



Bild: Michail Petrov / Shutterstock

Projekte modern managen

Warum so viele Business-Projekte scheitern

Kollaborative Methoden helfen, Fehlentwicklungen rechtzeitig zu stoppen.

Bereits vor rund fünf Jahren hätte der neue Hauptstadt-Flughafen in Berlin eröffnet werden sollen. Nach mehreren Verschiebungen soll es nun im kommenden Jahr endlich so weit sein. „2018 ist das Ziel“, sagte etwa Engelbert Lütke Daldrup gegenüber dem Rundfunk Berlin-Brandenburg. Genauer festlegen lassen wollte sich aber auch der neue Flughafenchef lieber nicht. Der Brandenburger Staatssekretär Rainer Brettschneider ergänzte gegenüber dem Sender: „Rückschläge wird es geben. Das ist so sicher wie das Amen in der Kirche.“ Aber warum ist das so? Welche Gründe gibt es, dass immer wieder große und auch kleinere Projekte scheitern? Und wie funktioniert gutes Projektmanagement?

„Ein Projekt gerät für gewöhnlich nicht wegen eines einzigen Fehlers, sondern meist wegen einer Verkettung von zahlreichen, einzeln betrachtet eher unbedeutenden Fehlentscheidungen in Schieflage“, ist etwa Niklas Spitzcok von Brisinski überzeugt. „Im Projektmanagement ist es daher sehr wichtig, mit einfachen Frühindikatoren zu arbeiten, um Abweichungen rechtzeitig erkennen zu können“, ergänzt der Leiter Projektmanagement beim IT-Dienstleister Adesso. Seiner Erfahrung nach helfen Pläne nur, einen groben Rahmen zu geben. Zu detailliert sollten sie nicht werden. „Die Realität orientiert sich nicht an Projektplänen“, ist sein Fazit nach vielen Jahren Praxis im Projektmanagement.

„Die Realität orientiert sich nicht an Projektplänen.“

Niklas Spitzcok von Brisinski

Leiter Projektmanagement bei Adesso
www.adesso.de

Reibungsverluste bei IT-Projekten entstehen nach Ansicht von Spitzczok von Brisinski auch dort, „wo Menschen miteinander kommunizieren und detaillierte Absprachen treffen müssen“. Das typische Setup etwa für ein größeres Software-Entwicklungsprojekt sieht nach seinen Angaben so aus: „Menschen mit verschiedenen Rollen, Interessen und Fertigkeiten müssen vom Projektmanager so koordiniert werden, dass der Liefergegenstand möglichst rechtzeitig und im vorgegebenen Kostenrahmen fertiggestellt wird.“ Das funktioniert nicht immer. Der Adesso-Manager empfiehlt daher agile Vorgehensweisen und das Framework Scrum. Diese Methoden „versuchen, die Anzahl der Kommunikationsschnittstellen zu minimieren und die Verantwortung nicht beim Projektmanager zu belassen, sondern auf viele Schultern zu verteilen“. Agilität sei nicht „der Gralsbringer“, bestimmte Vorhaben ließen sich damit aber mit deutlich weniger Reibung umsetzen.



„Sehr viele Projektmanager arbeiten für sich allein.“

Thomas Roth

Senior Product Marketing Manager Collaboration & Project Management bei Microsoft
www.microsoft.de

kaum noch beteiligt. Letztlich bekommen sie das, was die Auftragnehmer als ihren Wunsch verstanden haben. Daraus ergeben sich aber neben den bereits genannten, manchmal exponentiell steigenden Kosten einige weitere Probleme: So ändert sich im Lauf eines Projekts häufig das Marktumfeld, etwa durch neue Mitbewerber oder neue technische Entwicklungen. Außerdem kommt es bei den in aller Regel schriftlichen Abmachungen immer wieder zu Missverständnissen, die durch häufigere Kommunikation verhindert werden könnten.

