

Projekt-Erfolgsmanagement – das Projektmanagement von morgen

Unter dem Label *Projekt-Erfolgsmanagement (PEM)* stellt Scheuring Project Management eine neue Projektmanagement-Generation vor. Bei PEM orientieren sich das Projektmanagement und die Projektarbeit voll am langfristigen Nutzen und Erfolg der Organisation als Ganzes. Nicht nur Entscheidungsträger, sondern alle am Projekt Beteiligten denken und handeln bei PEM in diesem Sinne.

Projektmanagement gestern, heute und morgen

Projektmanagement ist als wichtige Führungsmethode für die Planung und Umsetzung von Innovationen jeglicher Art seit Jahrzehnten anerkannt. Die Disziplin ist auch in Ausbildungen fast aller Stufen und Ausrichtungen angekommen. Projektmanagement hält im Rahmen des Projektunterrichts inzwischen sogar an Schulen der unteren und mittleren Stufe Einzug.

Projektmanagement hat schon eine beachtliche Entwicklung hinter sich. Die grobe Einteilung in Abb. 1 zeigt die Vergangenheit und die mögliche Zukunft desselben. Über die „0. Generation“ des Projektmanagements – die rein mechanistische Planung und Steuerung technischer Vorhaben mit der Netzplantechnik im Zentrum – darf heute geschmunzelt werden.

Abb. 1: Projektmanagement-Generationen		
PM-Generation	Ziele, Fokus	Instrumente
1. Generation: Klassisches Projektmanagement	Erfüllung der Vorgaben des Auftraggebers Zielerreichung	<ul style="list-style-type: none"> • Klassische Methoden der Projektplanung und -steuerung • State of the art Soft Skills
2. Generation: Modernes Projektmanagement	Erwartungen von Auftraggeber und Umfeld Zufriedene Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholder-Management • Projektmarketing • Psychologie • Projektportfolio-Management • Reifegrad-Modelle • Laufbahnplanung/Karrieremodelle
3. Generation: Projekt-Erfolgs- management (PEM)	Maximaler Systemnutzen Langfristiger Erfolg des Gesamtsystems (Unternehmen, Organisation, Anspruchsgruppe)	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbrechen/Maske 23-Denken (konsequentes und permanentes Hinterfragen des Projekts) • PEM-Fragenkatalog • PEM-Projektimpulse • PEM-Kultur im Unternehmen

Erste und zweite Generation: Klassisches und modernes Projektmanagement

Was im Projektmanagement an Methoden und Empfehlungen bisher eingeführt und propagiert wurde, ist – zweckmässig eingesetzt – überwiegend sinnvoll. Techniken der Projektplanung, Risikomanagement, Methoden der Teambildung, Projektmarketing, Stakeholder-Management, die professionelle Kommunikation im Team und nach aussen oder der bewusste und gekonnte Umgang mit Widerstand gegen Veränderungen – dies alles ist auch heute und in Zukunft wichtig und für den Projekterfolg zentral. Und auch die

Netzplantechnik, für viele Projektleiter ein rotes Tuch, hat am richtigen Ort und sinnvoll eingesetzt, weiterhin ihre Berechtigung. Immer geht es darum, aus einer Projektidee Projektziele zu entwickeln und alle geeigneten Massnahmen zu planen und umzusetzen, die zu diesen Zielen führen.

In der zweiten Projektmanagement-Generation ist die reine Fokussierung auf Projektziele und auf den Auftraggeber einer umfassenderen Betrachtung gewichen. Sämtliche Stakeholder werden in die Betrachtung einbezogen, deren Zufriedenheitsgrad kann höher gewichtet sein als die Erfüllung formaler Ziele. In dieser moderneren Projektmanagement-Konzeption wird auch die Anpassung von Zielen im Verlauf des Projektes an geänderte Umstände oder Stakeholder-Ansprüche nicht mehr als Schwäche, sondern als Chance, ja fallweise sogar als Notwendigkeit, anerkannt und propagiert.

Projekt-Erfolgsmanagement – die dritte Generation

Projektmanagement der Zukunft muss indessen einen höheren Auftrag erfüllen. Im Zentrum darf nicht mehr der Projekterfolg stehen, sondern der Erfolg der Organisation oder des Gesamtsystems. Projekte und Projektaktivitäten müssen daran gemessen werden, welchen Beitrag diese an die übergeordneten Ziele der Organisation, des Unternehmens oder einer Anspruchsgruppe, leisten oder leisten können. Bei dieser Philosophie wird das Projekt nicht nur zu Beginn, sondern laufend konstruktiv hinterfragt. Es wird nach Alternativen und Optimierungsmöglichkeiten gesucht, die dem System als Ganzem dienen und sich am Gesamterfolg orientieren – Projekt-Erfolgsmanagement oder kurz PEM.

