Erfolgreich Projekte leiten

Tipps & Tricks

November 2018

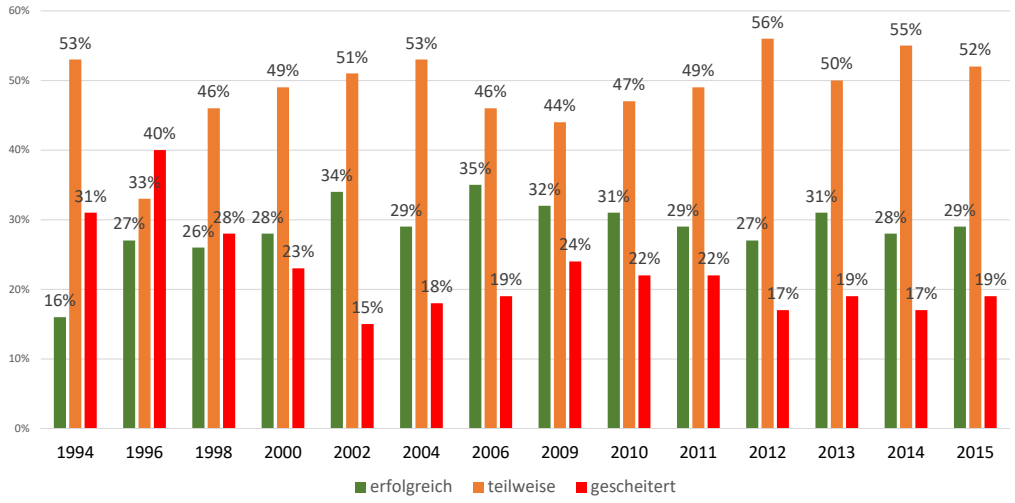
Institut Entrepreneuriat & Management
Institut Unternehmertum & Management

