
FALLSTRICKE DER PROJEKTARBEIT

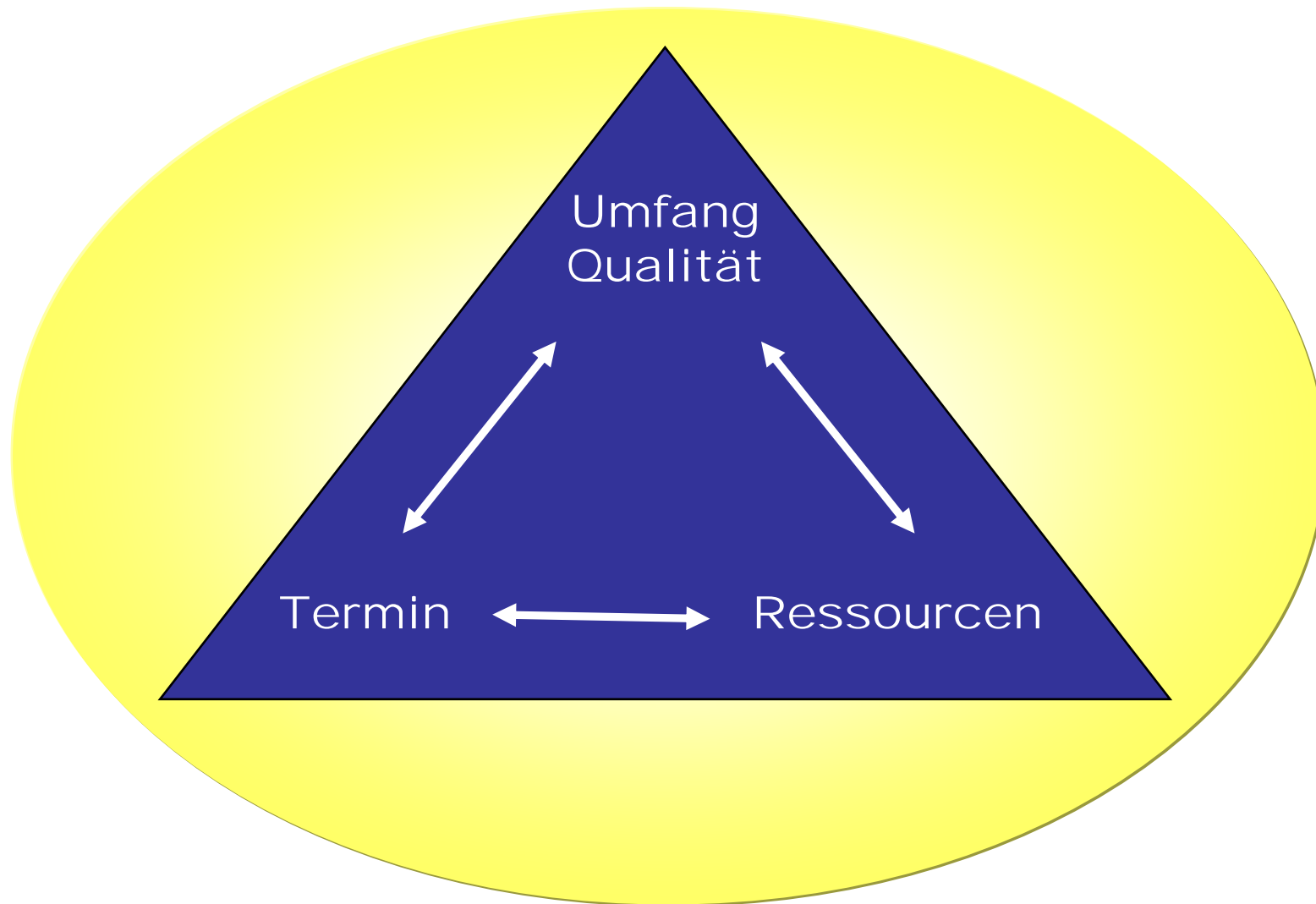
Vortrag vom 5. Mai 2009
HS Albstadt-Sigmaringen

