannten Abweichungen zu den Best Practices zu bewerten und unter Einbeziehung der relevanten Abstimmpartner zu priorisieren. Anschließend sollen in der Reihenfolge der erwarteten Nutzenbeiträge diejenigen Verbesserungen umgesetzt werden, die im Rahmen des Projekts nachhaltig in der Organisation verankert werden können. Im Abschlussbericht sollen außerdem begleitende Maßnahmen dargestellt werden, die helfen, die Nachhaltigkeit von organisations-, prozess- und verhaltensbezogenen Verbesserungen sicherzustellen.

Im ersten Schritt wird die Priorisierung der Verbesserungspotenziale vorgenommen. Im Rahmen des Assessments wurden insgesamt mehr als 180 mögliche Verbesserungsmaßnahmen unterschiedlichen Umfangs identifiziert.

Ihre Priorisierung erfolgt nach drei Kriterien:

1. Tragen sie zur Lösung der identifizierten kritischen Punkte – Termintreue, Management des Projektumfangs, Portfolio Alignment – bei?
2. Stabilisieren sie die Fundamente für Projekt- und Portfolio-Management (jeweils Reifestufe Standardize und Measure)?
3. Ermöglichen sie "Quick Wins"? Dies sind Verbesserungen mit geringen Aufwänden und hohem Nutzen über alle Prozessreifestufen hinweg. Dazu zählen vor allem Best Practices, die mit nur noch geringfügigen Restarbeiten vollständig umgesetzt werden können.

Auf diese Weise stellt sich heraus, dass insgesamt 70 Verbesserungen in den vorgegebenen Zeit- und Kapazitätsrestriktionen umsetzbar sind. Tabelle 2 stellt eine Auswahl von Verbesserungsmaßnahmen mit Blick auf die drei kritischen Punkte dar.

Das Verbesserungsprojekt ist ein voller Erfolg. Schon während der Umsetzung zeigen sich Verbesserungen hinsichtlich der Termintreue und des Managements des Projektumfangs. Heute liegt die Termintreue der NeuIT AG stabil bei über 94% und Unstimmigkeiten hinsichtlich des Projektumfangs sind durch aktives Management von Erwartungshaltungen die seltene Ausnahme.

Alignment und laufende Anpassung des Portfolios an die Geschäftsstrategie erweisen sich als deutlich anspruchsvoller, da sie strukturelle Veränderungen erfordern. Einen großen Fortschritt stellt die Einrichtung einer eigenen Abteilung für serviceorientierte Architekturen (SOA) dar.

Kritischer Punkt	Befund	Verbesserungsmaßnahme
Termintreue	Zwar hat die NeueIT AG einen Prozess zur Abschätzung des Umfangs und der Dauer von Projektaktivitäten, dieser wird jedoch nicht einheitlich, sondern häufig durch oberflächliche Schätzung und ohne Qualitätssicherung durch erfahrende Berater praktiziert. Häufig erfolgt die Schätzung dadurch anhand falscher Analogien.	verbindliche Einführung einer einheitlichen Schätzmethode (PERT-Formel mit 3-Punkt-Schätzung) sowie einer Qualitätskontrolle unter Beteiligung mindestens eines Projektmanagers sowie eines erfahrenen Beraters
Unstimmigkeiten hinsichtlich des Projektumfangs	Projektauftrag und Erwartungshaltungen der Stakeholder sind häufig unklar.	verbindliche Dokumentation des Projektauftrags in Form eines kurzen, vom Projektsponsor unterschriebenen Projektauftrags ("Project Charter")
	Erwartungshaltungen von Abstimmpartnern des Kunden werden eher zufällig und reaktiv gemanagt (Stakeholdermanagement).	Etablierung eines Vorgehens zum Identifizieren aller relevanten Abstimmpartner und zum proaktiven Management der Erwartungshaltungen. Das Vorgehen berücksichtigt die jeweilige Projektgröße, um so einfach wie möglich zu sein, aber trotzdem die erforderliche Struktur aufzuweisen.
	Projektmanagement wird nicht als Führungsaufgabe wahrgenommen. Es herrscht weitgehend Abwicklungsorientierung ohne ausreichenden Gestaltungswillen.	Durchführung individueller Führungskräfte trainings für Projektmanager und regelmäßiger Soft-Skill-Trainings
Strategisches Portfolio Alignment	Die Unternehmensstrategie wird in unregelmäßigen Klausurtagungen von Vorstand und Strategie-Stab erarbeitet, ohne Beteiligung des Portfolio-Managers oder des PMO-Leiters.	Ab sofort nehmen Schmidt und sein Portfolio-Manager an den Strategietagungen teil. Die Klausuren werden vierteljährlich durchgeführt. Nach einem etablierten Prozess werden im Vorfeld Projektanträge und sonstige Vorschläge zum Portfolio-Management und zur Tagesordnung eingereicht.

Tabelle 2: Ausgewählte Verbesserungsmaßnahmen.

Schmidt und der Vorstand der NeueIT AG sind zufrieden. Sie haben bei der Durchführung des Regelkreises gelernt, dass nur die laufende Überprüfung und Justierung des Kurses das volle Potenzial des Organizational Project Managements entfaltet und kontinuierliche Verbesserung zu einem Funktionsprinzip ihrer Organisation macht. Der Vorstand der NeueIT AG beschließt deshalb auf Schmidts Vorschlag einstimmig, den OPM3®-Regelkreis als festen Prozess im Unternehmen zu etablieren und in regelmäßigen Abständen von 18 bis 24 Monaten zu wiederholen.

Erfahrungsgemäß werden die Abstände zwischen den Zyklen von Durchführung zu Durchführung größer und die Aufwände für das Durchlaufen des Regelkreises sinken, da die NeueIT AG zunehmend auf Erfahrungen aus vorherigen Durchläufen zurückgreifen kann.

Durchführungshinweise und Kosten-Nutzen-Überlegungen

Jedes Reifegradmodell gibt einen Lösungsraum vor, aus dem in der Mehrzahl aller Fälle nur ein spezifischer Ausschnitt für die eigene Organisation relevant ist. Bei der Entscheidung für ein Assessment und Verbesserungen auf der Grundlage eines Reifegradmodells ist es deshalb wichtig, den Umfang für das Assessment im Vorfeld sorgfältig abzustecken.

Dieser spezifische Umfang bestimmt nicht nur die Kosten, sondern auch die Zielgerichtetheit, die Akzeptanz bei den Stakeholdern und damit den Erfolg des ganzen Vorhabens. Darum gebührt der Umfangsbestimmung besondere Aufmerksamkeit.

Im Vergleich zu den gewonnenen Erkenntnissen – wo stehe ich tatsächlich? – und dem möglichen, substanziellen Nutzen durch die Verbesserungsmaßnahmen, sind die Kosten für ein Assessment und Verbesserungsprojekt überschaubar. Im Beispiel setzt die NeueIT AG einen externen Berater für die Durchführung des Assessments (15 Personentage) und zur Begleitung des anschließenden Verbesserungsprojekts (14 Personentage) ein. Diese Aufwände sind für Organisationen mit einem vergleichbaren Mengengerüst durchaus typisch.

Eine Alternative stellt die Ausbildung und Zertifizierung eigener Consultants dar. Dieser Weg wird gelegentlich von sehr großen Organisationen beschritten, deren Geschäftsbereiche oder Landesorganisationen mehrere Assessments oder Verbesserungsprojekte pro Jahr durchführen. In einem solchen Fall kann es sinnvoll sein, Consultants für Organizational Project Management in einem Center of Excellence bereichsübergreifend zur Verfügung zu stellen und in die Ausbildung und Zertifizierung eigener Consultants zu investieren.

Da externe Berater unabhängig von der Hierarchie Ihrer Kunden sind und Erfahrungen aus verschiedenen Organisationen einbringen können, werden Assessments in der Regel jedoch mit externen Consultants durchgeführt. Einsparungen ergeben sich beim wiederholten Durchlaufen des Regelkreises, da sich der Aufwand des externen Beraters für das Verbesserungsprojekt dann in der Regel deutlich reduzieren lässt. Im zweiten Durchlauf liegt er für die NeueIT AG in unserem Beispiel möglicherweise nur noch bei fünf bis zehn Tagen.

Der größte Aufwand beim Durchlaufen des Regelkreises liegt in der konsequenten Umsetzung der im Assessment gewonnenen Erkenntnisse im Rahmen des Verbesserungsprojekts. Dieser Aufwand sollte so weit wie möglich von internen Mitarbeitern geleistet werden, um Nachhaltigkeit in der Organisation zu gewährleisten. Externe Berater sollten hier allenfalls unterstützend begleiten.

Trennen Sie klar die einzelnen Schritte des eingangs dargestellten Regelkreises! Beschließen Sie zunächst nur die Durchführung des Assessment-Teils des Regelkreises. Gehen Sie offen in das Assessment und planen Sie das Verbesserungsprojekt erst nach Auswertung der Assessment-Ergebnisse. In welcher Form Sie die gewonnenen Erkenntnisse am besten verwerten und umsetzen können, lässt sich tatsächlich erst anhand der konkreten Ergebnisse entscheiden.

Schaffen Sie die Voraussetzungen für den Erfolg des Assessments durch einen starken Sponsor, Bereitstellung der benötigten Ressourcen – vor allem der Interviewpartner – und einen internen Assessment-Koordinator, der die zahlreichen Abstimmungen und Voraussetzungen für Ressourcen und Termine sicherstellt, ohne die ein Assessment nicht effizient und effektiv durchzuführen ist.

Fazit

Organizational Project Management, d.h. die Realisierung der Ziele einer Organisation durch erfolgreiches Portfolio-, Programm- und Projektmanagement sowie organisatorische Rahmenbedingungen, ist heute für jede Organisation, unabhängig von der Größe, Branche und Rechtsform, ein kritischer Wettbewerbsfaktor.

Am Beispiel von OPM3[®] wurde gezeigt, wie ein Reifegradmodell helfen kann, die Erfolge bei Projekten zu erhöhen und die Effizienz im Organizational Project Management zu verbessern. In einem Regelkreis werden zunächst Defizite zwischen Praxis und Best Practices festgestellt und anschließend mit der dabei gewonnenen Orientierung die effizientesten und effektivsten Verbesserungsmaßnahmen durchgeführt.

Wer sich konsequent auf diese Reise begibt, kommt der Realisierung der strategischen Ziele seiner Organisation durch erfolgreiche(re)s Portfolio-, Programm- und Projektmanagement und organisatorische Rahmenbedingungen jeden Tag ein Stück näher.