Im Projektportfolio-Management wird die Verbindung von Unternehmenszielen und -strategie mit den Projekten seit geraumer Zeit hergestellt. Doch auf der operativen Ebene des Projektmanagements ist diese noch nicht angekommen. Im günstigsten Fall wird die Verbindung von Strategie und Projekt durch den Auftraggeber oder die übergeordneten Entscheidungsinstanzen hergestellt. Projektleiter und Projektteam hingegen operieren auf der Grundlage eines Projektauftrages, den sie meist weder bei Projektbeginn noch während des laufenden Projektes in Frage stellen.

Dieser Mangel ist gravierend. Denn die Praxis zeigt immer wieder, dass im fundamentalen Hinterfragen des Projekts als Ganzes, in der Infragestellung der Projektidentität sowohl bei Projektbeginn als auch als permanente Aufgabe, die grössten Potenziale für eine Nutzensteigerung liegen. So wird häufig an Projekten gearbeitet, deren spätere Nutzer das Interesse am Projektergebnis verloren haben. In vielen Projekten lässt sich der Projektnutzen auch bei einer Redimensionierung weitgehend aufrecht erhalten. In anderen Fällen wird verpasst, das geplante Resultat des Projektes in einen grösseren Kontext zu stellen und damit zusätzliche Wirkung zu entfalten oder Mehrerträge zu generieren.

Das konstruktive Hinterfragen eines Projektes mit wirkungsvollen Methoden entfaltet in der Regel Kräfte, die weit über eine klassische Projektoptimierung hinaus reichen. Was an verpassten Chancen und an Projektflops in Unternehmen und Organisationen auszumachen ist, weil fundamentale Fragen nicht gestellt oder Projektleiter dazu nicht ermuntert werden, Freiheitsgrade zu nutzen, hat volkswirtschaftliche Bedeutung.

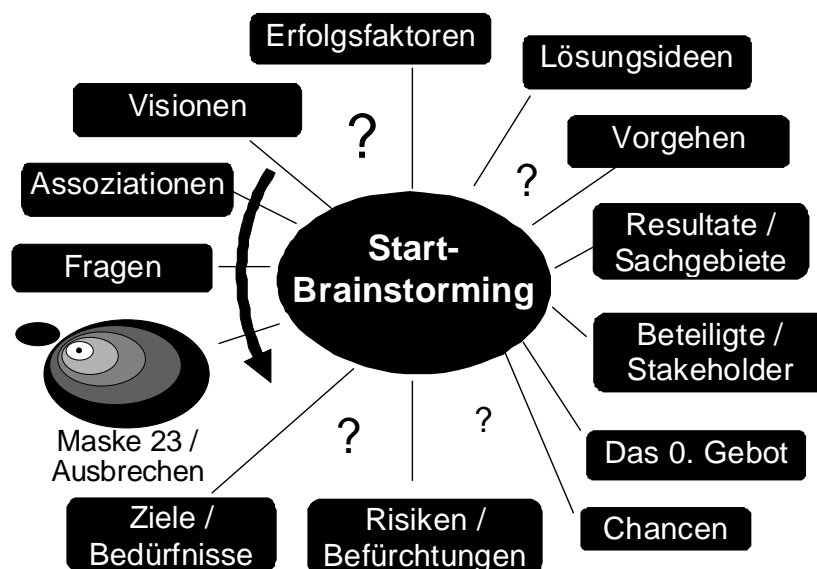
Das Projektmanagement ist gefordert, diese Potenziale künftig konsequent zu aktivieren. Dieses erweiterte, strategische Verständnis von Projekten auf allen Ebenen und über alle Phasen der Projekte hat bisher weitgehend gefehlt. Die Voraussetzung für diese Art von strategischer Projektarbeit setzt selbstredend voraus, dass die Ziele und die Strategie der Organisation bekannt sind. Eine Forderung, die leider häufig nicht erfüllt ist.

Projekt-Erfolgsmanagement in der Projektstartphase

Eine Anzahl konkreter Methoden des Projekt-Erfolgsmanagements sind gezielt darauf angelegt, die beschriebenen Potenziale speziell in der Projektstartphase zu nutzen. Die vielleicht wichtigste darunter ist das in der Literatur 1) beschriebene *Ausbrechen* aus dem Projektauftrag, auch bekannt unter „Maske 23“. In Kürze: Anstatt den Auftrag, eine Datenerfassungsmaske ergonomischer zu gestalten, einfach nur zu erfüllen, wird nach dem Sinn dieser Massnahme gefragt. Es wird erkannt, dass dieser Eingriff andere Teile des Systems beeinträchtigen könnte. Es wird nach der Option eines Software-Ersatzes gefragt, bis hin zu Möglichkeiten eines Outsourcings. Und am Ende wird erkannt, dass das vermeintliche Problem lediglich ein Informationsdefizit war. Die Projektidee oder der Projektauftrag werden bei der „Maske 23“ systematisch hinterfragt, und es wird nach alternativen Projektdefinitionen gesucht.

