

<b>Titel des Interviews:</b>	<b>Professionelles Projektmanagement</b>
<b>Teilnehmer:</b>	Anwender Beratungen, Analysten Technologieanbieter Medien, Veranstalter, Forschung, Verbandsvertreter
<b>Name:</b>	<b>Prof. Dr. Rudolf Fiedler</b>
<b>Organisation:</b>	FH Würzburg
<b>Funktion:</b>	Dozent für die Fächer Controlling, Projektmanagement und Wirtschaftsinformatik

### **Kurzeinführung in das Thema:**

Kaum ein Unternehmen ist heute noch ohne Projektorganisation denkbar. Eine dynamische, komplexe Umwelt erfordert es immer wieder, in begrenzten Zeit- und Ressourcen-Rahmen schnell und agil den Anforderungen des Marktes zu entsprechen und / oder die notwendigen Weiterentwicklungen der Organisation zu realisieren. So können Projekte im besten Fall einen Beitrag zur Krisenbewältigung leisten.

Im schlimmsten Fall allerdings können fehlgeschlagene Großprojekte Unternehmen auch enorm belasten. Wenn in solchen Großprojekten Kosten weit jenseits der ursprünglichen Planung explodieren, Termine nicht eingehalten werden oder Ergebnisse nicht realisiert werden, dann sind die Auswirkungen i.d.R. weit dramatischer als dies bei den „kontinuierlicheren“ Veränderungen im Tagesgeschäft der Fall ist.

Nicht selten liegt das Scheitern an mangelnden bzw. mangelhaftem Projektmanagement. Wie aber können Unternehmen erfolgreich ihre Projektorganisation und ihre Projekte gestalten? Was zeichnet die individuelle Projekt-Kompetenz aus und wie können diese Kompetenzen jeweils erworben werden? Was ist ein ideales Training und welche Bausteine und Lernmethoden sind in einem solchen Training zu berücksichtigen? Wer sind die wichtigsten Projektmanagement-Akteure, was sind die wichtigsten Medien, Veranstaltungen und Verbände und was wird die Zukunft bringen?

**Sehr geehrter Herr Professor Fiedler,**

### **Motivation Projekte, Treiber des Wandels**

#### **Competence Site:**

Kaum ein Unternehmen scheint heute ohne Projektorganisation denkbar. Was sind die Treiber in diese Richtung bzw. warum setzen immer mehr Unternehmen in immer größerem Umfang auf diese Organisationsform? Wer sollte den Wandel in Richtung projektorientierter Organisation gestalten?

#### **Herr Professor Fiedler:**

Internationalisierung, häufige Produktwechsel und der Zwang zu permanenter Veränderung prägen das Umfeld vieler Unternehmen. Dies wird besonders in sehr dynamischen Branchen wie der Unterhaltungselektronik deutlich. Die Unternehmen müssen ständig Neuerungen präsentieren: kleinere Geräte, leistungsfähigere Technik, zeitgemäßes Erscheinungsbild usw. Der Anteil der Routineaufgaben nimmt durch diese Einflüsse ab, während zunehmend komplexe und neuartige Aufgaben anstehen, die in Form einer projektorientierten Organisation abgewickelt werden müssen.

Änderungen der Aufbauorganisation, aber auch der Projektmanagementprozesse sind nur dann erfolgreich, wenn die Initiative vom Management ausgeht. Wertvolle Unterstützung kann ein Projektcontroller leisten, wenn er seine Rolle als betriebswirtschaftlicher Berater und Navigator ernst nimmt.

## **Status-Quo Projekte**

### **Competence Site:**

Welchen Anteil hat Ihrer Einschätzung nach heute schon die Projektorganisation in den Organisationen und welche Branchen sind hier besonders projekt-aktiv? Was sind heute typische Projekte und wie lassen sich Projekte sinnvoll klassifizieren?

### **Herr Professor Fiedler:**

Der genaue Anteil ist kaum zu quantifizieren. Eindeutig ist aber ein Trend zur Projektorganisation. Leider wählt man auch für wichtige Projekte immer noch eine Projektorganisation, in der der Projektleiter alles zu verantworten hat, ab die erforderlichen Befugnisse nicht erhält. Er fungiert dann als Kümmerer, der auf das Wohlwollen der Fachbereichsleiter angewiesen ist, um die erforderlichen Ressourcen zu bekommen.

Die Projektorganisation wird vor allem in Branchen gewählt, in denen die Aufgaben neuartig und komplex sind. Also z.B. in der Software- und Beratungsbranche oder in der Kfz- und der Pharma-Branche mit ihren aufwändigen Forschungs- und Entwicklungsaufgaben.

Eine sinnvolle Klassifizierung von Projekten ist die in Investitions-, Forschungs- und Entwicklungs- sowie Organisationsprojekte.

## **Projekt-Krisen**

### **Competence Site:**

Bei allen Chancen: Im schlimmsten Fall können fehlgeschlagene Großprojekte Unternehmen auch enorm belasten. Wenn in solchen Großprojekten Kosten weit jenseits der ursprünglichen Planung explodieren, Termine nicht eingehalten werden oder Ergebnisse nicht realisiert werden, dann sind die Auswirkungen i.d.R. weit dramatischer als dies bei den „kontinuierlicheren“ Veränderungen im Tagesgeschäft.