Udo P. Bittner

Schloss Vollmaringen
Schlossstraße 1
72202 Nagold-Vollmaringen
Tel. 07459-8365
udopbittner@udopbittner.de



"Magisches Dreieck"



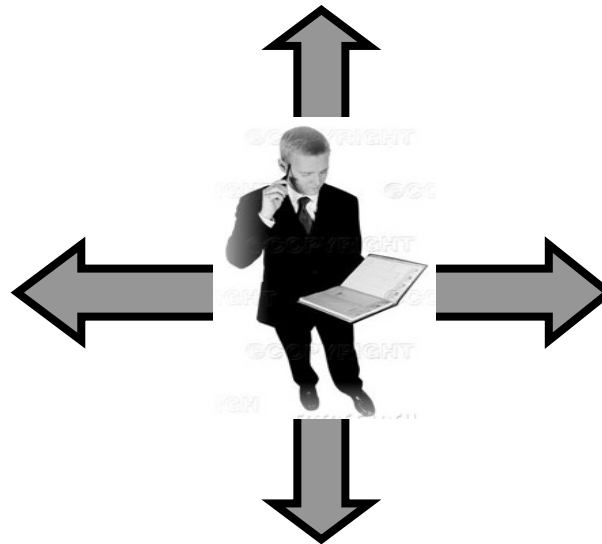
Führen in 4 Richtungen



Interner Auftraggeber, Kunde



Andere Projektleiter
Abteilungsleiter

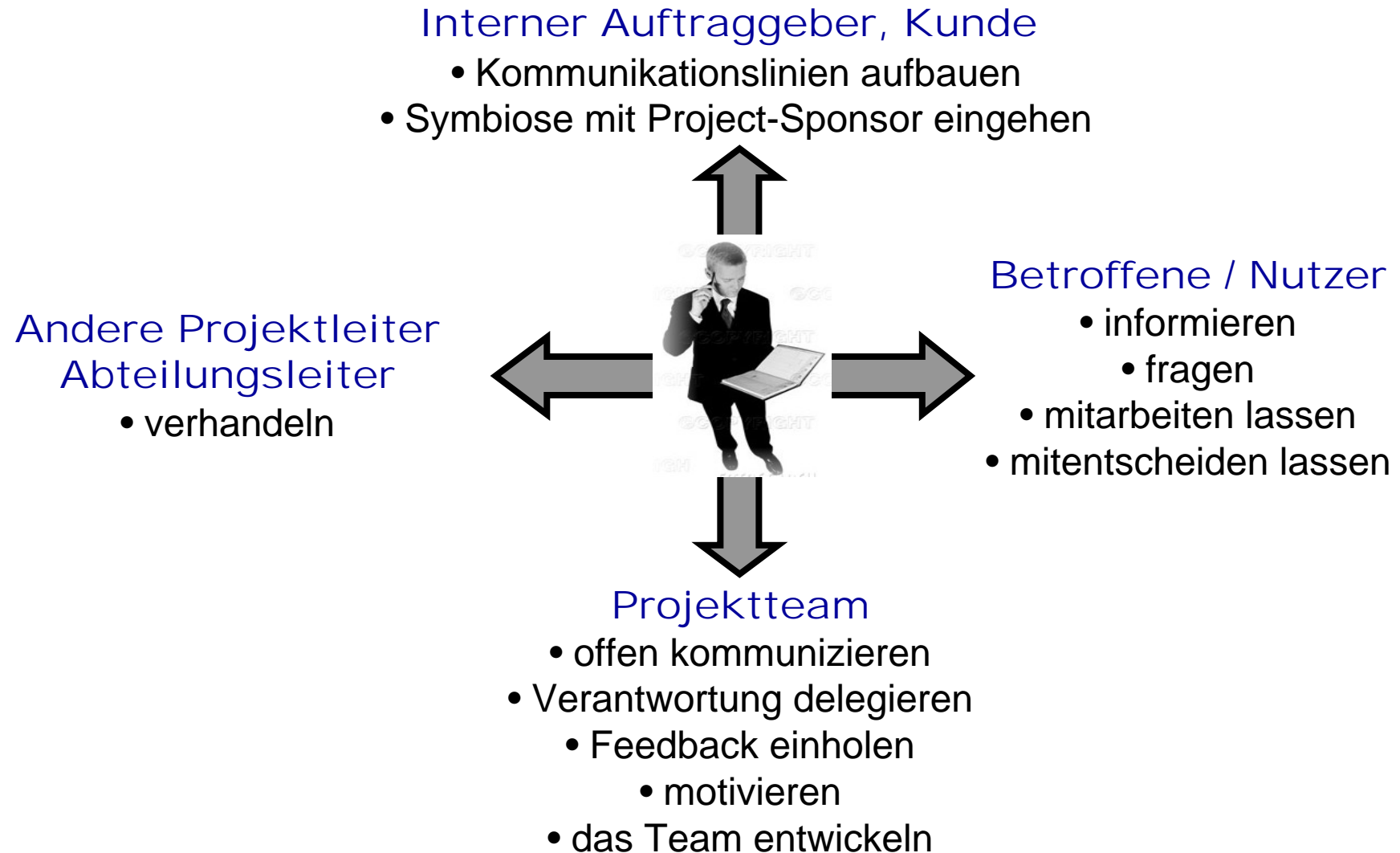


Betroffene
Nutzer



Projektteam

Führen in 4 Richtungen: Schlüsselstrategien



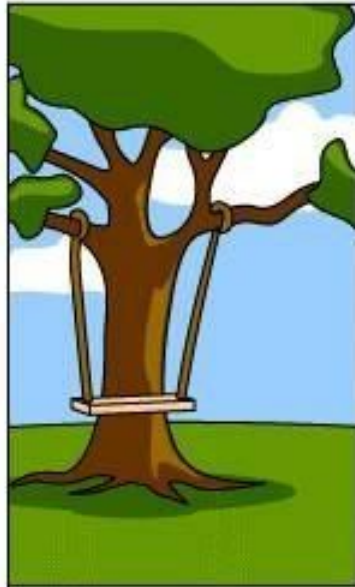
Fallen bei der Projekt-Initiierung



- Diffuse Projektleiter-Auswahl und fehlende Legitimierung
- Rolle des Projektleiters nicht definiert (Aufgaben, Verantwortung, Befugnisse)
- Unklare Ziele und Rahmenbedingungen
- Projekt-Startsitzung vernachlässigt die Team-Ebene
- Unklare Rollen, Zuständigkeiten und Aufgaben im Team



