

Warum ist Projektmanagement wichtig und wie kann es erfolgreich für Ihr Unternehmen genutzt werden?

Die Prozesse und Strukturen in Unternehmen sind komplexer und komplizierter geworden. Einflüsse des Marktes, rasche Veränderungen und Anpassungen von Produkten und Produktportfolien, kurze Produktlebenszyklen sowie Anpassungen oder gar totale Veränderungen von Geschäftsprozessen und Geschäftsmodellen erfordern eine flexible und agile Arbeitsorganisation unter Nutzung modernster Tools und Methoden.

Dabei wird immer stärker die Methode des Projektmanagements genutzt. Laut Harvard Business Manager (Ausgabe Oktober 2018 Seite 16 ff) werden die Topmanager im Jahr 2025 rd. 60 % ihrer Zeit mit dem Managen von Projekten beschäftigt sein.



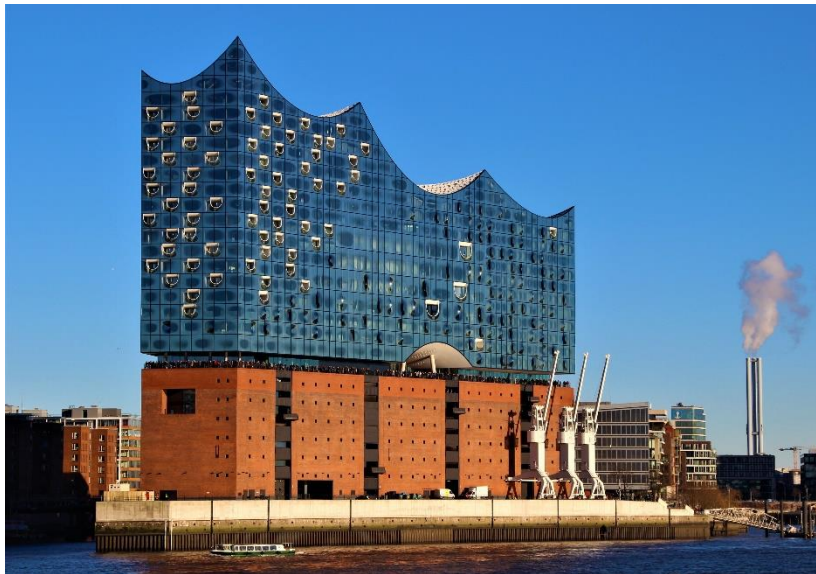
Erschreckend ist aufgrund einer Studie von PWC, dass von 10.640 Projekten von 200 Unternehmen weltweit nur 2,5% der Projekte zum Erfolg führen. McKinsey stellte bei 5.000 untersuchten Projekten fest, dass 27% der Projekte über den Sollkosten liegen, jedes 6. Projekt 200% über dem Kostenziel liegt und rd. 70% der Projekte das Zeitziel nicht einhalten. Was für eine Verschwendung von Zeit und Geld!

Projekte, ob groß und komplex oder auch klein und einfach, scheitern immer wieder. Sie erreichen oftmals nicht den geplanten Nutzen und/oder die vereinbarten Zeitziele.

Die Nicht-Einhaltung von Kostenbudgets kann ein weiteres Problem sein.

Prominente Beispiele für **gescheiterte Projekte** sind

- Der Flughafen Berlin Brandenburg:
geplante Eröffnung am 30.10.2011 (Jetzt Oktober 2020) ..
Kosten 7,3 Mrd. € (2020: ?)
- Elbphilharmonie Hamburg:
Plan: 77 Mio. €, Eröffnung 2010
IST: 866 Mio. €, Eröffnung Januar 2017
- Übernahme ABN Amro durch Fortis Bank
- Stuttgart 21 (?)



Es gab und gibt natürlich erfolgreich abgeschlossene Projekte. Zum Beispiel:

- Die Einführung des iPhones
- Die Fußball-WM 2006
- Die Boeing 777
- Die Allianz Renault und Nissan

A. Voraussetzungen für erfolgreiche Projekte

Was sind die Erfolgsfaktoren für geglückte Projekte?

1. Formulieren Sie einen **klaren Projektauftrag!**
2. Regeln Sie die **Zuständigkeiten** innerhalb und außerhalb des Projektes!
3. Erstellen Sie ein **Business Case** mit möglichen Szenarien!

