

# 8. Integrationsmanager-Briefing

8. Dezember 2011

accelerate the pulse of ICT 



# Zitate zum Projektmanagement

- Misserfolg ist die Chance, es beim nächsten Mal besser zu machen.  
*Henry Ford I.*
- Ein Projekt darf nie kürzer und günstiger als geplant sein.  
*Claude-Henri de Saint-Simon*
- «Zu mancher richtigen Entscheidung kam es nur, weil der Weg zur falschen gerade nicht frei war.» (*Hans Krailsheimer*)

# Der Mensch im Projekt

Hanspeter Jakob



# Inhalt

- Ziele des Workshops
- Gedanken zum Thema
  - Was läuft schief
  - Wieso läuft es schief
- Hypothesen
  - Diskussion von 7 Hypothesen
- Schlussfolgerungen



# Der Workshop «Der Mensch im Projekt»

## ■ Ziele

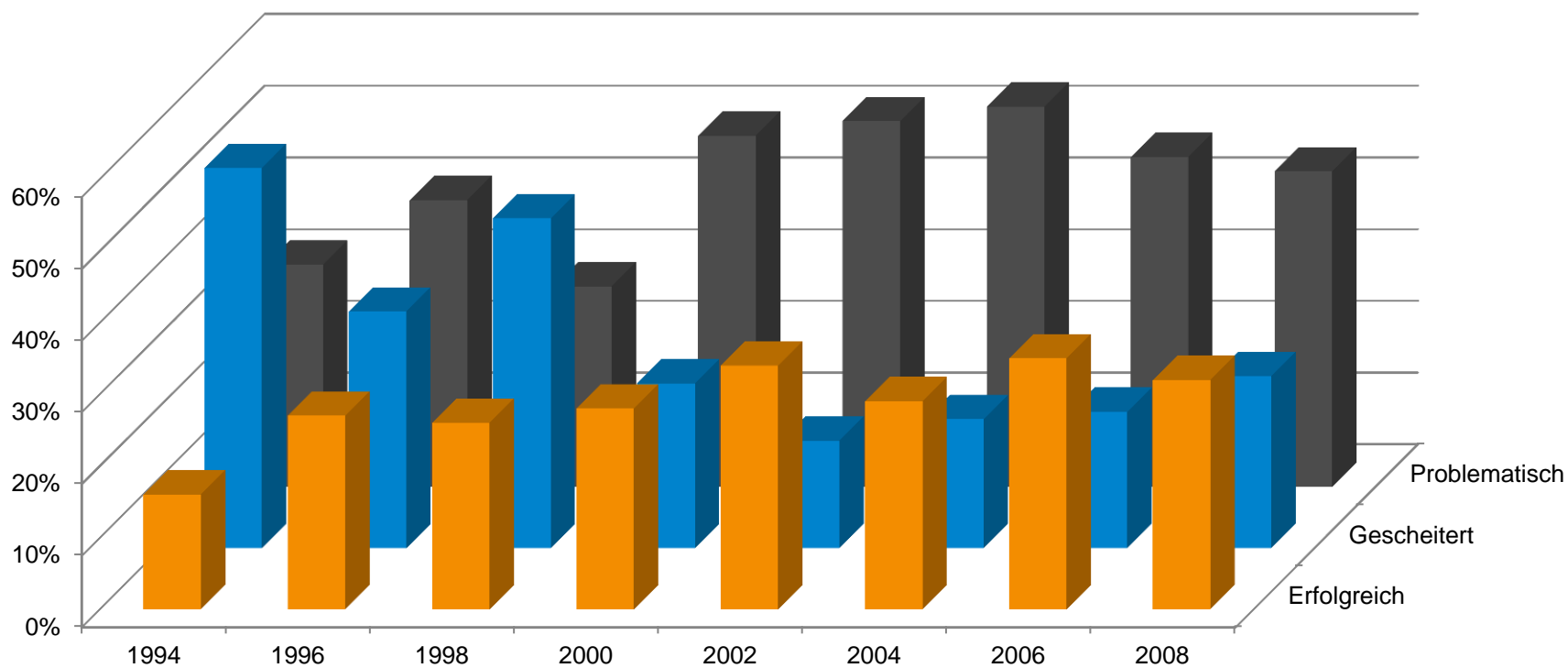
- Erfahrungsaustausch in Bezug auf die Rolle des Menschen im Projekt
- Aufzeigen möglicher Denk- & Verhaltensfehler

## ■ Diskussion von Hypothesen

- Die Hypothesen sollen die Diskussion im Plenum lancieren
- Die Anwesenden sind gebeten Ihre Erfahrungen auszutauschen
- Inputs aus dem Plenum werden entgegengenommen und gesammelt