Genau hier setzt das agile Projektmanagement an. Es will eine beweglichere und schnellere Reaktion auf Änderungen an einem Projekt beziehungsweise an seinem Plan erreichen. Dazu werden neue Werkzeuge benötigt, die ein kollaboratives, also vernetztes Zusammenarbeiten ermöglichen. Die bisher genutzten Mittel und Prozesse sind dafür oft nicht flexibel genug.

Schwierige Großprojekte

Nicht nur kleinere Projekte, sondern auch große Vorhaben, siehe Berliner Flughafen, erleiden immer wieder Schiffbruch. Die Liste mit Großprojekten, die verschoben wurden oder die ihr Ziele nie erreicht haben, lässt sich nahezu beliebig erweitern. So nennt Wieland Cichon von der Hochschule München in der Zeitschrift „CIO“ unter anderem das Mautsystem Toll Collect, den Kampfjet Eurofighter und das europäische Satelliten-Navigationssystem Galileo. Erschreckend findet er, dass es bei einer „solchen planmäßig realisierten Zerstörung von Werten keine positive Entwicklung gibt“. Er rechnet deswegen auch in Zukunft mit weiteren Großprojekten, die in Schiefelage geraten.

Der Spezialist für Projektberatung und Projektmanagement sieht vor allem vier Gründe für gescheiterte Großprojekte: grassierende Gigantomanie, fehlende Perspektive nach außen sowie fehlende Referenzprojekte, unterschätzte Risiken und oft unklare Ziele. Häufig lasse sich außerdem eine Fixierung auf eine einzige Lösung und eine mangelnde Bereitschaft zu Änderungen feststellen, kritisiert Cichon. „Ein Fehler in der Planung kostet einen Euro, die nachträgliche Korrektur des Fehlers nach der Umsetzung 100 oder gar 1000 Euro.“

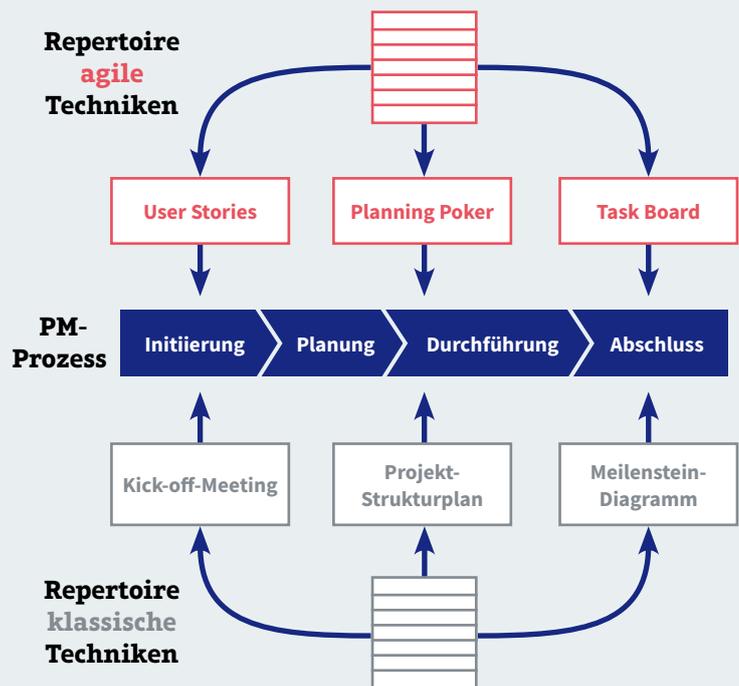
Diese Probleme entstehen unter anderem deswegen, weil die sogenannten Stakeholder, Neudeutsch für Prozess- und Projektbeteiligte, beim klassischen Projektmanagement vor allem am Anfang einen relativ großen Einfluss auf ein Projekt nehmen können, der dann aber im Lauf des Vorhabens zurückgeht. Einerseits wurden die Projektziele vertraglich bereits festgelegt, andererseits sind die Stakeholder an der konkreten Umsetzung dann

