

## ProjectTurtle

# Ein integrativer Ansatz für erfolgreiche Projektarbeit

Professor Dr. Arno Müller, Lars von Thienen, Manfred Schuncke

NORDAKADEMIE – Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn

bps – business process solutions GmbH, Hamburg

**Abstract:** Im Folgenden wird ein Ansatz aufgezeigt, der statt eines auf die Funktionen der Planung und Kontrolle fokussierten ProjektMANAGEMENT die erfolgreiche ProjektARBEIT also die operative Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen zur Erreichung der Ziele in den Mittelpunkt stellt. Hierzu werden Werkzeuge agiler Projekte und des Lean Management adaptiert und ein integrativer Ansatz beschrieben. Abschließend werden die Anforderungen an ein IT-System zur Umsetzung der Methodik abgeleitet.

## 1 Handlungsbedarf im Projektmanagement?

Im Rahmen dieser Ausarbeitung wird die klassische Definition des Begriffs Projekt als Grundlage genommen. Es handelt sich um eine komplexe, umfangreiche und einmalige Aufgabe mit einem klaren Ziel, einem Start- und Enddatum und einem definierten Budget<sup>1</sup>.

Ein Projekt umfasst somit die Komponenten

- Inhalt – Welches Ergebnis soll erreicht werden?
- Zeit – Wann soll das Ergebnis erreicht sein?
- Kosten / Budget – Welche Ressourcen stehen zur Durchführung bereit?

Da die Aufbauorganisation regelmäßig wiederholt vorkommende Tätigkeiten beachtet, sind Unternehmen auf die Durchführung der Sonderaufgabe „Projekt“ nicht vorbereitet, was eine zentrale Ursache für das Scheitern von Projekten ist. Diesem Problem widmet sich seit vielen Jahren die spezielle Disziplin des „Projektmanagement“ in der Wissenschaft, den Fachverbänden und der Praxis sowie der Entwicklung von IT-Anwendungen. Eigentlich müssten Projekte durch konsequente Nutzung der Erkenntnisse und der IT-Tools immer zum Erfolg führen.

Die Erfahrungen in der Praxis zeigen aber, dass Projekte häufig scheitern<sup>2</sup>, was von den Vertretern der Methodenlehre oft als Umsetzungsproblem angesehen wird. Erfahrene Projektleiter sehen die Ursache eher in ungeeigneten Methoden und Tools, die ihr spezielles Projekt nicht hinreichend unterstützen und in der mangelnden Abstimmung zwischen den beiden Organisationsansätzen in der Praxis. Während sich in der Theorie Projekt- und Daueraufgaben getrennt optimieren lassen, ist dies in der betrieblichen Praxis nicht möglich, da die Mitarbeiter des Unternehmens gleichzeitig Rollen in den Organisationsstrukturen einnehmen müssen. Die so entstehende Matrixstruktur ist insbesondere bei großen Vorhaben nur schwer zu steuern. Zielkonflikte zwischen der Aufbau- und der Projektorganisation erschweren die Arbeit insbesondere für das Projektmanagement, da im Zweifel die auf Dauer angelegte Linienstruktur die auf Zeit definierte Projektorganisation dominiert. Die Theorie der „projektorientierten Organisation“<sup>3</sup> nimmt sich dieser Problemstellung an und es wird gefordert, dass die Projektkultur Teil der Unternehmenskultur werden muss.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Bernecker, M.; Eckrich, K. (2003), S. 59 f.

<sup>2</sup> Vgl. u.a. Kotter, J.P. (2013), 24 ff.; Standish Group (2011); Standish Group 2013

<sup>3</sup> Vgl. Kotter, J.P. (2012) S. 31 f.; Gareis R.; Stummer M. (2007), S.155 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Hecker, W. (2013), S. 93 f.

Im Folgenden soll geprüft werden, ob neben diesen organisatorischen auch methodische Schwächen des klassischen Projektmanagement ein wesentlicher Faktor für das Scheitern von Projekten sind und wie diese überwunden werden können.

Die Projektarbeit im Sinne dieser Untersuchung stellt die Gesamtheit der Aufgaben dar, die zur Erreichung der Projektziele zu erfüllen sind. Die Zieldefinition zählt mit zu der Projektarbeit, da sich das Ziel in der Praxis im Zeitablauf an geänderte Rahmenbedingungen anpassen muss. Die zentralen Aufgaben der Projektarbeit können den vier Phasen Zieldefinition, Umsetzungsplanung, Umsetzung und schließlich Kontrolle und der daraus folgenden Steuerung zugeordnet werden.

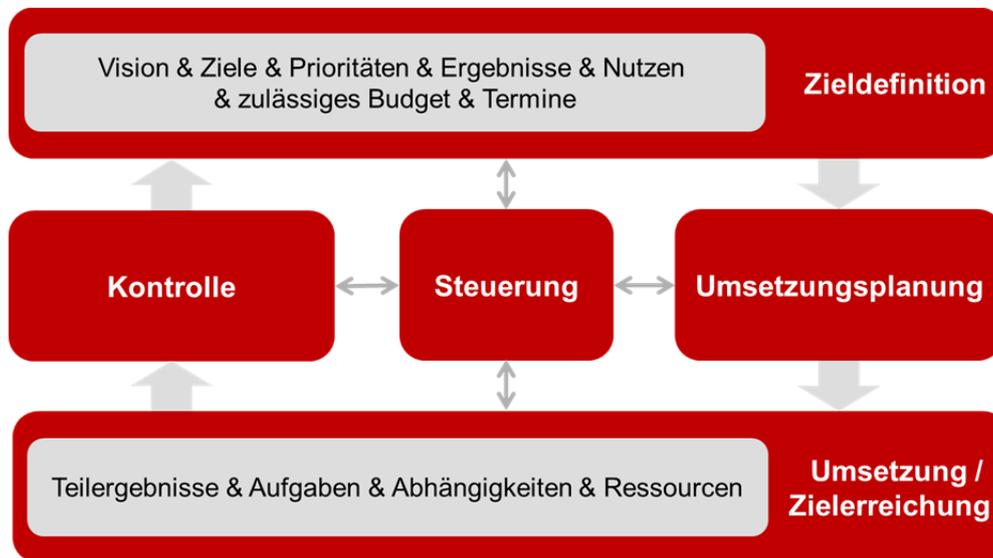


Abbildung 1: Ebenen der Projektarbeit

## 2 Warum scheitern Projekte?

Gemäß einer aktuellen Studie zu IT-Projekten sind nur 39% der Vorhaben erfolgreich, 18% müssen als gescheitert eingestuft werden und die weiteren 43% haben einige Ziele verfehlt.<sup>5</sup> Der Erfolg eines Projektes wird hierbei mit den drei Elementen des magischen Dreiecks der Projektarbeit gemessen. Ein Projekt ist erfolgreich wenn es:

1. innerhalb des definierten Zeitraums
2. mit den definierten Mitteln
3. alle festgelegten Ziele

erreicht. Diese drei Faktoren stehen im Wirkungszusammenhang. Sollte also das Budget reduziert werden, ist eine zeitliche Anpassung oder eine Veränderung des Projektziels nötig. Ein anderer Fall wäre, dass das Projektziel verändert und dadurch das Budget an den notwendigen Ressourcenbedarf angepasst wird. Entscheidet man sich also zu Beginn eines Projektes zu starren, unveränderbaren Grundlagen, kann der Projekterfolg aufgrund der eigenen Vorgaben und Limitierungen der äußeren Faktoren gefährdet sein.

Eine Langzeitstudie der Gesellschaft für Projektmanagement zeigt, dass in den letzten Jahren insbesondere die Defizite in der Kommunikation, die fehlende Unterstützung des Auftraggebers / Top Management und Kompetenzstreitigkeiten deutlich vermehrt als Ursache des Scheiterns genannt werden<sup>6</sup>. Diese Indikatoren zeigen, dass eine eher kollaborative Projektarbeit, die auf echte Teams setzt, die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöhen wird.