4. Setzen Sie verbindliche **Termine**, definieren Sie Meilensteine und erarbeiten Sie ein „sauberes“ realistisches **Budget!**
5. Sichern Sie die **Qualität**, identifizieren und reduzieren Sie die **Risiken!**
6. Wählen Sie das „richtige“ **Personal** für die Projektorganisation aus!
7. Sorgen Sie für eine gute „interne“ und „externe“ **Projektkommunikation!**
8. Managen Sie Ihre **Stakeholder!**
9. Setzen Sie das **Projektergebnis** um und stellen Sie den geplanten Nutzen sicher!

Im Einzelnen heißt das:

1. Formulieren Sie einen klaren **Projektauftrag!**



Wird ein Problem zu einem „Projektthema“ gemacht und mit der Devise „fangen Sie doch schon mal an“ angegangen, so liegt hier der erste Grund für Erfolglosigkeit und Scheitern.

Der Auftraggeber (dies sollte möglichst nur EINE Person aus der Organisation sein) erstellt einen „sauberen“ Projektauftrag.

Es geht um eine möglichst präzise Schätzung zum Nutzen, zu den Kosten und zur Dauer eines Projektes. Sicherlich lässt sich nicht in allen Fällen die gewünschte Präzision der Planung sicherstellen. Man denke an ERP-/IT-Projekte oder auch Entwicklungsprojekte zu neuen Produkten.

Nachträgliche Veränderungen zum Projektziel und zum -auftrag zählen zu den häufigen Gründen des Scheiterns. Meist wurde dann im Vorfeld nicht ausreichend recherchiert, analysiert und dokumentiert.

Alle Stakeholder und Beteiligte sollten vor dem Start den Projektauftrag detailliert kennen. Sie sollen und müssen wissen,

wie das Ergebnis aussehen soll. Dazu können sie noch Korrekturen und Ergänzungen einbringen. Am Ende des Tages muss allerdings ein sauberer Projektauftrag stehen. Dieser trägt sozusagen die Unterschrift aller Stakeholder und Beteiligten. Nutzen Sie die Zeit „davor“. Durch Klarheit und entsprechendes Commitment sparen sie im „Nachgang“ unter Umständen viel Zeit und viel Ärger – und oftmals viel Geld.

2. Regeln Sie die Zuständigkeiten innerhalb und außerhalb des Projektes!



Größere Projekte erstrecken sich oftmals über mehrere Abteilungen, Bereiche und ggf. auch Unternehmen oder sogar auch über Ländergrenzen hinweg (z.B. in Konzernorganisationen).

In solchen Fällen ist es umso wichtiger, klare Verantwortlichkeiten zu definieren. Es kann und darf nur EINEN Auftraggeber (oftmals auch Sponsor genannt) geben.

Der Auftraggeber hat mit dem Projektleiter die Projektsteuerung zu definieren. Der Auftraggeber sollte eine möglichst starke Machtposition im Unternehmen und großes Interesse am Erfolg des Projektes haben. Damit ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor genannt.

Der Projektleiter weist Persönlichkeitsmerkmale wie Führungskompetenz, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit und die Fähigkeit zur Selbstreflexion auf. Ein weiteres wichtiges Anforderungskriterium ist die prozessuale und methodische Projektmanagement-Kompetenz.

Das Projekt ist ein „Unternehmen auf Zeit“. Daher ist eine eigene Organisationsstruktur bzw. ein entsprechendes Organigramm zu erstellen. Hier sind die Rollen der Teilnehmer und die Entscheidungsgremien zu bestimmen. Der Lenkungsausschuss

ist eines der wichtigsten Gremien im Projekt, in dem der Auftraggeber der Vorsitzende ist und der Projektleiter „durch das Programm führt“. Regelmäßige, zeitnahe Sitzungen sind je nach Umfang und Bedeutung des Projektes wichtig. Nur so kann der Ernst und die Notwendigkeit des Projektthemas und des -zieles in der Organisation nach innen und nach außen vermittelt werden.

