

# AWK FOKUS

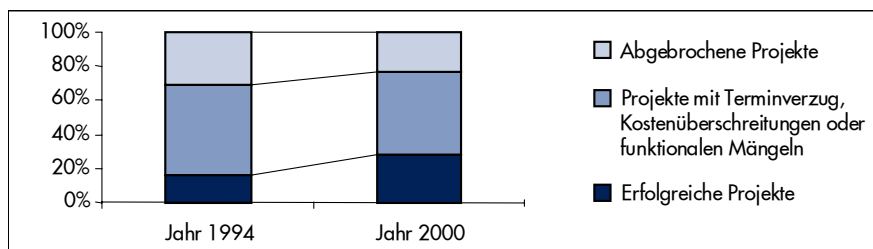
Eine Fachpublikation der AWK Group • [www.awkgroup.com](http://www.awkgroup.com)

## Projektmanagement – Eine Anleitung zum Erfolg

Die meisten Unternehmen verfügen heute über unternehmensweite Projektmanagement-Standards, schulen ihre Projektleiter und nutzen unterstützende Software-Tools. Dank der gesteigerten Projektmanagement-Kompetenz hat sich die Erfolgsquote von Projekten in den vergangenen Jahren signifikant verbessert, allerdings auf sehr tiefem Niveau: von 16% auf 28% (siehe Abbildung unten). Weshalb wird heute immer noch rund ein Fünftel aller Projekte abgebrochen und endet etwa die Hälfte mit Terminverzug, Kostenüberschreitungen oder funktionalen Mängeln? Untersuchungen haben gezeigt, dass der Projekterfolg von einer Vielzahl einzelner Faktoren abhängt. Diese zu kennen, ist entscheidend!

Peter Gabriel, André Arrigoni

Projektmanagement nimmt heute einen weitaus höheren Stellenwert ein als noch vor einigen Jahren und ist zu einem wichtigen Bestandteil der unternehmerischen Leistung geworden. In IT- und Telekommunikationsunternehmen fließen z. B. über 50% der Gesamtausgaben in Projekte (Quelle [1] siehe letzte Seite). Gemessen an ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg scheitern aber immer noch viel zu viele Projekte bzw. erreichen ihre Zielvorgaben nicht.



Projekterfolg bei 30.000 untersuchten IT-Projekten<sup>[2]</sup> im Jahr 2000 im Vergleich mit dem Jahr 1994

Anhand verschiedener empirischer Untersuchungen<sup>[1,2,5,6]</sup> und auf Grund der Projekterfahrungen der AWK Group lassen sich folgende zwei Kategorien von Erfolgsfaktoren für die Projektabwicklung identifizieren:

- Rund die Hälfte der Erfolgsfaktoren bezieht sich auf Methodik, Vorgehen oder Prozesse, d. h. auf das **Projektmanagementsystem**.
- Die andere Hälfte der Erfolgsfaktoren umfasst „weiche“ Faktoren wie **Top-Management, Projektleiter, Kommunikation**.

Im Folgenden wird auf diese Erfolgsfaktoren näher eingegangen.

### Keep it simple!



Peter Gabriel  
Partner AWK Group

Einer der Trends im Bereich Projektmanagement ist die zunehmende Bürokratie. Um Fehler zu vermeiden, werden immer mehr Formalismen und Regelungen geschaffen. Auslöser sind oft Best Practice-Sammlungen mit ihren umfangreichen Planungs-, Controlling-, Review- und Reporting-Vorgaben. Oft führen auch *Lessons Learned* aus internen Projekten zu neuen Regelungen. Dies mag im Einzelfall durchaus Sinn machen, in der Summe aber ergibt sich mit der Zeit ein Dickicht an Vorschriften und Pflichten. Dadurch tritt das unternehmerische Handeln und die Verantwortung des Projektleiters immer mehr in den Hintergrund. Seine Tätigkeit verlagert sich von der Projektführung hin zur Projektadministration. Wird ein Projektleiter unter diesen Bedingungen sein Bestes geben können und wollen?

Ein guter Projektleiter braucht Handlungs-freiraum, Entscheidungskompetenz und genügend Ressourcen. Nur dann ist er motiviert, engagiert und in der Lage, „sein“ Projekt zum Erfolg zu führen.

