

Probleme im Projektmanagement und Führungstipps

Oliver Erxleben



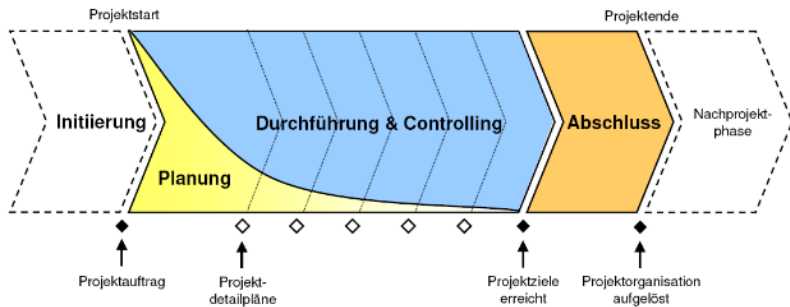
Hochschule Osnabrück

University of Applied Sciences

Ingenieurwissenschaften und Informatik
Projektmanagement und Führungstheorien

13. Februar 2013

Intro - Projektablauf



© startup euregio Management GmbH, 2001-2007

Projekte scheitern¹

- 46 % der IT-Vorhaben haben nicht o. nur teilweise die Wünsche und Anforderungen der Auftraggeber erfüllt. („Chaos Report“ der Standish Group 2006)
- 20 % aller IT-Projekte werden abgebrochen
- Nur 16 % der untersuchten IT-Projekte können als erfolgreich eingestuft werden. (Studie der Universität Oxford 2003)

¹<http://www.domendos.com/fachlektuere/fachartikel/artikel/scheitern-von-it-projekten/>

Welche Faktoren beeinflussen den Projekterfolg?

Faktoren für Projekt(-miss-)erfolg

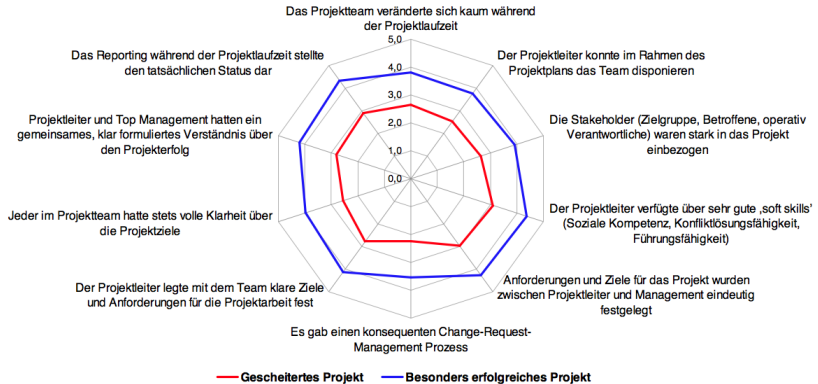
Eine Studie der GPM²: Erfolg und Scheitern von 2008 erhob Daten aus:

- Befragung von 79 Unternehmen, mit hohem Anteil aus Mobilindustrie, Consulting, IT, Versicherung u. Bank
- überwiegend Organisationen mit mehr als 1000 Mitarbeitern
- Erhebungsmethodik: über 30 Fragen an erfolgreiche und gescheiterte Projekte; jede Frage konnte dabei mit 1 ("trifft garnicht zu") und 5 ("trifft voll zu") beantwortet werden; Durchschnittswert einer Frage wurde erfolgreichem Projekt und gescheiterten Projekt gegenübergestellt

²Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

Faktoren für Projekt(-miss-)erfolg 2

Ergebnis (Top-10):



Faktoren für Projekt(-miss-)erfolg 3

Nach Gruppierung der Antworten wurden folgende Top-5 Probleme festgestellt:

- Kommunikation
- Unklare Ziele
- Position des Projektleiters
- PM-Prozesse
- Teambesetzung

”Der Widerspruch zwischen dem, was gesagt wird, und dem, was gemeint ist, ist sehr groß. Man muß ihn herausfinden.”