Die wohl aktuellste Umfrage der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement hat folgende 5 Punkte als die wesentlichen Misserfolgskriterien ermittelt<sup>7</sup>:

<sup>5</sup> Vgl. Standish Group (2013), S. 1

<sup>6</sup> Vgl. Engel, C.; Quadejacob, N. (2008), S. 3

<sup>7</sup> Vgl. GPM (2013), S. 9 f.

Diese Studie basiert auf der Befragung von Experten des Projektmanagement und deutet auf ein eher klassisches Verständnis hin. Projekte scheitern auf Grund unvollständiger Planung (Punkte 2 und 4) oder nicht abgewehrter Veränderungen (Punkte 3 und 5). Diese Ursachen lassen sich in der Praxis kaum beseitigen, es sei denn, man plant noch mehr und zwingt die Auftraggeber zu einer noch stabileren Definition der Anforderungen. Beides erscheint unrealistisch. Bei Punkt 1 könnte eine Verbesserung erreicht werden, indem die Projektplanung besser mit der Unternehmensstrategie abgestimmt wird.

Kategorie	Problem
Rahmenbedingungen	Topmanagement nutzt das Projektportfoliocontrolling nicht zur Steuerung der gesamten Unternehmensentwicklung
Projektziele und Projektplanung:	Unvollständiger Projektressourcenplan
Projektleitung/-umsetzung/Steuerung:	Das personenbezogene Veränderungsmanagement ist mangelhaft
Projektziele und Projektplanung:	Mangelhafte / nicht systematische Machbarkeitsanalysen im Projektvorfeld
Zusammenarbeit mit externen Akteuren:	Probleme durch Veränderungen der Anforderungen seitens des Kunden

Abgeleitet aus den verschiedenen Nennungen dieser und anderer Studien<sup>8</sup>, sowie der umfangreichen Erfahrungen aus durchgeführten Projekten ergeben sich folgende Bereiche, die als Ursachen für den Projekterfolg oder Misserfolg gelten:

#### Unklare Anforderungen und Ziele

- Unzureichende Definition der Projektziele
- Zu wenige / unklare Ergebnisbeschreibung
- Projektmitarbeiter sind nicht über Gesamtziel informiert
- Auch Ziele innerhalb von Teilprojekten sind nicht durchgängig bekannt
- Mangelndes Verständnis der Einzel- und Gesamtziele
- Keine Abstimmung veränderter Ziele während der Projektlaufzeit

Wenn Menschen eine Situation nicht bewerten können und nicht wissen warum etwas zu tun ist, entsteht keine Motivation für die Aufgabe, da dieser kein Sinn zugeordnet werden kann. Menschen wollen einen Sinn in dem Tun erkennen und selbst handlungsfähig bleiben. Ohne transparente Ziele gelingt das nicht.

#### Zu wenig Kommunikation

- Projektteilnehmer kennen nur Aufgaben aber keine Ziele und Ergebnisse
- Keine Transparenz über die Ziele der Teammitglieder
- Starres, dogmatische Festhalten an festgelegten Plänen und Aufgaben
- Zu wenig horizontale Kommunikation im Team, Kommunikation nur zum Projektmanagement

Nur durch intensive Abstimmung im Team werden Abhängigkeiten ersichtlich und dezentral beachtet. Kommunikation führt zu gegenseitiger Unterstützung und einem Teamspirit. Jede Stunde effektiver Kommunikation ist wertvoll für den Projekterfolg!

<sup>8</sup> Vgl. u. a. Standish Group (2011), Standish Group (2013)

## Unklare Verantwortlichkeiten

- Projektmitarbeiter kennen den Beitrag zum Gesamterfolg nicht
- Verantwortung wird nur im zentralen Projektmanagement gesehen
- Projektarbeiter kennt nur seine Aufgaben
- Fehlende interne Projektabstimmung: wo sind die Grenzen der Arbeitspakete?
- Fehlende externe Projektabstimmung: was wollen die Stakeholder
- Politik, Egoismen, Kompetenzstreit
- Einbindung Stakeholder / Management

Das Projektmanagement geht davon aus, dass die Mitarbeiter sich für „ihre“ Aufgaben verantwortlich fühlen. Die Mitarbeiter sehen die Verantwortung aber ausschließlich im Projektmanagement, da ihnen die Aufgaben ohne Abstimmung vom „allwissenden“ Projektleiter zugewiesen wurden. Wenn sich beide nicht verantwortlich fühlen, wird der Projekterfolg gefährdet.

## Fehler in der Projektleitung

- Mangelnde Kompetenz
- Unzureichende Projektplanung
- Zu häufige Anpassung der Pläne
- Keine verbindliche und wahre Quelle über den aktuellen Stand der Planung
- Falsche Projektmanagementmethode
- Kein Überblick über den Status

Klassische Methoden des Projektmanagement führen in der Praxis zur Überlastung der Projektleitung, da diese die zentralen Position der Planung, Kontrolle und Steuerung einnehmen muss. Dem Projektmanagement gelingt es häufig nicht, das wichtige Instrument des Projektplanes auf dem aktuellen Stand zu halten. Termine sind dann nicht mehr gültig Aufgaben verändert und der Plan somit wertlos – und das Projekt ist nur noch schwer zu führen.

Projekte kennzeichnen sich in ihrer Einzigartigkeit in der Form der Managementaufgabe. Während in der Linientätigkeit standardisierte Aufgaben und zumeist wiederkehrende Entscheidungen vorliegen, unterscheidet sich das Projekt durch die Einmaligkeit von Ereignissen ohne vorliegende, analytisch-statistische Erfahrungswerte. Der Projektleiter muss sein Projekt nicht nur klar analysieren, sondern vor allem auch die richtigen Schlüsse ziehen und diese mit eigenen Erfahrungen und denen des Teams reflektieren. Um diesen Prozess besser zu verstehen, hilft ein Blick in die Erkenntnisse der Hirnforschung.

Verbreitet und anschaulich, wenn auch unter Experten umstritten, ist das Modell, dass sich die linke und rechte Hälfte unseres Gehirns unterschiedlichen Funktionen widmen. Dabei wird die analytische und auf Details achtende Kompetenz der linken Hemisphäre zugesprochen. Während der rechten eine ganzheitliche Informationsverarbeitung auf Basis einer emotionalen, bildlichen Sichtweise zugesagt wird. Bei kreativen Denk- und Entscheidungsprozessen muss ein Wechsel zwischen der ganzheitlichen Betrachtung und der analytischen Zergliederung stattfinden, beide Hirnhälften müssen aktiviert werden<sup>9</sup>.

Projektleiter müssen immer das Ganze im Blick haben, ohne die Details zu vernachlässigen. Die rein analytische Betrachtung des Projektzustands ist nicht ausreichend, diese muss in das ganzheitliche Zielsystem eingebettet sein. Nur das Ganze zu sehen, ohne sich um die Details zu kümmern, ist aber ebenso fahrlässig.

Hierin liegt eine weitere Ursache des „Scheitern“ von Projekten und der dazugehörigen Methoden. Die klassischen Instrumente des Projektmanagement fokussieren sich zumeist nur auf die Analyse von Sachverhalten und Zuständen und sprechen so nur die linke Hirnhälfte an. Die Kombination von Analyse der Details und bildliche Synthese des Zielzustands ist in der aktuellen Projektmanagement-Methodik viel zu gering ausgeprägt. Zumeist wird immer nur ein Aspekt unterstützt. (z.B. MindMaps -> rechte Hirnhälfte; Gantt-Chart -> linke Hirnhälfte)

---

<sup>9</sup> Vgl. hierzu Pöppel (2007) Seite 215ff.

