

---

## Erfolgsfaktoren des Projektmanagements

---

Mag. Günter Bauer  
act Management Consulting GmbH

31. Mai 2007



## Projektmanagement eine gelebte Selbstverständlichkeit ?

- **Projektmanagement ist ein unternehmensweit relevanter kritischer Erfolgsfaktor**  
Spätestens seitdem Projekte als temporäre Organisationen verstanden werden (Weltkongress der IPMA 1990 in Wien) hat sich die Meinung durchgesetzt, dass Projekte mit unterschiedlichsten Zielen (Bauprojekte, Investitionsprojekte, IT-Projekte, Marketingprojekte, Organisations- und Personalentwicklungsprojekte,...) in allen Branchen der Industrie, im Dienstleistungssektor und letztendlich auch im öffentlichen Bereich zur Effizienzsteigerung und Überlebenssicherung wesentlich beitragen.
- **Die Projektmanagement-Agenda jeder Führungskraft:**
  - Wie viele Projekte laufen in meiner Organisation aktuell?
  - Welche Projekte sind für den Unternehmenserfolg wichtig und welchen Wertschöpfungsbeitrag erwarte ich mir konkret?
  - Wie hoch ist die Ressourcenbindung in diesen Projekten und welche Belastung des operativen Tagesgeschäftes resultiert daraus?
  - Welche Projekte, für die ich verantwortlich bin, haben einen kritischen Status?
  - Kann ich diesen kritischen Projektstatus in den Dimensionen Terminsituation, Aufwandsituation und Ergebnissituation so beschreiben, dass sich daraus erfolgswirksame Steuerungsmaßnahmen ableiten lassen?

## Projektportfolio-, Programm- und Projektmanagement

- Große Organisationen müssen immer eine große Zahl von Projekten parallel bewältigen müssen, das Projektmanagement einzelner Vorhaben muss daher immer in Zusammenhang mit dem Management des Projektportfolios gesehen werden
- Die Zusammenfassung von inhaltlich eng verzahnten Projekten zu Programmen reduziert die Komplexität des Projektportfolios
- Die systematische Strukturierung und die permanente Steuerung aller laufenden und geplanten Projekte ist für den Gesamterfolg der Organisation entscheidend
  - Oft werden Zukunftsthemen von strategischer Bedeutung bearbeitet
  - Es wird über erhebliche finanzielle Ressourcen disponiert
  - Know-How-Träger sind in Projekten überproportional vertreten
- Projektportfoliomanagement ist aus unserer Sicht mehr als die einmalige Analyse und Systematisierung der Projektvielfalt einer Organisation. Wir sehen das **Management des Projektportfolios als Führungsaufgabe**, die nachhaltig in die Managementprozesse der Organisation integriert sein muss

## Projektportfolio- und Projektmanagement

### Projekt-Portfolio-Management

- Instrument der strategischen Unternehmenssteuerung
- Projektübergreifende Sichtweise
- Management von Abhängigkeiten zwischen Projekten
- Durch QS-Maßnahmen wird der reibungslose Ablauf des PPM-Prozesses gesichert
- Risiko- bzw. Krisenmanagement dient der Erreichung der Unternehmensziele
- Ressourcenplanung über Projektgrenzen hinweg