Jenseits von Excel

Die mangelnde Vernetzung kritisiert auch Thomas Roth, Senior Product Marketing Manager Collaboration & Project Management bei Microsoft Deutschland: „Sehr viele Projektmanager arbeiten für sich allein. Dabei verwenden sie ▶

Agiles und klassisches Projektmanagement

Das Management eines Projekts erfolgt meistens in vier Phasen (PM-Prozess): Man kann sie entweder agil, klassisch oder gemischt absolvieren.



com! professional 9/17

Quelle: Fachbuch „Agiles Projektmanagement“, Jörg Preußig

Werkzeuge, die Projektmanagement zu einem hoch manuellen Vorgang machen“, so Roth.

Jörg Friedrich, Prodekan und Studiengangsleiter Technische Informatik an der Hochschule Esslingen, bringt es in einem Vortrag für die Steinbeis-Stiftung auf diese knappe Formel: Ein modernes und effizientes Projektmanagement müsse „jenseits von Excel“ erfolgen.

Aber nicht nur die Verbreitung und anhaltende Beliebtheit der Tabellenkalkulation aus Redmond ist in der Praxis ein Hindernis für ein modernes Projektmanagement. Auch Informationen über den aktuellen Projektstatus werden laut Thomas Roth von Microsoft noch viel zu oft nur per E-Mail, Papier oder Telefon ausgetauscht. Das ziehe die Qualität der Information und vor allem das Timing in Mitleidenschaft. Was dann daraus entsteht, nennt er „Pläne aus dem Elfenbeinturm“.

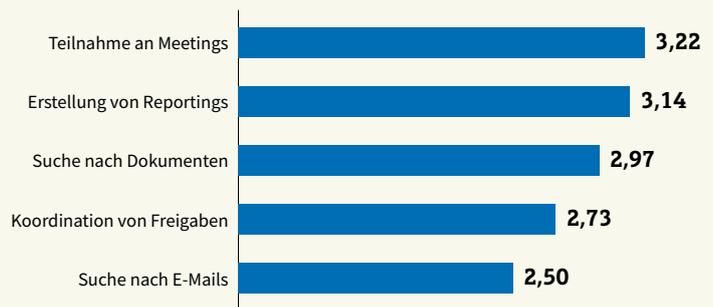
Microsoft hat aber nicht nur Excel, sondern mit MS Project auch eine der am weitesten verbreiteten Lösungen für professionelles Projektmanagement im Programm. Die Software lässt sich sowohl auf einzelnen Rechnern als auch von einem vernetzten Server aus betreiben. Letztere Variante hat den Vorteil, dass Abhängigkeiten und Auswertungen über mehrere Projekte hinweg zur Verfügung stehen. Die Teamfähigkeit der Lösung erleichtert zudem Elemente wie die Verteilung der Informationen sowie Rückmeldungen über den Fortschritt einzelner Abschnitte.

Gerade bei verbundenen Projekten sollten auch Informationen aus dem Tagesgeschäft der beteiligten Mitarbeiter einbezogen werden. Veraltete Projektmanagementlösungen stuft Roth als „Effizienzkiller“ ein, die es den Mitarbeitern „oft sehr schwer machen, das Projektmanagement auf dem aktuellen Stand zu halten“. So entstünden Phasen, die den Microsoft-Manager an einen „Blindflug“ erinnern.