Was sind Ihrer Erfahrung nach die größten Projekt-Risiken? Wo also lauern die Projekt-Tretminen? Wie können Problemfälle wie TollCollect erklärt und gelöst werden? Wie also werden Projekt-Krisen verhindert bzw. aufgetretene Krisen gemeistert?

### **Herr Professor Fiedler:**

Ein entscheidender Faktor ist die unzulängliche Planung der Projekte; meist verursacht durch zu hohen Termindruck. Das beginnt schon damit, dass die Projektziele nicht sorgfältig erarbeitet, abgestimmt und kommuniziert werden. In diesem Fall sind häufige Änderungswünsche des Auftraggebers die zwangsläufige Folge. Das wiederum erhöht die Komplexität der Projekte.

Weitere Gründe für das Scheitern von Projekten sind mangelhafte Risikoanalysen, die Verzögerung von Entscheidungen seitens des Managements, unzureichende Befugnisse der Projektleiter, aber vor allem, dass das Management nicht hinter dem Projekt steht.

Bei TollCollect scheinen der hohe Termindruck und die Komplexität einer bis dahin kaum erprobten Technik eine unheilvolle Allianz gebildet zu haben. Eine systematische und sorgfältige Risikoanalyse hätte bereits im Vorfeld die Tretminen sichtbar gemacht. Man hätte früh geeignete Maßnahmen vorsehen können.

## Projekt-Erfolgsfaktoren, -Bausteine, Projektleiter

### Competence Site:

Die Frage nach den Misserfolgsk Faktoren impliziert auch die Frage nach den Erfolgsfaktoren. Wodurch also kann sichergestellt werden oder zumindest die Wahrscheinlichkeit erhöht werden, dass Projekte die gewünschten Ergebnisse in der gewünschten Zeit mit den gewünschten Kosten erreichen? Was sind wichtige Bausteine (Menschen, Organisation, Technik) für einen solchen Projekt-Erfolg? Welche Rolle spielt für den Erfolg der Projektleiter und was zeichnet dabei den idealen Projektleiter aus? Wie gelingt die erfolgreiche Interne Projektorganisation?

### Herr Professor Fiedler:

An erster Stelle sind sicher die **Menschen** als Erfolgsfaktor zu nennen. Die besten Instrumente nützen nichts, wenn die „Chemie“ im Projektteam, zwischen Projektleiter sowie Auftraggeber, Fachabteilungen und Betriebsrat nicht stimmt. Dabei ist vor allem der Projektleiter gefordert. Er muss seine Arbeitszeit überwiegend nutzen, um zu kommunizieren und die so genannten „weichen“ Faktoren zu optimieren. Leider kommt es durchaus vor, dass z.B. der beste Softwareentwickler zum Projektleiter ernannt wird, ohne vorher dessen Führungsqualitäten geprüft zu haben. Wenn solche Projektleiter dann Ihre Hauptaufgabe nicht in der Führung des Projektteams, sondern in der fachlichen Mitarbeit sehen, ist ein Scheitern vorgegeben.

Entscheidend ist es auch, dass das **Management** ein Projekt unterstützt. Bis zu einem gewissen Grad liegt das in der Hand des Projektleiters. Er muss sein Projekt überzeugend „verkaufen“.

Schließlich sollten Projekte, insbesondere deren Risiken, Ziele, Aufgaben, Meilensteine und Termine mit der nötigen Sorgfalt **geplant werden**. Dabei hilft es, wenn standardisierte Prozesse, Strukturen und Regeln für das Projektmanagement erarbeitet werden. Das Projektcontrolling sollte dabei mitwirken.

## **Ausbildung/Qualifikation**

### **Competence Site:**

Wie sollte ein ideales Training gestaltet werden? Welche Inhalte, Lernformate und Lernformen sind für das Thema Projektmanagement adäquat? Welches Gewicht sollten dabei insbesondere Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz haben und wie können klassisches Training, Web-based-Training/ Blended Learning und Learning-On-The-Job beim Training kombiniert werden? Wie wichtig sind Zertifizierungen?

### **Herr Professor Fiedler:**

Inhaltlich sollten neben den Projektmanagementmethoden immer auch die soft skills trainiert werden (Kommunikation, Verhandlungsführung, Moderation, Mitarbeiterführung). Es wurde ja bereits darauf hingewiesen, dass die „weichen“ Faktoren an erster Stelle für den Projekterfolg verantwortlich sind.

Es macht Sinn, den Projektmitarbeitern und dem Projektleiter möglichst früh die Grundlagenkenntnisse des Projektmanagements kompakt zu vermitteln. Reines learning by doing ist nicht ratsam.

Darauf aufbauend sollten je nach Erfordernis weitere Seminare besucht werden. Dabei ist es wichtig, dass die gewonnen Erkenntnisse in den Projekten möglichst unmittelbar praktisch umgesetzt werden können.