Was der Kunde erklärte



Was der Projektleiter verstand



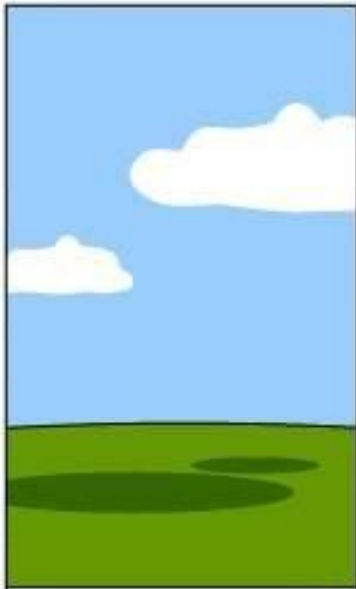
Wie es der Analytiker entwarf



Was der Programmierer programmierte



Was der Berater definierte



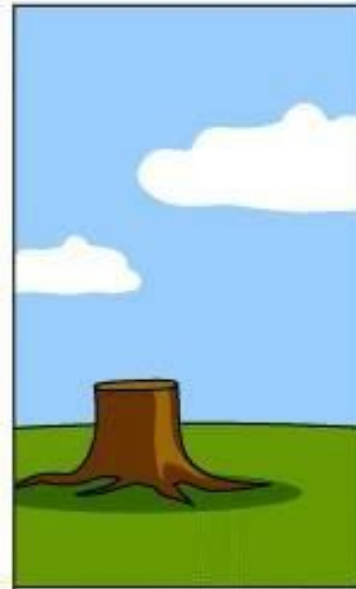
Wie das Projekt dokumentiert wurde



Was installiert wurde



Was dem Kunden in Rechnung gestellt wurde

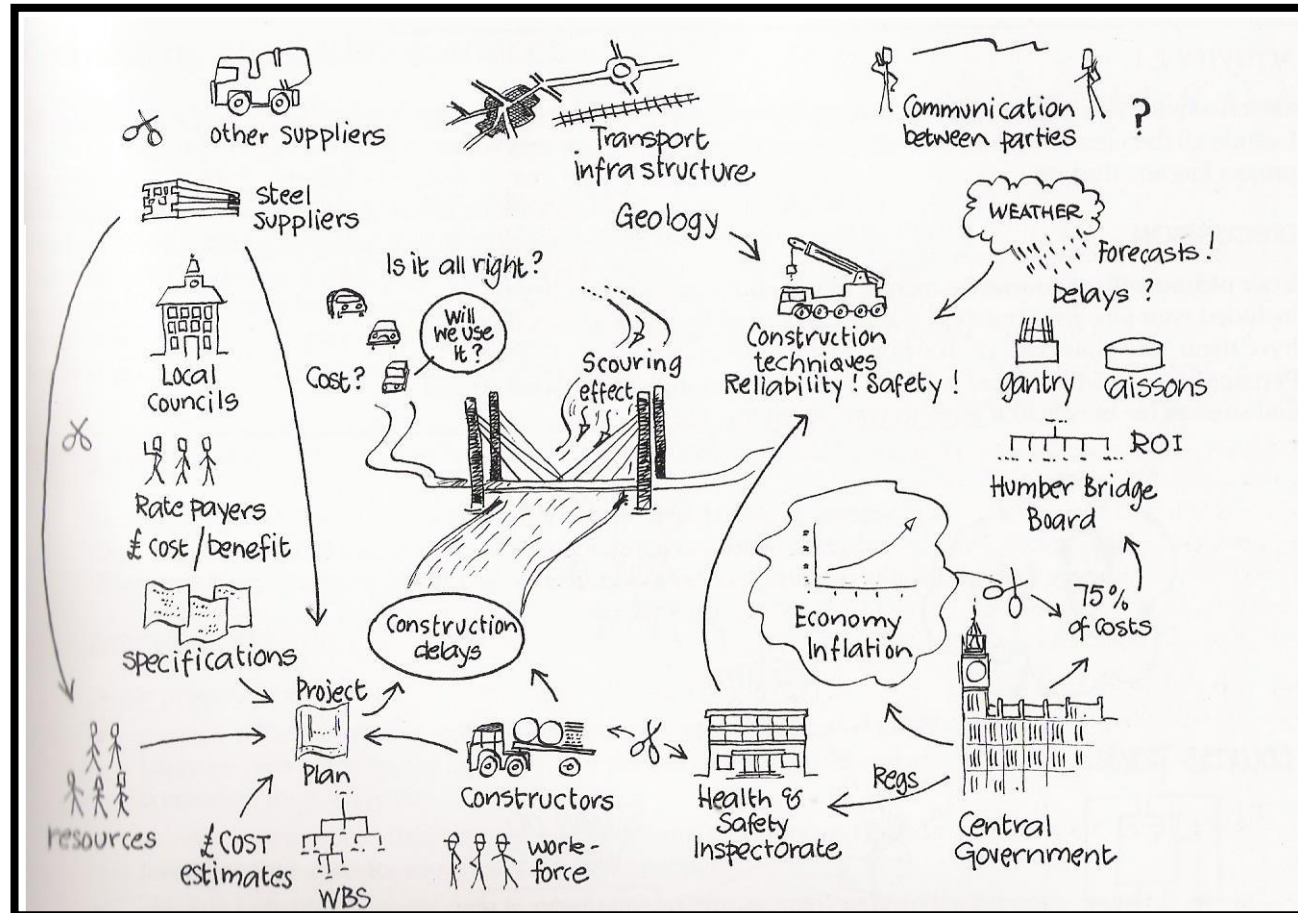


Wie es gewartet wurde



Was der Kunde wirklich gebraucht hätte

Rich Picture Analyse



Beispiel: Rich Picture vom Bau der Humber Bridge, London

Fallen bei der Projekt-Durchführung