Herzlich Ihr

## Internationale Institutionen für Projektmanagement

Im Bereich Projektmanagement (=PM) existieren bis heute keine internationalen Normen wie z. B. ISO-9000 im Bereich Qualitätsmanagement. Dafür gibt es mehrere nationale und internationale PM-Institutionen. Die wichtigsten sind:

### International Project Management Association IPMA (www.ipma.ch):

- IPMA ist der Dachverband nationaler PM-Gesellschaften mit 37 Mitgliederorganisationen, vorwiegend aus Europa (siehe auch Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement www.spm.ch).
- IPMA Competence Baseline (ICB) definiert PM-Begriffe und Grundlagen für die Zertifizierung von Projektleitern.
- Projektleiter können sich von IPMA auf vier Levels zertifizieren lassen (ca. 45,000 IPMA Certified Professionals).

### Project Management Institute PMI

(www.pmi.org):

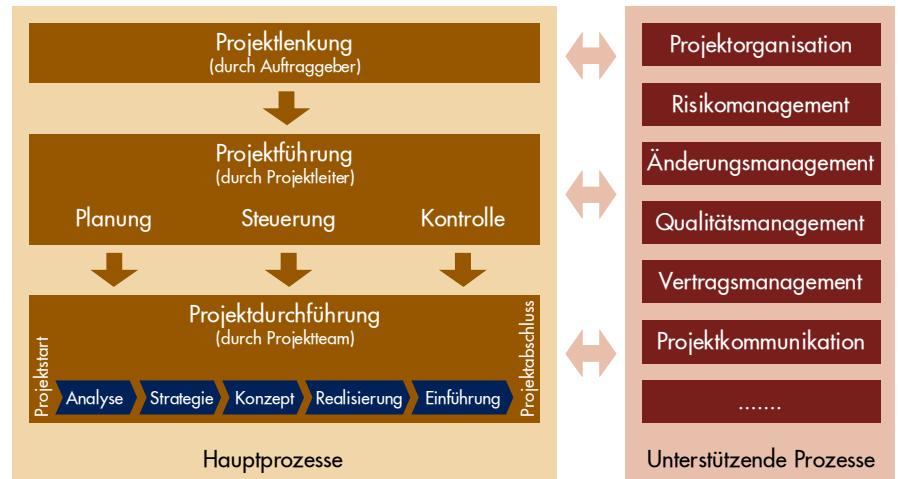
- Weltgrösste PM-Institution mit Fokus USA (ca. 100,000 Mitglieder).
- Project Management Body of Knowledge* (PMBOK Guide) ist der wichtigste amerikanische Projektleitfadens (wurde vom American National Standard Institute ANSI zur Norm erklärt).
- Projektleiter können sich zum *Project Management Professional PMP* zertifizieren lassen.
- Mit dem *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3) verfügt das PMI über ein Tool, das eine Organisation bei der Einführung eines standardisierten PM-Systems unterstützen kann.

### PRINCE2 (www.prince2.ch):

- Vorgehensmodell für PM, das vom britischen Office of Government Commerce (OGC) herausgegeben und weiterentwickelt wird.
- Die PRINCE2-Methode umfasst 8 Prozesse, 8 Komponenten, 3 Techniken.
- PRINCE2 ist in Grossbritannien und den Niederlanden weit verbreitet.
- Derzeit gibt es ca. 30,000 PRINCE2-Projektleiter mit *Foundation* bzw. *Practitioner*-Zertifizierung.

## Erfolgsfaktor Projektmanagementsystem

Um Projekte nach professionellen Standards durchzuführen, bedarf es eines unternehmensweiten Projektmanagementsystems. Dieses definiert Organisation, Vorgehen, Prozesse, Methoden und unterstützt den Projektleiter mittels Checklisten, Vorlagen und Tools bei der Projektführung. Ein Beispiel dafür ist HERMES, der öffentlich zugängliche Projektführungsstandard für ICT-Projekte der Bundesverwaltung (www.hermes.admin.ch). Ein professionelles Projektmanagementsystem umfasst mindestens folgende Elemente:



### Generisches Projektmanagementsystem mit Haupt- und unterstützenden Prozessen

Die **Projektführung** umfasst alle Führungsaufgaben eines Projekts wie

- Planung (Projektstrukturplan, Meilensteine, Ressourcen, Kosten, Kommunikation)
- Steuerung (Termin-, Kosten- und Funktionsziele unter einen Hut bringen)
- Kontrolle (Soll-Ist-Vergleich für Aufwand und Termine, Fortschrittskontrolle)