Literatur

- Cooke-Davies, T.; Schlichter, J.; Bredillet, C.: Beyond the PMBOK[®] Guide. Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposiums, Nashville/Tennessee 2001
- Chrissis, M. B.; Konrad, M.; Shrum, S. (2006): CMMI: Guidelines for Process Integration and Product Improvement, 2nd Edition, Addison-Wesley (& Longman), Amsterdam 2006
- Iqbal, R. über OPM auf der Homepage der PMI OPM Community of Practice (nur für PMI-Mitglieder)
- Project Management Institute: Organizational Project Management Maturity Model (OPM3[®]). Knowledge Foundation, 2nd Edition, Newton Square/Pennsylvania 2008
- Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body Of Knowledge (PMBOK[®] Guide), 4th Edition, Newton Square/Pennsylvania 2008

-
- Project Management Institute: The Standard for Program Management, 2nd Edition, Newton Square/Pennsylvania 2008
 - Project Management Institute: The Standard for Portfolio Management, 2nd Edition, Newton Square/Pennsylvania 2008
 - Keuten, T.; MacFadyen, T. (Project Management Institute): Collaborative Opportunities for Using OPM3[®] and CMMI[®], Newton Square/Pennsylvania 2007
 - Office of Government Commerce: Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model, P3M3 Public Consultation Draft V 2.0, London 2008
 - Schlichter, J.: The History of OPM3, 2009 (nur für registrierte Benutzer)
 - Schlichter, J.: Transforming the Culture with your PMO and OPM3, in: PM World Today, Vol. XI, Issue IV, April 2009

CMMI – die Reifeprüfung für IT-Projektmanagement

Der Trend zum Offshoring geht in der IT immer weiter. Große Unternehmen lagern die Software-Entwicklung nach China oder Indien aus, kleine und mittlere Firmen in geringerem Umfang nach Rumänien, Bulgarien oder in andere europäische Länder. Um sicherzustellen, dass die Zusammenarbeit langfristig positiv verläuft, suchen die Firmen nach entsprechenden Wegen. Bei einer Auslagerung der Infrastruktur werden z.B. Modelle wie ITIL (IT Infrastructure Library) herangezogen. Betrifft die Auslagerung die Projektdurchführung, kommen PM-Methoden wie PRINCE2 oder Vorgehensmodelle wie RUP (Rational Unified Process) zum Einsatz.



Kay Schulz

Diplom-Ingenieur (BA), zertifiziert nach IPMA Level B, Tätigkeitsschwerpunkt: Projektmanagement in Software-Entwicklungsprojekten

Kontakt: kay_schulz@web.de

Mehr Informationen unter:

www.projektmagazin.de/autoren/

Soll die Entwicklung ausgelagert werden, wird häufig das Prozess-Modell CMMI (Capability Maturity Model Integration) verwendet, das dazu dient, die Projektqualität bei der Software-, System oder Hardware-Entwicklung zu verbessern. CMMI gibt den Reife- oder Fähigkeitsgrad eines Unternehmens oder Unternehmensbereichs an und lässt sich gut mit RUP, PRINCE2 oder ähnlichen Methoden vereinbaren. Dabei suchen deutsche Unternehmen bevorzugt Partner, die den höchsten CMMI-Reifegrad (Level 5) erfüllen, denn sie erwarten sich von solchen Firmen eine hohe Qualität der Lieferungen.

Ein solches Auswahlkriterium wirft für das deutsche Unternehmen jedoch zwangsweise Fragen auf: Was kann es von einer derart ausgewiesenen Firma erwarten? Und welche Konsequenzen sind für die eigene Firma damit verbunden? Muss diese ebenfalls Level 5 erreichen und müssen die Mitarbeiter dazu ggf. besonders ausgebildet werden? Werden von ihnen bestimmte Fähigkeiten gefordert und wenn ja, welche Rollen sind es? Ein CMMI Coach drückte die Problematik folgendermaßen aus: "Wenn der Offshore Provider CMMI Level 5 zertifiziert ist und die deutsche Firma Level 1, wird die deutsche Firma schön über den Tisch gezogen."

Dieser Artikel stellt die Grundlagen von CMMI vor und erklärt, worauf bei seiner Einführung zu achten ist.

Geschichte

CMMI ist ein Prozessmodell, mit dem sich die Qualität von Produkt-Entwicklungsprozessen in Unternehmen beurteilen und verbessern lässt. Das Software Engineering Institute (SEI) der Carnegie Mellon University – neben dem MIT und Stanford eines der führenden IT Forschungseinrichtungen der USA – hat CMMI als Nachfolger des dort ebenfalls entwickelten CMM (Capability Maturity Model) beschrieben (<http://www.sei.cmu.edu/cmmi/>). Ausgangspunkt aller Untersuchungen war die Frage, warum manche Projekte zeitlich und monetär erfolgreich abgeschlossen wurden und welche Gründe es bei anderen Projekten für deren Misserfolg gab. Untersucht wurde dabei, welche Prozesse und Disziplinen in den Projekten angewendet und wie diese umgesetzt wurden. Das Ergebnis war eine Sammlung von Best Practises für Unternehmen, die vor allem projektgetrieben sind.

Das Projekt CMMI wurde 1997 gestartet, um folgenden Ziele zu erreichen:

- Schaffen eines einheitlichen Rahmens für eine Reihe bereits vorhandener, verwandter (u.a. CMM-) Reifegradmodelle.
- Ermöglichen, dass diese Modelle gemeinsam anwendbar sind.
- Integration der gesammelten Erfahrungen und Verbesserungsideen.

Darstellungsformen

Wenn im folgenden der Begriff "Unternehmen" verwendet wird, ist meist nicht das gesamte Unternehmen gemeint. Es ist üblich, dass nur Teile der Organisation CMMI einführen und sich zertifizieren lassen. So bezieht sich z.B. auch beim weltweit agierenden IT-Serviceanbieter WIPRO Corporation die CMMI Level 5 Zertifizierung nicht auf das gesamte Unternehmen, sondern nur auf den Bereich Wipro Infotech: Business Solutions Division.

CMMI kennt zwei verschiedene Darstellungsformen der (gleichen) Inhalte: die stufenförmige und die kontinuierliche. Bei der stufenförmigen Darstellung werden alle 22 Prozessgebiete von CMMI berücksichtigt und daraus ein "Reifegrad" (Maturity Level) bestimmt. Sie ist vor allem für große IT-Anbieter geeignet, die umfangreiche Projekte vollständig durchführen. Es gibt jedoch auch Unternehmen, die sich auf bestimmte Prozessgebiete spezialisiert haben und sich nur in diesen zertifizieren lassen möchten. Für diese Firmen ist die kontinuierliche Darstellungsform geeignet, bei der einzelne Prozessgebiete mit ihrem jeweiligen "Fähigkeitsgrad" (Capability Level) betrachtet werden. Jedes Prozessgebiet umfasst eine Reihe von Zielen, die dabei erreicht werden sollen.

Kontinuierliches Modell

Neben den weiter unter beschriebenen spezifischen Zielen gibt es in der kontinuierlichen Darstellungsform fünf prozessübergreifende Ziele, sog. generische Ziele (Generic Goals, GG). Diese beschreiben die verschiedenen Stufen einer "Institutionalisierung" des Prozessgebietes, also das, was zu tun ist, damit die spezifischen Ziele auch regelmäßig und effizient umgesetzt werden. Jedem der generischen Ziele ist ein Fähigkeitsgrad zugeordnet (Tabelle 1).

Die Prozessgebiete in der kontinuierlichen Darstellung entsprechen denen der stufenförmigen, sind jedoch beim kontinuierlichen Modell in die vier Kategorien "Prozessmanagement", "Projektmanagement", "technische Entwicklungsthemen" und "Support" (Unterstützung) eingeteilt. Da die Fähigkeitsgrade pro Prozessgebiet ermittelt werden und nicht wie bei der stufenförmigen Darstellung für die gesamte Organisation, kann ein Unternehmen speziell in einer Gruppe einen hohen Fähigkeitsgrad erreichen, während es in anderen schwach ist. Dies spiegelt die Praxis gut wider: Warum sollte z.B. ein Consulting-Haus, das nur IT-Projektmanagement beim Kunden betreibt, gut in der Kategorie Prozessmanagement sein?

generisches Ziel (GG)	Beschreibung	Fähigkeitsgrad (FG) im jeweiligen Prozessgebiet	Beschreibung
		FG 0	Keine Anforderungen
GG 1	Spezifische Ziele erreichen	FG 1	Die Erreichung spezifischer Ziele in diesem Prozessgebiet.
GG 2	Einen gemanagten Prozess institutionalisieren	FG 2	Einen gemanagten Prozess institutionalisieren. Es gibt einen Prozess, der aber von Projekt zu Projekt variieren kann.
GG 3	Einen definierten Prozess institutionalisieren	FG 3	Einen definierten Prozess institutionalisieren. Das bedeutet, dass es einen Standardprozess für alle gibt. Das ist Voraussetzung für Fähigkeitsgrad 4
GG 4	Einen quantitativ gemanagten Prozess institutionalisieren	FG 4	Einen quantitativ gemanagten Prozess institutionalisieren. Der Prozess wird statisch gemessen und betrachtet und kann damit verbessert werden. Das ist die Basis für Fähigkeitsgrad 5
GG 5	Einen optimierenden Prozess institutionalisieren	FG 5	Einen optimierenden Prozess institutionalisieren. Der Prozess wird auf Basis der Daten evaluiert und bei Bedarf verbessert.

Tabelle 1: Generische Ziele und Fähigkeitsgrade bei der kontinuierlichen Darstellungsweise.

Stufenförmiges Modell

Die stufenförmige Darstellung gibt – im Gegensatz zum kontinuierlichen Modell – den Reifegrad für das gesamte Unternehmen an. CMMI kennt fünf verschiedene Reifegrade (Tabelle 2), wobei Stufe 1 keine besonderen Anforderungen stellt und somit automatisch erfüllt ist. Jeder Reifegrad-Stufe (mit Ausnahme von Stufe 1) sind bestimmte Prozessgebiete mit konkreten Anforderungen und bestimmten spezifischen und generischen Zielen zugeordnet. Um einen bestimmten Reifegrad zu erreichen, muss jedes dieser Prozessgebiete einen bestimmten Fähigkeitsgrad erreichen (Bild 1).

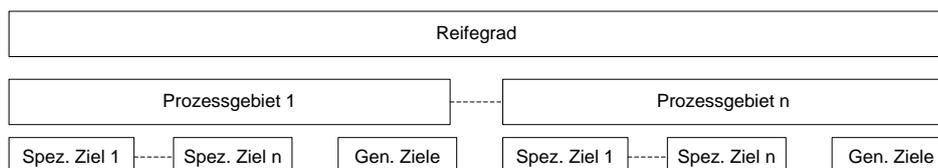


Bild 1: Um einen bestimmten Reifegrad zu erreichen, müssen die zugehörigen Prozessgebiete einen bestimmten Fähigkeitsgrad erfüllen.

Stufe	Reifegrad	Beschreibung
1	initial	Es gibt keinerlei Vorgaben, wie gearbeitet wird. Es gibt keine oder wenige definierte Prozesse, die Qualität hängt vor allem von den Projektbeteiligten ab. Jedes Unternehmen ist somit automatisch auf Level 1.
2	gemanagt	Es werden die wesentlichen Projektmanagementgebiete beschrieben. Jedes Projekt kann dies jedoch handhaben, wie es der Projektleiter will. Dabei müssen die folgenden Prozessgebiete gemanagt werden, um den Reifegrad zu erreichen: Anforderungsmanagement, Projektplanung, Projektverfolgung und -steuerung, Management von Lieferantvereinbarungen, Messung und Analyse, Qualitätssicherung von Prozessen und Produkten, Konfigurationsmanagement.
3	definiert	Ab hier gilt es nicht mehr, das Projekt und den Projektleiter zu betrachten, sondern die Organisation als Ganzes. Daher ist die Verbesserung von Level 2 auf Level 3 sehr aufwändig und schwierig. Projektleiter sind gewohnt, nach Prozessen und Methoden zu arbeiten, andere Bereiche nicht. Es geht auf dieser Ebene darum, einheitliche Prozesse für die gesamte Organisation zu etablieren. Neben den Prozessgebieten auf Stufe 2 kommen dazu: Anforderungsentwicklung, technische Umsetzung, Produktintegration, Verifikation, Validation, organisationsweiter Prozessfokus, organisationsweite Prozessdefinition, integriertes Projektmanagement, Risikomanagement, Entscheidungsanalyse und -findung.
4	quantitativ gemanagt	Ziel ist, die in Level 3 installierten Prozesse mit Kennzahlen und Metriken zu messen, um Verbesserungspotenzial zu erkennen. Um von Level 3 aufwärts zu gelangen, könnte ein Unternehmen z.B. eine Methode wie Lean Sigma verwenden, um die Prozesse zu verbessern. Neben den Prozessgebieten aus Level 2 und 3 kommen die folgenden dazu: Performanz der organisationsweiten Prozesse, quantitatives Projektmanagement.
5	Optimierend	Es geht um das "lernende Unternehmen". Das Unternehmen verbessert Prozesse kontinuierlich. Es betrachtet und untersucht Fehler, und bei Bedarf handelt es. Das Unternehmen lernt dynamisch und verbessert sich stetig. Hier kommen noch die folgenden Prozessgebiete dazu: Organisationsweite Innovation und Verbreitung, Ursachenanalyse und Problemlösung.

