



Dr. Clemens Wölfinger, ayxano Management Consulting

„Fachwissen und Zertifizierungen alleine machen keine erfolgreichen Projektmanager!“

Dr. Clemens Wölfinger ist Berater, Trainer und Coach für Projektmanagement, Organisationsaufbau und Talentmanagement. Mit über 25 Jahren Erfahrung auf dem Gebiet des Projektmanagements, der Mitarbeiterführung sowie der Aus- und Weiterbildung berät und unterstützt er Firmen bei der Einführung effektiver Methoden und Prozesse für das Projektmanagement, den Organisationsaufbau sowie für den operativen und personellen Bereich. Beratung, Training und Seminare gibt es hier nicht von der Stange, sondern angepasst auf den tatsächlichen Bedarf des Kunden und mit dem Blick auf Nachhaltigkeit. Insbesondere das Führungs- und Kommunikationstraining erfolgt weitab der üblichen Wege des reinen Methoden- und Rezepttrainings hin zu dem, was gute Führung und Kommunikation ausmacht – den Menschen mit all seinen Facetten und insbesondere seinen Stärken.
www.ayxano.com

Dr. Clemens Wölfinger

Mythos Methodik

Henstedt-Ulzburg (em/Im) Noch immer gehen viele Projekte schief oder laufen mehr oder weniger aus dem Zeit- und Kostenplan. Immer mehr Firmen investieren teilweise große Budgets in die Einführung von Methoden und Prozessen, um ihren Projekterfolg sicherzustellen. Nur leider werden viele auch immer wieder in ihren Erwartungen enttäuscht.

Die CHAOS-Studie der Standish Group beschäftigt sich mit den Erfolgs- und Misserfolgskriterien in IT-Projekten. Seit 1994 wurden über 40.000 Einzelprojekte wissenschaftlich untersucht. Danach gehen nach wie vor mehr als ein Drittel aller Projekte völlig schief, heißt sie werden abgebrochen und erreichen nie ihr Ziel. Über 50 Prozent überziehen das Budget oder den Zeitrahmen und erreichen lediglich einen Teil der geplanten Ergebnisse. Gerade mal 15 Prozent wurden 2011 erfolgreich abgeschlossen. 25 Prozent weniger als im Jahr 1996 und 10 Prozent weniger als im Jahr 2009. Es wird also sogar schlimmer.

Nur ein IT Problem?

Das ist nicht neu, aber immer wieder aufs Neue erschreckend. Nun könnte man sagen, das sind halt die IT Projekte. Wie erzählte uns aber noch vor kurzem ein unbekannter Verschwörungstheoretiker im Radio über das Deutsche Bermudadreieck – Elbphilharmonie im Norden – BER Großflughafen im Osten – Stuttgart 21 im Süden? Also sind die Bauprojekte auch nicht besser. Wie steht es wohl mit Projekten in den anderen Wirtschaftsbereichen? Was machen wir falsch? Natürlich hört und spricht man öfter über die Negativbeispiele als über die Positiven. Und es gibt Projekte, die erfolgreich sind, nur leider gerade eben mal 24 Prozent im Schnitt der letzten 20 Jahre. Und was heißt erfolgreich? Ist es wirklich das so oft zitierte: „In Scope-On Time-In Budget“?

Was bringen die Standards?

Es gibt Bücherschränke voll mit Projektmanagementstandards. Sie alle beschreiben den methodischen Ansatz für das Projektmanagement. Somit mangelt es uns nicht an Methoden und Prozessen. Sie alle befassen sich nahezu ausschließlich mit dem Projektmanagementwissen, den Projektphasen und den Prozessen einschließlich detaillierter Beschreibung der geplanten oder besser der erhofften Ergebnisse dieser Prozesse. Allesamt wirklich umfassende Werke. Auch wenn ein Projekt per Definition einmalig ist und dementsprechend zu einem gewissen Teil nur auf Basis von Annahmen geplant werden kann. Methoden helfen, diese Herausforderungen zu meistern. Methoden und die Prozesse bieten uns eine Basis, die Projekte reproduzierbar erfolgreich zu machen. Aber Methoden allein bringen uns nicht den Erfolg. Einige größere Firmen haben heute Projekt Management Offices, einige haben sogar Projekt Management Organisationen. Sie wissen, dass Projektmanagement eine Disziplin ist, die Methoden und Prozesse erfordert und die erlernt werden muss. Also investieren sie auch in

Schulungen zur Sicherstellung der Anwendung der Methodik. Viele Firmen tummeln sich auf dem Markt und verkaufen Projektmanagementtraining. Die meisten schulen die Theorie, ein paar bieten auch praxisorientierte, interaktive Seminare, denn Projektmanagement ist Handwerk und das lernt man nicht allein in der Schule. Dank all dieser Maßnahmen haben wir heute ein riesiges Heer an ausgebildeten und zertifizierten Projektmanagern. Aber dennoch gehen noch so viele Projekte schief. Warum?

Was fehlt zum Erfolg?

Was macht ein Projekt erfolgreich und lässt das andere kläglich scheitern? Bringen wir uns die Situation von Projektmanagern vor Augen: Projektmanager finden sich üblicherweise in einer Matrixorganisation wieder. Sie müssen Projekte leiten, mit Mitarbeitern aus verschiedensten Disziplinen, mit dem unterschiedlichsten Erfahrungshintergrund und Lebensalter, mit Firmeninternen und Unterauftragnehmern, mit Kunden und vielleicht sogar noch in virtuellen Arbeitsumgebungen und mit unterschiedlichen Kulturen auseinandersetzen – insbesondere bei globalen Projekten. Und all das meistens ohne jegliche Vorgesetztenfunktion. Solch ein Szenario ist selbst für so manche gestandene Führungskraft eine Herausforderung. Projektmanager werden meistens aus der Basis rekrutiert aufgrund ihres Fachwissens, ihres Engagements und ihrer Persönlichkeit. Sie bekommen eventuell noch ein mehr oder weniger umfangreiches Methodentraining und dann finden sie sich in der Praxis wieder. Für ein erfolgreiches Projektmanagement braucht der Projektmanager Führungskompetenzen, denn nur dann wird er/sie in der Lage sein alle Stakeholder in ein Boot zu bringen, sie zu überzeugen, das Notwendige zu tun, das Schädliche zu lassen und ihre Rollen und Aufgaben zu erfüllen. Ohne Führung und nur durch das Anwenden der noch so ausgefeilten Methodik wird das Ganze zu reiner Administration und der Erfolg steht in den Sternen. Für ein erfolgreiches Projekt braucht es wirkliche Überzeugung und Überzeugungskraft. Also werden wir uns besinnen müssen, wie wir die Projektmanager effektiv in dieser so notwendigen Führungskompetenz schulen.

Zum Erfolg führen

Ein Projekt braucht Führung und nicht nur Management. Es braucht Projektführer nicht nur Projektmanager und es braucht eine Führungsmannschaft und keine One-Man-Show. Wenn wir also unsere Projektkompetenz steigern und Projekte reproduzierbar erfolgreich machen wollen, müssen wir weg vom Allmächtigkeitsglauben der Methodik und der Zertifizierung als angebliche Erfolgsgarantie. Wir müssen eine Projektkultur aufbauen, die nicht nur die Methodenkompetenz der Projektmanager fokussiert, sondern auch ihre Führungskompetenz. Eine Kultur, die Projektteams ausbildet und Führungsmannschaften etabliert, die ihre Rolle verstehen und ausfüllen können. Ist das dann eine Garantie? Nein, aber eine notwendige Bedingung und ein unumgänglicher und erfolgskritischer Schritt.