Die **Projektdurchführung** umfasst alle Umsetzungsaufgaben eines Projekts wie

- Projektstart (Kick-off, Systemabgrenzung, Zieldefinition, Business Case)
- Analyse (Situationsanalyse, Anforderungsanalyse, Zielformulierung)
- Strategie (Variantenentwicklung, Strategievorschlag)
- Konzept (Systemdesign, Spezifikation, Realisierungsplan)
- Realisierung (Beschaffung, Implementierung, Migration, Test, Abnahme)
- Einführung (Kommunikation, Schulung, Rollout, Übergabe an Betrieb)
- Projektabschluss (Abnahme, Dokumentation, *Lessons Learned*)

Führungsaufgaben sind in allen Projektarten<sup>1</sup> ähnlich und werden vom Projektleiter wahrgenommen, Durchführungsaufgaben sind meistens projektspezifisch und bedürfen deshalb des Einsatzes von Fachspezialisten als Projektmitarbeiter.

Folgenden Erfolgsfaktoren des Projektmanagements kommt besondere Aufmerksamkeit zu:

- Eine unklare **Zieldefinition** ist ein häufiger Grund für das Scheitern von Projekten. Nur durch ein eindeutig definiertes Projektziel wird eine realistische Planung erst möglich. Falsche Erwartungen, z. B. auf Seiten des Auftraggebers, können gleich in der Projektstartphase bereinigt werden. Ein Projektziel soll vollständig, unmissverständlich, überprüfbar, lösungsneutral, konstant und erreichbar sein. In der Praxis ist es nicht immer möglich, beim Start eines Projekts bereits unverrückbare Zielvorgaben zu formulieren. Ist ein Projektziel mit Unsicherheit behaftet, müssen sich

<sup>1</sup> Typische Projektarten sind: IT-Projekte, Produktentwicklungen, Organisationsveränderungen, Bauprojekte

alle Beteiligten hierüber im Klaren sein und diese dokumentieren. Eine spätere Präzisierung kann dann zu einer (erwarteten) Zielanpassung führen.

- Die **Projektplanung** mit Arbeitspaketen, Aufwänden, Terminen und Verantwortlichkeiten sollte mindestens monatlich nachgeführt werden. In periodischen Projektcontrollings führt der Projektleiter Soll-Ist-Vergleiche bis auf Arbeitspaket-Ebene durch und aktualisiert die Prognosen für voraussichtliche Restaufwände und Endtermine. Andernfalls kann man Fehlentwicklungen der Kategorie „Ausser Zeit und Budget“ nicht rechtzeitig korrigieren. Disziplin ist hier alles. Dann kommen unangenehme Wahrheiten wenigstens nicht überraschend, und das Team kann frühzeitig darauf reagieren.
- Während eines Projektverlaufs werden in der Regel immer wieder Änderungs- und Erweiterungswünsche geäussert. Ein Prozess für **Änderungsmanagement** (engl. Change Control, Change Request Management) hilft, solche Wünsche in den Griff zu bekommen. Sonst ufernd das Projekt aus, und Budget- sowie Zeitvorgaben sind nicht mehr einzuhalten.
- Mittels **Risikomanagement** lassen sich Projektrisiken identifizieren und im Griff halten. Vorsicht bei der Wahl einer Abkürzung oder eines riskanten Wegs: Pokern Sie nicht, solange Sie nicht auf das Verlieren vorbereitet sind!

## Erfolgsfaktor Top-Management

Ein wesentlicher Grund für das Scheitern vieler Projekte ist die mangelnde Unterstützung durch das Top-Management eines Unternehmens. Manager können das Projekt sowohl fördern als auch sabotieren (meistens unbewusst). Häufigste „Sabotagehandlungen“ sind die Vorgabe von unrealistischen Projektzielen, die Verweigerung von adäquaten Ressourcen und das Verschleppen von wichtigen Entscheidungen.

Idealerweise übernimmt jemand aus der Unternehmensleitung die Rolle des Auftraggebers (=Projektsponsor). Der Auftraggeber sollte als Vorsitzender des Lenkungsausschusses fungieren. Der Projektleiter ist nicht der Einzige, der für den Projekterfolg verantwortlich ist. So wie es Aufgabe des Projektleiters ist, seinem Team die Arbeit zu ermöglichen, ist es Sache des Auftraggebers, dasselbe für den Projektleiter zu tun. Der Auftraggeber muss den Projektleiter sichtbar unterstützen und ihm die formale Kompetenz für die Projektführung verschaffen. Ein Projektleiter kann nur dann einer sein, wenn er mit den nötigen Kompetenzen ausgestattet ist. Daran mangelt es in der Realität häufig.