Tabelle 2: Die Reifegrade beim stufenförmigen Modell.

Das stufenförmige Modell kennt zwei generische Ziele, die beschreiben, auf welcher Stufe sich die Institutionalisierung eines Prozessgebiets befindet:

- GG2: Einen gemanagten Prozess institutionalisieren
- GG3: Einen definierten Prozess institutionalisieren

Die Prozessgebiete des Reifegrads 2 sind GG2, alle Prozessgebiete darüber GG3 zugeordnet.

Die Reifegrade bauen aufeinander auf. Will ein Unternehmen Stufe 3 erreichen, muss sie alle Prozessgebiete aus den Stufen 1 bis 3 umsetzen. Das Unternehmen muss also kontinuierlich mehr Anforderungen berücksichtigen.

Nutzen

Wird CMMI eingeführt, wird auch die Durchführung der Projekte professioneller. Bestimmte Disziplinen, die der Projektleiter gerne meidet, auch wenn sie sinnvoll wären – wie z.B. das Risikomanagement –, muss er behandeln. Darüber hinaus verbessert die Einführung von CMMI die Projektdokumentation und erleichtert somit die Verwaltung der Projekte. Ändert sich z.B. im Projektverlauf der Projektleiter, gelingt es dem Nachfolger schnell, den Faden wieder aufnehmen. Auditoren (z.B. SOX) finden die benötigten Informationen ohne langes Suchen. Linienvorgesetzte müssen sich nicht in jedes Projekt neu eindenken, sondern wissen, was zu tun ist, welche Fragen sie stellen müssen oder welche Dokumente sie sehen wollen.

Außerdem hat der Projektleiter mit der Umsetzung der Stufe 2 fast alle Ergebnisse, die er für eine IPMA Zertifizierung benötigt und muss nicht mehr "nachdokumentieren". Auch in anderer Hinsicht hilft CMMI bei der Prüfungsvorbereitung: Die 42 Elemente aus der IPMA Competence Baseline finden Sie auch im CMMI Prozessmodell wieder, wie z.B. Stakeholder Management oder Risikomanagement.

Arbeitet ein Unternehmen mit Offshore-Partnern zusammen, lassen sich die gegenseitigen Erwartungen einfacher abklären. Der Auftraggeber weiß bei einem Partner, der Level 5 zertifiziert ist, welche Prozessgebiete in dessen Unternehmen definiert sind und kann sicher sein, dass die jeweiligen Prozesse angewendet werden.

Da Entscheidungen auf mehr Parametern beruhen als bisher, reduziert sich auch die Gefahr, dass Projekte terminlich sowie finanziell aus dem Ruder laufen. Auf den Stufen 4 und 5 kann sich die Organisation zu

dem selbst weiterentwickeln und Prozesse kontinuierlich verbessern. Letztendlich führt das zu einer Steigerung der Projektqualität, was wiederum genauere Aufwandschätzungen und präziser planbare Termine ermöglicht. Langfristig lassen sich so die Projektkosten reduzieren und das Projekt-Portfolio kann effizienter verwaltet werden. Tabelle 3 gibt einen Überblick, in welchen Bereichen sich durch CMMI Verbesserungen erzielen lassen.

Kategorie	Mittlerer Wert der Verbesserung durch CMMI
Kosten	34%
Termine	50%
Produktivität	61%
Qualität	48%
Kundenzufriedenheit	14%

Tabelle 3: Verbesserungspotential durch CMMI (Erhebung bei 30 Unternehmen) Quelle: Technischer Report "Performance Results of CMMI®-Based Process Improvement", Aug. 2006 (<http://www.sei.cmu.edu/pub/documents/06.reports/pdf/06tr004.pdf>)

Allerdings ist die Einführung von CMMI auch – vor allem zu Beginn – mit hohem Aufwand verbunden. Die Vorgehensweise muss zunächst definiert und die Ziele müssen durchgesetzt werden. In der Regel ist der Aufbau einer internen Assessment-Organisation notwendig, die die Projekte hinsichtlich der Zielerreichung beleuchtet. Das erfordert zusätzliche Ressourcen und kostet Geld. Die entsprechenden Personen müssen ausgebildet und für diese Tätigkeit freigestellt werden. Projektleiter sind mit zusätzlichen Aufgaben konfrontiert und der Administrationsaufwand in den Projekten steigt.

Dass sich viele Firmen trotz des hohen Aufwands für CMMI entscheiden, zeigt die nachfolgende exemplarische Auflistung von Unternehmen, die CMMI erfolgreich eingeführt haben: Boeing, Intel, NASA, Nokia, Bank of America, Bosch, EDS, IBM Global Services, Samsung, Zurich Financial Services, BMW, KPMG, Motorola.

Betroffene

Bei der Einführung des Stufenmodells sind zu Beginn vor allem die Projektleiter betroffen. Beim Wechsel von Stufe 1 zu Stufe 2 müssen sie ihre Projekte planen und bestimmte Disziplinen durchführen, die ihnen u.U. fremd sind oder die ihnen im aktuellen Projekt als nicht notwendig erscheinen. Ist Stufe 2 schließlich erreicht, wird von ihnen beim Wechsel auf Stufe 3 verlangt, dass sie diese Prozesse anders als bisher durchführen sollen und dass dies in allen Projekten auf dieselbe Weise geschehen soll. Hier treffen die Projektleiter dann Aussagen wie: "CMMI ist ein Overhead. CMMI führt dazu, dass ich die Termine nicht einhalten kann. CMMI ist ein Administrationsmonster." Beim Aufstieg auf Stufe 4 schließlich sollen die Projektleiter während des Projekts zusätzlich Zahlen messen und auf Stufe 5 sind die Prozesse im nächsten Projekt, das sie durchführen, vielleicht verbessert – aus Sicht des Projektleiters jedoch zunächst einfach erstmal anders.

Während eine Verbesserung des Projektmanagements ausreicht, um Stufe 2 zu erreichen ist, ist ab Stufe 3 das gesamte Unternehmen gefordert. Zum Beispiel muss das Linienmanagement sicherstellen, dass die Projektleiter und Software-Architekten die definierten Vorgaben einhalten. Außerdem ist ab dieser Stufe eine Organisation erforderlich, die sich firmenweit um die Prozessdefinitionen kümmert. Eine solche Organisation einzuführen ist für viele Firmen Neuland. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen können oder wollen den Overhead und die Kosten nicht tragen.

Auch die Qualitätsverantwortlichen sind ab Stufe 3 mit einbezogen, da sie die Projekte ggf. aus CMMI-Sicht beraten müssen. Darüber hinaus ist es ihre Aufgabe sicherzustellen, dass ein Projekt alle Disziplinen erfüllt und dass sie selbst immer auf dem aktuellsten Stand sind. Daher platzieren viele Unternehmen CMMI-Mitarbeiter in der Qualitätssicherung. Schafft das Unternehmen eine eigene Stelle dafür, wird diese – da das gesamte Unternehmen betroffen ist – in der Regel als Stabstelle eingerichtet.

Der Kunde ist von CMMI ebenfalls betroffen, da viele Unternehmen versuchen, einen Teil der Kosten für die Verwendung von CMMI auf ihn abzuwälzen. Auch wenn er von CMMI profitiert, weil sich die Qualität der Projektabwicklung verbessert (z.B. bessere Planung, bessere Budgetzahlen) und er in Krisenfällen besser geschützt ist (z.B. wenn der Projektleiter das Projekt verlässt), ist er in der Regel nicht bereit, dafür zu bezahlen. Das gleiche gilt für interne Kunde in großen Unternehmen. Würden die Projekte von Anfang an gut geleitet, würden es auch nicht notwendig sein, dem Kunden ein Teil der Kosten aufzubürden, denn oft bedeutet CMMI nur geringen Mehraufwand, der vor allem von den Interviews herrührt.

Beim kontinuierlichen Modell sind die Betroffenen diejenigen, deren Kategorie zur Verbesserung ausgewählt wurde. Damit ist hier die Gruppe beschränkt und wohl definiert.

CMMI im Unternehmen einführen

Führt ein Unternehmen CMMI ein, muss es sich zunächst für das passende Modell entscheiden. Will es als gesamtes Unternehmen zertifiziert werden, um zu zeigen, dass es den gesamten Entwicklungszyklus beherrscht, dann ist das stufenförmige Modell das richtige. Wenn es aber seine Kompetenz nur in bestimmten Bereichen durch eine Zertifizierung beweisen will, z.B. weil es sich auf den Support oder auf das Anforderungsmanagement spezialisiert hat, dann wird es die kontinuierliche Darstellung verwenden.

Den Weg bestimmen

Fällt die Entscheidung auf das Stufenmodell, ist es sinnvoll, zunächst Stufe 2 ("gemanagt") anzustreben. Die Projektbeteiligten gewöhnen sich auf diese Weise daran, nach einheitlichen Prozessen zu arbeiten und nicht nach den jeweils unterschiedlichen Vorgaben verschiedener Projektleiter, die oftmals unstrukturiert und ohne regelmäßige Prozesse ablaufen. Um dies zu erreichen, sind projektbezogene Assessments notwendig, bei denen sowohl die generischen als auch die spezifischen Ziele aller CMMI-Prozessgebiete der Stufe 2 mit der tatsächlichen Projektpraxis verglichen werden.

Dazu braucht das Unternehmen Mitarbeiter, die CMMI kennen; alternativ kann es auch eine externe Firma mit der Durchführung der Assessments beauftragen. In der Praxis kommt es häufig vor, dass die ersten Assessments von einem externen Spezialisten gemeinsam mit vorher entsprechend geschulten Mitarbeitern des eigenen Unternehmens durchgeführt werden, die dann später die (internen) Assessments übernehmen. Die Schulungen können zwischen drei und fünf Tagen dauern. Durch die gemeinsamen Assessments mit dem externen Anbieter gewinnt der interne Assessor genug Erfahrung, um die Assessments später selber durchführen zu können.