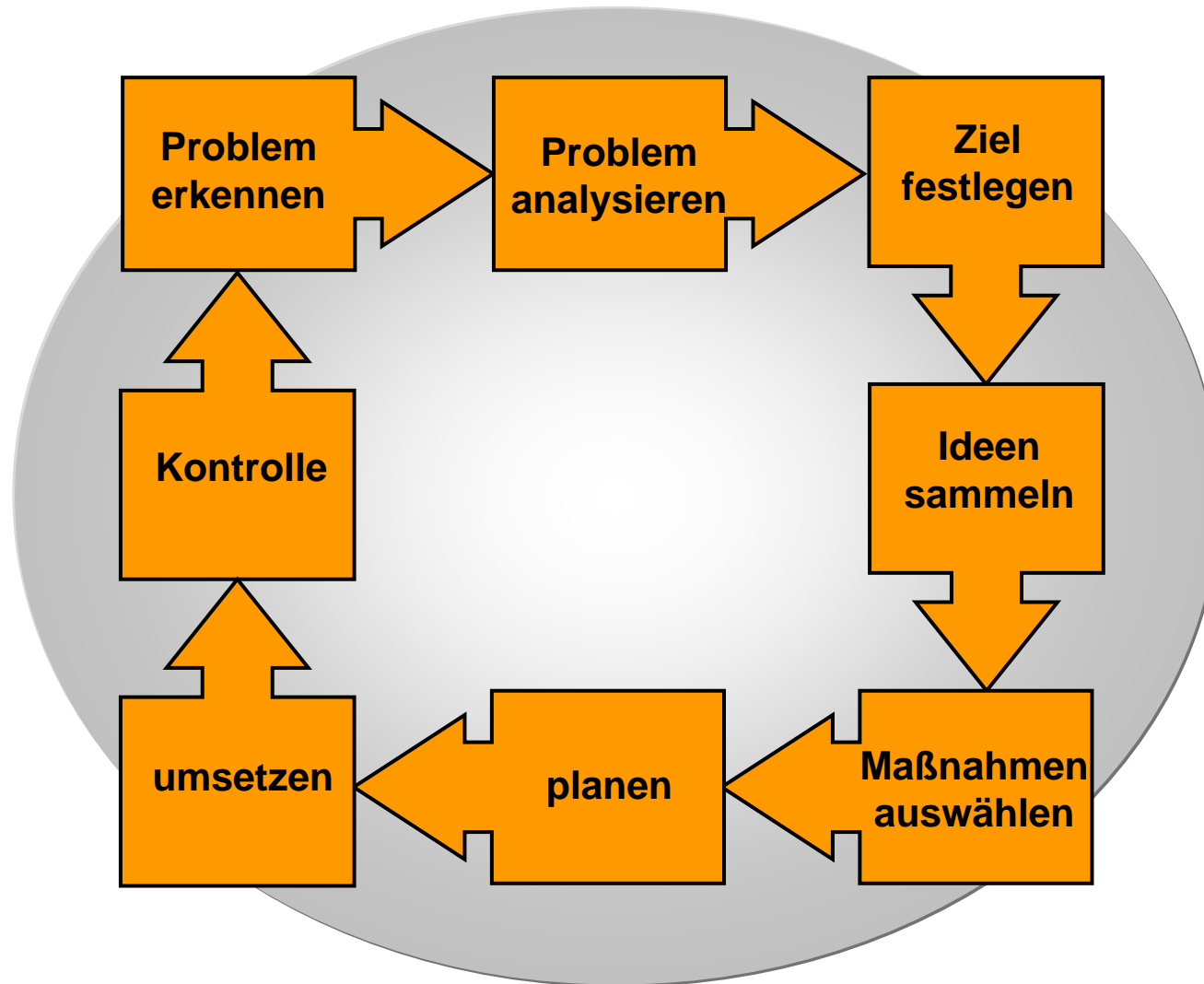
- Hoffnung auf „Selbstläufer-Projekt“
- Überlastung: Tagesgeschäft und Projektarbeit können nicht in Einklang gebracht werden
- Zu starke Konzentration auf die Sacharbeit; Projektmanagement wird vernachlässigt
- „Boiled Frog“-Phänomen bei Änderungen
- Kein methodisches Vorgehen bei Problemlösungen
- Ineffektive Besprechungen
- Fehlendes Projektmarketing
- Teamentwicklung wird vernachlässigt
- Glaube an Mythen:
 - „Mit dem richtigen Tool geht alles einfacher“
 - „Es gibt eine schnelle, einfache Lösung“(Trick 17)