Daher verwundert es nicht, wenn bei einem Blick auf den Gantt Chart oder eine Excel-Tabelle oft geistige Leere und Entscheidungslethargie vorherrscht. Denn auf Basis von komplizierten Charts und Excel-Tabellen mit Abweichungsanalysen können keine Entscheidungen getroffen werden, wenn die Projektziele auf versteckten Textfolien in elektronischen Schubladen liegen. Können die Instrumente nicht beide Aspekte unterstützen, kann unser Gehirn nicht aktiviert werden. Als Folgewirkung lassen sich meist Aktionismus und eine zunehmend formalisierte Kommunikation über Project Management Offices beobachten. Die emotionale und visuelle Aktivierung der rechten Hirnhälfte muss mit der Analyse einhergehen. Dies geschieht durch Interaktion und gute Visualisierung der zentralen Projektreports und der Ziele. Diese Erfahrung aus dem Projektmanagement lässt sich mit Erkenntnissen der Hirn- und Entscheidungsforschung belegen.

### 3 Methoden des Projektmanagement

#### 3.1 Klassisches Projektmanagement – Planung ist alles

Bei der klassischen Methodik<sup>10</sup> wird vor dem Start des Projektes ein klares Ziel definiert, ein Budget festgelegt und ein genauer Aktivitäten- und Zeitplan erarbeitet. Das bedeutet, dass die Zieldefinition VOR dem eigentlichen Projektstart abgeschlossen ist.

In diesem Ansatz hat der zentrale Projektleiter die komplette Verantwortung. Er plant zu Beginn des Projekts sehr detailliert sämtliche Aufgaben und -sequenzen, sowie den zeitlichen Aufwand und die damit verbundenen Kosten. Er „verteilt“ die Projektaktivitäten an die Projektmitarbeiter im Hinblick der Zielerreichung auf Basis einer optimalen Ressourcenauslastung. Eine Korrektur des Plans erfolgt nur, wenn durch Nichterreichen von Fertigstellungsterminen Fehler im Projektplan entstehen. Planung und Kontrolle mit nachfolgender zentraler Steuerung sind die Schwerpunkte dieser Projektarbeit.

Diese Methode wird auch als Wasserfallmethode<sup>11</sup> bezeichnet, in der jede der einzelnen Aktivitäten in Abhängigkeit voneinander gestellt wird und zeitlich koordiniert eine weitere nach sich zieht. Dadurch erhält man nach einer detaillierten Planung die exakte Sequenz der Aufgaben und somit ein in sich schlüssiges, vollständiges Aktivitätengebilde, das schließlich zu den definierten Projektzielen und somit zum Projekterfolg führt.

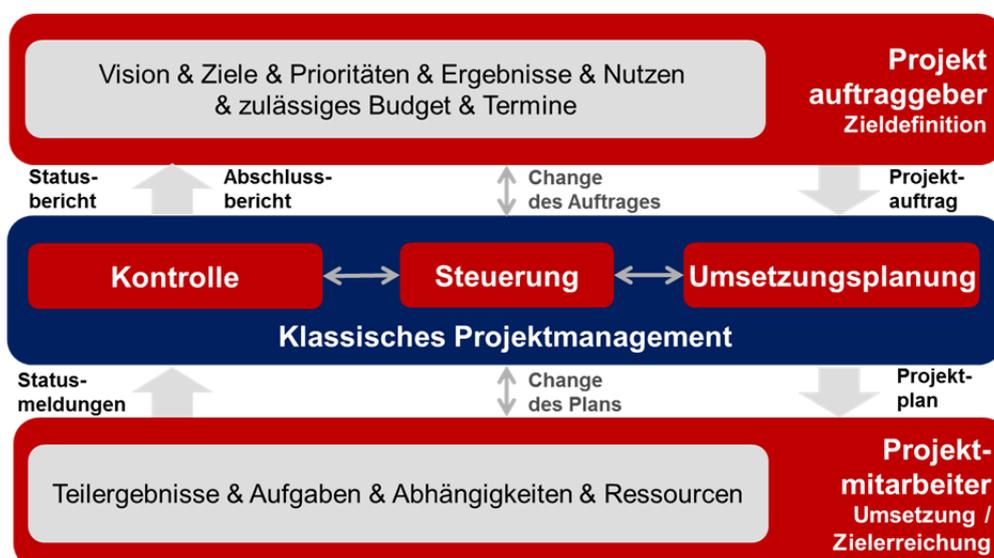


Abbildung 2: Aufgabenverteilung im klassischen Projektmanagement

<sup>10</sup> Vgl. z. B: Geiger I. K. u.a (2009) S.160 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Geiger I. K. u.a (2009), S. 163 f.

Die Aufgaben der Projektarbeit werden drei Managementebenen zugeordnet. Die Zieldefinition übernimmt der Projektauftraggeber, die Planung, Kontrolle und Steuerung sind dem Projektmanagement zugeordnet und für die Umsetzung sind die Projektmitarbeiter verantwortlich (siehe Abbildung 2).

International genutzte Projektmanagementmethoden sind u. a. IPMA, PMBOK und Prince 2. Bei diesen standardisierten Methoden handelt es sich um die Definitionen einer Projektstruktur mit den verschiedenen Projektrollen, sowie klar strukturierten Abläufen und den entsprechenden Dokumentationen.

Geprägt sind diese Methoden von der Trennung der Projektaufgaben nach den Rollen im Projekt. Der Auftraggeber legt vor dem Start des Projektes im Projektauftrag die Ziele fest. Das Projektmanagement (PM) hat die wichtigste Rolle inne. Das PM plant und kontrolliert die Durchführung. Das Projektteam besteht aus den Mitarbeitern, die die vom PM definierten Aufgaben erfüllen und diesem den Status mitteilen. Das PM berichtet dem Auftraggeber (Lenkungsreis) und erhält gegebenenfalls neue Zielvorgaben, die durch geänderte Pläne an das Team kommuniziert werden. Auftraggeber und Team kommunizieren nicht direkt. Das PM kommuniziert mit dem Team primär über den Projektplan.

Die Annahme bei diesen Methoden ist: Der Projekterfolg stellt sich ein, wenn der Plan richtig und vollständig ist und vor allem konsequent eingehalten wird.

Somit versucht der Projektleiter Änderungen der Projektziele oder sonstiger Elemente der Projektaufgabe zu verhindern, da sonst der Plan nicht mehr gültig wäre. Einzig eintretende Projektrisiken machen es erforderlich, den Plan zu ändern. Hierzu werden meist aufwändige Prozesse des „Change Management“ durchlaufen, in denen der Plan über die gesamte Laufzeit überarbeitet wird.

Klassisches Projektmanagement fokussiert sich auf die Aufgaben der Planung und Kontrolle – eben die Managementaufgaben. Dem Ansatz liegt ein eher mechanistisches Bild der Projektarbeit zu Grunde, was bedeutet, dass das Verhalten der Stakeholder im Projekt und alle anderen Einflussfaktoren vorhersehbar sind. Ferner ist es stark zentralistisch. Der Projektmanager bzw. das Project Management Office vergeben Aufgaben an die Projektmitarbeiter und kontrollieren deren Arbeitsergebnisse. Den Mitarbeitern fehlt dadurch der Gesamtüberblick. Sie werden zu Handlangern degradiert, was der Motivation und Integration in die Gesamtaufgabe abträglich ist. Die Verantwortung für das Projekt liegt allein im zentralen Projektmanagement, was die Mitarbeiter auch wissen.

Eine wesentliche Schwäche der klassischen Methoden ist, dass der operativen Projektarbeit der Mitarbeiter eine zu geringe Bedeutung beigemessen wird. Im mechanistischen Weltbild des PM müssen Mitarbeiter wie geplant funktionieren und exakt ihre fremdbestimmte Aufgabe erfüllen. Mehr wird nicht erwartet.

