



## **Projektmanagement - Warum viele Projekte außer Plan geraten -**

Was sollten Projektmanager neben Organisations- und Planungstalent mitbringen, um die Projektziele regelmäßig zu erreichen?

Werden Projektleiter systematisch auf ihre Aufgaben vorbereitet und ausgebildet? Erhalten sie ausreichend Zeit, sich fort- und weiterzubilden? Oder springen sie nicht meistens von einem Projekt ins andere, leiten mehrere Projekte gleichzeitig und leiden unter Termindruck?

Und doch gehen viele Unternehmer immer wieder hoffnungsvoll davon aus, dass die Projekte doch bitte im Budget- und Zeitrahmen bleiben und den entsprechenden Kundennutzen stiften. Gemäß einer McKinsey Studie vom November 2012 mit 5.400 Großprojekten, sprengten 45% den Budgetrahmen, 7% konnten den Zeitrahmen nicht einhalten und 56% stifteten nicht den erwarteten Nutzen. Bei den Projekten > 15 Mio. US\$ wurde im Durchschnitt jedes dieser Projekt 12 Mio. US\$ teurer als budgetiert.

Die Hauptgründe hierfür:

- fehlender Unternehmens- und Projektfokus
- keine klaren Projektziele
- wechselnde Anforderungen
- technische Komplexität
- mangelnde Projektidentifizierung des Projektteams
- unzureichende Fähigkeiten und Fertigkeiten im Team
- unrealistische Zeitvorgaben
- reaktive Projektplanung

Grund genug, sich mit den notwendigen Eigenschaften von Projektmanagern auseinanderzusetzen. Einer der wichtigsten Erfolgsparameter für einen reibungslosen Projektablauf ist die Kommunikation. Bei Projektbeginn werden im Rahmen eines Kick-Offs die Bedeutung des Projekts für das Unternehmen und die Zielerreichung des Unternehmens besprochen. Es werden Kundenerwartungen und Kundennutzen und die Projektziele vorgestellt und besprochen. Die Zeitplanung erfolgt in Abstimmung mit dem Vertrieb bzw. der Schnittstelle zum Kunden. Alle eingebundenen Mitarbeiter werden kontinuierlich, zeitnah, sachlich und offen über Veränderungen informiert.

Neben dem klassischen zahlen-orientierten Projektcontrolling der wichtigsten Parameter wie Zeit, Kosten, Inhalt/Qualität/Kundennutzen, ist es elementar, die Informationen und Reaktionen der Projektmitglieder aufzunehmen. Ggf. sind diese zu analysieren und zu hinterfragen. Denn nicht selten kommt es aus Angst vor Veränderung zu Widerständen der Betroffenen.

Es wird deutlich, warum zur Leitung von anspruchsvollen und komplexen Projekten nicht nur reine Analytiker und "Macher" eingesetzt werden sollten. Organisations- und Planungstalent sowie feste Prozesse sind Voraussetzung für eine Projektleitung. Ausgeprägte Social- und Leadershipskills bilden aber erst die Grundlage, das Projektteam auch unter Stress zu motivieren und zum erfolgreichen Abschluss zu führen.

### **BERENDT & PARTNER**

Die Ausrichtung aller Beteiligten auf ein gemeinsames Projektziel formt ein Projektteam. Erst wenn alle im Team ihren jeweiligen Beitrag an denselben Zielen ausrichten, treten persönliche Interessen der Teammitglieder in den Hintergrund. Alle ziehen an einem Strang. Aufgabe des Projektleiters ist also auch der Aufbau und der Erhalt einer Projektkultur: Alle für einen (den Kunden).

Entwickeln Sie eine ausgeprägte Sensibilität für mögliche und eventuelle Störfaktoren. So nehmen Sie auch das leiseste Knistern sich evtl. entwickelnder Störfaktoren wahr und können zeitnah und angemessen darauf reagieren.

Die Kunst liegt darin, sich von Anfang an mit Fragen zu beschäftigen wie:

- Welche Bedenken der Betroffenen gibt es?
- Führen diese Bedenken zu Widerständen?
- In welchem Umfang treten diese auf und welche Auswirkungen können sie haben?
- Welche Maßnahmen sind zu ergreifen?

Projektmanagement erfordert mehr, als das Einhalten des Projektplans und von Fristen und Vorgaben. Ein Projektmanager muss soziale Dynamiken handhaben können, auch und gerade solche, die unerwartet auftreten.

Jeder hat schon die Erfahrung gemacht und weiß daher, dass Projekte niemals ohne externe Einflüsse ablaufen. Neben den sogenannten „hard facts“ ist der „soziale Kontext“ also grundsätzlich zu beachten und zu berücksichtigen. Zeitnahe und proaktive Kommunikation aller Beteiligten mit einer kritischen Würdigung des Projektfortschrittes sind erfolgsrelevant. Dabei gilt es der Realität ins Auge zusehen und keine Schönfärberei oder hoffnungsvolles Wunschdenken zuzulassen.

Quelle: [Studie McKinsey, IT-Projekte](#)

[www.berendt-partner.de](http://www.berendt-partner.de)