### Projekt-Management

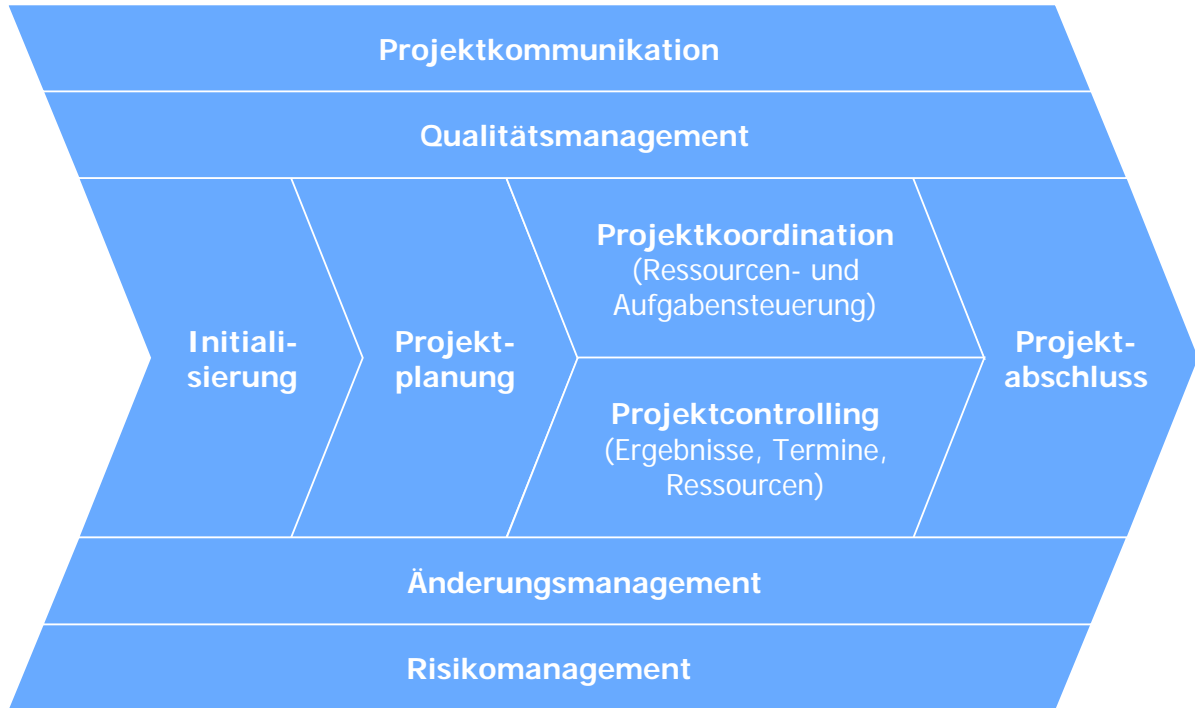
- Instrument der operativen Steuerung und Umsetzung strategischer Maßnahmen
- Konzentration aufs jeweilige Projekt
- Management von Abhängigkeiten zwischen Aktivitäten im Projekt bzw. Schnittstellen
- QS-Standards sollen eine erfolgreiche Projektabwicklung garantieren
- Risiko- bzw. Krisenmanagement dient der Erreichung der Projektziele
- Ressourcenplanung innerhalb des Projektes

- Der Begriff Projektmanagement steht meist für einen technokratischen Ansatz, gekennzeichnet durch die **Dominanz der Planung**.
- Projektplanung stellt auch aus unserer Sicht auf der Sachebene die wesentliche Basis für erfolgreiches Projektmanagement dar.
- Wir gestalten die Projektplanung aus einer ergebnisorientierten Sichtweise, dabei stehen im Vordergrund:
  - Geplante Ergebnisse, Termine/Meilensteine, Abhängigkeiten/Schnittstellen
  - Fertigstellungsgrad von Aufgaben und Phasen in Relation zu den eingesetzten Ressourcen
- Dieser Ansatz ermöglicht ein effizientes Monitoring der Zielerreichung

- Wir sehen das laufende **Projektcontrolling als Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen** über die Termineinhaltung, die Aufwandsentwicklung, den Ergebnisfortschritt und die Risikosituation. Dazu setzen wir ein vielfach erprobtes, gut strukturiertes Berichtswesen ein.
- Projektcontrolling stellt mit seinen als Regelkreis zu organisierenden Prozessen (Erhebung des Projektstatus, Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen, Analyse der Abweichungen) sicher, dass die Aufgaben der Projektsteuerung (Projektmanagement i.e.S.) zielgerichtet wahrgenommen werden können:
  - Steuerung des Ressourceneinsatzes der Projektmitarbeiter über alle Aufgaben der Arbeitspakete
  - Gewährleistung der Verfügbarkeit von erforderlichen Ressourcen für die Projektabwicklung (Personal, Sachmittel, etc.)
  - Inhaltliche Steuerung der Aufgabenabwicklung zur Erreichung der in den Arbeitspaketen definierten Ergebnisse
  - Koordination mit der Projektumwelt