Die Assessoren (mindestens zwei) begutachten in dem zu zertifizierenden Unternehmensbereich jedes Projekt alle sechs Monate. Dabei vergleichen sie die definierten spezifischen Ziele mit den Prozessen, indem sie die Dokumentation des Projekts überprüfen. Zusätzlich befragt der Assessor den Projektleiter in einem Gespräch zum Projekt. Das Ergebnis wird in einer Liste zusammengefasst, aus der hervorgeht, in welchen Punkten das Projekt nicht mit den CMMI-Richtlinien übereinstimmt. Die beanstandeten Punkte muss der Projektleiter innerhalb eines festgesetzten Zeitraums beheben. Bild 2 zeigt einen möglichen Report eines Assessments:

A-ID	Ass-Date	NC-ID	Description	Affected Requirements	Affected Work product ID	Corrective Action	Due Date
P1154	26.09.2006	001	Die Projektorganisation ist nicht vollständig. Es fehlen die Rollen Configuration Manager, das Projektteam, Offshore-Partner. Der Eskalationspfad ist nicht beschrieben.	GOV-03	wp.pp.01: Project Organization	Für das Nachfolgeprojekt N1798 ist eine aktuelle Projektorganisation inkl. Eskalationspfad zu liefern.	07.11.06
P1154	26.09.2006	002	Ein Tailoring des Projektes wurde nicht vorgenommen.	PP-01	wp.pp.02.1: PMP/Tailoring	Mit dem IT-PL Vorgänger und mit der Unterstützung durch den QMR ist ein Lessons Learned Workshop durchzuführen.	07.11.06
P1154	26.09.2006	003	Die Standardmeilensteine (Kickoff, Scope Freeze, Code Freeze, Deployment) sind nicht spezifiziert. Die Key-Deliverables zu den einzelnen Meilensteinen sind nicht zugeordnet.	PP-04	wp.pp.02.2: PMP/Key Milestones and Deliverables	Mit dem IT-PL Vorgänger und mit der Unterstützung durch den QMR ist ein Lessons Learned Workshop durchzuführen.	07.11.06

Tabelle 4: Beispiel für einen möglichen Report eines Assessments.

Zertifizierung nach SCAMPI

Am Ende der Einführung wird ein unabhängiges Gutachten erstellt, das aussagt, ob das Unternehmen (oder der zu zertifizierende Bereich davon) die geforderten Ziele erreicht hat. Dazu bietet das SEI ein definiertes Assessment-Verfahren an, die "Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement" (SCAMPI). Das Unternehmen muss dazu den externen (vom SEI zertifizierten) Assessoren eine Liste aller im Unternehmen bzw. Unternehmensbereich durchgeführten Projekte schicken. Die Assessoren wählen daraus bestimmte Projekte aus und senden ihre Auswahlliste kurz vor Beginn des Assessments an das Unternehmen zurück. Für jedes dieser Projekte wird dann der Level festgestellt.

SCAMPI bietet drei verschiedene Level von Gutachten (Appraisals): A, B, C. Zu einer ordentlichen und veröffentlichten Zertifizierung führt nur ein Level A-Gutachten, da nur dieses von einem externen, zertifizierten Gutachter durchgeführt wird. Gutachten der Klasse A haben einen hohen Anspruch an Zuverlässigkeit und Genauigkeit der Ergebnisse, sind dafür aber auch mit einem hohen Aufwand verbunden. Je nach Größe der Organisation, zu prüfender Stufe und Erfahrung der Gutachter, ist ein Team von fünf oder mehr Personen bis zu zwei Wochen beschäftigt. Dazu kommen Vor- und Nachbereitung.

Ein Unternehmen entscheidet sich üblicherweise nur dann für ein solches Gutachten, wenn es einen neuen Reifegrad erreicht hat und das auch nachweisen will. Ein SCAMPI A Gutachten läuft nach drei Jahren ab. Das Unternehmen muss sich dann entweder neu zertifizieren oder darf sich nicht mehr als "CMMI Level X zertifiziert" bezeichnen. Eine Liste aller Unternehmen, die diese Begutachtung abgeschlossen haben finden Sie unter <http://sas.sei.cmu.edu/pars/pars.aspx>

Gutachten der Klasse B haben einen geringeren Anspruch an Zuverlässigkeit und Ergebnis-Genauigkeit und verursachen deshalb keinen so hohen Aufwand. Es können unterschiedliche Methoden dafür verwendet werden, eine Standardmethode wie für Klasse A gibt es nicht. SCAMPI B Gutachten liefern keine Aussage zum erreichten Reifegrad bzw. Fähigkeitsgrad; eine solche Aussage kann nur bei einem Appraisal der Klasse A erhalten werden.

Gutachten der Klasse B führt ein Unternehmen i.d.R. durch, wenn es zu Beginn der CMMI-Einführung wissen will, wo es steht. Außerdem hilft ein solches Gutachten auf dem Weg von der CMMI Einführung zum SCAMPI A Gutachten dabei, die Weiterentwicklung zu beobachten, um diese steuern zu können.

Gutachten der Klasse C sind meist mit relativ wenig Aufwand durchführbar (typisch sind ca. 2-4 Personentage für Reifegrad 2). Trotz des geringeren Anspruchs an die Zuverlässigkeit und Genauigkeit der Ergebnisse sind sie Dank des relativ geringen Aufwandes gut für die laufende Fortschrittskontrolle geeignet, d.h. sie werden relativ häufig durchgeführt. Durchgeführt wird ein Gutachten der Klasse C entweder durch eigene Mitarbeiter der Organisation, die dafür entsprechend qualifiziert werden müssen, oder durch externe Firmen, die qualifizierte Assessoren haben (s.o.).

Interne Assessments

Wichtig bei der Einführung von CMMI ist die Antwort auf die Frage, welche Mitarbeiter die internen Assessments durchführen sollen. Sollen es Projektleiter sein, Linienvorgesetzte oder andere? Da für CMMI Assessments – je nach Größe des Unternehmensbereichs – beträchtliche Kosten anfallen können, sollte gut überlegt werden, wer ausreichend Zeit für solche Assessments hat und zudem die Fähigkeiten besitzt, die Assessments gut und zielführend auszuführen. Nimmt man z.B. an, dass in einem Großunternehmen 1000 Projekte im Jahr durchgeführt und alle sechs Monate überprüft werden, dann sind dafür jährlich 2000 Assessments notwendig. Mit mindestens zwei Assessoren und einem Tag Aufwand pro Projekt ergibt das einen Zeitaufwand von 4000 Personentagen. Bei einem Tagessatz von 700 Euro wären das Kosten von insgesamt 2,8 Millionen Euro.

Abgrenzung

Ein hoher Überschneidungsgrad besteht zwischen CMMI und der ISO 15504 (SPICE-Norm, Software Process Improvement and Capability dEtermination). Dieser rührt daher, dass das eigentliche Projektmodell von SPICE auf der ISO 12207 AMD 1 Norm basiert und CMMI das Ziel hatte, die bestehenden ISO Standards so weit wie möglich einzuhalten. Zudem hat das SEI die CMMI Continuous Methode mit dem Ziel entwickelt, zur ISO 15504 zu "passen", es als Assessment-Modell allerdings noch nicht offiziell genehmigen lassen.

SPICE ist eine Assessment-Methode – ähnlich dem SCAMPI-Assessment bei CMMI –, die auch Prozess-Modelle beinhaltet, um die Leistungsfähigkeit bei der Softwareentwicklung zu bewerten (siehe "Prozessbewertung und -verbesserung mit SPICE", Ausgabe 09/2007). Auch wenn die SPICE Norm insgesamt nicht so stark verbreitet ist wie CMMI, trifft man sie vor allem in Europa und Australien häufig an, CMMI hingegen bevorzugt im angelsächsischen Raum.

Eingesetzt wird SPICE vor allem im Automotive-Bereich, CMMI hingegen in IT-Firmen sowie Firmen mit grossen IT-Abteilungen. CMMI betrachtet und bewertet das Unternehmen bzw. Unternehmensbereiche als Ganzes, SPICE hingegen in der Praxis überwiegend Projekte und Projektdisziplinen. Der für Ende 2008 geplante Teil 7 der ISO TR 15504 soll dies allerdings ändern und eine Betrachtung des Gesamtunternehmens – ähnlich wie bei CMMI Staged – ermöglichen.

Im Gegensatz zu CMMI ist SPICE vorwiegend auf die Software-Entwicklung fokussiert und betrachtet System- und Hardware-Entwicklung nicht durchgängig. Die Reifegradstufen beider Modelle korrespondieren in etwa, es gibt jedoch bei den niedrigeren Leveln Abweichungen, falls man Prozesse außerhalb des HIS-Scope von Automotive SPICE anwendet. Dennoch kann man davon ausgehen, dass ein Unternehmen, das CMMI Level 3 erreicht, diesen Level auf Prozessebene auch in SPICE erreichen kann.

Tabelle 5 zeigt eine kurze Gegenüberstellung beider Modelle.

	CMMI Stufenmodell	ISO 15504 (SPICE)
Verbreitung	Angelsächsischer Raum (Großbritannien, USA)	Europa, Asien, Australien
Bewertung	5 Reifegradstufen	6 Reifegradstufen, wobei jeder Prozess separat bewertet wird
Struktur	4 Prozesskategorien, 25 Prozessbereiche	9 Prozessgruppen, 48 Prozesse (SPICE) 7 Prozessgruppen, 31 Prozesse (Automotive SPICE) 4 Prozessgruppen, 15 Prozesse (HIS Scope aus Automotive SPICE)
Gegenstand des Assessments	Kombination unterschiedlicher Entwicklungsdisziplinen möglich (Software-, Hardware-, Systementwicklung)	Fokus auf Software- und Systementwicklung
Assessmentaufwand	Prüfung des kompletten Modells (5-7 Teammitglieder, 4 Projekte, 10 Tage On-site)	Prüfung von 15 der 48 Prozesse (1-2 Teammitglieder, 1 Projekt, 3-4 Tage On-site)
Anzahl der Practices auf Reifegrad 3	413	1384 (SPICE) 947 (Automotive SPICE) 457 (HIS Scope aus Automotive SPICE)
Assessoren-ausbildung	Durch SEI - 5 Tage Einführung - 5 Tage Intermediate Concepts - min. 2 Assessment-Teilnahmen - 5 Tage Lead Appraiser Training - 1 Observed Appraisal	Durch iNTACS / VDA (Automotive SPICE) Provisional: 5 Tage Assessoren Ausbildung + Prüfung Competent: 4 Tage Assessoren-Ausbildung (Competent) + Prüfung + 3 beobachtete Assessments (15 Tage on-site) Principal: 6 beobachtete Assessments (30 Tage on-site) und 2 Aktivitäten für die Methode .
Qualitätssicherung der Assessments	durch SEI	durch iNTACS / VDA (Automotive SPICE) vorgesehen.
Autorisierte Assessoren	ca. 600	ca. 282 iNTACS registrierte SPICE Assessoren in 17 Ländern (Stand Juni 2007)
Support	durch Steering Group	Durch iNTACS / VDA (Automotive SPICE)
Weiterentwicklung	durch Model Development Team	durch Assessoren-Beteiligung (z.B. Gate4SPICE) bzw. durch branchenspezifische Arbeitsgruppen (z.B. Automotive SIG für Automotive SPICE).

Tabelle 5: Gegenüberstellung von CMMI/Stufenmodell und ISO 15504 (SPICE).

