

# Was funktioniert wirklich in IT-Projekten?

**Wer ein komplexes IT-Projekt leiten möchte, sollte wissen, was sich in der Praxis zur Steuerung von Projekten bewährt hat. Dieser Beitrag gibt Anhaltspunkte, woran Projekte scheitern können, welche Eigenschaften erfolgreiche Projektleiter haben und welche Managementpraktiken wirklich funktionieren.**

**In diesem Beitrag erfahren Sie:**

- wie erfolgreiche Projektarbeit im komplexen Umfeld gestaltet werden kann,
- welche Methoden und Tools sich in der Praxis bewährt haben und
- welche Persönlichkeitseigenschaften einen erfolgreichen Projektleiter auszeichnen.

HELGE SANDEN, PETER KUNZ

## Vorbemerkung

Durch Innovationsprojekte sollen neue Produkte, Prozesse oder Services in die Welt gebracht werden. Diese Projekte sollen die Unternehmen leistungstärker machen, Defizite beseitigen und sie auf zukünftige Anforderungen vorbereiten. Viele IT-Projekte sind im Kern Veränderungsprojekte, die sich durch einen hohen Abstraktionsgrad, viele Abhängigkeiten und eine hohe Komplexität auszeichnen. Der Zielhorizont von IT-Projekten lässt sich, verglichen zu klassischen Produktentstehungsprojekten, zu Projektbeginn häufig nur unscharf definieren und der Projektnutzen ist für alle Beteiligten oft nicht eindeutig ersichtlich. Ein hoher Abstraktionsgrad, große Prozesskomplexität und häufig vorhandene Systemabhängigkeiten stellen hohe Anforderungen an das Projektmanagement von IT-Projekten. Im Spannungsfeld zwischen zum Projekt passenden Projektmanagement-

methoden, überzeugenden Leadershipqualitäten der Projektleiter und elegantem Beziehungsmanagement zu den Stakeholdern des Projekts wird der Projekterfolg gestaltet.

Der vorliegende Beitrag beschreibt – durch Praxisfälle belegte – Managementpraktiken, die zu nachhaltigem Projekterfolg führen können. Methoden des Projektmanagements werden im Hinblick auf ihren Einsatz kritisch hinterfragt und es werden Hinweise zum Einsatz in unterschiedlichen Kontextsituationen gegeben. Die Anforderungen an eine kompetente und überzeugende Projektleitung werden skizziert und im Spannungsfeld zwischen planerischem Vorgehen und situativer Kompetenz dargestellt. Interne und externe Einflussfaktoren und Steuerungsdeterminanten werden reflektiert und Vorschläge für eine proaktive Projektsteuerung und das Auflösen von Konfliktfeldern in etablierten Unternehmensstrukturen entwickelt. Was funktioniert wirklich in IT-Projekten?

## **Typische Situationen in komplexen IT-Projekten**

Unterscheiden sich IT-Projekte von anderen Projekten?

Oberflächlich betrachtet unterscheiden sich IT-Projekte nicht von anderen Projekten: Ein interdisziplinäres Team soll eine einmalige, neuartige Aufgabe von hinreichender Komplexität in einem definierten Zeitraum erledigen. So gesehen unterscheiden sich IT-Projekte nicht von Vorhaben wie ein Haus zu bauen, ein Auto zu konstruieren oder auf den Mond zu reisen.

Und trotzdem scheitert immer noch jedes vierte IT-Projekt und nahezu jedes zweite IT-Projekt liefert suboptimale Ergebnisse [1]. Der Anteil gescheiterter IT-Projekte ist deutlich höher als bei anderen Projekten. Was könnten mögliche Einflussgrößen und Ursachen hierfür sein? Sind Projektteams schwerer zu führen, ist die Komplexität der Projekte höher, sind Aufgaben schwerer zu realisieren oder sind kurze Zeitvorgaben für IT-Projekte erfolgshindernde Einflussgrößen? In

unserer Praxis sind uns einige Indikatoren aufgefallen, auf die beim Management komplexer IT-Projekte Wert gelegt werden sollte.

IT-Projekte sind meistens auch Veränderungsprojekte. Neben einer Softwarelösung müssen auch Organisationen, Prozesse und Einstellungen der Menschen angepasst oder gar stark verändert werden.

Die IT nimmt eine Querschnittsfunktion im Unternehmen wahr. Das bedingt eine große Anzahl von Auftraggebern. Infolgedessen entsteht ein schwer zu managendes Konglomerat vielfältiger Interessen und politischer Einflüsse, die sich abhängig vom Grad der Betroffenheit und der Macht der beteiligten Akteure stark auf den Projektverlauf auswirken können.

IT-Projekte ohne Verbindungen zu anderen (IT-) Projekten sind heute immer seltener anzutreffen. Projekte sind eingebettet in Programme und damit auch vom Erfolg oder Misserfolg anderer Projekte abhängig. Alleine dadurch erhöht sich die Komplexität im Management. Abhängigkeiten von Standardsoftware, anderen Systemen, Schnittstellen und einer Vielzahl von IT-Dienstleistern mit eigenen Zielen und einem hohen Anteil externer Mitarbeiter erhöhen die Komplexität weiter. Projekte konkurrieren untereinander um kompetente Fachexperten, die jedes Projekt braucht und die bei vielen gleichzeitigen Projekten begehrt und häufig überlastet sind.

Ferner gibt es in komplexen Systemen und Projekten mit einer Laufzeit von mehreren Jahren einen vergleichsweise hohen Innovationsbedarf von innen heraus. Schon während der Projektlaufzeit müssen einige in der Vergangenheit realisierte Gewerke parallel zur Weiterentwicklung erneuert werden, um den gewachsenen Anforderungen und technischen Möglichkeiten bezüglich Technologie, Architektur, Sicherheit, Skalierbarkeit und Performance weiterhin zu erfüllen. Der Nutzen für den Kunden ist schwer vermittelbar, da man mit dieser Arbeit »lediglich« auf dem Stand der Technik bleibt.

Woran scheitern IT-Projekte?