Verschiedene Lernmethoden können sich sinnvoll ergänzen. Zur Vorbereitung auf ein Präsenzseminar kann ein Lernprogramm (CD, Web oder Buch) durchgearbeitet werden. Im Seminar ergeben sich Aufgabenstellungen, die der Teilnehmer in seiner Projektpraxis versucht umsetzen. Bei Fragen oder Problemen sollte der Referent weiterhin bereit sein, Hilfestellung zu geben (E-Mail, Chat).

Wichtiger als die Zertifizierungen ist, dass die Schulungsmaßnahmen auf den individuellen Bildungsbedarf des Teilnehmers ausgerichtet sind.

## **Akteure Projektmanagement**

### **Competence Site:**

Wer sind in Ihrem Erfahrungsumfeld und Ihrer Einschätzung nach die wichtigsten Akteure in der Projektmanagement-Community (Berater, Software-Anbieter, Veranstalter, Verbände, Medien)? Was sind die nächsten wichtigen Community-Events? Können Sie Literatur empfehlen?

### **Herr Professor Fiedler:**

PMI (Project Management Institute) und die GPM (Gesellschaft für Projektmanagement) sind die bekanntesten Vereinigungen.

Internetportale wie [www.pmi.org](http://www.pmi.org), [www.projektmagazin.de](http://www.projektmagazin.de), [www.competence-site](http://www.competence-site) oder [www.projektcontroller.de](http://www.projektcontroller.de) halten eine Fülle von Informationen bereit.

Es gibt eine Reihe von Bildungsanbietern (IIR, Management Circle, Euroforum, ZfU), die Seminare zum Thema Projektmanagement offerieren. Ebenso sollten die kleineren Anbieter Berücksichtigung finden. Da sie nicht über die Ressourcen für intensive Werbung verfügen, werden sie schnell übersehen, obwohl sie qualitativ genauso gut sind. Einen Überblick kann man sich im Internet verschaffen. Die sorgfältige Vorabinformation lohnt sich auch in Bezug auf die Kosten

Die nächsten Events sind national der von Management Circle angebotene Kongress Projektmanagement 2010 vom 5. – 7. November 2003 und international der PMI Global Congress Europe vom 22. – 23. April 2004 in Prag.

Zum Thema Projektmanagement gibt es mittlerweile eine kaum überschaubare Anzahl von Fachbüchern (727 Fundstellen in Amazon). Besonders zu empfehlen sind folgende Veröffentlichungen:

Schelle, H., Projekte zum Erfolg führen. 3. Aufl. München 2001.

Burghardt, M., Einführung in Projektmanagement, 4. Aufl. Berlin/München 2002.

Litke, H.-D., Kunow, I., Projektmanagement. Einfach. Praktisch. Freiburg 2002.

Über das Thema Projektcontrolling wurde bisher noch vergleichsweise wenig veröffentlicht:

Boutellier, R., Völker, R., Voit, E. (Hrsg.), Innovationscontrolling, München/Wien 1999.

Fiedler, R., Controlling von Projekten, 2. Aufl. Wiesbaden 2003.

## **Zukunft Projektmanagement**

### **Competence Site:**

Was erwarten Sie noch an Innovationen im Projektmanagement?

### **Herr Professor Fiedler:**

Folgende Entwicklungen sind erkennbar:

Unternehmen können es sich immer weniger leisten, Entscheidungen über Projekte aus dem „Bauch“ heraus zutreffen. Deswegen wird die systematische Bewertung und Auswahl der Projekte im Rahmen des **strategischen Projektmanagements** an Bedeutung gewinnen.

Man erkennt zudem, dass es sich lohnt, Projekterfahrungen auszuwerten und zu sichern. Manche Unternehmen beschäftigen sich bereits mit dem Einsatz von **Wisensmanagement** für Projekte.

Die **Software-Unterstützung** für Projektplanung und –kontrolle wird in Zukunft umfassender sein. MS-Project z.B. hatte bisher seinen Schwerpunkt auf der Projektplanung und –verwaltung. Die letzten beiden Versionen bieten aber auch die Möglichkeit, Daten der Projektmitarbeiter zu integrieren, indem deren Rückmeldungen über angefallene Zeiten direkt über das System möglich sind. Zudem werden zunehmend Funktionalitäten eines Managemet-Informationssystems wie Ampelfunktionen und differenzierte Filtermöglichkeiten angeboten. Bei vielen anderen Tools ist diese Entwicklung zur umfassenden Unterstützung der Projektabwicklung ebenso zu erkennen. Eine interessante Entwicklung ist auch die Nutzung von Projektverwaltungstools im Internet.

Wichtig wird aufgrund der globalen Arbeitsteilung ein **internationales Projektmanagement**. Wenn z.B. Software vermehrt Off-Shore in Indien oder China entwickelt wird, entstehen internationale Projektteams. Die unterschiedlichen Ländermentalitäten erfordern ein angepasstes Projektmanagement.

**Vielen Dank, Herr Professor Fiedler, für die Teilnahme am Virtual Roundtable!**