Empfehlungen

CMMI sagt nicht, wie ein Projekt durchgeführt werden soll, sondern nur, was zu tun ist. Die Gefahr bei einer CMMI Einführung liegt deshalb häufig in einer überdimensionierten Administration. Um zu kontrollieren, ob die eingeführten Prozesse auch eingehalten werden, erstellen Unternehmen oft für jedes Ziel Vorlagen. Projektleiter, die eine Vielzahl solcher Dokumente ausfüllen müssen, empfinden sich dann eher als Projektadministratoren und weniger als Leiter eines Projekts. In manchen Unternehmen muss ein Projektleiter bis zu 30 Dokumente erstellen, "um CMMI zu entsprechen", bevor er Budget und Team erhält. Ein solcher Verwaltungsaufwand ist nicht im Sinne von CMMI. Es ist klar, dass ein Projektleiter Ergebnisse dokumentieren muss, dennoch liegt es am Unternehmen zu definieren, wie weit der Aufwand dafür gehen soll. Bei der Einführung von CMMI sollten Firmen daher gut planen, wie sie später sicherstellen, dass alle Prozessgebiete eingehalten werden. Mit einem Stapel an Dokumenten, die oft im Widerspruch zu bestehenden Projektvorgehen stehen oder Duplikate sind, werden die Projektleiter nicht zur Mitarbeit gewonnen.

Da Projektleiter nicht ohne weiteres jede Woche einen Tag für Assessments aufwenden können, wählen Firmen ihre (internen) Assessoren häufig aus der Linie. Linienvorgesetzten mangelt es jedoch oft an Projektleitungserfahrung. Das kann dazu führen, dass diese sich bei den Assessments akribisch an die Vorgaben halten, auch wenn das im jeweiligen Projekt wenig Sinn ergibt. Wenn in diesen Fällen kein externer Assessor im Assessment Team ist, der korrigierend eingreifen kann, verliert CMMI im Unternehmen als Ganzes aber vor allem unter den Projektleitern sehr schnell an Energie.

Hier ist nun ein weiteres Problem zu erkennen. Die Unternehmen neigen dazu, CMMI auf "preußische Art" einzuführen. Dabei wird gerne übersehen, dass jedes Projekt einen eigenen Charakter hat. Es gibt Projekte, die nicht alle Disziplinen benötigen. Wichtig ist, dass der Projektleiter vernünftig begründen kann – und das auch dokumentiert –, warum er etwas nicht macht. Auch denken Unternehmen, es wäre eine gute Idee, CMMI auf alle Projekte anzuwenden – egal ob es fünf Personentage sind (die aus Budgetgründen als Projekt abgewickelt werden müssen) oder 10.000 Personentage. Auch das führt jedoch schnell dazu, dass CMMI an Popularität verliert.

Zu guter Letzt: CMMI bewertet ein Unternehmen und darin die Projekte. Leider wird in vielen Unternehmen die Bewertung des Projekts mit der Qualität der Projektleiter gleich gesetzt. Auch das ist nicht im Sinn von CMMI.

Wenn ein Unternehmen CMMI mit Vernunft einführt, kann es jedoch sehr stark von den Möglichkeiten profitieren.

Fazit

CMMI ist ein Best-Practices Prozessmodell, das aus einer Untersuchung von vielen Projekten hervorgegangen ist. Es beschreibt die Fähigkeits- bzw. Reifegrade eines Unternehmens und versetzt die Unternehmen in die Lage, die Qualität in Projekten zu erhöhen, die Vorhersagen in einem Projekt zu verbessern, die Kosten zu senken und die Produktivität zu erhöhen. Eine CMMI-Einführung erfordert zwar Zeit und Geld, die Erfahrung zeigt jedoch, dass diese sich – sofern sie mit Bedacht durchgeführt wird – auf jeden Fall lohnt.

Prozessbewertung und -verbesserung mit SPICE

Im Qualitäts- und Prozessmanagement sind diverse Normen und Methoden etabliert, wie z.B. die DIN ISO 9000, das Capability Maturity Model (CMM) oder die SPICE Norm mit Elementen der beiden zuerst genannten Modelle. SPICE ist vor allem in der Automobilindustrie verbreitet, wird jedoch zunehmend auch in anderen Branchen, z.B. Informationstechnologie, Finanzdienstleistung, Aerospace und Medizin eingesetzt. Dieser Artikel erklärt die Grundlagen von SPICE, erläutert seinen Nutzen und beschreibt, wie ein SPICE-Assessment in der Praxis abläuft.



Ralf-Peter Frick

Senior Consultant für das Ressort Prozessverbesserung, SPICE u. CMMI bei der Actano GmbH, Principal Assessor ISO/IEC 15504 (INTACS)

Kontakt:

Ralf-Peter.Frick@actano.de

Mehr Informationen unter:

www.projektmagazin.de/autoren/

Normen- und Methodenvielfalt im Prozessmanagement

Zunächst sollen einige der wichtigsten Normen und Methoden kurz erklärt und zueinander in Beziehung gesetzt werden.

ISO 9000ff

Zur Entwicklung der DIN ISO 9000 Familie kam es in den 80er Jahren, als die zunehmende Globalisierung des Handels eine Vereinheitlichung der vielen nationalen und branchenspezifischen Regelwerke erforderte. Ein spezielles "ISO-Komitee" wurde mit der Ausarbeitung eines weltweit einheitlichen, branchenübergreifenden QM-Regelwerks beauftragt.

Die klassische Qualitätsmanagementnorm ISO 9000ff, die seit dem Jahr 2000 in prozessorientierter Struktur freigegeben ist, dokumentiert die Grundsätze für Qualitätsmanagement-Maßnahmen und ist Basis für ein prozessorientiertes Qualitätsmanagement-System. Mit der Umwandlung der ursprünglichen ISO 9000 Normen, die eher für das produzierende Gewerbe und in einer sehr technischen Sprache verfasst waren, wurden diese auch für den Dienstleistungssektor besser handhabbar. Die Norm basiert auf dem nach Edward Deming benannten Demingkreis, auch PDCA für "Plan Do Check Act" genannt.

In den folgenden drei Bereichen bringt die Einführung von ISO 9000 einen Nutzen:

1. Mit Hilfe eines ISO 9001-Zertifikats kann ein Unternehmen die Qualität seiner Produkte oder Dienstleistungen nachweisen. Viele große Firmen möchten ein entsprechendes Zertifikat von ihren Lieferanten sogar zwingend sehen.
2. Die Norm unterstützt durch ihre Aufforderung zur Weiterentwicklung des eigenen Potenzials die Zukunft eines Unternehmens.
3. Die ISO 9000 ff Reihe stellt als allgemein anerkannte Zertifizierung eine solide Basis hinsichtlich der rechtlichen Aspekte dar (z.B. Produkthaftung), auf die auch andere Normen – vor allem prozessorientierte wie SPICE – aufsetzen.

Die ISO/TS 16949 enthält besondere Anforderungen bei Anwendung von ISO 9001:2000 für die Serien- und Ersatzteil-Produktion in der Automobilindustrie und ist dort ebenfalls sehr verbreitet.

Capability Maturity Model Integration (CMMI®)

CMMI geht aus dem Capability Maturity Model (CMM®) hervor, das dazu diente, die Qualität des Software-Entwicklungsprozesses von Organisationen zu beurteilen und Maßnahmen zu dessen Verbesserung zu bestimmen. Die Geschichte von CMM begann 1986, als das dem US-Verteidigungsministerium unterstellte Software Engineering Institute (SEI, www.sei.cmu.edu) den Auftrag bekam, mit der Entwicklung eines Systems zur Bewertung der Reife von Softwareprozessen zu starten. 1991 wurde das Modell als Capability Maturity Model 1.0 herausgegeben.

Um dem Wildwuchs diverser CM-Modelle entgegenzuwirken – einige Entwicklungs-Disziplinen entwarfen ein eigenes Modell, z.B. SW-CMM –, wurde das Projekt "Capability Maturity Model Integrated" gestartet. Im

Herbst 2000 kam die Pilotversion 1.0 heraus, die Anfang 2002 unter dem Namen "Capability Maturity Model Integration" (CMMI®) freigegeben wurde. Ende 2003 ersetzte CMMI als neues, modulares und vor allem vereinheitlichtes Modell endgültig das bisherige CMM.

CMMI ist ein Prozessmodell zur Beurteilung und Verbesserung der Qualität ("Reife") von Produkt-Entwicklungsprozessen in Organisationen, das in zwei unterschiedlichen Versionen existiert: Das Stufenmodell ("Staged") verkörpert die ursprüngliche Denkweise, dass mit jeder Stufe ein festgelegter Umfang von Prozessen definiert sein muss. Um auch mit SPICE (ISO/IEC 15504) kompatibel zu sein, wurde zusätzlich die "Continuous"-Version geschaffen, die eine beliebige Prozessauswahl zulässt und Reifegrade für jeden Prozess ermittelt.

Bootstrap

Bootstrap entstand aus einem EU-Projekt in den frühen 1990er-Jahren. Es sollte den europäischen Gegenpol zu dem auf US-amerikanische Bedürfnisse zugeschnittenen CMM bilden und zudem für eine breitere Palette von Software-Entwicklungsprozessen geeignet sein. Bootstrap setzte auf CMM als Referenzmodell auf, aber auch auf die ISO 9000-Normenreihe. Die Bewertung erfolgte bei Bootstrap in mehreren Stufen (Werte von 0-3) während bei CMM als Werte nur "ja"/"nein" existierten. Kerndimensionen waren Organisation, Technologie und Methoden – letztere unterteilt in Support, Product Engineering und Process Engineering. Die Fragenliste umfasste ca. 140 Fragen für das Management und 110 Fragen für die Projekte. Bootstrap wurde vom Bootstrap Institut (BI), das als gemeinnütziger Verein von Firmen aus der IT-Branche getragen wurde, gefördert und weiterentwickelt. Die Methode ermöglichte durch die Datenerhebung u.a. auch Branchenvergleiche. Die Aus- und Weiterbildung der Assessoren war ebenfalls beim BI angesiedelt.

Die Methode Bootstrap ging in der SPICE-Norm auf und führte 2003 zur Schließung des Bootstrap Instituts.

Die SPICE-Norm

Aus dem CMM- und dem Bootstrap-Ansatz ging 1992 das Software Process Improvement and Capability dEtermination (SPICE-) Projekt hervor, in dem Vertreter beider Methodiken mitarbeiteten. Es entstand zunächst eine Draft-Version, 1998 wurde dann der Technical Report der ISO 15504 verabschiedet. Er bestand aus neun Prozessgruppen und bildete den Rahmen für eine einheitliche Bewertung der Leistungsfähigkeit von Software entwickelnden Organisationseinheiten. Für jeden einzelnen Prozess erfolgt eine Bewertung des Reifegrads in den Stufen 0 bis 5. Anders als bei CMM ist das Erreichen der Stufe 1 nicht selbstverständlich. Im Vergleich zu Bootstrap gibt es für alle Prozesse konkrete Indikatoren (Base und Generic Practices) zur Bewertung der Qualität und Leistungsfähigkeit der Prozesse.

In einem langen Abstimmungsprozess wurde dann in den Jahren 2003 bis 2006 aus dem "Technical Report" eine Norm – die ISO/IEC 15504, auch SPICE genannt. Die Teile 1 bis 4 bilden die Grundlage, um unterschiedliche Referenz- und Assessierungsmodelle einzubinden.