### **Strategie nicht auf Projektziele heruntergebrochen**

In nahezu jedem Buch zum Thema Projektmanagement steht geschrieben, das eindeutig formulierte Ziele für den Projektstart und -erfolg unerlässlich sind. Die Ziele sollen *smart* formuliert sein: spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert. Doch wie sieht es in der Praxis und unter den Rahmenbedingungen komplexer IT-Projekte aus?

Die jeweiligen Unternehmensziele und die -strategie sollten sich in den Projekten wiederfinden. Häufig werden IT-Projekte aus operativen Notwendigkeiten heraus initiiert und sind nicht aus strategischen Planungen abgeleitet. Es ist aufwendig, die übergeordneten Ziele für Bereiche, Teilprojekte und Mitarbeiter herunterzubrechen und messbar zu machen. Messbarkeit schafft Transparenz bezüglich Terminzusagen, Kosten und Leistungsumfängen und ist nicht immer gewollt.

### **Schießen auf bewegliche Ziele**

Häufig ist das von Fachbereichen und Management beliebte – und von der IT ungeliebte – »Schießen auf bewegliche Ziele« anzutreffen. Ein durchgängiges Anforderungs- und Änderungsmanagement wird nur selten gelebt, da der das Projekt finanzierende Fachbereich das Durchgriffsrecht auch für situative Prioritätsänderungen behalten möchte. Anforderungen klar und verbindlich zu definieren, ist zeitaufwendig und eine eher unattraktive Tätigkeit im Projekt. Lastenheft- und Pflichtenheft-Phasen in halbjährlichen Release-Zyklen sind aus Sicht der Auftraggeber eher nicht notwendig. Häufige Änderungen an den Anforderungen und beidseitige Enttäuschungen sind somit vorprogrammiert.

### **Widersprüchliche Ziele bleiben ungeklärt**

Wie wir bereits festgestellt haben, gibt es in komplexen IT-Projekten eine Vielzahl von Betroffenen und möglicherweise sogar mehrere Auftraggeber. Diese teilen sich auch die Finanzierung, und jeder hat das Recht mitzubestimmen und seine Bedürfnisse zu formulieren. Je grö-

ßer das Projekt und je komplexer das Umfeld ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass widersprüchliche Ziele formuliert werden oder dass diese machtpolitisch gesehen nicht vereinbar sind. Sofern diese widersprüchlichen Ziele überhaupt aufgedeckt werden, ist die Frage, wer diesen Konflikt entscheidet: der Auftraggeber, der Mächtigere, die Fachbereiche, die IT oder keiner? In der Praxis kann man feststellen, dass derartige Entscheidungen eher ausgesessen und damit zur Zeitbombe werden.

### **Unrealistische Terminforderungen und -zusagen**

Jeder erfahrene Projektmanager weiß, dass Projekte mindestens so lange laufen, wie ihnen Zeit gegeben wird. Daher sind anspruchsvolle Terminforderungen wesentlich. Auf der anderen Seite lässt sich die Laufzeit nicht beliebig verkürzen, wie zahlreiche gescheiterte Projekte zeigen. Ein faires, vertrauensvolles und offenes Verhandeln über realistische Termine findet nur selten statt. Terminzusagen des Managements ohne Rücksprache mit den Betroffenen und ohne Berücksichtigung der Komplexität und Abhängigkeiten mit Architektur, Lieferanten und Schnittstellen sind ein sicherer »Projektkiller«, schon bevor das Projekt gestartet ist. Erinnern wir uns noch einmal an die Grundlagen für gut formulierte Ziele: realistisch und akzeptiert. Unangemessene Schnelligkeit fordert ihren Preis.

### **Mangelnde Qualitätsmessung während der Realisierung**

Wohl wissend, dass auch heute noch viele große Projekte wenig oder ungesteuert bearbeitet werden, setzen wir voraus, dass ein Mindestmaß an Monitoring zu Zeit, Kosten und Leistung stattfindet. Die Kennzahlen zu Terminen und Kosten lassen sich vergleichsweise einfach ermitteln. Da sich die Qualität einer Lösung in den meisten Fällen erst später oder sogar viel später zeigt, wird unter Drucksituationen die Stellgröße Qualität genutzt und reduziert, um Kosten- und Terminzusagen einzuhalten. Quality Gates während der Realisierungszeit, mit denen eine höhere Transparenz bezüglich der Qualität einer Leistung sichtbar würde, werden leider viel zu selten genutzt.

Dadurch entsteht ein großes Enttäuschungspotenzial für den Kunden und wenig Einflussmöglichkeit für den Projektleiter.

### **Akzeptanz schlechter Leistungen**

In lang laufenden Projekten setzt zusätzlich eine Abnutzungserscheinung ein, was das Feedback auf schlechte Leistungen und deren Konsequenzen betrifft. Wird nicht konsequent, zeitnah und angemessen auf unzureichende Projektleistungen reagiert, gewöhnen sich alle Beteiligten daran und eine abwärtsgerichtete Leistungskurve ist vorprogrammiert. Mangels Alternativen oder aus Bequemlichkeit verbleiben diese Projektmitglieder im Team und sind der Nährboden für einen ansteckenden und schleichenden Leistungsrückgang im gesamten Team. Minderleister kommen ihren Verantwortungen nicht nach und verhalten sich passiv. Dadurch entstehen Leistungslücken, die sich im Nachhinein nur schwer von einem Projektleiter schließen lassen. Infolgedessen entstehen unkalkulierbare Risiken für den Projekterfolg, wenn das, was bisher immer noch gerade gut gegangen ist und gerade »gereicht« hat, plötzlich nicht mehr reicht und die Anzahl kritischer Zustände im Projekt steigt.