Die Methode setzt eine möglichst stabile Projektumgebung voraus. Bei zunehmender Dynamik des Projektumfelds (Stakeholderwechsel, veränderte Rahmenbedingungen, neue Restriktionen, etc.) schwindet die Erfolgswahrscheinlichkeit bei der Abarbeitung eines zuvor festgelegten Aktivitätenplans zunehmend. Denn nimmt die Dynamik im Projektumfeld zu, steigt der Aufwand zur Nachbesserung des Projektplans und seiner enthaltenen Abhängigkeiten derart an, dass meist der Fokus auf das eigentliche Projektziel und deren Nutzen verloren geht und von ständigen Change-Requests zur Nachsteuerung überlagert wird. Bei dynamischen und komplexen Projekten kann das zentrale Projektmanagement die Gesamtkoordination häufig nicht oder nur mit sehr großem Aufwand sicherstellen. Hier droht diese Methode zu scheitern.

### 3.2 Agile Projektmethodik – Umsetzung ist alles

Durch ein agiles Projektmanagement wird versucht mit geringem bürokratischem Aufwand, wenigen Regeln und einem iterativen Vorgehen auszukommen. Das Ziel des Projektes wird zu Beginn als ein Zielbereich definiert, dessen genaue Vorgabe sich erst im Projektverlauf auf Basis erster Erfahrungen ergibt.

Durch eine agile Methodik wird der gesamte Projektverlauf flexibler und schlanker gestaltet. Wesentlicher Bestandteil ist die schnelle Reaktion auf ungeplante Situationen und neue Erkenntnisse, immer im Hinblick auf die zu erreichenden Ziele. Aktivitäten oder Ergebnistypen unterliegen einer laufenden Neu-Priorisierung.

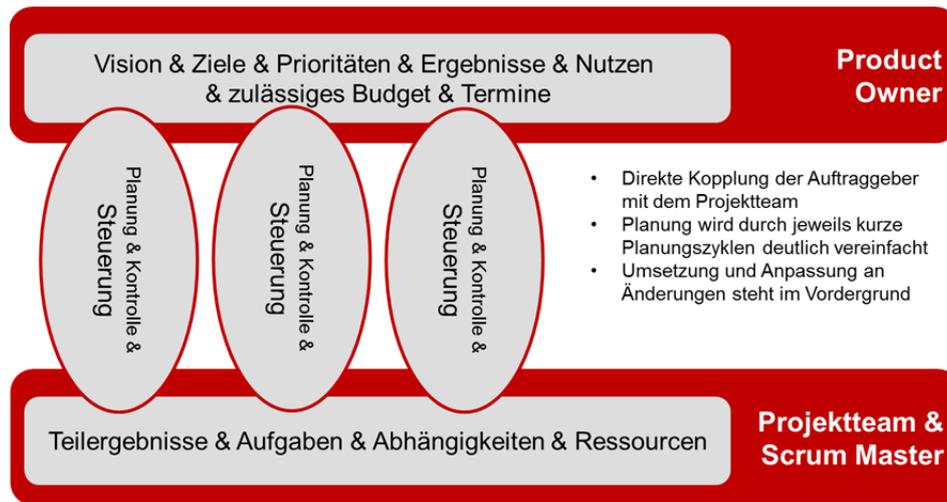


Abbildung 3: Agiles Projektmanagement

Bei dieser Form ist eine wesentlich höhere Eigenverantwortung und Flexibilität jedes einzelnen Projektmitglieds notwendig. Die Teams steuern sich selbst. Planung wird durch kurze Planungshorizonte vereinfacht. Statt einmal sehr aufwändig das gesamte Projekt zu planen, wird jeweils nur eine Phase geplant. Mit dieser permanenten Neuausrichtung und Statusüberprüfung ist ein hohes Maß an projektinterner und -externer Abstimmung verbunden. Bekannte Methoden sind hierbei SCRUM oder KANBAN, bei denen innerhalb des gesamten Projektteams tägliche Meetings abgehalten werden, die zu einer kontinuierlichen Abstimmung mit sämtlichen Projektteilnehmern führen.

Dieser Ansatz ist dezentral, mitarbeiterorientiert und primär auf die Umsetzung ausgerichtet. Aufgabe der Projektleitung ist es, realisierbare Ergebnisse für das Team zu definieren (Product Owner bei SCRUM) und es bei auftretenden Störungen zu unterstützen (SCRUM Master). Das Team steuert sich intern selbst und der Projektleiter wird zum Supporter und Motivator des Teams. Natürlich wird auch in agilen Methoden geplant und kontrolliert, aber nur über kurze Zeiträume iterativ, dezentral und so weit wie nötig.

Die agilen Methoden haben gewichtige Nachteile, die den Einsatz bei großen Projekten und außerhalb der IT verhindert haben. Eine Schwäche ist die intensive Beanspruchung des Auftraggebers (Product Owner). Wenn dieser im Top Management tätig ist, kann er die Rolle in agilen Projekten zeitlich nicht wahrnehmen und muss die Aufgabe delegieren. Somit fehlt aber der direkte Kontakt. Bei großen Vorhaben fehlt der zentrale Überblick über Status, Budgetverwendung etc. für das Management. Die dezentralen Teams steuern sich primär selbst. Stakeholder außerhalb des Projektes werden schlecht eingebunden. Mit zunehmender Größe wird die dezentrale Durchführung in iterativen Sprints immer schwieriger, da die Koordination durch permanente Kommunikation alleine nicht mehr ausreichen wird. Zudem fehlt im Top Management bei wirklich strategischen Projekten oft das Vertrauen in die Umsetzungskraft der Projektmitarbeiter. In diesen Fällen wird ein zentraler Blick auf das Projekt notwendig.

### 3.3 Vergleichende Bewertung dieser Ansätze

Die klassische Methode geht davon aus, dass sämtliche Aktivitäten zu Beginn des Projektes definiert werden müssen. Sollte dies auf Grund einer schlechten Informationsbasis nicht möglich sein, müssen in der Initiierungsphase die fehlenden Informationen beschafft werden. Das Projektziel wird genau definiert und steht als unumstößlich dar. Gleiches gilt für die Unterziele, Aktivitäten etc.. Eine Re-Priorisierung und eine Neuausrichtung der Messgrößen erfolgt in der Regel nicht. Die Stakeholder glauben zu Beginn des Projektes zu wissen, was sie wann zu welchem Preis bekommen und welche Aktivitäten zu welchem Zeitpunkt im Verlauf des Projektes durchgeführt werden. Der Projekterfolg hängt von der Ebene des Projektmanagement ab.

Bei einer agilen Methode ist der Weg zum Projektziel nicht in starren Strukturen fixiert. Anpassungen an Ziel und Inhalte sind von vornherein einkalkuliert. So kann es im Verlauf des Projektes dazu kommen, dass der Weg zur Zielerreichung durch aktuelle Umstände neu geplant wird. Mögliche Einflüsse können Ressourcenengpässe, technologische Weiterentwicklung oder auch veränderte Zielanpassungen sein. Durch einen kontinuierlichen Abgleich der Projektaktivitäten werden dann Neuausrichtungen nötig und der Projektverlauf ist nur kurzfristig planbar. Der Projekterfolg entsteht in diesem Ansatz auf der Umsetzungsebene.

In IT Projekten wurde die höhere Erfolgswahrscheinlichkeit agiler Methoden im Vergleich zur konventionellen Methode nachgewiesen<sup>12</sup>.