Steigender Kostendruck

Auf ein weiteres Problem weist Jörg Steiss hin, General Manager Mindmanager EMEA beim Software-Hersteller Corel: „Der Kosten-, Zeit- und Ressourcendruck führt zu immer ambitionierteren Kalkulationen und Projektplanungen.“

Zeitfresser in der täglichen Projektarbeit



Viel Zeit: Laut einer Umfrage von Corel wird vor allem für Meetings und das Erstellen von Berichten viel Zeit benötigt: Je höher der Indexwert, desto mehr Zeit verwenden die Befragten für die jeweilige Aufgabe.

com! professional 9/17

Quelle: Corel/Mindjet

Jede nicht kalkulierte Abweichung ziehe dann eine Kette von Verschiebungen, Verspätungen und anderen Hindernissen nach sich. „Es ist immer mehr in immer kürzerer Zeit mit weniger Ressourcen zu leisten“, so Steiss. Im vergangenen Jahr hat Corel das auf Mindmapping-Lösungen spezialisierte Unternehmen Mindjet übernommen. Mit der Mindjet-Software lassen sich unter anderem komplexe Projekte managen sowie Events oder Geschäftsprozesse planen und darstellen. Nach Ansicht von Steiss kommen die Bereiche Planung, Kommunikation und Review im Tagesgeschäft oft zu kurz: „Das Wichtigste ist, dass man die Übersicht behält und rechtzeitig merkt, wenn sich Probleme abzeichnen.“ Moderne Tools mit Filterfunktionen und Frühwarnsystemen könnten dabei zwar helfen, reichten aber als alleiniges Mittel nicht aus.

Auch Sabrina Chrobok, EMEA Solution Consultant beim Software-Anbieter Projectplace, sieht in der mangelnden Kommunikation eine Ursache, an der viele Projekte scheitern. Insbesondere wenn sich Mitarbeiter in verschiedenen Zeitzonen, Ländern oder auch nur Abteilungen befänden, werde die Kommunikation zu einer Herausforderung. Beim klassischen hierarchischen Projektmanagement seien die Strukturen zu starr. „Prozesse sind zu komplex und nicht flexibel genug, um mit Veränderungen effektiv umgehen zu

Tools für das Projektmanagement in Unternehmen (Auswahl)

Hersteller / Programm	Bitrix / Bitrix24	Freedcamp / Freedcamp	Dmitry Barashev / GanttProject	Antravis / EasyPM	Corel / Mindjet Mindmanager	Microsoft / Project	Planview / Project-base	Wrike / Wrike	Zoho / Zoho Projects
Internet	www.bitrix24.de	https://freedcamp.com	www.ganttproject.biz	www.easy-pm.de	www.mindjet.com/de	https://products.office.com/de-de/project	www.projectplace.de	www.wrike.com/de	www.zoho.eu/projects
Preis pro Monat	ab 39 Euro	ab 4 Dollar	kostenlos	ab 10 Euro	ab 180 Euro	ab 6 Euro	ab 30 Dollar	ab 10 Dollar	ab 25 Dollar
Sprache	Deutsch	Englisch	Deutsch	Deutsch	Deutsch	Deutsch	Englisch	Deutsch	Englisch
Cloud-Service	●	●	○	●	○	●	●	●	●
On Premise (Server oder Desktop-Version)	●	○	●	○	●	●	○	○	○

● ja ○ nein

Agiles Projektmanagement

Kurz nach der Jahrtausendwende haben mehrere Programmierer das „Manifest für agile Softwareentwicklung“ verfasst und veröffentlicht. In ihm wurde das Fundament für ein agiles Projektmanagement gelegt.

Das Manifest soll neue und vor allem bessere Wege erschließen, um Software zu entwickeln und um Projekte erfolgreich umzusetzen. Statt wie bisher den Fokus auf Werkzeuge und Prozesse zu legen, sollen beim agilen Projektmanagement vermehrt Personen und ihre Interaktionen beachtet werden. Dazu kommen Punkte, die teilweise gravierende Veränderungen mit sich gebracht haben: So liegt der Fokus beim agilen Projektmanagement auf funktionierender Software statt auf ausufernder Dokumentation. Anstelle langwieriger und komplexer Vertragsverhandlungen soll zudem die Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr Beachtung finden. Und schließlich soll vor allem das Reagieren auf aktuelle Veränderungen wichtiger werden als stur dem früher getroffenen Plan zu folgen.