Es gibt 3 Problembereiche

- **Fehlende Kapazitäten:**
Im Projekt einbezogene Mitarbeiter müssen entsprechende Zeitkontingente haben, um im Projekt erfolgreich (mit-)arbeiten zu können. Hier kommt es häufig zu Konflikten mit den Linien-Organisationen. Eine gegenseitige Klärung zwischen den Beteiligten ist unbedingt notwendig.
- **Mangelnde Befugnisse:**
Der Projektleiter bzw. die Teilprojektleiter haben oftmals nicht die Möglichkeit, auf Mitarbeiter anderer Bereiche zuzugreifen und diese im Rahmen des Projektes „zu befehligen“. Diese Konflikte müssen ebenfalls mit und zwischen den Betroffenen geregelt werden.
- **Konkurrierende Ziele:**
Projektteilnahme und Linienaufgabe stehen oftmals in Konkurrenz. Das Problem darf nicht auf dem Rücken des Projektbeteiligten ausgetragen werden. Auch hier müssen klare Regelungen zwischen den Betroffenen vereinbart werden.

Die Topmanager des Unternehmens müssen die personellen und zeitlichen Ressourcen bereitstellen. Nur so kann ein Projekt gelingen. Und dann gilt: Manchmal ist weniger mehr! (soll heißen: kein „Projekt-Aktionismus“ sondern ausschließlich wichtige, dringende Themen in einer klaren Priorisierung aus Sicht des Gesamtunternehmens sollten zu Projekten führen!)

3. Erstellen Sie ein Business Case mit möglichen Szenarien!



Projekte lösen entweder ein bestehendes Problem oder durch sie werden neue Potenziale für das Unternehmen entdeckt und entwickelt.

Falls weder das eine noch das andere relevant ist, sollte ein Projekt erst gar nicht gestartet werden.

Denken Sie über Aufwand und Nutzen eines Projektes VORAB gründlich nach.

Gerade vor dem Hintergrund

- knapper Management- und Mitarbeiter-Ressourcen und/oder
- limitierten Geldbudgets und/oder
- Zeitlimitierungen

müssen vor dem Start eines Projektes die notwendigen Hausaufgaben gemacht werden.

Sorgen Sie dafür, dass der Zweck des Projektes messbar wird. (Beispiele: „dadurch ergeben sich Kosteneinsparungen bis zum xx um yy Mio. €“ ... oder „der Umsatz soll bis zum Geschäftsjahr xx um yy Mio. € gesteigert werden“ oder „das Ergebnis vor Steuern soll ab dem Geschäftsjahr xx um yy Tsd./Mio. € verbessert werden....“)

Allerdings: Gerade Zahlen über zukünftige Entwicklungen von Produkten und Märkten, die oft in die Ziele von Projekten fließen, sind „nach allen möglichen Seiten“ zu überprüfen. Je sauberer im Vorfeld gearbeitet wird, desto klarer können Ziele definiert und später auch umgesetzt werden. Sie sollten die Erwartungen der Stakeholder und auch des Auftraggebers „am Ende aller Tage“ treffen.

Ein gutes Mittel sind Szenariorechnungen. Ich habe gern unterschiedliche Annahmen getroffen und diese dann in 3 Szenarien hinterlegt:

- Most likely
- Worst case
- Best case

Je nach Aussage dieser Szenarien erfolgte die Projektsteuerung „über den Zeitraum“ mit möglichen Anpassungen. Insbesondere geht es hinterher um die richtigen Handlungsfelder und Maßnahmen, um die Erkenntnisse aus den Projekten auch umzusetzen.

Eine Anmerkung: seien Sie ehrlich zu sich selbst und zu Ihren Zahlen. Es hilft nicht, sich „schön zu rechnen“. Es holt Sie in der Regel ein.

4. Setzen Sie verbindliche Termine, definieren Sie Meilensteine und erarbeiten Sie ein „sauberes“ realistisches Budget!



Setzen Sie immer ein **Enddatum für ein Projekt**. Nur so ist sichergestellt, dass die Projekt-Organisation sich richtig orientiert und organisiert im Projektablauf.

Verzögerungen verursachen nicht nur Kosten, sondern entgangenen Nutzen bzw. entgangenen Gewinn.

Kommunizieren Sie das Enddatum nicht nur in das Projekt, sondern auch an Ihre Stakeholder und Führungskräfte. Hilfreich ist es, wenn Sie hierbei eine verbindliche Vereinbarung mit allen Beteiligten treffen.

Setzen Sie durchaus ambitionierte Zeitziele, bedenken Sie dabei jedoch: es muss realistisch und (mit sportlichem Ehrgeiz)

erreichbar sein. Nur so bekommen Sie den Projektleiter und die Beteiligten „hinter sich“.

Meilensteine – sie werden alternativ auch als „Prüfpunkte“ bezeichnet - sind wichtige Zeitpunkte in einem Projekt.