## Erfolgsfaktor Projektleiter

Der Projektleiter ist die zentrale Persönlichkeit für den Projekterfolg. Die hauptsächlichen Aufgaben des Projektleiters sind:

- Projektführung ausüben
- Projektteam für Projektdurchführung befähigen

Achtung: In der Praxis ist es meistens so, dass sich der Projektleiter selber zu stark in der Projektdurchführung engagiert. Dabei besteht die Gefahr, dass er dadurch die Projektführung vernachlässigt, oft mit der Konsequenz, dass das Projekt ausser Kontrolle gerät.

Der Projektleiter sollte die Rahmenbedingungen schaffen, in denen sich eine Gruppe von Mitarbeitenden zu einem eingeschworenen Team entwickeln kann. Allerdings kann er auch das genaue Gegenteil bewirken. Häufig wird bei der Auswahl des Projektleiters das Hauptaugenmerk auf seine fachliche Befähigung gelegt. Sie spielt natürlich – auch aus Gründen der Akzeptanz – eine wichtige Rolle. Gleichwohl sollte der Projektleiter eher Generalist denn Spezialist sein. Seine Führungsqualitäten und Sozialkompetenz hingegen können für das Gelingen eines Projekts entscheidend sein.

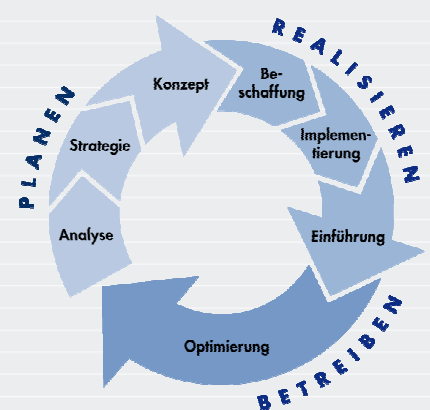
Bevor die Gruppe zum Team wird, durchläuft sie verschiedene Phasen (*forming, storming, norming, performing*), in denen die anfängliche Zurückhaltung (geprägt von Vorurteilen) allmählich gemeinsamen Regeln, einem entstehenden Wir-Gefühl und schliesslich einer kreativen und solidarischen Zusammenarbeit weicht. Aufgabe des Projektlei-

## Wie macht es die AWK Group?

Eine qualitäts-, kosten- und termingerechte Projektabwicklung ist entscheidend für die Kundenzufriedenheit und den Unternehmenserfolg der AWK Group.

Welches sind die Erfolgsfaktoren im Projektmanagement der AWK Group?

- Am wichtigsten sind die **Projektleiter**: Hochqualifiziert, sozialkompetent und engagiert müssen sie sein. Neben der Rekrutierung kommt der Aus- und Weiterbildung der mehr als 50 Projektleiter grosse Bedeutung zu. Dafür investiert die AWK Group rund 10% ihres Umsatzes.
- **Projektziele, Abgrenzung, Termine und Kosten** müssen bei Projektbeginn präzise definiert werden. Dies erfolgt typischerweise im Rahmen der Offertstellung und der Kickoff-Sitzung.
- Entscheidend für die Projektdurchführung sind **Vorgehensmethodik** und angewandte **Techniken** (z. B. SWOT-Analyse, Nutzwertanalyse, Discounted Cashflow-Methode). Ein Vorgehen nach Systems Engineering der ETH hat sich gut bewährt. Elemente davon sind:
  - Systemdenken, Systemabgrenzung
  - Vom Überblick zum Detail
  - Denken in Varianten
  - Vorgehen in Phasen



Phasenmodell der AWK Group

- Für jedes Projekt wird monatlich ein **Controlling** durchgeführt. Ein ausgeklügeltes, IT-mässig unterstütztes **Planungs- und Reportingsystem** liefert zu jedem Projekt einen quantitativen Soll-Ist Vergleich von Fortschritt, Kosten und Terminen pro Phase oder Teilprojekt.

## Über die Autoren



André Arrigoni

André Arrigoni ist Dipl.-Ing. ETH/SIA und hat an der ETH Zürich ein Nachdiplomstudium in Betriebswissenschaft absolviert. Anschliessend arbeitete er beim Schweizerischen Ingenieur- und Architektenverein (SIA) in Zürich. Danach war André Arrigoni bei Basler & Hofmann als projektierender Ingenieur tätig. 2001 stiess er zur AWK Group und leitet seit Januar 2005 den Bereich Strassenverkehr.