Ein Referenzmodell beschreibt eine Menge von Prozessen für einen gewissen Anwendungsbereich, z.B. für den Software-Lebenszyklus. Für jeden Prozess müssen dabei der Zweck und die zur Erreichung des Zwecks notwendigen Ergebnisse beschrieben sein. Eine solche Beschreibung für den Software-Lebenszyklus enthält z.B. die ISO / IEC 12207. Ein Assessmentmodell bezieht sich auf mindestens ein Referenzmodell und enthält die Details zur Bewertung der Prozessreife. Dort müssen die Indikatoren für alle relevanten Prozesse aufgeführt sein, die sich auf den Prozesszweck und die Prozessergebnisse des Referenzmodells beziehen.

Teil 5 der ISO/IEC 15504 ist ein Prozessassessierungsmodell, das auf der aktuellen ISO/IEC 12207 (mit den Erweiterungen AMD1 und AMD2 für die Prozesse im Software Lebenszyklus) als Referenzmodell basiert.

Eine Erweiterung der ISO-Norm ist geplant: Teil 6 soll ein Assessment-Modell für Systems Engineering beschreiben, das auf der ISO/IEC 15288 basiert. Teil 7 soll näher auf solche Assessments eingehen, die die Reife einer Organisation spezifischer betrachten.

Da alle Assessoren über die iNTACS (International Assessor Certification Scheme, <http://www.intacs.info>) zertifiziert werden, ist die Vergleichbarkeit der Ergebnisse sichergestellt. Die iNTACS legt alle Regelungen über das Erreichen und Erhalten der einzelnen Assessorenstufen (Provisional Assessor, Competent Assessor und Principal Assessor) fest. Ebenso ist dort auch die Weiterentwicklung der Methode SPICE angesiedelt.

Hierzu wird iNTACS von Gate4SPICE – dem nicht-kommerziellen Netzwerk deutschsprachiger SPICE (ISO 15504) Assessoren – unterstützt.

SPICE dient in der Regel zur Projektbewertung. Aber auch den Prozess-Reifegrad von Unternehmen bzw. Unternehmensbereichen kann man mit SPICE bewerten – allerdings ist dieser Aspekt in SPICE nicht explizit beschrieben. In der Praxis wird dafür meist das CMMI Staged Modell verwendet. Dieses bietet eine leicht durchschaubare Bewertungsmöglichkeit, indem es eine fixe Anzahl von Prozessen definiert, die für eine Stufe erreicht sein müssen. Der geplante Teil 7 der SPICE Norm soll Abhilfe schaffen, indem er den Aspekt der Bewertung von ganzen Unternehmensbereichen stärker hervorhebt und präzisiert.

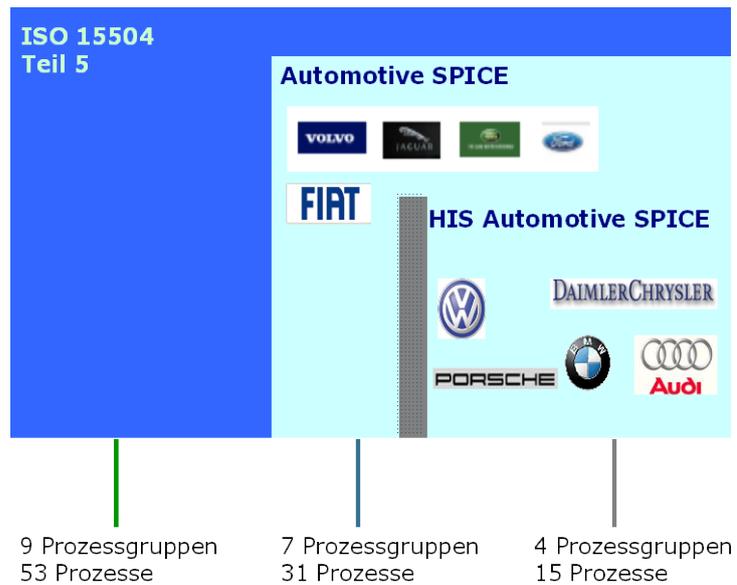


Bild 1: Die Herstellerinitiative Software in der Automobilindustrie (HIS) verwendet 15 Automotive SPICE Prozesse zur Bewertung ihrer Software- und Hardware-Lieferanten.

Automotive SPICE

Verbreitet ist ein spezielles Referenz- und Assessierungsmodell der Automobilbranche namens Automotive SPICE (PRM und PAM), das bereits im Jahre 2005, also ein Jahr vor der Verabschiedung des SPICE Assessment Modells (Teil 5 der Norm), freigegeben worden ist. Getragen und gefördert wurde es zunächst von der SPICE User Group, der führende europäische Automobilhersteller angehören; seit dem Jahr 2007 auch von dem VDA (Verband der Automobilindustrie). Zusätzlich hat die Herstellerinitiative Software in der Automobilindustrie (HIS), der die meisten deutschen Automobilhersteller angehören, zunächst auf Basis der Technical Reports und seit 2005 auf Basis von Automotive SPICE sich für ihre Lieferantenbewertungen von Software- und Hardware-Lieferanten auf 15 ausgewählte Automotive SPICE-Prozesse geeinigt. Weitere branchenspezifische Modelle (z.B. Banken, Aerospace) sind gewünscht und angedacht.

Das SPICE-Assessment

Die Initiative für ein SPICE-Assessment kann sowohl selbst als auch fremd gesteuert sein. Es gibt somit Selbst-Assessments (durch eigene SPICE-Assessoren durchgeführt) und externe Assessments (von organisationsfremden Assessoren durchgeführt, die bei iNTACS registriert sein sollten).

Interne Assessments dienen der kontinuierlichen Verbesserung und der Statusermittlung in den Projekten. Interne Auditoren bewerten den Status der Prozesse in den Projekten und in der Organisation, ermitteln Stärken und Schwächen, definieren Maßnahmen zur Prozessverbesserung und begleiten diese gegebenenfalls. Interne Assessments sind vergleichbar mit den Self Assessments in CMMI und den internen Audits bei der ISO 9000ff.

In Abständen von sechs bis zwölf Monaten sollten bei jeder Norm und Methode auch externe Assessments durchgeführt werden – wobei die Frequenz abhängig von der Größe des Unternehmens, dem Reifegrad der zu betrachtenden Prozesse und der Erfahrung der Assessoren ist. Einerseits ist so Neutralität gewährleistet und andererseits lässt sich damit einer "Betriebsblindheit" vorbeugen. Schließlich ist auch externer Input gerade bei der Prozessverbesserung wertvoll.

Die in der HIS zusammengeschlossenen Automobilhersteller verwenden SPICE vor allem im Elektrik/Elektronik- (E/E-) Umfeld als Mittel für Lieferantenassessments – einer speziellen Form der externen Assessments. Im Rahmen von Absprachen zu Standards hat sich die HIS z.B. im E/E-Umfeld auf 15 Prozesse aus Automotive SPICE verständigt, führt in diesen Prozessen Assessments bei Lieferanten durch und hat einen Austausch der Assessmentergebnisse unter bestimmten Voraussetzungen vereinbart. Ein-

zelne Hersteller haben intern die Klassifizierung der Prozessqualität teilweise an Einkaufsregeln (A/B/C-Lieferanten) oder Vertragsbedingungen verknüpft. So kann es derzeit zumindest Lieferanten in dieser Branche "passieren", dass sie einem SPICE-Assessment unterzogen werden, ohne sich für SPICE als Methodik entschieden zu haben. Für alle anderen ist eine freie Entscheidung für Prozessgestaltungs- und Assessment-Modelle möglich.

Wie ein SPICE-Assessment konkret abläuft und welche Vorbereitungen dafür notwendig sind, erfahren Sie in den nachfolgenden Abschnitten. Dabei wird von der Beauftragung eines externen Assessments durch ein Unternehmen ausgegangen.

Vorbereitung

Zunächst erläutert der Assessor im Rahmen einer Vorbesprechung dem Projektponsor und / oder dem Projektleiter des Projektverbesserungsprojektes die Methodik und vereinbart, für welche Bereiche und auf welche Weise das Assessment durchgeführt werden soll. Dazu muss zunächst das Referenz- und Assessierungsmodell (z.B. ISO / IEC 12207 und ISO / IEC 15504 Teil 5) sowie der Umfang (eine Auswahl der zu assessierenden Projekte) und die Dimension (bei initialen Assessments z.B. bis Level 2) festgelegt werden. Die Prozesse sind in SPICE nach Prozessgruppen gegliedert, so dass sich die für das Unternehmen interessanten Themenbereiche leicht extrahieren lassen. Die Auswahl der Prozesse übernimmt der Projektponsor, ggf. berät ihn dabei ein erfahrener SPICE-Assessor (idealerweise der Assessmentleiter). Die Auswahl kann im Hinblick darauf erfolgen, welche Prozesse unternehmenskritisch sind, bzw. bei welchen Prozessen es dem Unternehmen gerade am meisten unter den Nägeln brennt.

Beispiel

Das Assessment soll im E/E-Bereich eines Automobilzulieferers durchgeführt werden, bei dem 20 Entwickler im mechanischen, 20 im Elektrik/Elektronik- Bereich und je 15 in der Hardware- und Software-Entwicklung – verteilt auf 2 Standorte – beschäftigt sind. Jährlich werden dort insgesamt 50 externe sowie interne Projekte abgewickelt; das Gesamtvolumen liegt dabei zwischen 100 und 1000 Personentagen.

Wie und in welchen Bereichen das Assessment durchzuführen ist, ergibt sich aus den Rahmenbedingungen: Vereinbart wird, dass die 15 Prozesse des HIS-Scopes von Automotive SPICE und zusätzlich der Prozess Risikomanagement betrachtet werden. Ziel ist es, in allen ausgewählten Prozessen Level 2 zu erreichen.

Management Process Group (MAN) MAN.1 Organizational alignment MAN.2 Organization management A MAN.3 Project management MAN.4 Quality management A MAN.5 Risk management A MAN.6 Measurement	Engineering Process Group (ENG) A ENG.1 Requirements elicitation A ENG.2 System requirements analysis A ENG.3 System architectural design A ENG.4 Software requirements analysis A ENG.5 Software design A ENG.6 Software construction A ENG.7 Software integration A ENG.8 Software testing A ENG.9 System integration A ENG.10 System testing ENG.11 Software installation ENG.12 Software and system maintenance	Supporting Process Group (SUP) A SUP.1 Quality assurance A SUP.2 Verification SUP.3 Validation A SUP.4 Joint review SUP.5 Audit SUP.6 Product evaluation A SUP.7 Documentation A SUP.8 Configuration management A SUP.9 Problem resolution management A SUP.10 Change request management
The Acquisition Process Group (ACQ) ACQ.1 Acquisition preparation ACQ.2 Supplier selection A ACQ.3 Contract agreement A ACQ.4 Supplier monitoring ACQ.5 Customer acceptance A ACQ.11 Technical requirements A ACQ.12 Legal and administrative requirements A ACQ.13 Project requirements A ACQ.14 Request for proposals A ACQ.15 Supplier qualification	Resource & Infrastructure Process Group (RIN) RIN.1 Human resource management RIN.2 Training RIN.3 Knowledge management RIN.4 Infrastructure	Operation Process Group (OPE) OPE.1 Operational use OPE.2 Customer support
Supply Process Group (SPL) A SPL.1 Supplier tendering A SPL.2 Product release SPL.3 Product acceptance support	Process Improvement Process Group PIM.1 Process establishment PIM.2 Process assessment A PIM.3 Process improvement	Reuse Process Group (REU) REU.1 Asset management A REU.2 Reuse program management REU.3 Domain engineering

A Automotive-SPICE new HIS-Scope

Bild 2: Prozess-Assessmentmodell Automotive SPICE mit HIS-Scope.