Das Projekt besteht in der Regel aus verschiedenen Projektphasen:

- Projektinitiierung,
- Projektdefinition,
- Projektplanung,
- Projektausführung,
- Projektabschluss.
- Projektnachsorge („Hypercare-Phase“)

Im Rahmen dieser Phasen (z.B. Projektausführung) werden weitere Meilensteine gesetzt, um sicherzustellen, dass sich das Projekt auf dem „richtigen Weg“ befindet.

Wird das Projektziel voraussichtlich erreicht? Welche Entscheidungen müssen getroffen werden? Wo gibt es Engpässe, wo Probleme? Sind wir noch in der Zeit? Stimmen die geplanten Kosten und der geplante Nutzen noch?

Sie sehen: Ein Meilensteinplan mit der notwendigen Ernsthaftigkeit und Disziplin im Umgang ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen eines Projektes.

Zu jeder Meilensteinsitzung wird der Lenkungsausschuss einberufen. In diesem Gremium werden die notwendigen Entscheidungen sofort oder zeitnah getroffen. Die benötigten Entscheidungsvorlagen sollten entsprechend ausgearbeitet sein.

Zu guter Letzt noch ein wichtiger Punkt: Das Projektbudget setzt sich im Wesentlichen aus dem Zeitaufwand der Mitwirkenden zusammen. Weiterhin sind benötigte Investitionen, IT-Equipment, Software und Betriebsmittel einzuplanen.

Das Budget ist ein wichtiges Element zur Steuerung des Projektes. In bestimmten Zeitabständen erfolgt ein systematischer Abgleich der IST- mit den SOLL-Daten aus der Projektdefinition. Insbesondere ist zu prüfen, ob der jeweilige Status im Projekt noch mit dem Business Case übereinstimmt oder ob dort „Gefahr im Verzug“ ist. Zeitabweichungen, Kostenabweichungen, Nutzen- bzw. Ergebnisabweichungen müssen offen und ehrlich behandelt werden. Bei Abweichungen müssen Maßnahmen zur Zielerreichung überlegt und vereinbart werden. Im Projekt oder bei den Teilprojekten Grüne Ampel zu zeigen, obwohl Gelb oder gar Rot angebracht wären, hilft überhaupt nicht.

Meine Erfahrung zeigt, dass dieses Verhalten oft ein Grund für den Misserfolg im Projekt ist. Selbsttäuschung hilft Keinem! In

einigen Fällen gilt dann „lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende“! Rechtzeitig die Reißleine zu ziehen, kann auch eine Lösung sein.

5. Sichern Sie die Qualität, identifizieren und reduzieren Sie die Risiken!



Die **Sicherung der Qualität** im Projektverlauf ist eine ganz wesentliche Aufgabe der Beteiligten. In jeder Phase des Projektes sollten Sie abgleichen, ob der Fortschritt im Projekt mit Ihren definierten Kriterien aus dem Projektauftrag im Einklang ist. Erstellen Sie zwischendurch Tests, bauen Sie gegebenenfalls Prototypen und führen Sie Prüfungen im jeweiligen Status durch. Nur so können Sie sicherstellen, dass Sie im Projekt „auf Spur“ sind.

Das Thema „Qualität sicherstellen“ wird gern nach hinten geschoben. Die Einstellung „Das können wir später noch machen“ sollten Sie vermeiden.

Je früher Sie Abweichungen und Fehler feststellen, desto weniger haben Sie negative Auswirkungen auf das Projektergebnis, auf die Zeitziele, das Budget und auf die Aufwand-Nutzen-Erwartungen.

Ein weiteres wichtiges Thema für ein erfolgreiches Projekt ist die Identifikation und die Reduktion von **Risiken** im Projektablauf. Risiken gibt es immer und überall. Worum geht es hierbei? Die Projektteilnehmer müssen Risiken IM Projekt und auch außerhalb des Projektes (mit Wechselwirkung IN das Projekt) erkennen, aufnehmen, bewerten und letztendlich managen. Hier sollten Sie bekannte Experten, die Stakeholder und gegebenenfalls frühere Projektmanager (mit entsprechenden Erfahrungen) einbeziehen. Die Monte-Carlo-Methode hilft bei der Bewertung von Großprojekten hinsichtlich der Risiken und der Unwägbarkeiten.