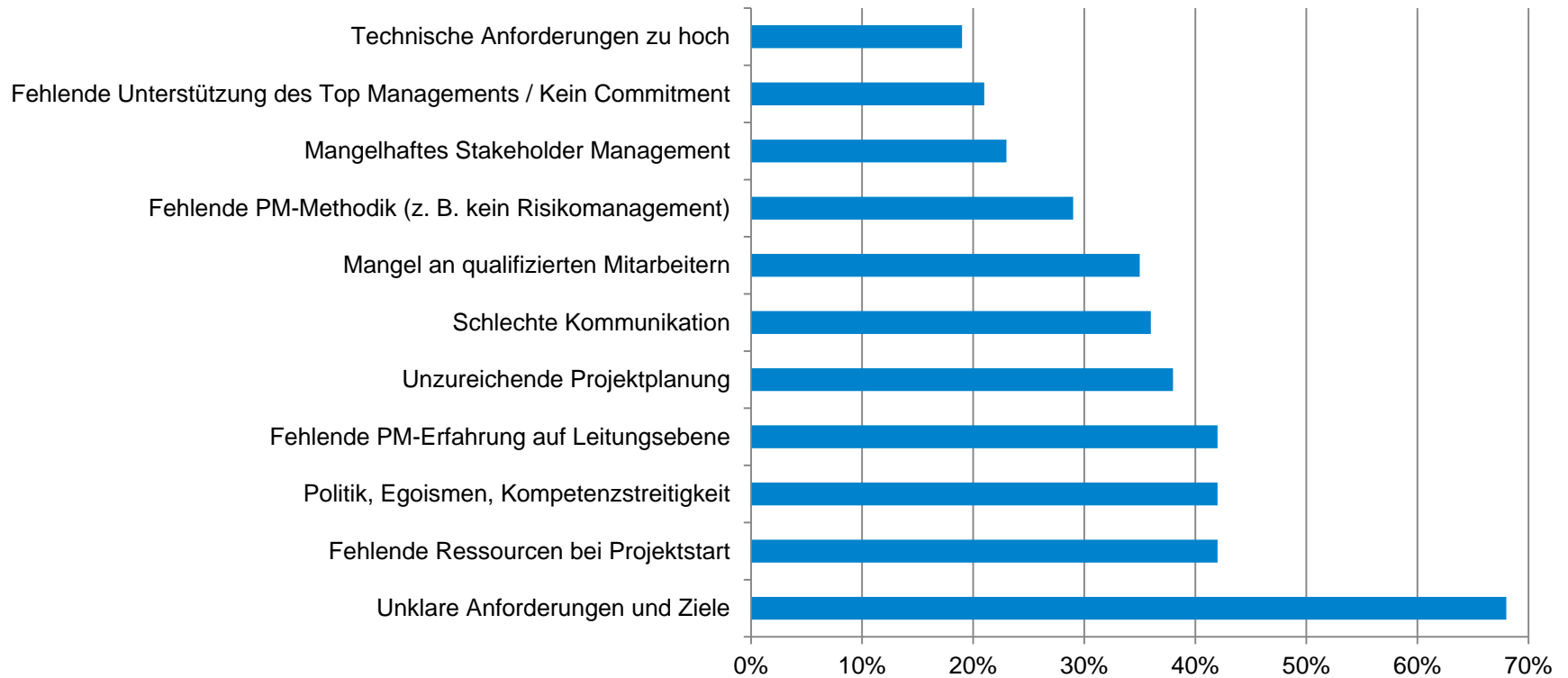
# Erfolgsstatistik von Projekten



Quelle: CHAOS Report 2009, The Standish Group



# Gründe für Projektmisserfolge



Quelle: Studie von PA Consulting Group und GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V., 2004



# Ursachen für das Scheitern von Projekten

- Je nach Studie, Branche und Projektgrösse werden verschiedene Faktoren für das Scheitern von Projekten genannt:
  - Unklare Anforderungen und Ziele
  - Unzureichende Kommunikation im Projekt
  - Kein User- Involvement
  - Ungenügendes, unqualifiziertes Projektmanagement
  - Fehlender Managementsupport
  
- Die Studien machen primär den Menschen resp. die weichen Faktoren des Projektmanagements verantwortlich für die Projektmisserfolge



# Wieso ist das so?

- Die Diskussion verschiedener Hypothesen soll Aufschluss geben, wieso der Mensch der kritische Faktor im Projekt ist
  - Hypothese 1 – Falsche Abhängigkeit von Ursache und Wirkung
  - Hypothese 2 – Projektteams sind ineffizient
  - Hypothese 3 – Planungen sind immer falsch
  - Hypothese 4 – Kontrollen sind von begrenztem Nutzen
  - Hypothese 5 – Geistige Bequemlichkeit verhindert Innovation
  - Hypothese 6 – Methodengläubigkeit verhindert Erfolg
  - Hypothese 7 – Projekte leiden an Selbstüberschätzung



# Falsche Abhängigkeit von Ursache und Wirkung

## ■ Hypothese 1:

- Ein kausaler Zusammenhang von Ursache und Wirkung ist in vielen Fällen nicht gegeben und wird bewusst oder unbewusst als Argument herbeigezogen.

## ■ Beispiel:

- Die Aussage im Projektstatusbericht «*Aufgrund der schlechten Stimmung innerhalb des Projektteams verzögern sich einzelne Lieferobjekte*» ist eine Scheinabhängigkeit und lenkt vom eigentlichen Problem ab.