Zur Bewertung der Organisation wählt der Assessmentleiter eine angemessene Anzahl von repräsentativen Projekten aus (im Beispiel etwa fünf). Diese sollten hinsichtlich Größe, Dauer, Volumen und Projektfortschritt repräsentativ sein, d.h. es sollten sowohl kleine, mittelgroße als auch große Projekte von beiden Standorten enthalten sein und unterschiedliche Kunden und Projekthinhalte berücksichtigt werden.

Das Kickoff

Das Kickoff findet normalerweise etwa einen Monat vor dem eigentlichen Assessment statt. Die Beteiligten haben dadurch etwas Zeit, die für das Assessment benötigten Informationen zu sammeln. Für den Prozess "Projektmanagement" sind das z.B. die Besprechungsprotokolle der Projektteammeetings sowie die der Besprechungen mit dem Kunden. Oft müssen diese erst aus einem Konfigurationsmanagement-Tool ausgecheckt werden oder sie liegen nur beim Kunden in vollem Umfang vor, z.B. wenn dieser bei Besprechungen die Federführung übernimmt. Wenn Teile des Projekts beim Kunden vor Ort stattfinden, sind zudem Informationen oft bei diesem auf Datenspeicher oder im Kunden-Mail-Account abgespeichert.

Zur Vorbereitung benötigt der Assessor vorab weitere Informationen und Dokumente, die ebenfalls zusammengestellt werden müssen – für den Prozess "Projektmanagement" z.B. das Projekthandbuch und den aktuellen Projektplan.

Im Rahmen des Kickoffs wird die Methodik SPICE allen Beteiligten nochmals erklärt, anschließend werden die Verantwortlichkeiten festgelegt. Damit ist die Grundlage für die genaue Terminierung des Assessments geschaffen. Beim Kickoff müssen die jeweiligen Prozess-Experten anwesend sein – beim Prozess "Projektmanagement" sind das z.B. der bzw. die Projektleiter, für den Prozess Software Construction ein Entwickler. Nehmen auch der Projektsponsor sowie Führungskräfte aus den jeweiligen Bereichen teil, signalisiert das den Mitarbeitern die Relevanz des Themas.

Durchführung

Zu Beginn des Assessments findet meist eine kurze Auftaktveranstaltung mit allen Personen statt, die an den Interviews teilnehmen. Der Assessmentleiter informiert dabei nochmals über SPICE; im Idealfall ist auch das Management anwesend und motiviert zu konstruktiver, offener Mitarbeit. Zu diesem Zeitpunkt muss ein genauer Assessmentplan vorliegen, der detailliert festlegt, wann die Interviews mit den Ansprechpartnern zu den einzelnen Prozessen stattfinden. Diesen Plan erstellt der Assessmentleiter im Vorfeld gemeinsam mit dem Projektleiter des Prozessverbesserungsprojektes bzw. mit dem Assessment-Ansprechpartner beim assessierten Unternehmen. Meist gibt der Assessmentleiter eine grobe Zeiteinteilung vor und der Ansprechpartner vor Ort übernimmt die personelle Besetzung und die Detailterminierung. Bei unternehmensweiter Assessierung sollte der Assessmentplan gruppiert und entweder nach Prozessen oder Projekten strukturiert sein, was eine Parallelisierung bei mehreren Assessoren zulässt.

Für ein Interview sollte man pro Projekt und Prozess etwa mit einer Dauer von zwei Stunden rechnen. Da jedes zu überprüfende Level im Rahmen der Interviews etwas Zeit beansprucht, spielen für die Zeitplanung auch die zu betrachtenden Level eine Rolle. Vor allem ab Level 3 aufwärts ist zusätzliche Zeit einzuplanen, da hier nicht nur die Fragen für die nächste Stufe, sondern auch die vom Unternehmen zur Verfügung gestellten Prozessbeschreibungen betrachtet werden müssen. Je nach Unternehmensgröße können dafür sowohl generelle Vorgaben existieren als auch spezielle für Unternehmensteile bzw. Standorte.

Aufgabe der assessierten Firma bzw. des assessierten Projekts ist, kompetente Ansprechpartner bzw. Prozesseigner aus dem Projekt (bis Level 2) und ggf. zusätzlich aus der Organisation (ab Level 3) zur Verfügung zu stellen. Diese müssen auf repräsentative Unterlagen zugreifen können – für den Prozess "Risikomanagement" z.B. auf den Risikomanagementplan, in dem die Risiken genannt, bewertet und mit Risikogegenmaßnahmen versehen sind. Die Unterlagen werden vom Assessor entweder während des Interviews oder im Anschluss daran in Stichproben eingesehen. Das Interview orientiert sich grob an den "Base Practises" (BP) und an den "Generic Practices" (GP) des gewählten Assessmentmodells.

Base Practices sind für jeden Prozess definiert und stellen die unmittelbar handlungsrelevanten Elemente des Prozesses dar. Für den Prozess "Risikomanagement" wären dies u.a. "Ermittle Risiken", "Analysiere Risiken", "Bestimme Risikogegenmaßnahmen und führe diese durch" sowie "Verfolge Risiken".

Die Generic Practices sind generisch formulierte Aktivitäten, die jeweils in Relation zum Prozess interpretiert werden müssen. Sie enthalten Anweisungen für die Implementierung des jeweiligen Prozessattributs. Für das Level 2 gibt es Generic Practices sowohl für das Management der Prozessdurchführung (z.B. GP

2.1.4: "Definiere Verantwortlichkeiten und Befugnisse für die Durchführung des Prozesses") als auch für das Management der Arbeitsprodukte (z.B. GP 2.2.1:"Definiere die Anforderungen an die Arbeitsprodukte"). Betrachtet man wieder den Prozess "Risikomanagement", würde GP 2.1.4 bedeuten, dass geregelt sein muss, wer die Verantwortung für die Durchführung des Risikomanagements hat, wer mitwirkt und wer welche Befugnisse hat. Dies ist in der Regel in einer Prozessbeschreibung oder einem Projekthandbuch zu finden. GP 2.1.4 würde in diesem Fall bedeuten, dass die Anforderungen an das Arbeitsergebnis "Risikomanagementplan" definiert sein müssen. Dies wird normalerweise anhand einer Vorlage und Beschreibung zur Anwendung der Vorlage bzw. der Prozessbeschreibung nachzuweisen sein.

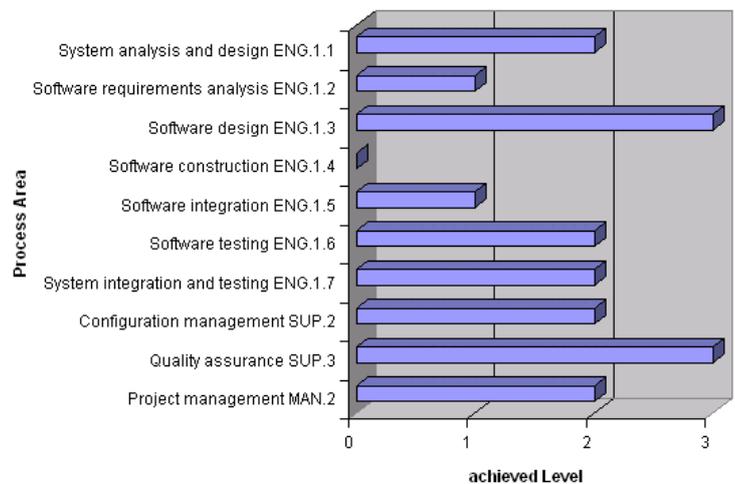


Bild 3: Beispielhaftes Reifegradprofil eines assessierten Projekts.

Der Assessor macht sich im Rahmen der Überprüfung ein Bild, inwieweit die geforderten Inhalte enthalten sind und stellt dies auf einer Skala von 0-100% dar. Die Einzelwertungen werden dann rechnerisch zu einem Endergebnis (in Quartilen) zusammengefasst. Bei einem knappen Ergebnis hat der Assessor die Möglichkeit einer Auf- oder Abwertung um ein Level. Hier ist auch ein weiterer Unterschied zu CMMI festzustellen, das bei den Fragestellungen nur ein Ja oder Nein zulässt.

Beispiel

Beim Assessment zum Prozess "Projektmanagement" wird das Interview mit dem Projektleiter und eventuell existierenden Teilprojektleitern geführt. Um z.B. den Level für das "Base Practice 11: Arbeite den Projektplan ab" zu bestimmen, das in der Detailbeschreibung lautet "Arbeite die geplanten Aktivitäten des Projektes ab, zeichne den Fortschrittsstand auf und berichte den aktuellen Status an die betroffenen Parteien", wird der Assessor wie folgt vorgehen: Zunächst müssen die Projektleiter anhand des aktuellen Projektplans darlegen, wie der tatsächliche Arbeitsfortschritt ermittelt und dokumentiert wird. Des weiteren wird sich der Assessor das Projektfortschrittsreporting zeigen lassen und darstellen lassen, welcher Verteilerkreis dies erhält bzw. wem dies präsentiert wird. Der Assessor erhält so ein Bild, inwiefern der vorgefundene Zustand des Projektmanagements dieses BP11 nicht (N), teilweise (P), überwiegend (L) oder voll (F) erfüllt.

Sind viele der Base Practices eines Prozesses voll erfüllt, lohnt es sich, auch die Level 2-Kriterien zu prüfen. Ein Generic Practice wäre in diesem Fall z.B. "2.1.2. – Planung und Überwachung der Prozessausführung". Dabei muss verifiziert werden, inwiefern z.B. beim Prozess "Projektmanagement" die Projektmanagementaktivitäten (z.B. BP 11) terminlich geplant sind und in welchem Umfang eine Verfolgung der planmäßigen Ausführung stattfindet. Für die anderen, ebenfalls zu prüfenden Base Practices von Level 2 gilt das entsprechende.

Ergebnisse

Das Ergebnis eines SPICE-Assessments ist in der Regel ein Bericht, der aus mehreren Teilen besteht:

- Zunächst sind die Fakten des Assessments festgehalten zu den klassischen W-Fragen: Wer assessierte, wer wurde assessiert, welche Projekte wurden befragt etc.
- Der Bericht enthält ein Prozessprofil, aus dem die Reifegrade für die einzelnen Prozesse bzw. Projekte hervorgehen.

Um z.B. den Reifegrad für den im Beispiel angeführten Prozess "Projektmanagement" zu ermitteln, werden zunächst wie beschrieben alle 15 Base Practices zum Prozess Projektmanagement nach der ISO / IEC 15504 Teil 5 bewertet. Aus den 15 Base Practise-Bewertungen wird dann der Mittelwert ermittelt. Ist der im prozentualen Bereich von "überwiegend" oder "voll erfüllt" angesiedelt (also > 50%), ist Level 1 erreicht, liegt er im Bereich von "voll erfüllt" (also > 86%) , so ist auch die Basis für höhere

Reifegradstufen gegeben, die im Rahmen des Assessments bewertet werden sollten. Bild 3 zeigt die Darstellung eines solchen Prozessprofils.

- Zudem gibt es zu jedem Prozess (oft auch generell) eine Beschreibung der festgestellten Stärken und Schwächen bzw. der Verbesserungspotenziale. Diese Beschreibungen finden sich in den Berichten meist unter dem Punkt "Nachweise, Feststellungen und Kommentare". Diese Informationen geben die Ansatzpunkte für die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse aus Sicht des Assessors wieder und sind damit die wesentliche Grundlage für einen nachfolgenden Verbesserungsansatz. Kasten 1 stellt beispielhaft einen Auszug aus einem solchen Bericht dar.