### **Große Abhängigkeiten von Lieferanten**

In fast jedem komplexen IT-Projekt gibt es Abhängigkeiten durch den Einsatz von Standardsoftware. Das ist so lange problemlos, wie sich das Fremdprodukt mit den technischen Anforderungen und den Bedürfnissen des Marktes und des Kunden mit entwickelt. Immer wieder werden technische Restriktionen zu groß oder das Engagement des Herstellers von Standardsoftware lässt nach, weil er um die Abhängigkeit des Kunden und dessen fehlende Alternativen weiß. In Projekten mit hohem Innovationsgrad spürt man dieses Phänomen besonders häufig, denn in Innovationsprojekten wird Neuland betreten und damit die Grenzen von Standardsoftware bezüglich Architektur, Prozessen, Performance, Stabilität, Skalierbarkeit oder Sicherheit ausgereizt. Nischenwissen einiger externer Spezialisten verschärft die Abhängigkeit von Herstellern und vermindert die Handlungsfähigkeit

von Projektleitern, wenn der Lieferant nicht engagiert Fehler behebt und den Kunden und dessen Probleme wahrnimmt.

### **Komplexe Abhängigkeiten in Programmen**

Risikoerhöhend im Projekt sind die Abhängigkeiten von anderen Systemen, Standardsoftware, Schnittstellen und Komponenten. Ist das komplexe IT-Projekt darüber hinaus in ein Programm eingebettet und damit abhängig von anderen Projekten, steigt der Aufwand für das Risikomanagement zusätzlich. Trotzdem finden in der Projektlandschaft immer wieder Projekte statt, bei denen die Komplexität durch falsches Projektmanagement weiter erhöht wird. Fertigstellungstermine für Architekturänderungen, Software Releases und funktionale Erweiterungen werden auf den gleichen Zeitpunkt gelegt. Anstatt Komplexität zu reduzieren, wird sie erhöht und der Projekterfolg gefährdet.

### **Schwache Projektleitung**

Viele Projekte kommen in kritische Zustände oder scheitern sogar, weil eine schwache Projektleitung nicht in der Lage ist, unterschiedliche Interessen auszubalancieren, für einen motivierenden Teamspirit zu sorgen, für die notwendigen Ressourcen zu kämpfen, Projektthemen wirkungsvoll zu verkaufen, Prioritäten zu setzen und eine effiziente Projektsteuerung zu leisten sowie mit Ziel- und Inhaltsänderungen im Projektverlauf klarzukommen. Wenn Fachexperten zu Projektleitern gemacht werden, konzentrieren sie sich eher auf das sequenzielle Abarbeiten rein fachlicher Themen und reflektieren nicht den Wertebeitrag von Inhalten für das Projektergebnis. Eine motivierende Einbindung und aktive Steuerung des Projektteams findet kaum statt. Schwache Persönlichkeiten in der Projektleitung haben Angst davor, notwendige Prioritäten zu setzen, geschickt zu verhandeln und kritische Zustände erfolgreich aufzulösen sowie wirkungsvolle Leistungsbeiträge selbst zu erbringen und einzufordern. Diese Persönlichkeiten steuern das Projektgeschehen reaktiv und lassen sich durch unterschiedlichste Interessen von machtpolitischen Entscheidern beeinflussen. Sie schaffen es nicht, das Gesamtziel des Projekts durchzusetzen.

### **Mangelnde Unterstützung aus dem Topmanagement**

Führungskräfte, gerade auf der Topmanagement-Ebene, sind sehr visionär, ungeduldig und gut im Initiieren von Projekten. Sie glauben, dass die Realisierung der Projektziele überwiegend Fleißarbeit ist. Daher zeigen sie häufig schon kurz nach Projektbeginn nur noch ein marginales Interesse am aktuellen Projektgeschehen und unterschätzen den operativen Aufwand für die Realisierung sowie das Konfliktpotenzial im Projekt.

Veränderungs- und Innovationsprojekte fordern das bestehende Organisationsgefüge mit seinen Einflussphären vehement heraus [4]. Es ist mit zunehmendem Widerstand zu rechnen, je umfassender die angestrebte Veränderung ist. Wenn hier keine hinreichend mächtige Veränderungscoalition von Entscheidern im Management unterstützt, scheitert das Projekt selbst bei einem starken Projektleiter.

### **Anforderungen an eine durchsetzungsstarke Projektleitung**

Die oben beschriebenen Gründe für das Scheitern von Projekten geben Hinweise darauf, dass ein erfolgreicher Projektleiter besondere Fähigkeiten haben muss. Neben erprobter Projektmanagementkompetenz und solidem Fachwissen, das unabdingbar ist, um die risikoreichen Abhängigkeiten zu erkennen, sind Sozial- und Kommunikationskompetenzen unverzichtbar, um die Erwartungshaltungen, die politischen Aspekte, die beteiligten Menschen, die anstehenden Veränderungen und die zu erwartenden Krisen zu managen.

Methodenkompetenz erfolgreicher Projektleiter

### **Projektmanagement-Kerntools**

Das Wissen um die Kerntools des Projektmanagements und die Bereitschaft, diese anzuwenden, ist unabdingbar.

Zu den grundlegenden Werkzeugen zählen wir den *Projektauftrag*, der zur Festlegung der Rahmenbedingungen und Ziele vorliegen muss. Als Projektleiter haben Sie die Verantwortung, auf einen ver-

bindlichen Auftrag zu bestehen. Er dient als Grundlage zur *Auftragsklärung* [2].

Die *Projektorganisation* ist – anders als bei Linienaufgaben – nicht definiert, sondern es liegt im Verantwortungsbereich der Projektleitung, diese zu definieren. Es ist in diesem Zusammenhang wichtig, die *Teamspielregeln* für die Zusammenarbeit im Projekt festzulegen und auf deren *Einhaltung* zu achten, um eine tragfähige Arbeitsfähigkeit herzustellen.

Weiteres unverzichtbares Werkzeug ist ein *Projektstrukturplan* (PSP), mit dem man die Arbeitspakete skizziert, die Projektarchitektur definiert und Schnittstellen im Projekt festlegt. Zusammen mit *Arbeitspaketbeschreibungen* ist der PSP Voraussetzung für eine *Ressourcen-, Zeit- und Kostenplanung*. Zum regelmäßigen Soll-Ist-Vergleich ist ein *Statusreport* mit Termin-, Kosten-, Fortschritts- und Qualitätsaussagen unerlässlich [2]. Mit einem initialen *Kick-off-Workshop* ertönt im Projekt ein für alle hörbares Startsignal.