Schon das agile Manifest stellt die wesentlichen Unterschiede heraus<sup>13</sup>: Agile Methoden setzen auf die Projektmitarbeiter und deren Interaktion und weniger auf Planungsmethoden und Werkzeuge. Das Projektergebnis steht immer im Zentrum der Arbeit und nicht die Ausführung von Aufgaben. Die Zusammenarbeit mit den Auftraggebern ist wichtiger als komplexe Vertragswerke vor dem Projektstart. Und schließlich ist es sinnvoller sich neuen Erkenntnissen im Projektverlauf anzupassen als stur einem Plan zu folgen.

Trotz der Erfolge der agilen Projektmethode wird dieser Ansatz nur selten bei großen Vorhaben mit großen Teams eingesetzt. Eine Ursache liegt in der starken Ausrichtung auf direkte Interaktion der Projektmitarbeiter und die im besten Falle tägliche Abstimmung. Dies ist in kleinen Projektteams, die an einem Standort arbeiten, leicht umsetzbar. Für große Projekte mit verteilten Teams wird dieser Ansatz oft als nicht machbar eingestuft. Die Akzeptanz in den oberen Führungsebenen ist zudem gering, da die dezentrale Durchführung großes Vertrauen in die Teams voraussetzt und bei großen Projekten ein zentrales Reporting zum Top Management erforderlich ist.

Beide methodischen Ansätze haben ihre Berechtigung und Anwendungsbereiche. Es kommt letztendlich auf die Projektkategorie<sup>14</sup> an, der das konkrete Vorhaben zuzuordnen ist. Klassische Methoden sind für eine hohe Komplexität, Innovationsgrad und technische Risiken weniger geeignet, während agile Methoden bei großen Vorhaben mit sehr hoher strategischer Relevanz eher schwer einsetzbar sind (siehe Abbildung 4).

Neben der Effektivität der Methoden soll abschließend auch die Effizienz der Projektarbeit beurteilt werden, was ein weiteres Argument für die agilen Methoden liefert. Die klassischen Methoden verursachen einen hohen Grad an Blindleistung / Verschwendung durch die ausufernde Planung und Kontrolle. Meist werden ca. 10% der Projektsumme für das reine Management angesetzt. Bei agilen Methoden wird nur soweit geplant und kontrolliert, wie es unbedingt erforderlich ist und Reports entstehen bei der Projektarbeit quasi von selbst. Auf zentrale Project Offices wird verzichtet. Agile Methoden sind lean, schlank und dies sollte generell für die Projektarbeit gelten.

<sup>12</sup> Bei agilen Methoden liegt die Erfolgsquote bei 42% gegenüber 16% bei konventionellem Vorgehen, die Misserfolgsrate bei nur 9% in Relation zu 29% - Standish Group (2011), S. 25

<sup>13</sup> vgl. <http://www.agilemanifesto.org/>

<sup>14</sup> Aufbauend auf den Ansätzen von Crawford und Sapper haben Aschoff u.a. die Kriterien nach Abbildung 4 herausgearbeitet vgl. Aschoff T. (2013) S.128-134

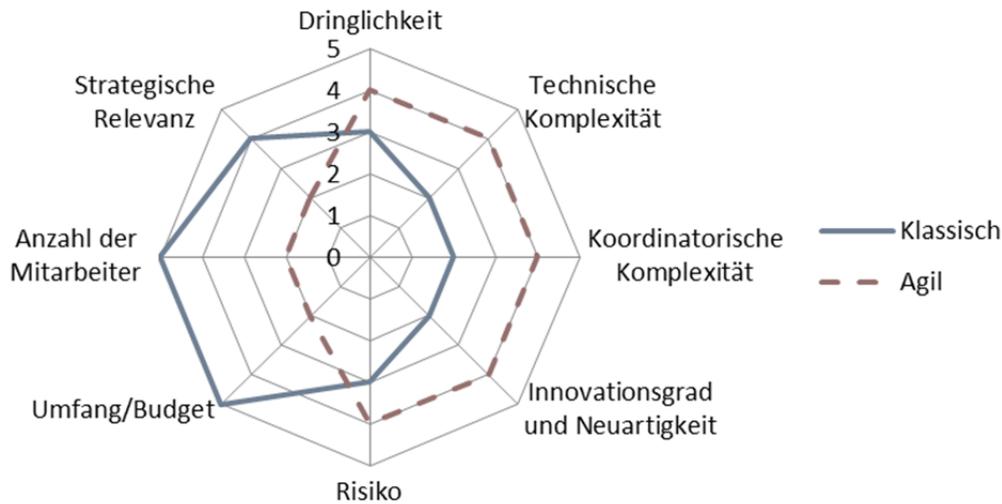


Abbildung 4: Einsatzbereich der Methoden

Ein integrativer Ansatz, der die Stärken agiler Methoden für große Vorhaben nutzbar macht und zudem einen zentralen Blick auf das gesamte Vorhaben trotz dezentraler Steuerung ermöglicht, könnte die Projektarbeit<sup>15</sup> erfolgreicher machen. Zur Umsetzung dieses Ansatzes sind Elemente des klassischen Projektmanagement erforderlich, da große Vorhaben einige Aufgaben zentral bündeln müssen, um die Komplexität zu beherrschen. Zudem wird der integrative Ansatz bei großen Projekte eine Toolunterstützung benötigen, da die vielen dezentralen Teams einer zentralen Koordination bedürfen. Der integrative Ansatz soll die „blinden Flecken“ der beiden Ansätze (siehe Abbildung 4) abdecken. Da große strategisch wichtige Vorhaben in der Praxis häufig durch hohe Komplexität und Innovation gekennzeichnet sind, ist der Bedarf nach einem solchen Ansatz sicher gegeben.

<sup>15</sup> Im Beitrag steht die erfolgreiche Projektarbeit im Mittelpunkt. Die eigentliche Wertschöpfung im Projekt entsteht bei den Projektmitarbeitern, die auf der Umsetzungsebene dezentral ihre Ergebnisse erreichen und nicht im Projektmanagement

## 4 Merkmale des integrativen Ansatzes für erfolgreiche Projektarbeit

Um die Wahrscheinlichkeit eines Projekterfolgs zu steigern, sollten also Maßnahmen ergriffen werden, um die genannten Misserfolgskfaktoren zu umgehen. Hierbei sollen die Grundideen agiler Projektarbeit so mit klassisch zentralistischen Methoden des Projektmanagement verbunden werden, dass bewährte Werkzeuge agiler Projekte auch bei großen Vorhaben genutzt werden können.

Da die „Zielscheibe“ im Zentrum der Methode steht und die Ausgangssituation mit dem Soll-Zustand nach Projektabschluss verbindet und die Methode durch vier zentrale Merkmale geprägt ist, ergab sich durch die Visualisierung der Begriff der ProjectTurtle (siehe Abbildung 5)

Folgende wesentliche Merkmale hat der integrative Ansatz:

1. Ziele und Ergebnisse immer im Fokus und für alle sichtbar
2. Zentrale Zielplanung mit dezentraler Umsetzung verbinden
3. Visuelles Management - Transparenz über Ziel und Stand des Projektes von allen für alle und jederzeit
4. Umsetzung steht vor Planung und Kontrolle
5. Kollaboration aller Mitarbeiter im Projektteam über alle Ebenen



Abbildung 5: ProjectTurtle – Framework des integrativen Ansatzes

### 4.1 Ziele und Ergebnisse immer im Fokus und für alle sichtbar

Im klassischen Projektmanagement fokussiert man sich zu sehr auf die im Projektauftrag beschriebenen Inhalte. Das eigentliche Ziel, die Vision des Auftraggebers ist dort in der Präambel enthalten und wird im Projekt schnell vergessen. Durch die Wasserfallmethode werden aus den Zielen die Aufgaben abgeleitet und dann werden nur noch diese ohne Zielbezug abgearbeitet. Die Projektmitarbeiter und -teams sollen nicht von oben angeordnete Aufgaben abarbeiten, sondern die Ziele und festgelegten Ergebnisse eigenverantwortlich erreichen<sup>16</sup>.