Darüber hinaus haben die Programmierer zwölf Prinzipien verfasst, in denen es um andere Prioritäten, die Zusammenarbeit von Experten und Entwicklern, die Kommunikation und Zusammenarbeit im Team und um agile Prozesse geht. Nachzulesen sind das Manifest und die Prinzipien unter www.agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html.

können“, so Chrobok. „Hierarchien verzögern Entscheidungen und geben Projektteilnehmern das Gefühl, nicht beteiligt zu sein.“ Viele Projekte würden aufgrund dieser mangelnden Transparenz an Fahrt verlieren. Einheitliche Plattformen, die für alle Teilnehmer an einem Projekt zugänglich sind, können ihrer Ansicht nach den Prozess vereinfachen und mehr Transparenz schaffen.

Das schwedische Unternehmen Projectplace wurde 2014 von Planview übernommen. Die Schweden haben einen Webdienst für kollaboratives Projektmanagement entwickelt, der unabhängig von Planview weiterbetrieben wird. Das hat unter anderem in den Datenschutzbedürfnissen vieler europäischer Firmen und Organisationen seinen Grund, die ihre Projektdaten nicht in einer US-Cloud-Lösung haben wollen.

So betont Projectplace auf seiner Webseite, dass die bei ihm gespeicherten Daten geschützt seien vor jedweden Zugriffen aus Übersee, zum Beispiel durch den USA Patriot Act. ►



„Der Kosten-, Zeit- und Ressourcendruck führt zu immer ambitionierteren Kalkulationen und Projektplanungen.“

Jörg Steiss

General Manager Mindmanager
EMEA bei Corel
www.corel.de

THE GLOBAL INNOVATIONS SHOW

**OFFICIAL PARTNER OF THE FUTURE
SINCE 1924**



Klassisches Management

In aufwendigen Änderungen an getroffenen Plänen sieht auch Sven Stübing ein Problem. Er ist Geschäftsführer des bayrischen Projektmanagementspezialisten Antravis. Am klassischen Ansatz kritisiert Stübing, dass am Anfang in der Regel das gesamte Projekt geplant werde. Das führe dazu, dass sich äußere Einflüsse wie eine Verschiebung des Projektziels durch neue Anforderungen oder die Nichtverfügbarkeit von wesentlichen Ressourcen, zum Beispiel durch Krankheit, stark auswirken können. In der Summe verstärke sich dieser Effekt, sodass „Projekte nur noch schwerfällig vorankommen und sich unter Umständen stark verschieben oder sogar abgebrochen werden, da kein positives Ergebnis mehr erwartet wird“. Das sind genau die Dinge, die auch Niklas Spitzcok von Brisinski kritisiert.

Reibungsverluste entstehen nach Ansicht von Sven Stübing unter anderem durch folgende Umstände: Wesentliche Informationen sind nicht verfügbar, es herrscht Unsicherheit über den Status und den Fortschritt der Aufgaben sowie Unklarheit über die aktuellen Versionen von Dokumenten. Häufig würden auch mehrere Excel-Listen zur Verwaltung von projektrelevanten Punkten genutzt. „Die Kommunikation innerhalb eines Projekts wird durch den klassischen Ansatz sehr stark reglementiert und zum Teil sogar unterbunden“, so Stübing. Das mache die Verwaltung eines Projekts insgesamt aufwendig.

Multi-Company-Projekte

Nicht nur beim Berliner Flughafen, auch zum Beispiel in der Automobilindustrie und in anderen Wirtschaftsbereichen



„Die Kommunikation innerhalb eines Projekts wird durch den klassischen Ansatz sehr stark reglementiert und zum Teil sogar unterbunden.“

Sven Stübing

Geschäftsführer von Antravis
www.antravis.de

sieht man immer häufiger Multi-Company-Projekte, an denen eine Reihe von Firmen beteiligt sind. Diese unter einen Hut zu bringen, ist eine der größten Herausforderungen für ein modernes Projektmanagement, das über den klassischen hierarchischen Ansatz hinausgeht. So soll etwa den oft geografisch verteilten Teams mehr Macht und Einfluss gegeben werden. Das funktioniert nur mit einer starken Vernetzung, um die einzelnen Bereiche eines Projekts zusammenhalten zu können.