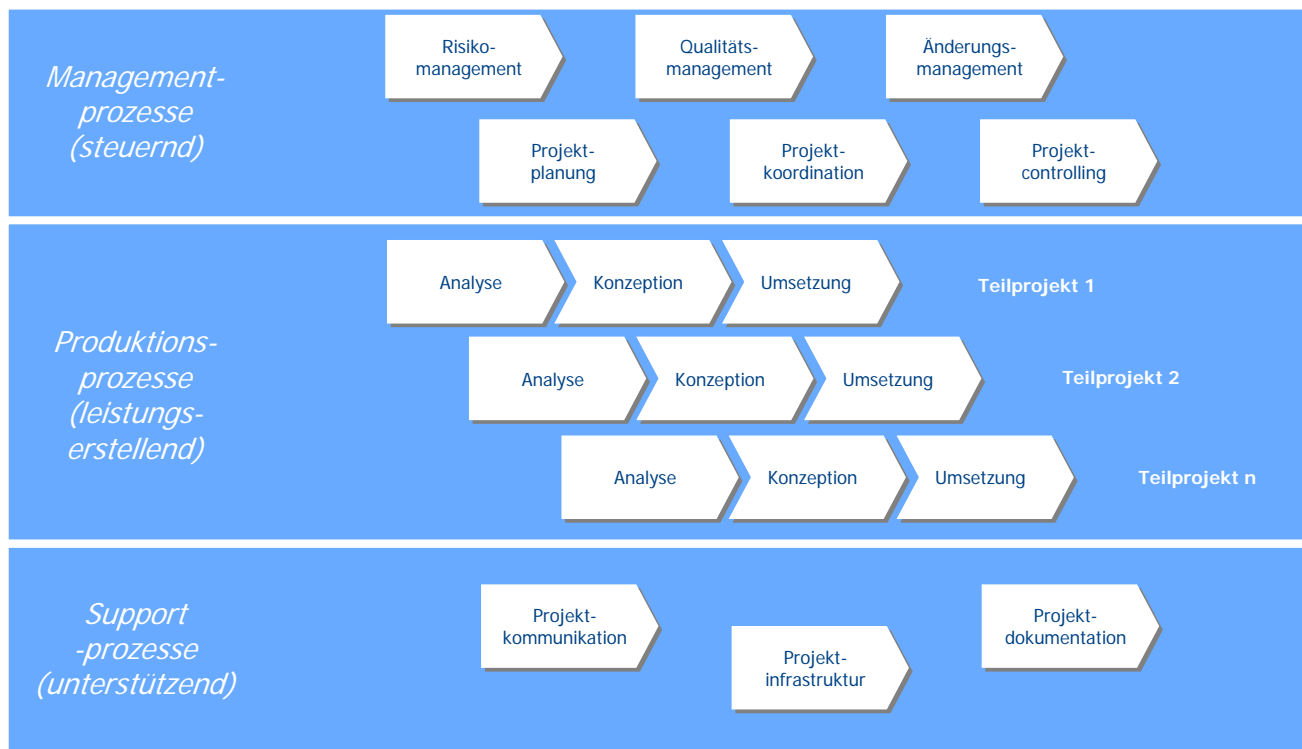
# Projektmanagement in seiner klassischen Ausprägung

## Das act MC Projektmanagementmodell - Aufgabensicht



# Projektmanagement in seiner klassischen Ausprägung

## Das act MC Projektmanagementmodell - Prozessarchitektur



- Auch Projektmanagement ist durch Prozesse gekennzeichnet, Projektmanagement ist daher auch Prozessmanagement
- Risiko-, Änderungs-, Qualitätsmanagement sowie Projektkommunikation sind zentrale Aufgaben des Projektmanagements die parallel zu allen inhaltlich definierten Projektphasen wahrzunehmen sind.
- Diese Aufgaben können nur dann für den Projekterfolg wirksam erfüllt werden, wenn die dazu notwendigen Prozesse projektadäquat definiert und auch nachhaltig im Projekt implementiert wurden.
- Aufgabenspezifische Prozess-Templates und Erfahrung bei der Prozessgestaltung sind beim raschen Aufbau einfacher, praxisorientierter Prozesse hilfreich.

- Die so genannten „soft facts“ sind nicht objektiv quantifizierbare Größen, die jedoch messbaren Einfluss auf den Erfolg eines Projektes haben.
  - Zu den „hard facts“ gehören Maßnahmen, wie wir sie aus dem klassischen Projektmanagement kennen: Aufgabenpakete werden geschnürt, Projekte in Teilprojekte untergliedert und Pläne erstellt.
  - Zu den „soft facts“ zählen beispielsweise Moderation, Präsentation und Zeitmanagement, Motivation, Gruppendynamik, Konfliktbewältigung, Kommunikation oder die Schaffung von Akzeptanz
- Die weichen Faktoren können schnell zu harten Erfolgs- oder Misserfolgswirkungen werden, es ist gefährlich, sie zu bagatellisieren
- Da das klassische Projektmanagement heute beherrscht wird, entscheiden zunehmend die **weichen Faktoren** über Erfolg und Misserfolg eines Projektes. Schätzungen schreiben ihnen einen Erfolgs- bzw. Misserfolgsanteil von **zwei Drittel** zu.