Im integrativen Ansatz wird gefordert, dass alle Mitglieder des Projektes die „Zielscheibe“ immer im Blick haben. Zudem ist es wichtig, die Prioritäten bei den geforderten Ergebnissen klar zu definieren.

<sup>16</sup> Vgl. Hedeman, B./ Seegers R. (Prince2 2010), S. 28ff.

Folgende Merkmale hat somit der integrative Ansatz:

- Projektziel und Vision klar beschreiben
- Ziel und Vision für alle jederzeit sichtbar machen
- Produkte / Ergebnisse des Projektes klar definieren
- Prioritäten setzen und jederzeit anpassen
- Prioritäten für alle jederzeit sichtbar machen

#### **4.2 Zentrale Zielplanung mit dezentraler Umsetzung verbinden**

Das zentrale Projektmanagement soll sich darauf konzentrieren, die Ziele und Ergebnistypen klar zu beschreiben und zu priorisieren sowie Teams zu benennen, die für die Erreichung dieser Ergebnisse voll verantwortlich sind. Die operative Projektarbeit wird dezentral in diesen Teams geplant und kontrolliert. Bei großen Projekten muss aber der für das Gesamtergebnis verantwortliche Projektleiter jederzeit sehen können, wie der Stand bei den einzelnen Ergebnistypen ist.

Die Rolle des Projektmanagement wandelt sich vom zentralen Wissens- und Entscheidungsknoten, der alles plant und kontrolliert zu einem Supportbereich, der den dezentralen Teams hilft, das große Vorhaben zu bewältigen. Die Verantwortung für die Projektergebnisse wird dezentral wahrgenommen.

Folgende Merkmale hat somit der integrative Ansatz:

- Zentrale Vorgabe des Projektziels und der Ergebnisse mit Prioritäten
- Dezentrale Aufgabenplanung
- Dezentrale Umsetzung der operativen Projektarbeit
- Dezentrale Erfassung des Status
- Zentrale Sicht auf die Aufgaben und den wahren Status

#### **4.3 Visuelles Management - Transparenz über Ziel und Stand**

Neben der inhaltlichen Struktur des Projektes nach Zielen und Ergebnissen, ist die Form der Visualisierung das zentrale Element. Es reicht nicht aus, wenn die Projektauftraggeber beim Start des Projekts Ergebnisse festlegen, die den Mitarbeitern nicht bekannt sind. Die Ergebnisse müssen während der ganzen Projektlaufzeit ständig visuell präsent und verständlich sein. Denn das Projektteam muss sich in der täglichen Arbeit daran orientieren.

Wird keine visuelle Unterstützung der Ergebnisse für die tägliche Projektarbeit geliefert, verlieren sich die Projektteams im operativen Abarbeiten von Aufgaben. Des Weiteren führt ein vorschnelles Herunterbrechen von Zielen in Aufgaben, die in diversen Excel-Listen oder in MS-Project enthalten sind, zu einer Intransparenz für alle Beteiligten. Der Blick auf das "Große Ganze" geht durch fragmentierte To-Do Listen und umfangreiche Statusmeldungen je Task verloren.

Ein Erfolgsmerkmal des Lean Management ist die visuelle Kontrolle, die auch bei agilen Methoden genutzt wird. Im visuellen Management werden Ziele und der aktuelle Stand so aufbereitet, dass für jedermann jederzeit transparent ist, wie die Situation einzuschätzen ist und welche Maßnahmen abzuleiten sind. Dieser Ansatz führt im Ergebnis zu einfachen Instrumenten wie „Burn Down Charts“, beruht aber auf umfangreichen Analysen zur Definition einiger weniger aber aussagekräftiger Kennzahlen und Darstellungsformen. Zudem wird im Lean Management primär darauf gesetzt, die Qualität und Durchlaufzeiten zu messen und weniger auf Kostenanalysen zu setzen. Auch im agilen Projektmanagement wird primär kontrolliert, ob der Arbeitsfortschritt wie geplant verläuft. Klassisches Projektmanagement setzt auf die Kontrolle der Kosten und vernachlässigt häufig die des Arbeitsfortschritts.

Zudem wird im Lean Management dezentral kontrolliert. Im Projekt anfallende Informationen zum Fortschritt werden von den Mitarbeitern vor Ort erfasst und ohne jeglichen Eingriff von Managementebenen reportet. Der integrative Ansatz greift dies auf und verzichtet auf zentrale Projektbüros, die Statusmeldungen aufnehmen und zu Reports für das Management verdichten. Der Status muss mit einfachen Methoden auf Basis der wahren Daten der dezentralen Einheiten jederzeit für jeden sichtbar sein.

Folgende Merkmale hat somit der integrative Ansatz:

- Dezentrale Erfassung des Status
- Gute Visualisierung des Projektstatus
- Kontrolle des Fortschritts geht vor Kostenkontrolle
- Zentrale Sicht auf den Status aller Aktivitäten

#### 4.4 Umsetzung steht vor Planung und Kontrolle

„Der Plan ist nichts, aber Planung ist alles!“<sup>17</sup> Dies soll zeigen, dass es zwar wertvoll ist, mögliche Wege zum Ziel vor der Umsetzung der Maßnahmen zu planen, aber es ist sinnlos an einem Plan bei der Umsetzung starr festzuhalten. Die Umsetzung ist der wertschöpfende Teil der Projektarbeit, der durch die Planung nur vorbereitet wird. Die Planung sollte dort vorgenommen werden, wo die höchste Motivation und Sachkenntnis dazu vorliegt. Das heißt dezentral kann besser geplant werden als in zentralen Projektbüros. Der Planungsaufwand sollte klein gehalten werden und Gegenstand einer detaillierten Planung sollte immer nur ein abgegrenzter überschaubarer Bereich sein.

Wenn der Aufwand zur Anpassung von Projektplänen zu hoch ist, werden diese nicht angepasst. So einfach ist die Realität. Wer kennt nicht den initialen Aufwand zur Erstellung von Projekt-Ablaufplänen die dann verstauben weil keiner die Zeit hat, die Details dem realen Leben kontinuierlich anzupassen. In der Praxis findet man kaum Werkzeuge, die dies ermöglichen. Daher zersplittert fast jedes Projekt in unzählige Einzeltabellen mit Aufgaben, die keiner überblicken kann. Um dies zu kompensieren werden dann zusätzlich Zusammenfassungen und Reports erstellt, um irgendwie noch die Umsetzung zu koordinieren. Integriert, konsistent, schlank vom Ablauf ist das nicht.

Erfolgreiche Projektarbeit bedeutet einfache, schlanke Methoden und Werkzeuge im Projektalltag ohne Redundanzen, Schnittstellen und Doppelerfassung der Projektinformationen zu nutzen.

Folgende Merkmale hat somit der integrative Ansatz:

- Grobe zentrale Planung der Ergebnisse / Produkte mit den notwendigen Terminen
- Permanente Anpassung der Planung an neue Erkenntnisse
- Dezentrale Planung der Aufgaben für die Umsetzung soweit sinnvoll
- Umsetzung hat immer Vorrang vor Plänen

#### 4.5 Kollaboration aller Mitarbeiter im Projektteam über alle Ebenen

Die Kombination zentraler und dezentraler Tätigkeiten im Projekt erfordert eine enge Abstimmung aller Beteiligten. Nicht der zentral gepflegte Plan sondern intensive Kommunikation und echte Kollaboration sorgen für die inhaltliche und zeitliche Koordination der einzelnen Aufgaben. In agilen Projekten erfolgt dies durch häufige Treffen in kleinen Runden. Bei großen Vorhaben sind hierzu IT-Systeme erforderlich, um in einem großen, verteilten Team strukturiert zu kommunizieren. Wichtig ist, dass Abstimmungen und auch Entscheidungen nicht nur über den Projektleiter sondern direkt innerhalb des Teams erfolgen. Dies birgt die Gefahr in sich, dass das Projekt im Chaos endet, da keine Informationshoheit an zentraler Stelle existiert. In der Praxis sind aber auch Project Management Offices der klassischen Methodik bei großen, dynamischen und komplexen Projekten mit der zentralen Steuerung überfordert. Im integrativen Ansatz soll Transparenz über die Kommunikation gewährleistet werden. Entscheidungen und Vereinbarungen müssen für alle ersichtlich und nachvollziehbar sein. Dies erfordert neben einem geeigneten Tool auch große Disziplin im Team.

