

## PROJEKTMANAGEMENT

# Ziele erreichen

CELIA INDRO, INSTITUTSLEITUNG, INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSINFORMATIK, KALAIIDOS FACHHOCHSCHULE

DIE ERFOLGSQUOTE VON IT-PROJEKTEN LIEGT JE NACH UNTERSUCHUNG BEI 20 BIS 45 PROZENT. IN EINER ZEIT, IN DER WIR ÜBER FLÜGE ZUM MARS SPRECHEN, SOLLTE MAN MEINEN, DASS WIR DAS IRDISCHE PROBLEMFELD «INFORMATIKPROJEKT» INZWISCHEN IM GRIFF HABEN SOLLTEN.

Am Start von IT-Projekten sind Projektziele und -plan noch verschwommen. Das ist normal und kein Problem, sondern höchstens herausfordernd. Ein IT-Projekt ist nicht zwingend gescheitert, nur weil die anfänglichen Projektziele nicht eingehalten wurden. Mit dem Fortschritt im Projekt werden mehr Aspekte sichtbar und deshalb Projektziele angepasst.

## KEIN APPELL ZUR ANARCHIE

Ein anderer Trugschluss betrifft Ordnung und Prinzipien: Methodik und Standards sollten nicht überbewertet werden. Dies ist kein Appell zur Anarchie. Aber Untersuchungen kommen unabhängig voneinander zum Schluss, dass diese Faktoren für den Projekterfolg nicht wirklich entscheidend sind. Es gibt sogar Vorgehensmodelle die gänzlich anders ansetzen als die klassischen Modelle wie Wasserfall und V-Modell. Sie stellen das «chaotische», selbstorganisierte Zusammenwirken von Individuen ins Zentrum (z.B. agiles Projektmanagement). Der Wirkungsgrad dieses Aspekts ist gering. Fundamentalistische Diskussionen über Methoden oder Tools sind deshalb hinfällig. Eine dynamische Meilensteinplanung in Kombination mit themenspezifischen Checklisten und einem flexibel einsetzbaren «Werkzeugkasten» sind ausgezeichnete Führungsinstrumente. Die zahlreichen elektronischen Planungstools können zuverlässig Projekte «verwalten» – aber Projekte führen können weder Methoden noch Instrumente, sondern ausschliesslich Menschen. Legen wir somit den Fokus auf das Projektteam.

Projektesollten nicht länger als 12 Monate dauern. Länger dauernde Projekte sind im Verhältnis zu den kürzeren nachweislich weniger erfolgreich. Das hängt mit der Wahrnehmung und den individuellen Plänen der Mitarbeitenden sowie der Dynamik, welcher eine Organisation und das Projekt ausgesetzt sind, zusammen. Ausserdem ist die Teamgrösse erfolgsrelevant. Die ideale Grösse für ein schlagkräftiges Team beträgt 4 bis 8 Personen. Unterhalb von 4 Personen kann sich die kreative Eigendynamik im Team nicht voll entfalten (Synergien, positive Rückkoppelungen), und bei über 8 Personen steigt die Komplexität bei der Führung überproportional, weil äusserst selten alle Individuen eines grossen Projektteams konfliktfrei und in Zielharmonie arbeiten können.

## SELBSTREGULIERENDE TEAMS

Um ein immer klarer werdendes Projektziel arbeitet sich ein gutes Projektteam selbstregulierend Schritt für Schritt näher dem Projektende. Am Anfang des Projekts ist das Element der Orientierung im Team bedeutend. Im fortgeschrittenen Stadium ist Autonomie und Selbstregulation ausschlaggebend. Die Königsdisziplin für die IT-Projektleitung ist nun, das Team durch diese Phasen bis in die gewünschte «Performing-Phase» zu begleiten. Dazu muss die Projektleitung während des ganzen Projektzyklus ein vielfältiges Bündel an Kommunikationsinstrumenten aufbereiten und spezifisch einsetzen. Fortschrittsberichte müssen auf den Stufen Individuum, Team, Gesamtprojekt und Management dargestellt werden können. Den Nährboden für

ausgezeichnete Leistungen in selbstregulierenden Teams könnte man folgendermassen beschreiben:

1. Definiere, in welchem Stil, mit welcher Kultur, mit welcher Philosophie gearbeitet wird.
2. Definiere den Handlungsspielraum für das ganze Team.
3. Stelle klar, welche Regel-, Steuer- und Messgrössen das Team verändern kann und welche Zielgrössen zu erreichen sind.
4. Schaffe Vertrauen und positive Energie.

## TREIBER FÜR GUTE LEISTUNG

Die Projektleitung ist eine Coaching- und Kommunikationsstelle. Um es nochmals zu betonen: Wir besitzen inzwischen hervorragende Kommunikationstools. Richtig kommunizieren ist aber eine Sache der persönlichen Wahrnehmung, des Einfühlungsvermögens in die Denkstruktur der Projektmitglieder und der Erfahrung mit gruppendynamischen Prozessen. Die Treiber für gute Leistungen sind bekannt: Macht/Recht, Liebe/Beziehung/Vertrauen, Geld, Anerkennung/Ruhm/Ehre. Es gibt ein grosses Angebot für Massnahmen zur Steigerung der Bindung im Team (Klettern, Segeln, Riverraffing etc.). Leider wird aus Angst vor Budgetüberschreitungen an der falschen Stelle gespart – ein Fehler, wie man nachweisen kann.

Und schliesslich: Die Basis für ein funktionierendes Projektmanagement sind die Projektleiter und Teammitglieder. Nebst den fachlichen Skills sind auch die Soft Skills bedeutend. ■