„Boiled Frog“-Phänomen



Problemlösezyklus

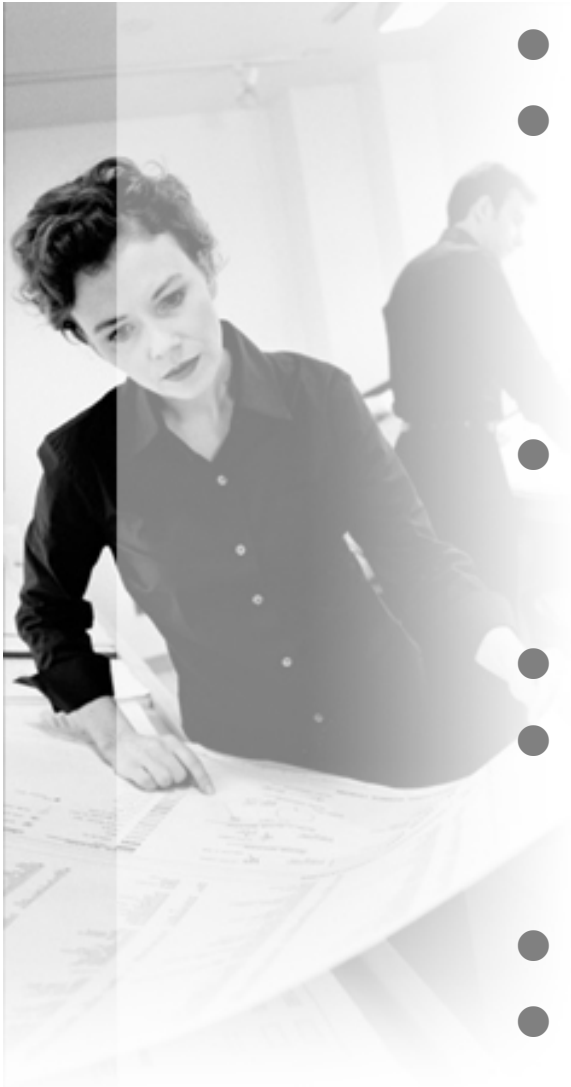


Fallen beim Projekt-Abschluss



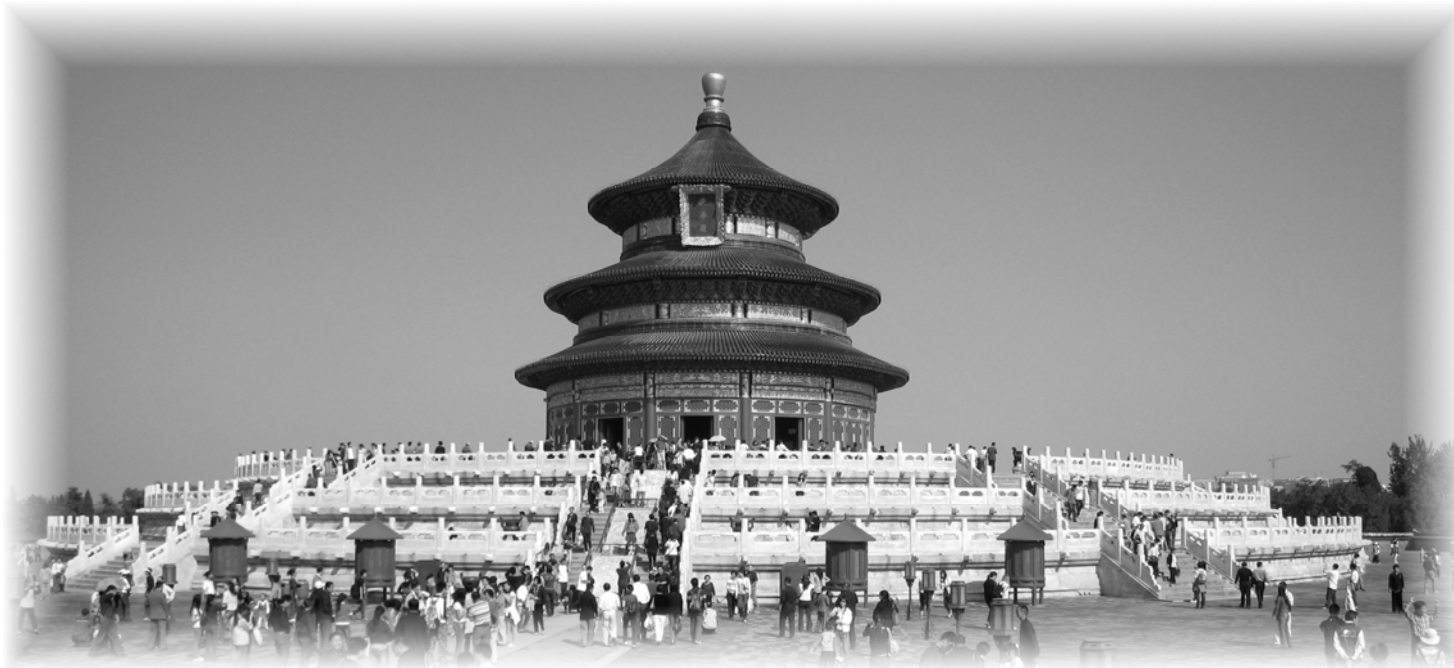
- Kriterien für Projektende sind nicht eindeutig definiert
- Abschluss des Projektes wird nicht durchgehend kommuniziert
- Keine systematische Projektübergabe
- Erfahrungssicherung (Lessons Learned) unterbleibt
- Es findet keine Projektabschlussfeier statt

Fazit: Generelle Lösungsstrategien



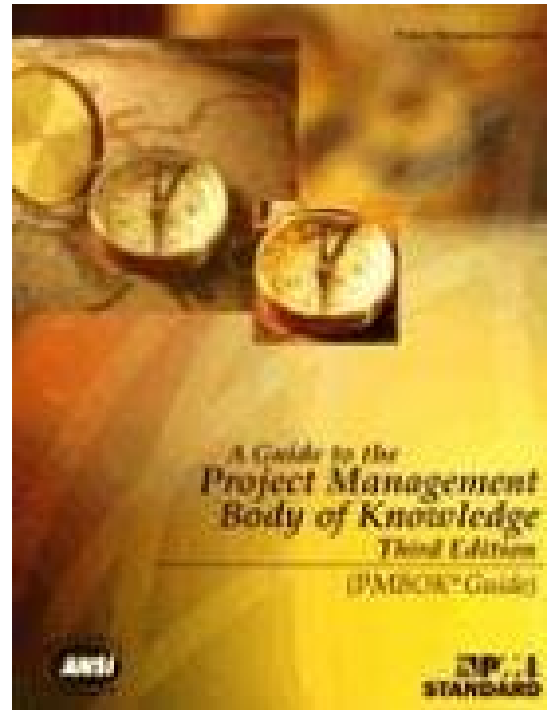
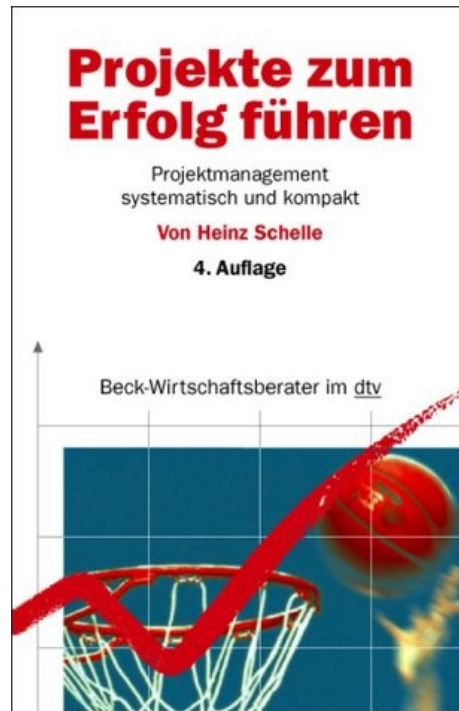
- Wissen um typische Fallstricke hilft, sie zu vermeiden
- Realistische Einstellung gegenüber Projektarbeit:
 - Planen und dennoch improvisieren
 - Projektmanagement ist People-Management, nicht Sacharbeit!
 - Problemen mit Interesse und Neugier begegnen
- Methoden des Projektmanagements anwenden
 - Harte Methoden für Sachthemen
 - Weiche Methoden für den Faktor Mensch
- Klären: Auftrag, Rahmenbedingungen, Rollen...
- Transparenz herstellen: Projektstatus, Risiken, Probleme, Konsequenzen von Änderungen und ausbleibenden Entscheidungen
- Lösungen erarbeiten und Entscheidungen vorbereiten
- Symbiose mit internem Auftraggeber (Project-Sponsor) anstreben