© Dr. Serge Imboden, HES-SO

Agenda

1. Was ist ein Projekt?
2. Projekte erfolgreich in 5 Phasen leiten
3. Fazit

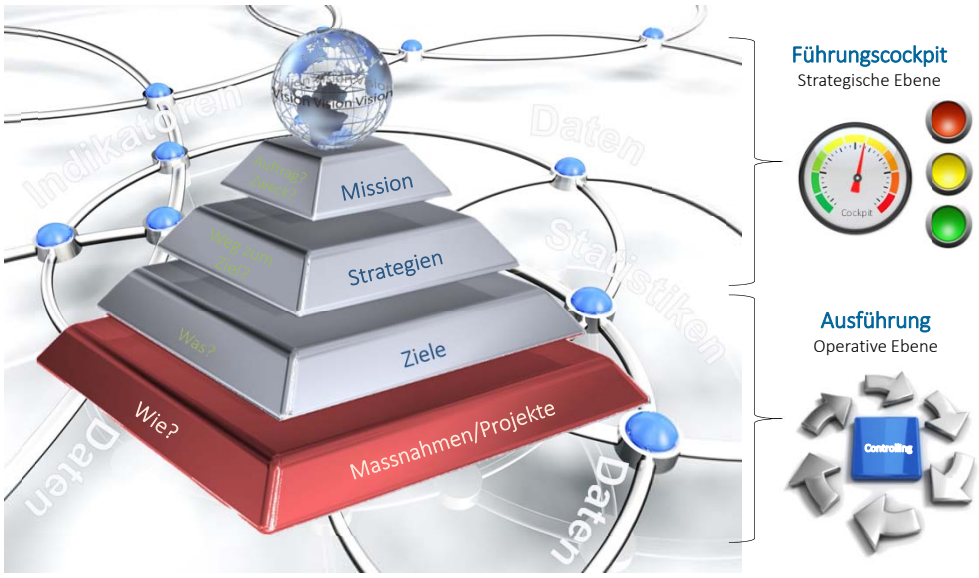
Nur 29% der Projekte sind erfolgreich



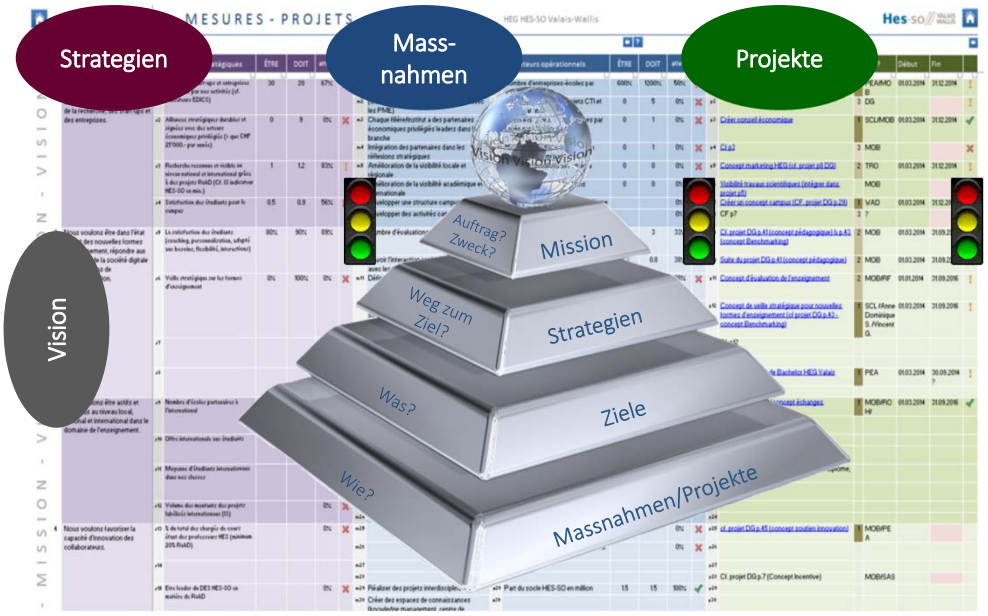
(Chaos-Studie, 2015)

Gründe für den Misserfolg eines Projekts

Projekte operationalisieren die Vision und Strategien



Elemente des Cockpits



Ein Projekt ist eine Aufgabe mit vereinbarten…

- Ergebniszielen (Was?)
- Anfangs- und Endterminen (Wann?)
- Finanziellen, technischen und personellen Ressourcen (Womit?)

vgl. Thommen 2002: 307-347

Ein Projekt ist gekennzeichnet durch…

- Einmaligkeit
- Neuartigkeit
- Technische und organisatorische Komplexität
- Interdisziplinäres Zusammenarbeiten
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben

vgl. Thommen 2002: 307-347

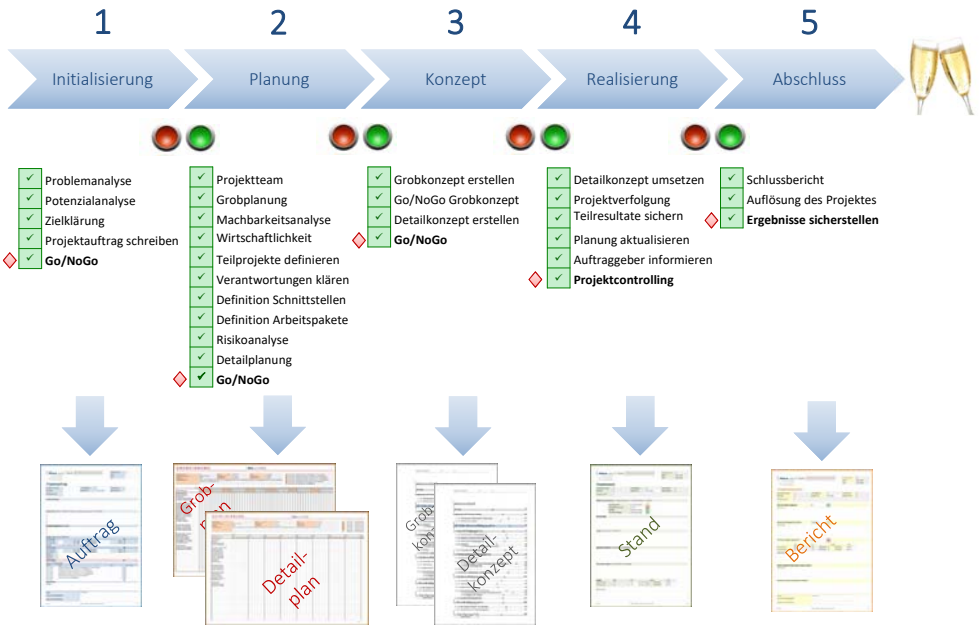
Die Erfolgsfaktoren eines Projektes sind…

