



#### ... SUMMARY

Die Beherrschung komplexer Geschäftsprozesse ist eine Herausforderung für jedes Unternehmen. Wir zeigen Ihnen, worauf es bei erfolgreichem Projektmanagement ankommt.

## Einführung eines Projektmanagement-Systems Auf Dauer kein Selbstläufer

Ein funktionsfähiges und gelebtes Projektmanagement rüstet Unternehmen für die Zukunft. Klar ist, eine allgemein gültige Projektmanagement-Ideallösung gibt es nicht. Ein guter Ansatz ist, Bewährtes im Unternehmen weiterhin zu nutzen und individuell mit Methoden und Werkzeugen des Projektmanagements anzureichern. TPG hat fünf Faktoren identifiziert, die für die Einführung von unternehmensweitem Projektmanagement beachtet werden sollten.

**A**n erster Stelle steht die Erkenntnis, dass die Einführung eines Projektmanagementsystems an sich ein Projekt ist, das meist weitere Kreise zieht, als die Initiatoren im ersten Ansatz vermuten. Leider trifft man häufig auf die Erwartung, dass die Installation eines Tools der erste und vor allem der wesentliche Schritt wäre. Vielmehr geht es aber um die stufenweise Festlegung von Methoden und die Schaffung

der dazu passenden Werkzeuge. Die Erlangung eines höheren Projektmanagement Reifegrades braucht Zeit und Konsequenz, sie erfolgt in den Köpfen der Mitarbeiter.

### Ziele, Budget und Projektteam

Dieses Projekt erfordert also klar definierte Ziele, ein Budget und ein Projektteam mit den nötigen Freiräumen sowie Kompetenzen für die Umsetzung.

Der zweite Erfolgsfaktor ist die Klärung der tatsächlichen Erwartungshaltung der einzelnen Stakeholder, insbesondere der Unternehmensführung bzw. der Sponsoren des Vorhabens. Hier wird oft zu viel Ergebnis in zu knapper Zeit erwartet. Der Wunsch nach der Einführung eines Projektmanagementsystems entsteht häufig aus einer Zwangslage und der damit verbundenen hohen Erwartung eines

kurzfristigen Allheilmittels. Es sollte also unbedingt eine firmenspezifische Gewichtung und Priorisierung der einzelnen Elemente der Projektmanagementumgebung vorgenommen werden. Nur so kann der erhoffte Nutzen in geeigneter Reihenfolge erbracht werden. Überzogene Forderungen führen hier zum vorhersehbaren Misserfolg. Vor allem bei der Abbildung einer Multiprojektmanagementumgebung muss klar sein, dass die vollständige Verbreitung einzelner Methoden über alle Projekte wichtiger ist, als die detaillierte Ausprägung von vielen Methoden in einzelnen Projekten.

### **Dritter Erfolgsfaktor: Inhaltliche Festlegung**

Die Einteilung von Projekten und Liniertätigkeiten ist der dritte Erfolgsfaktor und die erste inhaltliche Festlegung, die getroffen werden muss. Nicht jede Tätigkeit ist im Rahmen eines Projektes abzuwickeln. Klare Kriterien, ab wann von einem Projekt zu sprechen ist, und welche Methoden anzuwenden sind, müssen vorgegeben werden. Schwierig ist dabei oft die Entwicklung von ursprünglich kleinen Tätigkeiten, die sich im Laufe der Bearbeitung doch als ausgewachsene Projekte darstellen. Auch dafür muss es Regeln geben, nach denen die Betrachtung wiederholt und die Einordnung entsprechend angepasst werden kann. Was aber meist vergessen wird, sind Kriterien für den ordentlichen Abbruch von Projekten. Letztlich muss jedem Beteiligten klar sein, wie ein Projekt beginnt und endet, und wofür das Projektmanagementsystem einzusetzen ist.

Die Positionierung der Projektleiter in der Unternehmensorganisation ist der vierte wichtige Erfolgsfaktor bei der Schaffung eines Projektmanagementsystems. Es ist unerlässlich die Rolle mit allen Rechten und Pflichten, aber auch mit den erforderlichen Voraussetzungen zu definieren. Projektleiter brauchen ausreichende Kompetenzen

und entsprechende Rückendeckung von den internen Projektauftraggebern. Vor allem wenn es um die Betrachtung des Projekterfolges geht, stellt sich für den Projektleiter die Frage der Erreichbarkeit von Zielen. Die Mitwirkung bei der Definition von Zielen und Randbedingungen ist hier ein erheblicher Motivationsfaktor für den Projektleiter. Wenn

Projektleiter in Konfliktsituationen kommen, sind klare Eskalationskriterien und Eskalationswege erforderlich, um rasch Lösungen herbeiführen zu können. Der wichtigste Punkt hierbei ist die Regelung des Anspruchs auf Personalressourcen. Die Abstimmung mit den Abteilungsleitern, denen die geforderten Personen unterstellt sind, zählt hier sicherlich zu den größten Herausforderungen.

Projektmanagement ist auf Dauer kein Selbstläufer. Das Thema muss nach der Einführungsphase mit externer Unterstützung künftig ausschließlich mit internen Ressourcen funktionieren. Dazu ist es als fünfter Erfolgsfaktor wich-

tig, kompetente Promotoren als Treiber der Projektmanagement-Idee an den entscheidenden organisatorischen Stellen zu positionieren. Die Etablierung eines Project Management Offices (PMO) ist die geeignete Wahl, um dauerhaft den Erfolg des Projektmanagementsystems zu sichern. Das PMO ist nicht nur für die Schaffung und Verbreitung von Methoden und Werkzeugen verantwortlich, sondern auch für die Qualität der Projektplanung und Dokumentation. Die Mitarbeiter des PMO sorgen durch Unterstützung der Projektleiter für die Vollständigkeit und Verlässlichkeit der Projektdaten und bilden so das Fundament für belastbare Entscheidungen.

### **Am Werkzeug scheitern die wenigsten**

Natürlich gibt es je nach Art des einzuführenden Projektmanagementsystems noch weitere Erfolgsfaktoren. Doch die hier genannten fünf Punkte stellen aus der TPG-Erfahrung die wichtigsten Eckpfeiler jeder Einführung dar. Die intensivsten Diskussionen über einzelne Methoden und toolseitige Funktionen sind nutzlos, wenn deren Ergebnisse schon in der Umsetzung blockiert werden oder später nicht gelebt werden können. Eine Projektmanagementlösung ist immer internen politischen Strömungen und persönlichen Interessen ausgesetzt. Am Werkzeug oder an den Methoden scheitern die wenigsten.

**Johann Strasser ■**

TPG – The Project Group Informationstechnologie GmbH, München

 [www.theprojectgroup.com](http://www.theprojectgroup.com)