Hier wird zunächst die Frage gestellt (und beantwortet): Welche Faktoren sind in dem Projekt unsicher? Es werden daraus dann „was-wäre-wenn-Szenarien“ entwickelt. Dabei werden die Faktoren Zeit, Kosten, Budget jeweils bewertet und in Zahlenmodellen dargestellt.

Hier setzt nachfolgend das Risikomanagement ein. Lösungsalternativen werden erarbeitet und im sogenannten „Plan B“ dargestellt.

Ein weiteres „großes“ Risiko besteht vielfach in der „Überladung“ der Projektlandschaft im Grundsätzlichen. Einige Unternehmer und Führungskräfte neigen dazu, möglichst viele Themen „per“ Projektmanagement aufzugreifen. Hier ist zunächst zu klären, ob ein Problem beziehungsweise eine Herausforderung auch per „hands-on-Verfahren“ gelöst werden kann (dies soll heißen: in der Linienorganisation wird das Thema aufgegriffen und gelöst oder in einem kleinen „Task-force-Team“ (3 bis 5 „Experten“ werden zusammengeführt und lösen die Herausforderung) bearbeitet). Falls die Methode des Projektmanagements sinnvoll und notwendig ist, so muss immer abgeglichen werden, ob der Organisation die zusätzliche Belastung durch ein Projekt (noch) zumutbar ist. Auffallend ist, dass im Projekt immer wieder dieselben „Helden/-innen“ mitarbeiten.

Vermeiden Sie „Projekt-Aktionismus“. Prüfen Sie immer nach Wichtigkeit und Dringlichkeit der relevanten Themen für das Unternehmen und priorisieren Sie.

Ob eine externe Unterstützung sinnvoll und notwendig ist, werden wir später „beleuchten“.

6. Wählen Sie das „richtige“ Personal für die Projektorganisation aus!



Ein ganz wichtiger Aspekt eines erfolgreichen Projektes: Welche Fähigkeiten von Menschen brauche ich in dem jeweiligen Projektauftrag mit seinen erforderlichen Rollen, Besonderheiten und Herausforderungen?

Zunächst ist der „richtige“ Projektleiter auszuwählen. Neben einer bestimmten Fachkompetenz muss er oder sie über persönliche Fähigkeiten („Soft Skills“) verfügen.

Das Projekt ist „Unternehmen auf Zeit“. Demnach ist der Projektleiter auch „Unternehmer auf Zeit“. Das bedeutet: er/sie

- müssen motivieren können
- brauchen ein gewisses Fachwissen
- müssen Kommunikation und Konfliktmanagement beherrschen
- können die Stakeholder managen und
- müssen natürlich die (erfolgreichen) Methoden des Projektmanagements verinnerlicht haben und anwenden können.

Ein Wort zum Zeitbedarf eines Projektleiters: je nach Komplexität und Schwierigkeitsgrad eines Projektes hat er/sie einen großen Teil seiner Kapazität in das Projekt „zu stecken“.

Viele Projekte verlangen mindestens 30 bis 50 % seiner/ihrer Zeit, um sich ausreichend um das Projektmanagement zu kümmern, um einen erfolgreichen Projektabschluss sichern zu können.

In vielen Unternehmen werden Menschen zu Projektleitern bestimmt, bei denen diese Fähigkeiten und Zeitkontingente nicht zur Verfügung stehen.

Machen Sie hier keine faulen Kompromisse. Der falsche Kopf im Projekt ist ein wesentlicher Grund des Scheiterns; zu wenig Zeit ist ein weiterer Grund.

Auch Nachwuchskräfte sollten nicht zu früh diese Rolle übernehmen. Es braucht eine gewisse Führungserfahrung. Dann lieber die Nachwuchskräfte als Teilprojektleiter oder Mitarbeitende im Projekt „installieren“. Dort können sie Wissen und Können aufbauen. Eine gute Lösung können auch Tandems sein (erfahrener Projektleiter mit Nachwuchskraft als „Assistent“). Die Auswahl der richtigen Projektteilnehmer (als Teilprojektleiter, als sogenannte Arbeitspaketverantwortliche usw.) ist eine weitere wichtige Aufgabe.

Im Vorfeld muss klar sein, welche Rollen relevant sind und welche Kompetenz- und Erfahrungsprofile jeweils benötigt werden. Im zweiten Schritt müssen die Mitarbeitenden ausgesucht werden, die zu den Rollenanforderungen am besten passen. Hierbei gibt es Limitierungen in der Kompetenz und in der zeitlichen Verfügbarkeit im Unternehmen.