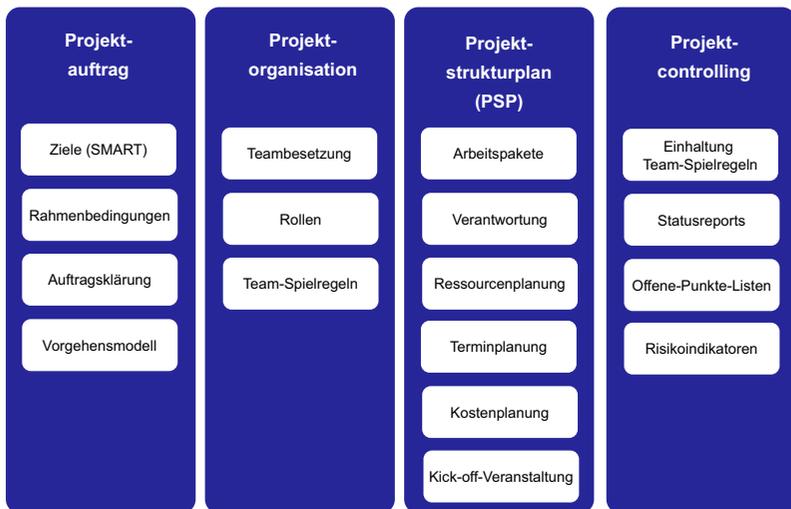


Abb. 1: Grundlegende Projektmanagement-Methoden

Die Nutzung der wichtigsten Projektmanagement-Methoden kann man sich im Rahmen von Schulungen aneignen, sofern man nicht bereits über Kenntnisse verfügt. Auch spezielle Projektmanagement-seminare für Führungskräfte und ganze Projektteams werden von uns und anderen angeboten.

### Erweiterte Projektmanagementtools

Der Erfolg von Projekten hängt nicht von der Anzahl der Tools ab, sondern vom konsequenten Einsatz der grundlegenden Projektmanagement-Methoden. Für komplexe Projekte ist es mit der Nutzung der elementaren Tools nicht getan. Hier wenden erfahrene Projektleiter weitere Werkzeuge an:

Schon zum Projektbeginn sollte man mindestens eine erste *Umfeldanalyse* durchführen, um die Interessen der Projektbeteiligten zu ergründen und später deren Erwartungshaltungen managen zu



Abb. 2: *Erweiterte Projektmanagement-Methoden*

können. Empfehlenswert ist, eine erste *Risikoanalyse* zu beginnen und einen Prozess für das *Änderungsmanagement* zu definieren [2].

Auch die zusätzlichen Tools kann man sich in Seminaren aneignen. Darüber hinaus hat sich bewährt, die Projektleitung durch einen erfahrenen *Projektmanagement-Coach* zu unterstützen. Dieser versteht das Projektgeschehen und die Dynamik des Projekts und gibt Hinweise für die Projektentwicklung und das Persönlichkeitswachstum der Beteiligten aus der Perspektive des Projektbegleiters. Ein ergänzendes *Projekt-Audit durch Externe* zur Einsatztiefe der Projektmanagement-Tools ist ein wirkungsvolles Korrektiv und sichert die Nachhaltigkeit des Methodeneinsatzes.

### **Besonderheiten in IT-Projekten**

Komplexe IT-Projekte haben Anteile an Architektur, Sicherheit und dem Betrieb und sollten sich nebenbei auch an die technischen und strategischen Unternehmensvorgaben halten. Daher erfordern derartige Projekte zahlreiche *Freigaben*, zum Beispiel Architektur- oder Sicherheitsfreigaben und definierte *Verantwortungsübergänge*, zum Beispiel in den Betrieb. Diese Prozesse sind einzuplanen und zeitlich zu berücksichtigen. Auch langwierige *Beschaffungsprozesse* sind zu berücksichtigen [2].

In komplexen IT-Projekten hat sich zur Qualitätssicherung bewährt, *Quality Gates* in der Realisierung einzuführen. Diese qualitätsbezogenen Meilensteine sollen logische Arbeitspaket-Cluster abschließen und auch das Zusammenspiel mit anderen Komponenten berücksichtigen.

Ein Merkmal von IT-Projekten ist, dass Einzelkomponenten zwar singular gut funktionieren, aber das Zusammenspiel der Komponenten nur unzureichend getestet wird. Das führt immer wieder zu bösen Überraschungen, oft sogar erst im Echtbetrieb. *Integrationstests* sind frühestmöglich vorzusehen, um Nacharbeiten noch rechtzeitig vornehmen zu können und Terminverschiebungen nicht schon im Vorfeld durch Planungsfehler zu riskieren.

### **Projektmanagement-Office (PMO)**

Neben einer guten Planung ist ein effektives und zeitnahes Projekt-Controlling ein wichtiger erfolgskritischer Faktor. Für große Projekte und komplexe Umfeldler hat sich die Nutzung von *Projektmanagement-Offices* bewährt [3]. Diese fordern *Statusberichte* ein, führen *Offene-Punkte-Listen* und sorgen für kontinuierliche Transparenz. Die Projektleitung wird dadurch von Routinearbeiten entlastet und kann sich um das anspruchsvolle Management des Projekts kümmern.

### Fachkompetenz erfolgreicher Projektleiter

Immer wieder wird uns in Projektmanagement-Seminaren die Frage gestellt, ob denn ein Projektleiter auch Fachkompetenz haben sollte. Diese Frage bejahen wir ausnahmslos. Die Projektleitung muss in der Lage sein, fachliche und technische Abhängigkeiten zu erkennen. Dieses Know-how ist notwendig für eine realistische Planung und für das folgerichtige Einschätzen von Risiken. Für fachliche Detailarbeit soll die Projektleitung auf das Projektteam vertrauen und dieses mit den richtigen Fragen leiten. Diese Fragen kann der Projektleiter nur stellen, wenn er weiß, worum es geht, und wenn er die Konsequenzen von Entscheidungen antizipieren kann.