- Friedrich Eberling (Vorstandsvorsitzender Braun und Brunnen AG)

Kommunikationsprobleme

- es wird zu wenig kommuniziert
- es wird zuviel kommuniziert
- Fachsprache vs. Fachsprache
- Sprachunterschiede in interkulturellen Projekten
- Dokumentation
- Informationen freigeben oder behalten
- Rivalität, Soziale Beziehungen

Kommunikationsprobleme - Beispiele

- "... das finden Sie doch alles ganz einfach in den in den Wikis von Connections..."
- "HTTP-Header? Das kapiert doch keiner..."
- "Ich versteh die Inder immer nur so schlecht..."
- "Genau DAS werden wir im Meeting nicht sagen..."

Kommunikationsprobleme - Tipps

- regelmäßige Treffen mit allen Projektbeteiligten
- Bei Bedarf Einrichtung eines Besprechungs-, Konflikt- und Eskalationsmanagements
- Dokumentationskriterien festlegen
- Feedback geben
- zuviel Kommunikation ist besser als zuwenig

Unklare Projektziele

”Fleiß für die falschen Ziele ist noch schädlicher als Faulheit für die richtigen.”

- *Peter Bamm (1897 - 1975, dt. Arzt u. Schriftsteller)*

Unklare Projektziele

Unklare Ziele führen zu:

- erhöhten Projektkosten
- Verschwendung von Projektressourcen
- noch mehr Kommunikation
- Nicht-Einhaltung des Zeitplans

Unklare Projektziele - Beispiel

Gegeben sei ein Projekt zur Weiterentwicklung eines Ticket-Systems für ein Software-Produkt. Folgende Zielsetzung kann aufgestellt werden:

Support-Request-
Response-Zeiten
verbessern

Request-Response-Zeiten
des Ticket-Systems
um 10 % bis 31.12.2013
reduzieren.

Projektziele richtig definieren

- Mehrere kleinere genau definierte Projektziele
- Meilensteine
- S.M.A.R.T. dt.: Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realistisch, Terminierbar
- Positive Formulierung
- Aktive Formulierung

Position des Projektleiters

”Führen ist eine besondere Kategorie des Dienens.”

- *Hans L. Merkle (1913-2000), 1963-84 Vors. d. GF Bosch AG*

Position des Projektleiters

- Soft Skills
- Erfahrung
- Motivation
- Kompetenz
- Klare Befugnisse

Problem, wenn die Position des Projektleiters

- zu hoch
- zu niedrig

angesiedelt ist.

Position des Projektleiters - Beispiel

Jetzt kommt ein Erfahrungsbericht!

Projektleiter - Tipps

- Motivation / Anreize schaffen
- PL und PM organisieren, interagieren
- kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren
- Vertrauen aufbauen
- Neben Kompetenzen auch Befugnisse
- Delegieren

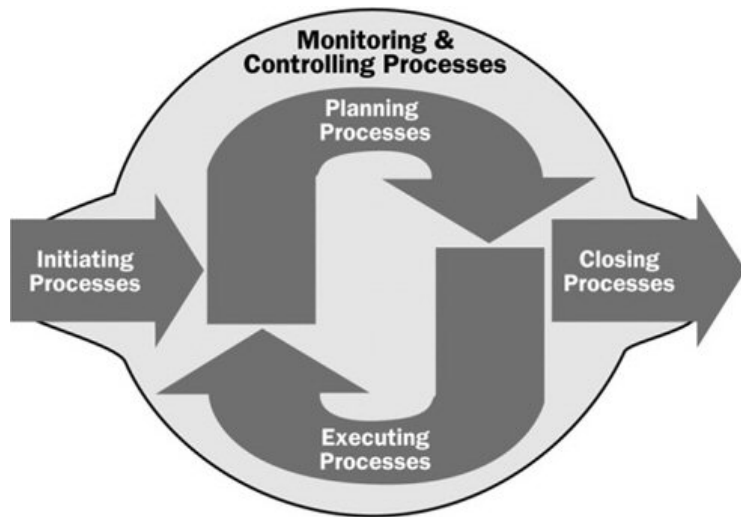
”Entscheidend ist, was hinten raus kommt.”