Transparenz, offene Kommunikation und standortübergreifende Zusammenarbeit in Projektteams sind der Alltag. Dynamische Projekte erfordern eine sehr agile Organisation, in der Wissen und Informationen auf direktem, transparentem Wege untereinander ausgetauscht werden. Diese Projekte sind durch eine starke Eigenverantwortung für Teilergebnisse durch dezentrale Teams geprägt.

---

<sup>17</sup> Die Aussage wird Peter Drucker aber auch Dwight Eisenhower zugeschrieben und weist darauf hin, dass der konkret ausgearbeitete Plan insbesondere in komplexen Umfeldsituationen nutzlos ist, da die Handlungsweisen nur kurzfristig situativ festgelegt werden können. Durch die Planung hat man ein lebensnotwendiges Set von Handlungsmöglichkeiten vorbereitet, deren Auswahl aber so spät wie möglich erfolgt.

Folgende Merkmale hat somit der integrative Ansatz:

- Gemeinsame Erstellung des Projektplans und der Statusberichte
- Kollaborative Integration aller Beteiligten
- Real-time Gesamtprojektplan auf allen Ebenen
- Bilaterale Abstimmungen und Entscheidungen für alle sichtbar
- Disziplin bei der Nutzung des Kollaborationstools

Gerade die Kollaboration verstärkt die Motivation im Team. Man kann Probleme sofort ansprechen und sich im Team Hilfe holen. Die eigene Rolle und Bedeutung im Projekt ist transparent und die Daten, die ein Mitarbeiter liefert, gehen eins zu eins in Reports und Ergebnisse ein. Auch die Verantwortung für Termine und Kosten sowie Ergebnisse ist für jeden selbst aber auch das Team sichtbar. Durch gruppensdynamische Prozesse steigt somit die Motivation im Projekt und gleichzeitig die Erfolgswahrscheinlichkeit.

## **5. Anforderungen an ein IT-Tool zur Anwendung der ProjectTurtle?**

Der integrative Ansatz der ProjectTurtle ist in großen Projekten ohne den Einsatz eines IT-Tools, das Aspekte wie dezentrale Verantwortung, visuelle Kontrolle oder Kollaboration in großen verteilten Teams ermöglicht, nicht denkbar. Hier ist auch ein zentraler Unterschied zu agilen Methoden zu sehen, die versuchen ohne IT-Systeme auszukommen.

### **5.1 Ziele und Ergebnisse immer im Fokus und für alle sichtbar**

Das IT Tool muss sicherstellen, dass die Ziele und Ergebnisse mit den zugehörigen Prioritäten jederzeit für alle sichtbar sind. Die verbreiteten Tools im Projektmanagement können dies i.d.R. nicht. Die Ziele sind häufig in separaten Dokumenten hinterlegt und den operativen Projektmitarbeitern nicht bekannt. Änderungen der Ziele und Prioritäten, die sich im Projektverlauf ergeben, werden nur in Protokollen zu Lenkungskreissitzungen dokumentiert und schon nach kurzer Laufzeit des Projektes ist der Scope nicht mehr eindeutig beschrieben.

Zentrales Dokument im klassischen Projektmanagement ist der Ablaufplan der die Aufgaben in der zeitlichen Sequenz darstellt. Er gibt keine Antwort auf das „Warum“. Tools zum Zielmanagement stellen Ziele und Prioritäten in den Mittelpunkt und ordnen die Aufgaben diesen zu. Insofern stellen diese IT-Anwendungen eine interessante Option zur Unterstützung der integrativen Projektarbeit dar.

### **5.2 Zentrale Zielplanung mit dezentraler Umsetzung verbinden**

Projektplanungssysteme, die zentral verwaltet werden müssen und nur von wenigen Personen in der Projektleitung bearbeitet werden können, sind für die integrative Projektarbeit ungeeignet. Es ist notwendig, dezentrale Teams in die Planung und Steuerung einzubinden und das Tool zur Koordination dezentraler Einheiten nutzen zu können. Die Grundfunktionalität und die Architektur des Systems müssen auf diese verteilte Arbeit mit dezentraler Verantwortung ausgerichtet sein.

Das Tool muss aber jederzeit einen Gesamtblick auf das gesamte Projekt ermöglichen. Dies ist mit den dezentral oft genutzten excel-basierten Teilplanungen nicht möglich. Wenn kein geeignetes IT-System genutzt wird, entsteht erhebliche Blindleistung im Projektbüro, indem verschiedenste, unabgestimmte Dokumente zum Gesamtplan verdichtet werden. Dies muss die IT-Anwendung vermeiden.

Die Planung erfolgt so detailliert und frühzeitig wie sinnvoll. Nicht alle Ergebnisse sind zu Beginn detailliert geplant. Die Planung erfolgt iterativ. Auch dieses Vorgehen muss das IT-Tool unterstützen. Schließlich sollen die dezentralen Teams Notizen und Diskussionen im Verlauf der Umsetzung je Aufgabe im Tool festhalten, um die Basis zur Dokumentation im Projektverlauf zu legen.

### 5.3 Visuelles Management - Transparenz über Ziel und Stand

Der Blick auf die Ziele ist durch eine ebenso einfache Sicht auf den Status zu unterstützen. Das Tool muss es ermöglichen, dass die für die Aufgaben und Tasks Verantwortlichen zu den Berichtszeitpunkten den Status ihrer Aufgabe wahrheitsgemäß und autonom angeben. Der Fortschritt wird dann auf die höheren Ebenen (Arbeitspakete, Ergebnisse und Ziele) hochgerechnet, wobei die Gewichtungen zu beachten sind. Zudem können dezentrale Teams kritische Bereiche im Projekt mit den Farben rot (Aufgabe kann nicht wie geplant durchgeführt werden) und gelb (Aufgabe gefährdet) und weiteren farblichen und sonstigen Tags markieren. So wird eine realitäts- und zeitnahe Anzeige des Fortschritts ermöglicht. Die Visualisierung muss für alle intuitiv verständlich sein und Schwachstellen konsequent ohne Manipulationen aufzeigen. Die einfachen Burndown Charts der agilen Methoden sollen auf große Vorhaben übertragen werden. Diese einfache visuelle Kontrolle ist die Basis der regelmäßigen Statusreports.

Die ständige Aktualisierung der Pläne führt zu teilweise schwer akzeptierten Ergebnissen in der Projektarbeit. Projektmitglieder, die klassische Methoden favorisieren tun sich beispielsweise schwer damit, dass Anpassungen, die dezentrale Einheiten autonom vornehmen, Auswirkungen auf das Gesamtprojekt haben, ohne dies zentral freizugeben. Wenn beispielsweise ein Teilprojekt erkennt, dass nicht erledigte Aufgaben bei der bisherigen Planung übersehen wurden, ergänzt es diese, was dann automatisch den Fortschritt des Teilprojektes und des Gesamtprojektes reduziert. Der Vergleich von Statusreports verschiedener Zeitpunkte wird dadurch erschwert. Der Status muss immer den aktuellen Stand mit den aktuellen Zielen vergleichen und nur der jeweils neueste Report ist relevant.