Eine Lösung kann die Hinzunahme von Externen sein (die allerdings auch „Betreuungsaufwand“ generieren) oder/und eine konsequente Priorisierung der Projekte in dem Projektportfolio des Unternehmens.

Durch eine geschickte, weitreichende Personalarbeit können „Projektmanagement-Rollen“ entwickelt werden, in die Mitarbeiter mit „Geleitschutz“ hineinwachsen können.

7. Sorgen Sie für eine gute „interne“ und „externe“ Projektkommunikation!



Eine sach-, ziel- und zeitgerechte Kommunikation im Projekt ist sehr wichtig. Dazu hat der Projektleiter in Abstimmung mit dem Auftraggeber (Sponsor) und dem Lenkungsausschuss einen Kommunikationsplan zu erstellen.

Dieser Plan enthält Regeln, über was, wann, an wen und in welchem Umfang berichtet wird.

Die Kommunikation innerhalb des Projektes ist sicherzustellen.

Nur so können die Aufgaben der einzelnen Funktionsträger (Teilprojektleiter und Arbeitspaketverantwortliche) wahrgenommen werden. Mangelnde Kommunikation sorgt für Missverständnisse, Konflikte und Widerstände.

Eine gute Projektkommunikation verlangt, dass alle Projektbeteiligte und Projektbetroffene sämtliche Informationen über Inhalt, Ziel, Vorgehensweise, Status, Hindernisse und Auswirkung erhalten.

Der gleiche Informationsstand sorgt für ein abgestimmtes zielorientiertes Vorgehen aller Projektteilnehmer.

Außerdem verlangt eine gute Kommunikation den regelmäßigen Austausch und die Motivation der Projektteilnehmer, so dass die Projektakzeptanz und Projektloyalität fortlaufend gewährleistet ist.

Die projektexterne Kommunikation versteht sich als Austausch mit dem Projektumfeld. Welche Schnittstellen bestehen? Der Informationsfluss zu jeweiligen betroffenen Partner, Abteilungen und auch Arbeitnehmervertreter sollte geregelt sein. Informationen und Absprachen sollten zügig und angemessen „dosiert“ erfolgen.

Weiterhin sind die Stakeholder soweit zu informieren, dass benötigte Entscheidungen auch getroffen werden können. Der Informationsbedarf der Beteiligten ist im Vorfeld zu klären. Der Projektleiter verantwortet zusammen mit dem Auftraggeber letzten Endes, dass innerhalb und außerhalb des Projektes über alle wesentlichen Ereignisse, insbesondere über Abweichungen vom Nutzen-, Kosten- und/oder Zeitplan, berichtet wird.

Moderne technische Möglichkeiten sind zu nutzen. Dazu gehören Kommunikationsplattformen wie Webseiten, entsprechende Datenbanken, Nutzung von Cloud-Technologien, aber auch vermeintlich einfache Formen wie die persönlichen Gespräche sowie zeitnahe und sachgerechte Protokolle. Eine einfache „to-do-Liste“ hilft bei der Steuerung und Überwachung des Projektablaufes.

Noch ein Wort zur Ehrlichkeit: Informieren Sie immer wahrheitsgemäß. Wie bereits erwähnt, hilft es nicht, grüne Ampeln zu zeigen, obwohl das Projekt auf gelb oder gar rot steht. Die Verwendung der Ampelfarben muss klar sein. Gelb zum Beispiel bedeutet, das Projektziel ist gefährdet, aber noch mit entsprechenden Maßnahmen zu erreichen. Oder das Budget wird „knapp“...

Und nach erfolgreichem Abschluss eines Projektes sollten Sie sich und Ihre Mitstreiter auch feiern. Ein bisschen nach dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“.

Es hilft Ihnen, Ihrem Team und insbesondere auch der Projektarbeit in Ihrem Haus.

8. Managen Sie Ihre Stakeholder!



Zunächst ist zu klären, wer die (wichtigsten) Stakeholder sind. Haben Sie diese identifiziert, ist zu klären, was deren Interesse an einem (erfolgreichen) Projekt ist. Was sind deren Ziele?

Oder aber auch: Wer ist Projektgegner? Wer würde sich freuen, wenn dieses Projekt scheitert, und warum ist das so?
Sie sehen: Die Einbeziehung der Stakeholder und die Klärung deren Motive des Mitmachens oder des „Dagegen-Seins“ ist äußerst wichtig. Dies ist eine weitere Aufgabe für den Projektleiter in Verbindung mit dem Auftraggeber (Sponsor).