Darüber hinaus ist es üblich, dass die Assessierten bereits zum Ende des Assessments ein kurzes Feedback dazu erhalten, wie die Reifegrade der Prozesse voraussichtlich aussehen werden und was die Hauptfeststellungen zu den einzelnen Prozessen sind. Falls gewünscht, wird parallel zu dem Bericht eine Präsentation erstellt. Während der Präsentation werden die Ergebnisse vorgetragen und erläutert und können mit den Assessoren diskutiert werden.

MAN.3 Projekt-Management

Allgemeines:

In dem aktuellen Projekt KFZ arbeiten zwei Entwickler, insgesamt haben XXX AG und der Unterlieferant YY 10 Entwickler (7 für den Bereich Automotive). Der Software-Projektleiter koordiniert nicht nur dieses eine Projekt, sondern immer mehrere. ...

Die Verfolgung des Projektfortschritts und die Korrektur von Abweichungen erfolgt nicht strukturiert.

Stärken:

BP11: Der aktuelle Stand des Projektfortschritts wird regelmäßig im Rahmen der Kundenregelkommunikation ausgetauscht. ...

Schwächen:

BP11: Ein strukturiertes Berichtswesen zur Kontrolle des Projektfortschritts wurde nicht vorgefunden. Es wird empfohlen einen Mechanismus zu etablieren, der es ermöglicht, den Projektfortschritt laufend zu verfolgen und mit den Soll-Vorgaben in einem Projektplan abzugleichen. Auf Abweichungen muss geeignet reagiert werden, in dem diese korrigiert werden und in dem sich Probleme nicht wiederholen. ...

Prozessbewertung

	PA 1.1 Durchf. Manag.	PA 2.1 A-Erz.	PA 2.2 Def.	PA 3.1 Res.	PA 3.2 Messen	PA 4.1 Steuern	PA 4.2 Ändern	PA 5.1 Verb.	PA 5.2	Level 0
MAN.3 Projektmanagement	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?

Legende	
N	...Nicht Erreicht
P	...Teilweise Erreicht
L	...Fast Erreicht
F	...Vollständig Erreicht

Erläuterungen und Feststellungen

- GP1.1.: Die Anforderungen aus Level 1 sind mehrheitlich nicht ausgeprägt. Die Base Practises wurden nur ansatzweise vorgefunden.
- GP2.1.1-GP2.2.4: Die Anforderungen aus Level 2 sind mehrheitlich nicht ausgeprägt. Prozesse sind nicht identifiziert und dokumentiert. Nichtfunktionale Anforderungen an Arbeitsprodukte sind nicht identifiziert.

Nachweise:

- Projektzeitplan XY012007.doc
- Excel-Liste der Releaseverwaltung am Beispiel "PRP007"

Kasten 1: Auszug aus einem Assessment-Bericht.

Wie geht es weiter?

Prozessverbesserungs-Projekt

Jetzt kommt der eigentlich wichtigste Teil – die Prozessverbesserung im Rahmen eines Prozessverbesserungs-Projekts. Zunächst ist es wichtig, auf Basis des Berichtes Maßnahmen zu definieren, um die festgestellten Stärken zu nutzen sowie die Schwächen zu beseitigen. Meist erfolgt dies im Rahmen eines mehrtägigen Maßnahmen-Workshops, an dem die Schlüsselpersonen zu den einzelnen Prozessen teilnehmen. Die Teilnehmer sollten sich zu jeder der festgestellten Stärken überlegen, wie die Organisation davon profitieren kann. Besteht z.B. eine gut funktionierende Kommunikation zum Prozessfortschritt mit dem Kunden, kann diese eventuell in allgemeingültige Prozessstandards einfließen. Bei jeder festgestellten Schwäche ist zu überlegen, wie diese kurzfristig bzw. nachhaltig beseitigt werden kann. So sollte im Beispiel z.B. ein strukturiertes Berichtswesen zur Kontrolle des Projektfortschritts definiert und eingeführt werden.

Wichtig ist, dass das Ziel des Prozessverbesserungsprojekts genau definiert wird und dass das Projekt (idealerweise) mit Managementrückhalt und dem erforderlichen Projektbudget versorgt ist. Ein Ziel könnte z.B. lauten, bei x Prozessen bis zum Jahresende Level 1 zu erreichen. Die Ziele müssen jedoch in einer sinnvollen Relation zur Zeitschiene stehen: Für eine Prozessverbesserung von einem Level sollte – je nach

Größe der zu betrachtenden Organisationseinheit – ein Zeitraum von sechs Monaten bis zu einem Jahr eingeplant werden. Für eine Verbesserung um zwei Level sollte ein weiteres Jahr vorgesehen werden. Sobald eine entsprechende Maßnahmenliste erstellt ist, lassen sich auch die benötigten Kapazitäten und Budgets im Detail planen, da zu dem Zeitpunkt bekannt ist, welche Aufgaben zu erledigen sind.

Erfolgsfaktoren

Damit die Aufgaben und letztendlich die Prozesse akzeptiert werden, muss im Projektteam das notwendige Know-how vorhanden sein: Prozess- und SPICE-Experten sollten darin ebenso eingebunden sein wie technische und fachliche Experten. Erfahrungsgemäß sind Prozessverbesserungsprojekte nur dann erfolgreich, wenn bereits frühzeitig möglichst viele "Prozessanwender" involviert werden und idealerweise auch an der Prozessgestaltung mitarbeiten. Besonders hilfreich ist die Unterstützung von erfahrenen Mitarbeitern oder Beratern, die schon ähnliche Projekte umgesetzt haben. Auch der SPICE-Experte sollte – zumindest nach Fertigstellung von Prozessdefinitionen bzw. -Templates – zu Rate gezogen werden, um die SPICE-Konformität zu überprüfen.

Im nächsten Schritt werden die veränderten Prozesse in Pilotprojekten angewendet. So lassen sich frühzeitig Korrekturmaßnahmen einleiten, um ein Feintuning der Prozesse vor dem Flächen-Rollout durchzuführen. Dabei sollten alle beteiligten Parteien mit in den Review-Prozess eingebunden werden. In unserem Beispiel würden beim Review z.B. alle Empfänger des Projektfortschrittsberichts befragt werden, inwieweit dieser ihren Anforderungen entspricht, ob unnötiger Inhalt vorhanden ist oder ob wichtige Punkte fehlen.

Nachdem die neuen Prozesse etabliert und in mindestens einem repräsentativen Projekt angewendet worden sind, können sie im Rahmen eines erneuten SPICE-Assessments überprüft werden.

Was bringt ein SPICE-Assessment bzw. -Verbesserungsprogramm?

Bei Prozessverbesserungs-Programmen ist es schwierig, eine genaue Kosten-Nutzen-Analyse zu erstellen. Sie führen zu einer verringerten Fehlerquote, zu mehr Effizienz der Prozesse und letztendlich dazu, dass Termine, Qualität und Budgets besser eingehalten werden. Mit einer sauberen Prozesskostenrechnung kann man dies – allerdings nicht durchgängig – noch am ehesten quantitativ darstellen. Letztendlich ist man auf Schätzungen angewiesen, die teils auf Erfahrungswerten basieren.

Kosten

Als Anhaltspunkt für die Kosten kann man von folgenden Werten ausgehen: Das Qualifizierungsbudget für die Steigerung der Reifegrade um ein Level beträgt bei Betrachtung der 15 Prozesse von HIS Automotive SPICE durchschnittlich 5% des jährlichen Gesamtentwicklungsbudgets (mit Schwankungsbreiten von 3% bis 10%). Für den Erhalt des Levels müssen nochmals durchschnittlich 3% des jährlichen Gesamtentwicklungsbudgets zur Verfügung stehen. Allerdings wird in die hier aufgeführten Aktivitäten je nach Unternehmen bereits mehr oder weniger investiert. Solche vorhandenen Investitionen müssen von den genannten Zahlen abgezogen werden.

Nutzen

Auch die Nutzenabschätzung lässt sich nur pauschal darstellen. Sie orientiert sich an den eingesparten Kosten aufgrund einer gesteigerten Qualität in frühen Entwicklungsphasen und im Endprodukt.

Ausgangspunkt soll eine Betrachtung der Restfehlerdichte in den Endprodukten dienen. Als Basis wurde CMM herangezogen, da es für SPICE noch keine detaillierten Untersuchungen gibt. Eine Studie, die von den Rome Labs u.a. mit den Firmen Siemens und Lockheed in Verbindung mit dem SEI im Jahre 1999 durchgeführt wurde, kam zu dem Ergebnis, dass sich die Feldfehler auf Level 2 bereits auf 22-60 %, bei Level 3 auf 11-35% reduzieren. Die Projektkosten verringerten sich ebenfalls und zwar auf 66% bei Level 2 und auf 33% bei Level 3. Bei der Entwicklungszeit konnte bei dieser Erhebung zwischen Start und SOP eine Verkürzung auf 85 % (Level 2) bzw. 75% (Level 3) beobachtet werden. Auch eine Produktivitätssteigerung auf das Doppelte wird in dieser Statistik für Level 3 ausgewiesen.

Daraus kann man folgern, dass ein SPICE-basiertes Verbesserungsprogramm für die Softwareentwicklung in der Praxis – bei kompetenter Umsetzung – erhebliche Leistungssteigerung bringen dürfte. Die Investitionen würden sich in diesem Fall schnell amortisieren. Dazu kämen noch die Vorteile der zu erwartenden höheren Qualität, Budget- und Termintreue.

Fazit

In einer Zeit, in der weltweites Process Outsourcing schon fast zum Alltag gehört, viele Firmen sich aber schwer tun, die Outsourcing-Leistungen und die dazu erforderlichen Schnittstellen genau zu definieren, ist eine ständige Beobachtung der Prozessreife unerlässlich. Unabhängig davon, ob eigene Prozesse oder Prozesse der Zulieferer betrachtet werden sollen und ob dies auf Grundlage von ISO 9000ff, SPICE, CMMI oder einer anderen Methode geschehen soll: Wichtig für ein Unternehmen ist, sich auf eine geeignete Methode festzulegen und eine Zeitschiene und ein Budget für das Prozessqualitätsverbesserungsprojekt zu bestimmen. Dabei sollte es mit den für den Unternehmenserfolg wichtigen Prozessen beginnen und sich sukzessive den weiteren Prozessen widmen.

Zulieferern in der Automobilbranche, die den HIS-Assessments unterzogen werden, sollte bei der Methodenwahl folgendes beachten: Eine Firma, die Level 2 nach CMMI Staged erreicht hat, wird diesen Level nicht zwangsweise auch mit den HIS-SPICE-Prozessen erreichen, da von diesen nur etwa die Hälfte im Staged Modell Level 2 enthalten sind (der Software-Lifecycle fehlt). Ebenso ist generell in den SPICE Engineering Prozessen mehr Wert auf "Traceability" gelegt als in CMMI.

Ein wichtiger Faktor für das gesamte Unternehmen ist – wie bei allen Vorhaben im Qualitätsmanagementumfeld – die Unterstützung durch die oberste Führungsebene. Die Erfahrung zeigt, dass diese Projekte vor allem dann erfolgreich sind, wenn das Thema im gesamten Unternehmen quer durch alle Hierarchieebenen gelebt wird.