andre.arrigoni@awkgroup.com

Peter Gabriel ist Dipl. El.-Ing. ETH/MBA INSEAD. Nach dem Studium arbeitete er als SW-Entwickler bei Ascom. Danach war er als Marketing Manager für Leitsysteme und später als Projekt-Koordinator für die neue Leitsystemgeneration bei Landis & Staefa tätig. Peter Gabriel trat 1997 in die AWK Group ein und ist heute als Partner unter anderem für das Projektmanagement, das Know-how-Management und die Kompetenzentwicklung des Unternehmens verantwortlich.

peter.gabriel@awkgroup.com

ters ist es, diese Phasen aktiv zu führen und die Teambildung damit überhaupt zu ermöglichen. Dies kann z. B. durch Aktivitäten geschehen, bei denen das Team gemeinsam in kurzer Zeit Erfolge erlebt.

## Erfolgsfaktor Kommunikation

Folgende zwei Kommunikationsbeziehungen sind kritisch für den Projekterfolg:

- Die Kommunikation mit dem Auftraggeber:  
Der Projektleiter hat die Aufgabe, die echten Erwartungen des Auftraggebers herauszufinden bzw. unrealistische Vorgaben mit ihm zu klären. Ebenso hat er über Probleme und mögliche Risiken im Projekt proaktiv zu informieren und Lösungsvorschläge zu unterbreiten. Nur so lassen sich Erwartungen abgleichen sowie Transparenz und Vertrauen schaffen.  
Achtung: Auftraggeber brauchen Entscheidungsgrundlagen, nicht Informationen!
- Die Kommunikation mit den Endbenutzern bzw. den Betroffenen:  
Diese sind so früh wie möglich über das Projekt zu informieren und falls möglich einzubeziehen. Allfällige Ängste und Bedenken sind ernst zu nehmen. Damit erhält das Projekt wie auch das Team die notwendige Akzeptanz. Dies ist Voraussetzung dafür, dass das Ergebnis nach der Einführung auch angenommen wird. Sinnvoll ist auch eine gezielte, unternehmensinterne Informationspolitik. Denn ein Projekt, das bekannt ist, ist automatisch wichtig!

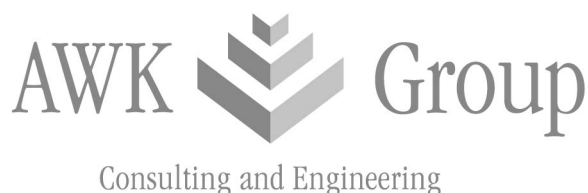
## Fazit

Es gibt eine Reihe von generalisierbaren, statistisch nachgewiesenen Erfolgsfaktoren, die vor allem in ihrem Zusammenwirken über den Erfolg eines Projekts entscheiden. Überraschenderweise sind viele dieser Erfolgsfaktoren „weiche“ Faktoren. Auf den zweiten Blick erstaunt das wenig: *Hard Facts* wie Vorgehen, Prozesse, Methoden und Tools sind vergleichsweise griffiger und beherrschbarer als es Organisationen, Menschen und Verhaltensweisen sind.

Unternehmen mit überdurchschnittlicher Projektkompetenz haben dies schon früh erkannt: Sie verfügen heute über ein unternehmensweites, etabliertes und bewährtes Projektmanagementsystem. Ihr Fokus richtet sich hauptsächlich auf die Entwicklung methodisch, fachlich und sozial kompetenter Projektleiter sowie auf die Etablierung einer projektorientierten Organisation und Kultur.

### Quellen:

- [1] PA Consulting und GPM Deutsche Gesellschaft für PM: Studie „Erfolgreich Projekte durchführen“, 2004
- [2] The Standish Group International: Studie „Extreme Chaos“, 2001
- [3] Jenny B. „Projektmanagement“, vdf Hochschulverlag Zürich, 2003
- [4] De Marco, T.; Lister, T.: „Wien wartet auf Dich“, Carl Hanser Verlag München Wien, 1991
- [5] Lechler, T.: „Erfolgsfaktoren des Projektmanagements“ in „Projekte erfolgreich managen“, TÜV-Verlag 1994
- [6] Brunschede T.: Die Erfolgsfaktoren sind „weich“. Projektmagazin Ausgabe 22/2000



Die AWK Group AG ist in der Schweiz eine führende unabhängige Consulting- und Engineering-Gruppe für Informations- und Kommunikationssysteme. Sie umfasst mehrere Tochterfirmen und beschäftigt über 100 Mitarbeitende.

AWK Group AG, Leutschenbachstrasse 45, CH-8050 Zürich, Tel. +41 44 305 95 11, [www.awkgroup.com](http://www.awkgroup.com)