Die Maske 23 ist Teil eines umfassenden *Start-Brainstormings* (Abb. 2), das weitere Potenziale aktiviert. Beim Start-Brainstorming im Projekt handelt es sich nicht um ein normales, sondern um ein thematisch strukturiertes Brainstorming. Das Projekt wird dabei in seinen verschiedenen Facetten möglichst tiefgründig durchleuchtet. Passende Begriffe sorgen dafür, dass sich der Gedankensturm in alle Ecken projektrelevanter Themen und Aspekte verirrt. Das Ausmass an wertvoller Substanz, die so entsteht und die bis weit in die Projektrealisierung hinein weiter wirkt, verblüfft stets von Neuem.

Abb. 2: Das Start-Brainstorming



Beim *0. Gebot im Projektmanagement* wird konsequent nach (positiven und negativen) Erfahrungen und Know-how, nach Projekten und Personen, gesucht, die für das Projekt nützlich sein können. Die Praxis zeigt, dass immer wieder naheliegende Quellen übersehen oder ignoriert werden, die mit einem Minimum an Aufwand sehr wertvolle Impulse liefern, zusätzlichen Nutzen generieren, vor gravierenden Fehlern bewahren oder gar zur direkten Übernahme von Lösungen führen können.

Schliesslich sei für die Startphase die *Weg/Resultat-Matrix* erwähnt. Die Gegenüberstellung von Projektphasen und Projektergebnissen dient bei der Strukturierung des Projektes dazu, die Gesamtzusammenhänge zu erkennen und möglichst allen relevanten Aspekten und Arbeitspaketen im Projekt auf die Spur zu kommen.

PEM als Projektführungsmethode

Projekte werden von der heutigen Dynamik in Wirtschaft, Technologie, Umwelt und Gesellschaft häufig schonungslos getroffen. Projekt-Erfolgsmanagement bleibt deshalb über die gesamte Projektrealisierung eine zentrale Denkhaltung und Aufgabe.

Mit Fragestellungen in der Art des Projekt-Erfolgsmanagement lassen sich Potenziale im Projekt aufspüren. Der Auszug aus dem *PEM-Fragenkatalog* in Abb. 3 zeigt, wie Projekt-Erfolgsmanagement während der Projektabwicklung greifen kann. Als Beispielprojekt dient die Evaluation und Einführung eines Software-Insntumentes für das Projektportfolio-Management.

Abb. 3: PEM-Fragenkatalog	
Frage	Beispiele
Welches sind aus heutiger Sicht die Erfolgsfaktoren für das Projekt? Sind wir voll auf diese fokussiert?	<ul style="list-style-type: none"> • siehe Abbildung 4
Auf welche Teile/Resultate des Projektes kann verzichtet werden, ohne den Nutzen substantziell zu verringern?	<ul style="list-style-type: none"> • keine Abdeckung der Planungsbedürfnisse der Projektleiter (zwecks wesentlicher Reduktion der Systemanforderungen und –komplexität) • Verzicht auf die automatisierte Übernahme der Ressourcendaten aus dem HR-System
Kennen wir den Einfluss unseres Projekts auf andere Projekte? Welche möglichen Synergien von oder zu unserem Projekt könnten genutzt werden?	<ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung mit der geplanten Erweiterung des Abteilungs-Controllings • Klärung der Integrationsmöglichkeiten mit dem Collaboration-Tool
Könnten weitere Personen oder Organisationen einen Nutzen aus dem Projektergebnis ziehen – und vielleicht auch bereit sein, dafür etwas zu bezahlen?	<ul style="list-style-type: none"> • Rücksprache mit den Tochtergesellschaften bezüglich deren Systemen, Erfahrungen und Bedürfnissen • ggf. Einbezug ausgewählter Töchter

Wird ein Projekt immer wieder auch mit Fragen dieser Art kritisch beleuchtet, entstehen neue Erkenntnisse. Daraus entwickeln sich häufig wertvolle Potenziale und unerkannte Optimierungsmöglichkeiten für das Projekt, aber auch weit darüber hinaus.

Der Begriff Projekt-Erfolgsmanagement deutet bereits an, welchen Stellenwert der permanenten Suche nach den relevanten Erfolgsfaktoren im Projekt sowie nach den geeigneten Massnahmen und Verstärkern entlang dieser Faktoren zukommt. In Abbildung 4 wird am obigen Beispiel ansatzweise aufgezeigt, wie dieses „Erfolgsfaktoren-Management“ gestaltet werden kann. Für die zentralen Erfolgsfaktoren, deren Ermittlung bereits Gegenstand des Start-Brainstormings war und die später laufend zu überprüfen sind, werden kreative Ideen und Massnahmen gesucht und die passenden davon umgesetzt.