Eine wesentliche Schwierigkeit ist dabei laut Jörg Friedrich von der Hochschule Esslingen, synchron zu bleiben: „Was haben die Teams schon erreicht? Wo stehen sie?“ Seiner Ansicht nach müssen die Projektteilnehmer heutzutage die Möglichkeit haben, selbst permanent einzugreifen und ihren Standpunkt darzustellen. Als weiteres Problemfeld sieht er die hohe Komplexität vieler Projekte mit den zahlreichen Abhängigkeiten und verschiedensten Vorgängen.

Fazit

Niklas Spitzcok von Brisinski empfiehlt, Projektmanagement nur als Mittel zum Zweck zu sehen: „Auch wenn agile Vorgehensweisen vieles einfacher gemacht haben, gibt es doch immer noch Konstellationen, in denen das Wasserfall-Modell sinnvoll ist.“ Bei diesem Modell ist die Entwicklung eines Projekts in aufeinander folgende Phasen mit definierten Zielen unterteilt. Ein Projektmanagement sollte immer frei von „missionarischen Dogmen“ sein und die Rahmenbedingungen des Vorhabens ganzheitlich betrachten. Lieber sollte man Pragmatismus walten lassen und die Managementmethode aus dem Umfeld des Projekts heraus definieren. Statt nur auf die Entwicklungsqualität zu achten, sollten Unternehmen zudem Wert auf Kundenzufriedenheit und die Stimmung im Team legen. Adesso setze dafür ungewöhnliche Werkzeuge wie ein Teambarometer ein. „Die Erkenntnisse daraus ergänzen unseren Blick auf das Projekt und erlauben eine ganzheitliche Betrachtung.“

Thomas Roth von Microsoft rät dazu, immer auch die Auslastung der Beteiligten im Blick zu behalten. Ein Projektmanagement müsse die Menschen in ihren Rollen unterstützen, richtige Entscheidungen zu treffen und das große Ganze nicht aus dem Sichtfeld zu verlieren. Dazu benötigten sie bei komplexen Projekten eine klare Struktur, sodass sie „selbst bei Ad-hoc-Änderungen stets den Überblick über Zeit, Ressourcen und Kosten behalten“. Die Lösungen müssten die Komplexität „handhabbar machen“ und es den Projektmanagern und -entscheidern ermöglichen, „ihrer Rolle entsprechend aufbereitete Informationen zu bekommen, um die richtigen Entscheidungen zu treffen“. Darüber hinaus empfiehlt er Simulationen, um Auswirkungen besser abwägen zu können. ■

Andreas Th. Fischer/kpf
kpf@com-professional.de



Effektives Projektmanagement

Niklas Spitzcok von Brisinski, Leiter Projektmanagement bei Adesso, hat vier Grundsätze formuliert, die sich ihm zufolge immer wieder bewährt haben:

1. Frühe Aufgliederung des Gesamtvorhabens, um handhabbare Projekteinheiten zu schaffen – und zwar unabhängig davon, ob das Projekt agil oder im Wasserfall umgesetzt werden soll.
2. Eine Feinplanung erstellt der Projektmanager nur für den nächsten überschaubaren Zeitraum. Die Planung wird dann rollierend fortgeführt.
3. Dauerhafte Scope-Kontrolle, um Abweichungen früh berücksichtigen zu können. Scoping bedeutet seiner Ansicht nach nicht, Änderungswünsche oder neue Ideen abzuweisen, sondern ihren Effekt auf das Projekt zu bewerten.
4. Ein solides, aber einfaches Controlling-Fundament, das die wichtigsten Kennzahlen sammelt und aufbereitet. Damit sollen sich frühzeitig Trends erkennen lassen.