Ein Projektleiter muss nicht zu allen Projekthinhalten der beste Fachmann sein, und doch muss er zu den Kerninhalten des Projektes eine Grundlage an Fachwissen haben, die es ihm ermöglicht, Arbeitsinhalte sowie Ergebnisse zu bewerten und zu hinterfragen. Mit analytischem Geschick erkennt er zügig und sicher das Wesentliche, betrachtet ein Problem von verschiedenen Seiten, analysiert folgerichtig Situationen und Probleme. Er leitet aus Analysen die richtigen Schlussfolgerungen ab, denkt lösungsorientiert und entwickelt verschiedene Alternativen.

## Persönlichkeit erfolgreicher Projektleiter

Wenn wir gefragt werden, was aus unserer Erfahrung heraus erfolgreiche Projektleiter kennzeichnet, antworten wir gerne mit dieser Beraterweisheit: »Ein Projektleiter muss Ergebnisse erzielen, Meilensteine erreichen, wenn notwendig gegen den Strom schwimmen und wenn es darauf ankommt, mit den Wölfen heulen.« Er besitzt herausragende Persönlichkeitsmerkmale, die er, auf die Situation und Beteiligten angepasst, überzeugend zum Einsatz bringt.



Abb. 3: *Persönlichkeitseigenschaften erfolgreicher Projektleiter*

### **Ambiguitätstoleranz**

»Ambiguitätstoleranz (v. lat. *ambiguitas* ‚Zweideutigkeit‘, ‚Doppelsinn‘), teilweise auch als Unsicherheits- oder Ungewissheitstoleranz bezeichnet, ist die Fähigkeit [...], Widersprüchlichkeiten [...], mehrdeutige Informationen, die schwer verständlich oder sogar inakzeptabel erscheinen, wahrzunehmen.« [4]

Um Projektdynamiken in den Griff zu bekommen, gibt es leider keine Musterlösungen, die eine eindeutige Orientierung nach den Kriterien richtig oder falsch zulassen. Was in einem Projekt in der entsprechenden Situation angemessen ist, kann in einem anderen

Projekt falsch sein. In Projekten gibt es wenig eindeutige Situationen, die losgelöst aus dem situativen Kontext Hinweise auf eine passende Antwort geben. So kann z. B. ein zu früher Methodeneinsatz zur Projektsteuerung in einem politisch brisanten Projekt, in dem die Rollen der beteiligten Akteure noch nicht geklärt sind, schädlich sein und zum Akzeptanzverlust der Projektleitung führen. In einem anderen Projekt mit einem eher eindeutigen und stabilen Projektumfeld kann ein früher maßgeblicher Methodeneinsatz genau die richtige Vorgehensweise sein. Ambiguitätstoleranz bedeutet auch auszuhalten, dass völlig unterschiedliche Perspektiven auf das Projekt existieren und der Projektleiter einen gangbaren Weg zur Befriedung der wichtigsten Stakeholder (Stakeholder sind die Hauptgruppen der am Projekt Beteiligten und Betroffenen) findet, ohne seine Projektziele zu vernachlässigen.

### **Wahrnehmungsfähigkeit**

Eine hohe Wahrnehmungsfähigkeit für Menschen und Situationen ist die wichtigste Voraussetzung, um in uneindeutigen Situationen passend zu handeln. Der Projektleiter muss in der Lage sein, Persönlichkeiten und Situationen folgerichtig einzuschätzen, um dann passende Interventionen zu initiieren. Unterschiedliche Stakeholder haben divergente Interessen und Bedürfnisse. Sie haben einen eigenen aktuellen Interpretationsfokus zu dem Projektgeschehen. Dieses gilt es zu erkennen und sich darauf einzustellen [5].

### **Proaktivität**

Proaktivität ist die Ziel- und Handlungsorientierung aus eigenem Antrieb heraus. Ein leistungsstarker und überzeugender Projektleiter ist hoch motiviert und initiativ in seinen Handlungen. Er strukturiert sein Projekt, sorgt dafür, dass ein hinreichender Projektkontrakt entsteht, bindet die Projektbeteiligten ein und treibt das Projektgeschehen voran. Er erkennt, was im operativen Projektgeschehen getan werden muss, ist selbstreflexiv und lernt schnell aus Fehlern seiner Handlungen.

### **Autonomie**

Zwischen den Interessen der Stakeholder und dem übergeordneten Zielkontext gibt es häufig divergierende Standpunkte. Hier ist es notwendig, die unterschiedlichen Perspektiven zu verstehen, um anschließend die im Hinblick auf ein gutes Gesamtergebnis geforderten eigenen Aktivitäten und Interventionen zu leisten. Das gelingt nur, wenn der Projektleiter in der Lage ist, begründet und auch ggf. gegen den Widerstand von anderen einen eigenen substanziellen Standpunkt zu beziehen. Ein hoher Selbstwert und ein ausgeprägtes Gefühl der Selbstwirksamkeit sind die Voraussetzung dafür, als Führungspersönlichkeit im Projekt »Leuchtturm der Orientierung« im Projektgeschehen zu sein [6].

### **Belastbarkeit**

Es gibt kaum ein Projekt mit einem ehrgeizigen Zielhorizont, das ohne Auftreten von Schwierigkeiten, Krisen oder Konflikten erfolgreich wird. In kritischen Situationen zeigt sich, wer Standfestigkeit als Projektleiter hat, in turbulenten Zeiten gelassen bleibt und eine positive Sicht auf den Projekterfolg hat. Erfolgreiche Projektleiter sind emotional stabil und haben eine ruhige und positive Ausstrahlung. In kritischen Situationen erhöhen sie ihren Leistungsbeitrag, bis das jeweilige Problem gelöst ist.