## Warum scheitern Projekte?

- „Sachliche“ Gründe:
  - Termine zu eng gesetzt, Ressourcen nicht im erforderlichen Ausmaß verfügbar, Ziele unklar, mangelnde Erfahrung, unzureichendes Know-How,....
  - Einige Statistiken belegen beispielsweise, dass 60% der IT-Projekte nicht zum gewünschten Erfolg führen (d.h. nicht rechtzeitig, nicht im Budget, nicht die notwendige Qualität). 50% der Projektfehler werden auf mangelnde Skills der beteiligten IT-Professionals zurückgeführt.
- Gründe jenseits der Sachebene:
  - **Projekte laufen innerhalb von sozialen Systemen** ab, deren Dynamik unberücksichtigt bleibt
    - Soziale Systeme sind einerseits deutlich fehlertoleranter als technische, andererseits reagieren sie unter Umständen sehr heftig auf scheinbare Nebenaspekte
    - Soziale Systeme besitzen eine Eigendynamik und sind daher nicht berechenbar bzw. nur begrenzt vorhersagbar und schwer kontrollierbar („Zauberlehrling“)

Die Bedeutung der Planung tritt oft gegenüber dem aufmerksamen Beobachten des sozialen Umfeldes und einer flexiblen Reaktionsfähigkeit in diesem Bereich zurück

## Resümée (1) Der Umgang mit Komplexität

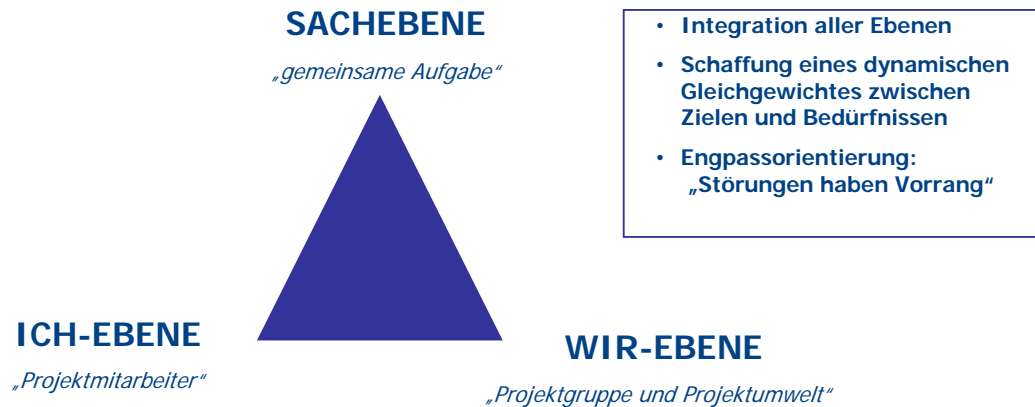
- Die **Komplexität** eines Projektes sehen wir als ein zentrales Entscheidungskriterium auf der Sachebene des Projekt- und Programmmanagements
- Die hohe Bedeutung der Soft-Facts ist darf keine Ausrede sein, die Hausaufgaben auf der Sachebene zu vernachlässigen
- Jedes Projekt sollte mit jenem Maß an planerischem Aufwand (Projektmanagement im klassischen Sinn) geplant und gesteuert werden, das seiner Komplexität entspricht
- Klarheit und Präzision auf der Sachebene eröffnet erst die notwendigen Lösungsräume, um ein dynamisches Gleichgewicht zwischen den Zielen des Projektes und den Bedürfnissen aller Projektbeteiligten zu erreichen

*Die Erfahrung zeigt, dass das Misserfolgsrisiko eines Vorhabens umso größer ist, je höher seine Komplexität ist – einfach weil die menschlichen Fähigkeiten Komplexität zu beherrschen, beklagenswert enge Grenzen gesetzt sind (Dörner 1989, Reither 1997)*

## Resümée (2)

### Der Umgang mit Hard- und Soft-Facts

- Jedes Projektes befindet sich im **Spannungsfeld zwischen Sach-Ebene, Ich-Ebene und Wir-Ebene**, es kommt darauf an, zwischen diesen richtig zu balancieren
- Wir betrachten sachliche und zwischenmenschliche Themen gemeinsam, behandeln sie jedoch getrennt, Interventionen müssen auf die aktuell relevante Problemebene zielen



## Danke für Ihre Aufmerksamkeit

**Nach diesen einleitenden Gedanken wünsche ich Ihnen  
ein interessantes und kurzweiliges Zuhören  
bei den Vorträgen unserer Gäste**

## Kontakt



### Mag. Günter Bauer Partner

act Management Consulting GmbH  
1010 Wien, Seilerstätte 18 – 20  
Telefon +43 (1) 2051920 311  
Mobil +43 (0) 664 8252828  
Telefax +43 (1) 2051920 500  
E-Mail [guenter.bauer@act-mc.at](mailto:guenter.bauer@act-mc.at)  
Internet [www.act-mc.at](http://www.act-mc.at)



**act Management Consulting GmbH**

Seilerstätte 18 – 20 | 1010 Wien | Tel. +43 / 1 / 2051920-0 | [www.act-mc.at](http://www.act-mc.at)