Danke für Ihre Aufmerksamkeit



Addendum





- Heinz Schelle: Projekte zum Erfolg führen. München: dtv, 2004
- Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2004
- Klaus Tumuscheit: Erste-Hilfe-Koffer für Projekte. Zürich: Orell Füssli, 2004

Warum Projekte scheitern

- (1) Widerstand der Betroffenen
- (2) Unzureichende Befugnisse des Projektleiters
- (3) Beeinträchtigung bestehender Positionen
- (4) Zu wenig Beteiligung von Spezialisten
- (5) Ungenau formulierte Ziele
- (6) Unzureichende Erfahrungen und Kenntnisse des Projektteams
- (7) Projektleiter steht in der Hierarchie unter einem Teammitglied
- (8) Zu enger Zeitplan
- (9) Zu wenig Beteiligung externer Berater / zu starke Beteiligung externer Berater
- (10) Unzureichende Information des Projektteams/der Betroffenen/der Interessenten
- (11) „Politisches Krafffeld“, Machtstrukturen im Hintergrund
- (12) Fehlende methodische und soziale Kompetenz des Projektleiters:
- (13) Schwierigkeiten mit Lieferanten
- (14) Den Mitarbeitern wird kein Zeitfenster für Projektmanagement-Aufgaben eingeräumt



nach: Kirsch, Eser, Gabele: Das Management des geplanten Wandels in Organisationen

- Klar definierte Ziele und Rahmenbedingungen
- Einbindung der Betroffenen
- Eingespieltes Projektteam
- Transparente Aufgaben und Befugnisse
- Personifizierte Verantwortung
- Ausreichende und qualifizierte Ressourcen
- Angemessene Planung
- Aktive Projektsteuerung
- Gesonderte Risikobetrachtung
- Unterstützung durch die Geschäftsleitung



- Legitimation „von oben“ erhalten; engen Kontakt zu Sponsor halten
- Projekt muss im Einklang mit strategischen Zielen sein
- Projektteam sinnvoll zusammenstellen und fortlaufend entwickeln
- Persönliche Autorität einbringen
 - Fachkompetenz; Erfahrung; soziale und Persönlichkeitskompetenz
- Kooperativen Führungsstil leben
 - Informieren; Mitarbeiter einbeziehen und beteiligen
 - auf abweichende Meinungen / Befürchtungen eingehen
- Kommunizieren
 - Zuhören, Feedback geben, Ideen verkaufen, klären...
- Motivierung, indem möglichst auf individuelle Bedürfnisse der Mitarbeiter eingegangen wird
- Vorbild sein



- Studium BWL und Organisationspsychologie
- Postgraduiertenstudium Project Management
- Berufserfahrung bei HEWLETT-PACKARD, Böblingen
- Selbständig seit 1995 als Berater, Trainer und Coach u.a. für SIEMENS, SAP sowie mittelständische Firmen, regional wie international
- **Schwerpunkte:**
 - Projektmanagement: Hard und Soft Skills
 - Einführung von Projektmanagement im Unternehmen
 - Organisationsentwicklung
 - Problemlösetechnik und persönliche Arbeitsmethodik