- *Helmut Kohl*

Probleme in PM-Prozessen

- Definition (nach DIN 69 904): Prozess zur Planung, Überwachung und Steuerung von Projektphasen
- iterativ und parallel
- Projektmanagement wird als "Methode" gesehen, nicht als Organisationsansatz
- Zeitprobleme

Probleme in PM-Prozessen 2



Probleme in PM-Prozessen - Tipps

- PM-Prozess als Organisationselement für das Unternehmen und die Unternehmenskultur
- Einsatz von geeigneten Tools und Ressourcen
- Zertifizierung
- Schulung

Probleme im Team

”Teamwork = Wenn fünf Leute für etwas bezahlt werden, was vier billiger tun könnten, wenn sie nur zu dritt wären und zwei davon verhindert.”

- Charles Saunders

Probleme im Team

- Teamgröße
- Mitarbeiterfluktuation
- Motivation
- "Ich kann's am besten"
- Interessenskonflikte
- Rivalität, soziale Bindung

Probleme im Team - Beispiel

Jetzt kommt noch ein Erfahrungsbericht!

Probleme im Team - Tipps

- Motivation schaffen
- Einrichtung eines Konfliktmanagements
- Rivalitäten erkennen

Studie der GPM (wie auch andere) führen zu folgendem Ergebnis für erfolgreiches Projektmanagement:

- Projektleiter in die Projektorganisation integrieren
- Klare Ziele
- Gute Kommunikation
- Verständnis über PM als Organisationsstruktur im Unternehmen

Quellen

- Professionelles Projektmanagement (2. Auflage, 2011)
Roland Ottmann, Heinz Schelle ISBN: 3-406-61988-6
- Projekte zum Erfolg führen (6. Auflage, 2010)
Heinz Schelle
ISBN: 3-423-05888-9
- GPM-Studie: Erfolg und Scheitern (2008)
[www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/
Know-How/Ergebnisse_Erfolg_und_
Scheitern-Studie_2008.pdf](http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know-How/Ergebnisse_Erfolg_und_Scheitern-Studie_2008.pdf)

- Fragen?
- Kommentare?
- Kritiken?

Unklare Projektziele - Quizfrage

Gegeben sei folgendes Projektziel:

Für das Projekt soll eine Versionsverwaltung verwendet werden.

Schlecht formuliertes Ziel?

Unklare Projektziele - Quizfrage

Gegeben sei folgendes Projektziel:

Für das Projekt soll eine Versionsverwaltung verwendet werden.

Schlecht formuliertes Ziel?

Antwort:

Ja, Präzision der Aufgabe nötig: Welche Versionsverwaltung?
Bis wann? Extern? Intern? ...

Probleme im Team - Quizfrage

Wenn keine Lösung vom Projektleiter gefunden werden kann, dann ... ?

Probleme im Team - Quizfrage

Wenn keine Lösung vom Projektleiter gefunden werden kann, dann ... ?

- Konfliktmanagement und Eskalationsmanagement einsetzen

Kommunikationsprobleme - Quizfrage

Wie kann Kommunikation in einem Projekt verbessert werden? (Diskussionsansatz)

Kommunikationsprobleme - Quizfrage

Wie kann Kommunikation in einem Projekt verbessert werden? (Diskussionsansatz)

- Vertrauen schaffen
- Konfliktmanagement
- Eksalationsmanagement



Fork me at
<https://github.com/olivererxleben/projectprobs>