### **Soziale Kompetenz**

Auch wenn der Projektleiter maßgeblicher Steuerer und Motivator ist, beruhen Projekterfolge überwiegend auf gemeinsamen Leistungen. Eine hohe Kooperationsfähigkeit in fachlich, hierarchisch und kulturell heterogen zusammengesetzten Teams ist eine wesentliche Eigenschaft erfolgreicher Projektleiter. Darüber hinaus müssen Projektleiter in der Lage sein, sich mit den Vertretern unterschiedlichster Stakeholder zu vernetzen und diese Netzwerke wirkungsvoll für das eigene Projekt zu nutzen. Da die Projektleitung eines der Nervenzentren eines Projekts ist, werden wesentliche Informationen aus dem Projekt und in das Projekt über den Projektleiter gesteuert. Von einem Projektleiter wird eine

hohe Kommunikationsfähigkeit erwartet, dass er Informationen zeit- und zielgruppengerecht aufbereitet und kommuniziert.

## Erfolgreiches Navigieren durch kritische Projektphasen

IT-Projekte sind Change-Management-Projekte

Auch wenn die meisten IT-Projekte einen System- und Prozessbezug haben, sind sie doch als Change-Management-Projekte anzusehen. Die meisten IT-Projekte erfordern eine Veränderung von Prozessen und teilweise auch Rollen in der Organisation. Wo die Grenzen von Organisationseinheiten tangiert werden, kommen häufig machtpolitische Interessen von Führungskräften zum Tragen, die ihre Interessen und ihre Autonomie verletzt sehen. In der Umsetzung des neuen oder aktualisierten Systems müssen sich Nutzer und Betroffene von Bestehendem lösen und auf das Neue einstellen. Die Akzeptanz des Neuen wird noch erschwert, da teilweise die Innovationen zwar den Gesamtnutzen für das Unternehmen erhöhen, aber nur teilweise direkt spürbare Vorteile für den einzelnen Anwender bringen. Deshalb ist



Abb. 4: Phasen von Veränderungsprozessen

davon auszugehen, dass kein größeres IT-Projekt ohne »Schmerzen« für wesentliche Stakeholder abläuft [7].

Kotter fasst die erfolgskritischen Faktoren in Veränderungsprozessen zu acht möglichen und häufig gemachten Fehlern zusammen [8]:

- ⇒ Es wird ein nur ungenügendes Gefühl der Dringlichkeit für die notwendige Veränderung herausgestellt. Das Festhalten am Status quo muss gefährlicher sein als die Reise ins Unbekannte.
- ⇒ Es gibt keine einflussreichen Machtpromotoren, die helfen, besonders machtpolitische Hürden zu überwinden, und das Projekt stützen.
- ⇒ Die Vision eines erfolgreichen und plakativen Zielbildes fehlt. Der Wertbeitrag und Nutzen kann den Stakeholdern nicht einfach und eindeutig vermittelt werden.
- ⇒ Ungenügende Kommunikation der Vision. Die Vision muss in den Alltag, in die täglichen Routinen eingebaut werden.
- ⇒ Hindernisse für das Erreichen der Vision werden nicht aus dem Weg geräumt. Ungünstige Prozesse und Strukturen müssen verändert und Barrieren im Projektverlauf aus dem Weg geräumt, z. B. Altsysteme abgeschaltet werden.
- ⇒ Es erfolgt keine Planung und Generierung von mittelfristigen Erfolgen. Zu Meilensteinen im Projekt müssen sichtbare Erfolge geschaffen und kommuniziert werden.
- ⇒ Zu früh den Sieg erklären. Mit nur einer Schlacht gewinnt man selten einen Krieg. Erst wenn das Neue im operativen Alltag stabil funktioniert und alle wesentlichen Probleme gelöst sind, ist es Zeit für eine Riesenparty.
- ⇒ Veränderungen werden nur ungenügend in der Unternehmenskultur verankert. Veränderungen sind erst dann langfristig erfolgreich, wenn sie untrennbar zum Arbeitsalltag gehören und von allen maßgeblichen Stakeholdern akzeptiert und gelebt werden.

Wenn der Projektleiter aus den genannten Fehlern positive Tugenden und Handlungsweisen für die Steuerungsarbeit des IT-Projekts ableitet, lassen sich wahrscheinlich nicht alle kritischen Zustände im

Projekt völlig vermeiden, doch auf ein Maß reduzieren, das eine erfolgreiche Steuerung des IT-Projekts ermöglicht.

## Handlungsempfehlungen

### **Auswahl des passenden Projektleiters**

Der Erfolg eines Projekts wird zu einem erheblichen Teil durch den Projektleiter beeinflusst. Er ist der Koordinator, Motivator, Navigator und Integrator im Projekt. Der Auswahl eines nach den obigen Kriterien beschriebenen, erfahrenen und kompetenten Projektleiters kommt deshalb eine besondere Bedeutung zu. Häufig werden in der Unternehmenspraxis Projektleiter nach organisatorischer sowie fachlicher Nähe zum Projektthema und anhand freier Kapazität ausgewählt. Persönlichkeitsmerkmale werden bei der Entscheidungsfindung eher weniger berücksichtigt. Doch nur verhaltenskompetente Projektleiter sind in der Lage, kritische und konfligierende Projektsituationen erfolgreich zu bewältigen.

### **Effektive Methodenauswahl**

Ein erfolgreicher Projektmanager kennt die Projektmanagement-Methoden und -Werkzeuge, wählt die der Projektsituation angemessenen Methoden aus und setzt deren Nutzung im Projektteam durch. Es ist nicht wichtig, möglichst viele Methoden anzuwenden, sondern die situativ passenden Methoden. Es hat sich bewährt, mindestens einen *Projektauftrag*, einen *Projektstrukturplan* sowie eine *Termin-, Ressourcen- und Kostenplanung* zu erstellen.

### **Risikomanagement priorisiert Aktivitäten**

Große Wirksamkeit in kritischen Projektphasen zeigt das aktive *Risikomanagement*. Wenn Szenarien und Alternativen erarbeitet sind, kann ein Projektleiter auch in zeitkritischen Situationen souverän und angemessen reagieren. Häufig genanntes Argument für ein fehlendes Risikomanagement ist, dass es unnötig Zeit und Geld kostet. Ist ein Risiko jedoch unbemerkt eingetreten, kostet es oftmals ein Vielfaches.