→ Der aufgezeigte Zusammenhang hat keine Kausalität.

## ■ Fazit:

- Zusammenhänge hinterfragen, nicht als gegeben hinnehmen.



# Projektteams sind ineffizient

## ■ Hypothese 2:

- Ein Grossteil der Projektarbeiten werden von Einzelpersonen wesentlich effizienter bearbeitet als im Team.

## ■ Beispiel:

- In Workshops, Brainstorming Sessions und Gruppenarbeiten werden Ideen gesammelt und Lösungen entwickelt – leider werden dort oft auch Resultate und Ergebnisse dokumentiert. (Koordinationsverluste und Faulenzereffekt)

→ Das Diskutieren im Plenum ist sinnvoll, das Dokumentieren jedoch nicht.

## ■ Fazit:

- Zusätzliche Ressourcen helfen nur bedingt ein Problem zu lösen.



# Eine Planung ist immer falsch

## ■ Hypothese 3:

- Projektleiter stützen sich fälschlicherweise oft zu stark auf die Planung ab – diese ist jedoch nur die geistige Vorwegnahme der Zukunft und nicht die Realität.

## ■ Beispiel:

- Die Planung ist statisch – das Projekt dynamisch. Eine angestossene Veränderung löst immer auch eine nicht voraussehbare Reaktion aus. Das heisst auch, dass auf dem Weg zu dieser Veränderungen täglich neue Erkenntnisse auftreten.

→ Neue Erkenntnisse müssen mit in die aktuelle Planung einbezogen werden.

## ■ Fazit:

- Die Planung ist eine tägliche Arbeit und braucht Raum für die Realität.



# Kontrollen sind von begrenztem Nutzen

## ■ Hypothese 4:

- Innerhalb des Projekts werden Daten erhoben, welche für die Steuerung des weiteren Projektverlaufs nicht relevant sind. (primär rückwärtsgerichtete Daten)

## ■ Beispiel:

- Der Statusbericht enthält tendenziell viele Informationen der vergangenen Berichtsperiode – sicher interessant aber für den weiteren Projektverlauf ist es hilfreicher zu wissen was noch getan werden muss als was schon getan ist.

→ Der Rückblick auf getane Arbeit tut gut, der Ausblick hilft.

## ■ Fazit:

- Statusberichte sollen aufzeigen wohin die Reise geht, nicht wie gut wir sind.



# Geistige Bequemlichkeit verhindert Innovation

## ■ Hypothese 5:

- Ein Projektleiter neigt dazu seine persönliche und bekannte Arbeitsweise anzuwenden – ungeachtet der Projektcharakteristik.

## ■ Beispiel:

- Wenn in einem Projekt lange technische Expertisen und POC's notwendig sind, sind diese für das nächste Projekt nicht unbedingt von Nöten und erfordern eine Anpassung des Vorgehens.

→ Der einfachste Weg ist nicht immer der Beste.

## ■ Fazit:

- Seien Sie innovativ und brechen Sie aus den gewohnten Strukturen aus.



# Methodengläubigkeit verhindert Erfolg

## ■ Hypothese 6:

- Die Vielzahl von Vorgehensmethoden, Prozessen und Strukturen suggerieren eine Scheinsicherheit bei der Bearbeitung und Beauftragung von Arbeiten.

## ■ Beispiel:

- Ein persönliches Gespräch mit dem/den Betroffenen Auftragnehmer ersetzt kein technisches Werkzeug und keinen Prozess. Es schafft Vertrauen und Verständnis für die Situation und fördert das Gemeinschaftsgefühl.

→ Methoden sind Leitplanken – nicht aber die Lösung im Umgang mit Menschen.

## ■ Fazit:

- Stakeholdermanagement begünstigt den Projekterfolg in grossem Mass.



# Selbstüberschätzung

## ■ Hypothese 7:

- Der Mensch neigt zu Selbstüberschätzung, was sich bei jeglicher Schätzung auch in Bezug auf Zeit, Kosten und Leistung zeigt.

## ■ Beispiel:

- Nicht jede Terminverzögerung und Budgetüberschreitung lässt sich mit den veränderten Rahmenbedingungen begründen – auch eine falsche Initialschätzung trägt einen wesentlichen Teil dazu bei.

→ Schätzungen ohne Methode sind «aus der Luft gegriffene Werte».

## ■ Fazit:

- Hinterfragen Sie Schätzungen aller Art und lassen Sie sich die Methode erklären.



# Schlussfolgerung

- Der Mensch ist zentraler Erfolgsfaktor im Projekt – aber nur wenn er
  - Zusammenhänge und Ergebnisse hinterfragt
  - effizient eingesetzt wird
  - wachsam und flexibel ist
  - sich auf das Wesentliche konzentriert
  - innovativ ist und gewohnte Strukturen hinterfragt
  - ständig in Kontakt mit anderen Menschen bleibt
  - Schätzungen und Annahmen hinterfragt
  
- Fazit:
  - Es ist der Mensch, der den Erfolg eines Projekts ausmacht – Methoden und Techniken sind lediglich Hilfsmittel!