- Qualität der **Zielvereinbarung** zwischen Auftraggeber und dem Projekt-Manager
- Profil und Kompetenzen des **Projektleiters**
- Design (Zusammensetzung, Grösse und Struktur) des **Projektteams**
- Inhalt und zeitliche Verfügbarkeit der **Projekt-Planung**
- Effizienz des **Projekt-Controllings**
- Angemessene **Ressourcen** zur Verfügung haben

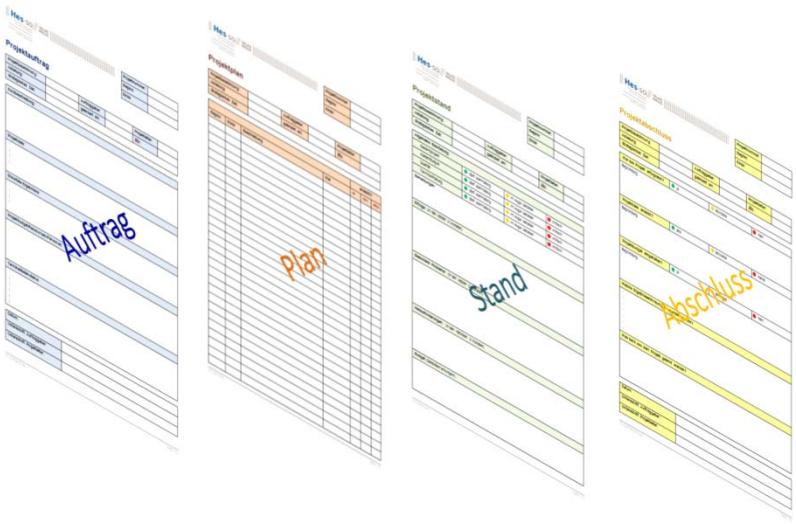
vgl. Thommen 2002: 307-347

Agenda

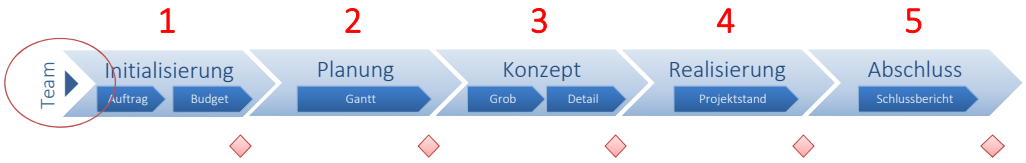
1. Was ist ein Projekt?
2. Projekte erfolgreich in 5 Phasen leiten
3. Fazit



Nur soviel Administration wie nötig



Projekte erfolgreich in 5 Phasen leiten



Quelle: www.2imanagement.ch

Eine gut überlegte Zusammensetzung des Projektteams kann vielen Problemen vorbeugen

- Der Zusammensetzung des Projektteams wird viel **zu wenig Beachtung** geschenkt
- Ein **gutes Projektteam** zeichnet sich aus durch:
  - einen guten Mix der benötigten Kompetenzen
  - einen guten Mix der formellen und informellen Rollen
  - eine hohe intrinsische Motivation
  - die Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln
- ca. 40% der Projekte **scheitern** aufgrund Mangel an qualifizierten Mitarbeitenden oder Kompetenzstreitigkeiten