Besonderes Augenmerk sollte die Projektleitung beim Risikomanagement auf die *Indikatoren* für das Eintreten von Risiken legen und dabei auf Fehleinschätzungen oder Erfahrungen in vergleichbaren Situationen berücksichtigen. Projektkrisen entstehend schleichend, daher sind Messgrößen und Kennzahlen von Vorteil. Eine erfahrene Projektleitung antizipiert bei Erhöhung der Eintrittswahrscheinlichkeit kritische Situation so frühzeitig, dass sie noch erfolgreich mit Gegenmaßnahmen eingreifen kann. Risikomanagement hilft durch nachvollziehbare Bewertungskriterien bei der Priorisierung der Aufgaben und dem effektiven Ressourceneinsatz.

In komplexen IT-Projekten bietet es sich an, einen *Risikomanager* zu benennen, der die Projektrisiken gemeinsam mit dem gesamten Projektteam systematisch erfasst, Veränderungen kontinuierlich überwacht und vorbeugende oder schadenreduzierende Maßnahmen vorschlägt. Auch das PMO kann diese Rolle übernehmen.

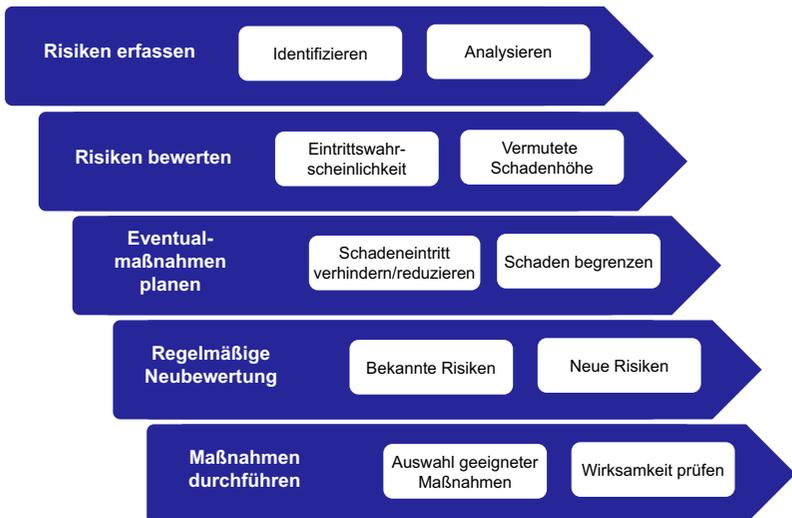


Abb. 5: *Aktives Risikomanagement*

### **Effiziente Steuerung, Regeltermine, Routinen und Standards**

Sobald nach der Planungsphase mit der Realisierung begonnen wird, benötigt der erfolgreiche Projektleiter kontinuierliche Soll-Ist-Vergleiche in Form von periodischen *Statusberichten*. Zusätzliche Transparenz schaffen regelmäßige *Teamsitzungen*, die in einem definierten Abstand zum Abgabetermin der Statusberichte liegen sollten. Der Projektleiter nutzt Statusbericht und Teamsitzung, um Interventionen durchzuführen, die bereits erreichten Ergebnisse zu bewerten und Konsequenzen für den weiteren Projektverlauf abzuleiten.

Der Projektleiter soll die zur Projektsituation passenden Routinezyklen vorgeben. Dadurch legt er fest, in welchem zeitlichen Abstand Statusberichte, Teamsitzungen, Risikobewertungen und Umfeldanalysen stattfinden.

Ferner definiert er Projektmanagement-Standards für das Projekt, z. B. zur Dokumentenablage, zum Ablauf von Teamsitzungen und zur Nutzung von Vorlagen. Standardisierung ist die Voraussetzung, um projektweite Vergleichbarkeit und Transparenz herzustellen.

### **Gutes Beziehungsmanagement**

Da die meisten Projekte horizontale und vertikale Grenzen der Organisation berühren und bestehende Strukturen herausfordern, ist mit Widerstand von Stakeholdern zu rechnen. Die Gestaltung belastbarer Beziehungen zu Entscheidern und Experten ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Projektmanagement. Projektinhalte müssen zeitnah, verständlich und passend zu den Interessen und Persönlichkeiten der maßgeblichen Entscheider aufbereitet und verkauft werden. Durch diese Vorbereitung wesentlicher Entscheidungen in persönlichen Gesprächen wird erreicht, dass Entscheider in Projektleitungskreisen nicht mit Inhalten überrascht werden, und der Entscheidungsprozess im jeweiligen Gremium wird zur Formsache.

### **Intensive Kommunikation**

Projektleiter stehen heute vor großen Herausforderungen. Sie müssen inhaltliche Komplexität sowie Turbulenzen im Projekt bewältigen und

zugleich in der Kommunikation unterschiedliche Interessenlagen der Stakeholder berücksichtigen. Eine intensive vertikale und horizontale Kommunikation ist harte Arbeit und wesentlicher Bestandteil der Leitung von Projekten. Der Nutzen des Projekts, Ziele und Projektfortschritte sind häufig und in zur Zielgruppe passender Form zu kommunizieren.

### **Krisen als Chancen**

Kaum ein ehrgeiziges, größeres Produktentstehungs- oder Veränderungsprojekt gelangt ohne das Erfahren von kritischen Zuständen auf die Zielgerade. Krisen sind nahezu fester Bestandteil im Projektmanagement. Ein antizipatives Krisenmanagement und schnelles Lernen helfen, kritische Situationen zu meistern. Jeder kritische Projektzustand liefert Hinweise über kurz- und langfristige Handlungsnotwendigkeiten. Projektkrisen entstehen, wenn Signale kritischer Zustände ignoriert oder schöngeredet werden. Erfolgreiche Projektleiter haben einen »funktionierenden Radarschirm«, um Krisensignale rechtzeitig zu erkennen, und besitzen den Mut, auch unangenehme Inhalte sowie Zustände zu thematisieren, zu analysieren und mit den Projektbeteiligten tragfähige Lösungen herbeizuführen. Nach erfolgreicher Lösung gilt es, gemeinsam mit dem Projektteam die Lernerfahrungen festzuhalten und bewusst für den weiteren Projektverlauf zu nutzen.