Abb. 4: Erfolgsfaktoren-Management am Beispiel Projektmanagement-Software

Erfolgsfaktor	Bedeutung*	Massnahmen und Verstärker
1. Die Informationen aus dem System ermöglichen Geschäftsleitung und Linienmanagement eine substantielle Verbesserung der Entscheidungsqualität	zentral	<ul style="list-style-type: none"> • Informations-/Nutzenmatrix erarbeiten • vom Management vordergründig geäußerte Anforderungen an das System nochmals grundsätzlich hinterfragen • ...
2. Das System ist einfach zu bedienen und erreicht dadurch eine hohe Akzeptanz der Anwender.	zentral	<ul style="list-style-type: none"> • Anforderungen auf das wirklich Relevante begrenzen; hierzu die Anforderungsliste erneut sichten und straffen • vor dem Beschaffungsentscheid breite Pilotierung fahren • ...
3. ...		

Ein weiteres wertvolles Instrument für die Optimierung von Projekten im Sinne vom PEM sind so genannte *Projektimpulse*. Dabei werden interne und ggf. externe Personen zu einem Impuls-Workshop eingeladen. Der Projektleiter stellt das Projekt kurz vor, Verständnisfragen werden geklärt. Das anschliessende Impuls-Brainstorming, das ähnlich verläuft wie das Start-Brainstorming, sich jedoch auf ausgewählte Begriffe konzentriert, wird neue Erkenntnisse und Ideen für das Projekt liefern. Dies wird in den meisten Projekten zu einer Optimierung und Weiterentwicklung desselben führen. Frisches Gedankengut durch Personen mit einer Distanz zum Projekt kann wesentlich an den Erfolg desselben beitragen. Interessante Punkte aus dem resultierenden Material können gleich in dieser Zusammensetzung vertieft werden, oder Projektleiter und Projektteam machen diesen Schritt unabhängig.

Auch eine Frage der Unternehmenskultur

Projekt-Erfolgsmanagement lässt sich nicht per Knopfdruck aktivieren. Der Aufbau einer konstruktiv-kritischen Haltung in Projekten benötigt den Willen der Beteiligten, diese Potenziale zu aktivieren. Dies erfordert die Offenheit des Managements für diese neue Kultur sowie Information, Ausbildung und Begleitung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Der Einfluss von Leitbildern auf die Realität im Alltag darf zwar nicht überschätzt werden. Für die Etablierung des Projekt-Erfolgsmanagements können einige Grundsätze in Form eines *Leitbildes* indessen unterstützend wirken und die Bedeutung unterstreichen, die das Management dieser Denkhaltung und Arbeitsweise beimisst. Zwei Beispiele möglicher Grundsätze:

- Bei der Planung, Führung und Steuerung von Projekten stellen wir den erzielbaren Nutzen für das Unternehmen als Ganzes ins Zentrum. Dies auch dann, wenn dies bei einem Projekt zu Nachteilen, zu einer Redimensionierung oder gar zum Abbruch desselben führen kann.
- Projektleiter und Projektmitarbeiter haben nicht nur das Recht, sondern die Pflicht, ihr Projekt sowohl bei Projektbeginn als auch als Daueraufgabe konstruktiv zu hinterfragen.

Fazit

Projekt-Erfolgsmanagement will, dass alle am Projekt Beteiligten bei der Planung und Führung von Projekten weiter und grundsätzlicher denken als beim bisherigen Projektmanagement-Verständnis. Damit sollen Potenziale im Projekt, aber auch weit darüber hinaus aktiviert werden. Projekt-Erfolgsmanagement bedeutet das permanente und weitsichtige Optimieren des Projektes im Dienste der Unternehmensziele und der übergeordneten Strategie.

Infos: www.scheuring.ch

Der Autor

Heinz Scheuring leitet die Unternehmen Scheuring Project Management und hyperWeb AG, die in den Bereichen Projektmanagement, Arbeitsorganisation Informations- und Wissensmanagement tätig sind.

Scheuring Project Management AG

Kaiserstrasse 8, 4310 Rheinfelden, Tel. 061 836 92 22, www.scheuring.ch

1) Literatur

Der www-Schlüssel zum Projektmanagement, Abschnitt B 2.4. Heinz Scheuring. 4. Auflage 2008. Verlag Industrielle Organisation. ISBN 978-3-85743-727-4

Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3), Kapitel 1.19, Projektstart. Heinz Scheuring. GPM und spm 2008. ISBN 9783-924841-40-9