Stellen Sie sicher, dass Sie die wichtigsten Stakeholder hinter sich haben. Dazu gehört auch der Betriebsrat und/oder der Konzernbetriebsrat. Sie müssen die Notwendigkeit Ihres Projektes verstanden haben und wo immer es gefordert wird auch „hinter dem Projekt stehen“.

Nur so können Sie erfolgreich sein!

Viele Menschen brauchen Stabilität in Ihrer persönlichen und beruflichen Umgebung. Daher müssen Sie an vielen Stellen mit Widerstand rechnen.

Sie werden mit dem (offenen) Nein-Sager oder auch dem stillen „Nicht-Mitmacher“ konfrontiert. Veränderungen werden vielfach als Risiko gesehen, seltener auch als Chance.

Daher ist es ganz wichtig, die Meinungsmacher zu erkennen, sie zu begeistern von Ihrer Idee und von Ihrem Projekt. Sie müssen deren Probleme erkennen, dazu Lösungen entwickeln, um dann ein Commitment zum Projekt und zum Projektziel klar haben. Sie müssen hinter Ihnen stehen und Sie unterstützen; und das in guten und in schlechten Zeiten.

Also: begeistern Sie, informieren Sie und machen Sie ein gutes Stakeholder-Management. Ein weiterer wichtiger Baustein für einen erfolgreichen Projektabschluss.

9. Setzen Sie das Projektergebnis um und stellen Sie den geplanten Nutzen sicher!



Wir erinnern uns: Nur 2,5 % der Unternehmen führen alle ihre Projekte zum Erfolg; 97,5% der Unternehmen eben nicht!
In den vorgenannten Punkten habe ich versucht, die wesentlichen Faktoren für ein erfolgreich abgeschlossenes Projekt aufzuzeigen.

Natürlich gibt es immer wieder Einflussfaktoren, die nicht rechtzeitig erkannt werden oder denen man hilflos ausgeliefert ist. Bei näherem Betrachten sind diese Herausforderungen zu meistern. Manchmal hilft auch die Nutzung der Umgehungsstraße, um ans Ziel zu kommen. Eine Weiterfahrt auf der Autobahn hilft nicht immer.

Das bedeutet konkret:

Der Projektverlauf ist genau zu beobachten. Prüfen Sie von Woche zu Woche, von Monat zu Monat, von Meilenstein zu Meilenstein, ob Sie bezüglich Kosten, Nutzen und Zeit noch im Plan des Projektes sind. Ist dies nicht der Fall, sollten Sie konsequent gegensteuern. Suchen Sie sich Alternativen – oder um in der Bildersprache zu bleiben: Nutzen Sie Umgehungsstraßen oder bauen Sie neue Wege.

Ist das Projekt nach den geplanten Kriterien erfolgreich abgeschlossen ist, fängt oftmals die (unliebsame) Arbeit erst an. Es geht um das Umsetzen. Vielleicht hilft ein Statement von David Starr Jordan (US-amerikanischer Zoologe):

„Weisheit ist zu wissen, was man als Nächstes tun sollte, Fähigkeit ist zu wissen, wie es geht, und Tugend, es einfach zu tun.“

B. Fazit

Der Umsetzung der Maßnahmen und Handlungsfelder aus dem Projekt ist hohe Priorität und „Management-Attention“ zu geben. Nur so kommen die Projektziele auch „ins Leben“. Lassen Sie nach Abschluss des Projektes nicht die Arbeit einstellen, sondern fordern Sie die sach- und zielgerechte Umsetzung. Nur so sind Sie auf Dauer erfolgreich. Wenn das Projekt wirklich umgesetzt wurde und der Nutzen für Ihre Mitmenschen erkennbar ist, dann sind Sie ein großes Stück weiter auf dem Weg in Ihrem Unternehmen, erfolgreiches Projektmanagement zu machen und damit einen Beitrag für eine nachhaltige Wertsteigerung Ihres Unternehmens oder Ihrer Organisationseinheit geleistet zu haben.

Leopold von Ranke stellte fest: „Nichts ist überzeugender als Erfolg.“ Dem ist nichts hinzuzufügen, außer: **feiern Sie diesen auch!**

Ennepetal, 15.01.2019

Friese Management GmbH
Harald Friese