### **Coaching des Projektleiters und des Projektteams**

Im komplexen und dynamischen Projektgeschehen können die Beteiligten schnell die Orientierung verlieren, falsche Handlungen initiieren oder zu reaktiven Getriebenen des Projektgeschehens werden. Eine moderative Unterstützung des Projektteams zur Strukturierung des Projekts, zur Aufarbeitung von Konflikten, zu entscheidenden Meilensteinen und zu Lernerfahrungen in der Startphase fördert eine zielführende Leistungsentfaltung und unterstützt das Entstehen einer wertschätzenden Projektkultur. In einem Startworkshop zu Projektbeginn zur Teambildung, zum Aushandeln von Rollen, zur Zielkon-

ketisierung und zum Definieren von Projektstrukturen wird eine wirkungsvolle Basis für die folgende Projektarbeit geschaffen.

Im Verlauf des Projektgeschehens ist der Projektleiter gefordert, passende Maßnahmen zu initiieren und zu steuern, sich auf unterschiedliche Persönlichkeiten einzustellen und schnell aus Fehlern zu lernen. Ein Coaching des Projektleiters ermöglicht diesem, die eigenen Wahrnehmungs- und Handlungsspielräume zu reflektieren und zu erweitern.

Das Coaching unterstützt die Weiterentwicklung von projektbezogenen methodischen und verhaltensbezogenen Kompetenzen:

- ⇒ Entwickeln eines passenden Rollenverständnisses als Projektleiter
- ⇒ Zielführendes Anwenden von Methoden zur Projektstrukturierung und Projektsteuerung
- ⇒ Pragmatisches Überprüfen und Justieren des Methodeneinsatzes
- ⇒ Fördern eines Verständnisses für die Funktion dieses Projektteams in einem größeren organisatorischen Rahmen (z. B. Matrixorganisation mit unterschiedlichen hierarchischen Abhängigkeiten)
- ⇒ Entwickeln einer guten Kommunikationsbasis innerhalb des Teams zu Projekthinhalten, Erfordernissen und zu Sach- und Beziehungsphänomenen
- ⇒ Stärken der teaminternen Steuerungs- und Support-Funktionen
- ⇒ Sensibilisieren für teaminterne Gruppenphänomene und entwickeln sinnvoller Konfliktlösungspotenziale innerhalb der Projektgruppe und zwischen beteiligten Stakeholdern

Da das Coaching fachliche, methodische sowie persönlichkeits- und verhaltensbezogene Inhalte in Bezug zum aktuellen Unternehmenskontext umfasst, muss ein geeigneter Coach neben psychologischen Fähigkeiten auch umfassende Projekterfahrungen aus der Unternehmenspraxis aufweisen. Ein effektives Coaching bietet einen hohen Nutzen für eine erfolgreiche Projektarbeit.

## Literatur

- [1] MAGERKURTH, JÖRG: *Hürden in Großprojekten der öffentlichen Verwaltung*. Berlin: Bundesverwaltungsamt – Bundesstelle für Informationstechnik – IT-Dienstleistungszentrum des Bundes, 2011
- [2] *DIN 69900, Projektmanagement – Netzplantechnik; Beschreibungen und Begriffe*. Berlin: Beuth Verlag GmbH, 2009
- [3] GESSLER, MICHAEL: *Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3)*. Nürnberg: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V., 2009
- [4] WIKIPEDIA: <http://de.wikipedia.org/wiki/Ambiguit%C3%A4tstoleranz>
- [5] KUNZ, PETER: *Effektivität und Verantwortung*. In: Kunz, P.; Bimiasz, T. (Hrsg.), *Management heute*. Berlin: SCM, 2008
- [6] DRUCKER, PETER; BERTHEAU, NIKOLAS; BÜHLER, MARIA; GROW, MEIKE: *Management*. Frankfurt: Campus Verlag, 2009
- [7] SCHEIN, EDGAR: *Führung und Veränderungsmanagement: Persönlichkeit als Motor von Organisationskultur und Organisationstransformation*. Köln: EHP Verlag, 2006
- [8] KOTTER, JOHN PAUL: *Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. München: Vahlen Verlag, 2011

## Internetadressen

[www.sanden.de](http://www.sanden.de)

Informationen und Serviceleistungen für Entscheider und Projektleiter in komplexen IT-Projekten

[www.psm-partner.de](http://www.psm-partner.de)

[www.projektleiter-qualifikation.de](http://www.projektleiter-qualifikation.de)

Qualifizierungsangebote für IT-Projektleiter

### **Zusammenfassung**

IT-Projekte zeichnen sich durch hohe Komplexität und ein unsicheres Projektumfeld aus, in dem viele Beteiligte ihre Ziele durchsetzen möchten. Erfolgreiche Projektleiter benötigen daher neben ausgeprägter Persönlichkeitskompetenz Fach- und Methodenwissen im Projektmanagement sowie politisches Geschick zum Management der unterschiedlichen Erwartungshaltungen.

Ein vom Start an gut strukturiertes und politisch verankertes Projekt wird dann erfolgreich beendet, wenn die immanente fachliche Komplexität berücksichtigt wird, die durch das Projekt ausgelösten Veränderungen verhandelt werden und das Projektteam über die lange Laufzeit weiterentwickelt wird.

Ein »funktionierender Radarschirm« zum Wahrnehmen möglicher fachlicher, organisatorischer und politischer Hindernisse und ein aktives Risikomanagement, regelmäßige Erfolgsmessungen sowie tragfähige Beziehungen helfen dem Projektleiter beim Erreichen der Ziele.

Ein erfolgreicher Projektleiter ist auch ein guter Kommunikator und Verkäufer. Seine innere Stärke hilft ihm, unerfüllbare Anforderungen aus dem Projekt herauszuhalten und so ein Scheitern zu verhindern. Hohen Zusatznutzen für Projektleiter bieten begleitende Projektmanagement-Coachings zur eigenen Reflexion, verbunden mit Handlungsempfehlungen zur Optimierung der eigenen Leistungsfähigkeit und Sichtbarkeit.