Einen wertvollen Beitrag zur visuellen Kontrolle von Projekten liefert der Goalview (siehe Abbildung 6)<sup>18</sup>. Hier werden viele der oben genannten Anforderungen erfüllt. Dezentrale Eingaben zum Fortschritt, Status, Risiko je Aufgabe sind sofort für alle Teammitglieder, die Projektleitung und die Auftraggeber sichtbar.

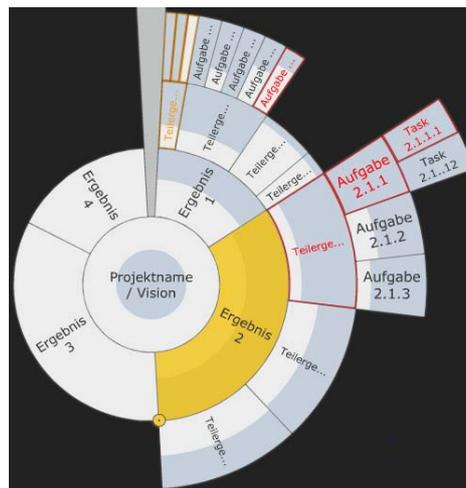


Abbildung 6: Projektstatus mit Fortschritt und kritischen Aufgaben

### 5.4 Umsetzung steht vor Planung und Kontrolle

Das IT-Tool soll primär der Strukturierung der Umsetzung und der Abstimmung zwischen den Aufgaben dienen. Die Planung muss einfach und zweckgebunden bleiben und immer nur so weit fortgeschritten und detailliert, wie es für die Bearbeitung der Aufgaben aktuell erforderlich ist. Bei neuen Erkenntnissen werden weitere Aufgaben oder Ergebnistypen ergänzt und Prioritäten direkt im IT-Tool angepasst. Der Plan im IT System ist somit jederzeit aktuell und vollständig aber auch fast täglich anders. Wie bei agilen Projekten üblich, werden nur die Aufgaben für einen kurzen Planungszeitraum fixiert und dann konsequent umgesetzt. Der Rest des Plans bleibt jederzeit anpassbar. Diese Anforderung können komplexe Systeme meist nicht erfüllen. Man kann nicht direkt in der Sitzung des Lenkungskreises den Projektplan anpassen und vor allem bei der Änderung an einer Stelle den Blick auf das Ganze beibehalten. Wenn man diese hohe Flexibilität und die Einfachheit fordert, muss man vermutlich auf andere Funktionen eines Planungstools wie kritische Pfad Anzeige, automatische Terminierung etc. verzichten.

<sup>18</sup> Vgl. [www.goalscape.de](http://www.goalscape.de)

Die Aufgabenlisten der Mitarbeiter mit zeitlichen Vorgaben und Prioritäten sollen sich jederzeit aus dem IT-Tool durch einfache Filterfunktionen ableiten lassen. To Do Listen für die Teams werden automatisch erzeugt. Den Aufgaben können Diskussionen, Notizen und Dokumente zugeordnet werden. Nur so ist die echte Kopplung der Aufgaben mit der Planung und den Zielen möglich.

Ein Werkzeug für integrative Projektarbeit umfasst somit auch Funktionen von Task Management Systemen.

### **5.5 Kollaboration aller Mitarbeiter im Projektteam über alle Ebenen**

Das IT-Tool muss insbesondere die Kollaboration im Projekt unterstützen. Da der Plan weniger wichtig ist als die Zusammenarbeit, muss das IT-System für integrative Projektarbeit gerade dies sehr gut unterstützen. Die bisherigen Systeme haben in diesem Bereich meist erhebliche Defizite. Ein geeignetes Tool muss auch Funktionen wie Chat, Notizen und Dateiablage bieten.

Kollaboration bedeutet ein hohes Maß an Kommunikation. Im Rahmen der Projektumsetzung ergeben sich immer Fragen und Abstimmungsbedarf. Die Chatfunktion ermöglicht es einzelne oder ganze Projektteams anzusprechen und so themenspezifisch konkrete Konversationen innerhalb des Tools durchzuführen. Dies hat den großen Vorteil, dass die Nutzung von zusätzlichen Kollaborationstools, wie z. B. Emailverkehr vermieden wird und aktuelle Diskussionen direkt den Themen innerhalb des Projektes zugeordnet werden können.

Diese Funktionalität erfordert Disziplin und Konsequenz, um nachhaltig nützlich zu sein. Statt in einer langen Mail zu vielen Aspekte des Projektes Stellung zu nehmen sollten Projektleiter und Mitarbeiter ihre Fragen und Kommentare jeweils der Aufgabe oder dem Ergebnis zuordnen. Dies ist zwar mehr Aufwand für den Absender, erleichtert aber dem Empfänger die Abarbeitung, da der Bezug zum Projektelement immer gewahrt ist.

### **Fazit – Integrative Projektarbeit mit Toolunterstützung**

In einem sehr großen Vorhaben sowie in mehreren kleineren Projekten wird der methodische Ansatz der ProjectTurtle derzeit mit Erfolg angewendet und die explorativen Befragungen erfahrener Projektleiter und Auftraggeber deuten darauf hin, dass mit diesem Ansatz der Projekterfolg gesteigert werden kann. Der Beweis kann in der weiteren Erprobung und der wissenschaftlichen Diskussion erbracht werden.

Die Erfahrungen mit klassischen IT-Anwendungen in Kombination mit diesem Vorgehen waren nicht sehr positiv, was jedoch nicht ausschließt, dass dies mit intensiverer Anpassung der Systeme möglich ist. Vielversprechender war der Einsatz einer Software für Zielmanagement, die sich durch eine einzigartige Visualisierung und eine gute Unterstützung der Kollaboration sowie des Task Management auszeichnet. Es bedarf weiterer Untersuchungen ob die Defizite im Bereich klassischer Funktionen des Projektmanagement (z. B. Budget- und Ressourcenplanung) den Einsatzbereich begrenzen.

## Literaturverzeichnis

- Aschoff T. u.a. (2013): Tailoring unternehmensinterner Projektmanagementstandards; in: Lau C. u.a. (Hrsg.): Projektmanagement im Energiebereich, Wiesbaden 2013, S. 125-146
- Bernecker M.; Eckrich K. (2003): Handbuch Projektmanagement, München 2003
- Engel, C.; Quadejacob, N. (2008): Fünf Erfolgsfaktoren für Projekte, Studie von GPM und PA Consulting, [www.projektmagazin.de](http://www.projektmagazin.de) 2008
- Gareis R. (2006): Happy Projects!, 3. Aufl., Wien 2006
- Gareis R.; Stummer M. (2007): Prozesse und Projekte: Zusammenhänge zwischen prozess- und projektorientierten Unternehmen, Wien 2007
- Geiger I. K. u.a (2009): Projektmanagement - Zertifizierung nach IPMA(3.0)-Ebenen D und C, Zürich 2009
- Gesellschaft für Projektmanagement GPM (2013): Misserfolgskriterien in der Projektarbeit [www.projektmagazin.de](http://www.projektmagazin.de) 2013
- Hedeman, B./Seegers R. (2010): PRINCE2(TM) 2009 Edition, Zaltbommel 2010
- Hecker, W. (2013): Projektmanagement im Energiesektor; in: Lau C. u.a. (Hrsg.): Projektmanagement im Energiebereich, Wiesbaden 2013, S. 87-100
- Kotter, J.P. (2012): Die Kraft der zwei Systeme in: Harvard Business Manager 12/2012, S. 31-38
- Kotter, J.P. (2013): Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, München 2013
- Pöppel, E. (2007): Zum Entscheiden geboren, Regensburg 2007
- Standish Group (2011): The Chaos Manifesto, 2011
- Standish Group (2013): The Chaos Manifesto, 2013