  (GPM-Studie, 2008)

Das Projektteam (Einheit in der Vielfalt)

- Zusammensetzung (Vielfalt von Kompetenzen, verschiedene Rollen)
- Informelle Rollen (Gruppenführer, Tüchtige, Beliebte, Sündenbock, Mitläufer, Aussenseiter, Opponent, Clown)

- Formelle Rollen (Leader, Experte, Mitläufer, Aussenseiter)
- Grösse (angepasst an die Ziele, 4 – 5 Leute)
- Struktur (organisatorische Gliederung des Teams)

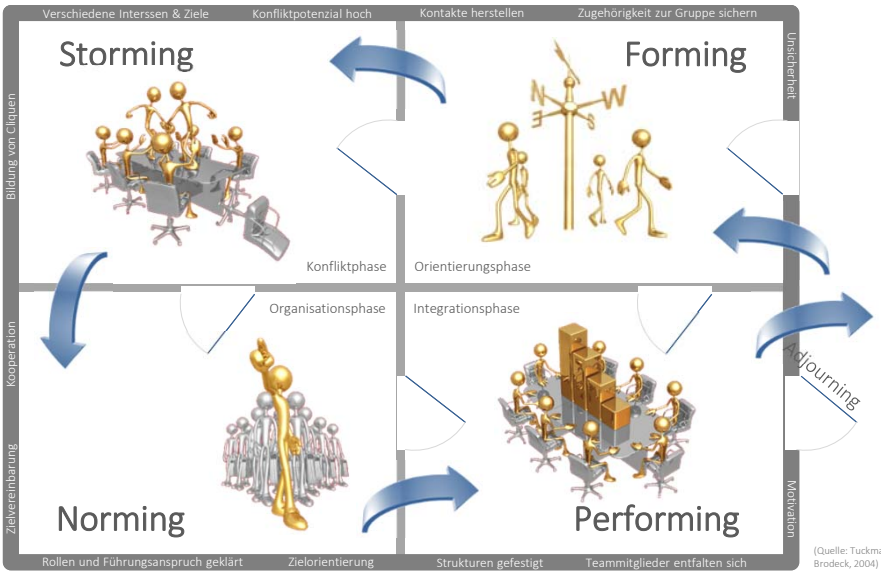
vgl. Thommen 2002: 307-347

Rollen im Team (nach Belbin)

Teamrolle	Rollenbeitrag	Charakteristika	zulässige Schwächen
Neuerer/ Erfinder	bringt neue Ideen ein	unorthodoxes Denken	oft gedankenverloren
Wegbereiter/ Weichensteller	entwickelt Kontakte	kommunikativ, extrovertiert	oft zu optimistisch
Koordinator/Integrator	fördert Entscheidungsprozesse	selbstsicher, vertrauensvoll	kann als manipulierend empfunden werden
Macher	hat Mut, Hindernisse zu überwinden	dynamisch, arbeitet gut unter Druck	ungeduldig, neigt zu Provokation
Beobachter	untersucht Vorschläge auf Machbarkeit	nüchtern, strategisch, kritisch	mangelnde Fähigkeit zur Inspiration
Teamarbeiter/ Mitspieler	verbessert Kommunikation, baut Reibungsverluste ab	kooperativ, diplomatisch	unentschlossen in kritischen Situationen
Umsetzer	setzt Pläne in die Tat um	diszipliniert, verlässlich, effektiv	unflexibel
Perfektionist	vermeidet Fehler, stellt optimale Ergebnisse sicher	gewissenhaft, pünktlich	überängstlich, delegiert ungern
Spezialist	liefert Fachwissen u. Information	selbstbezogen, engagiert, Fachwissen zählt	verliert sich oft in technischen Details

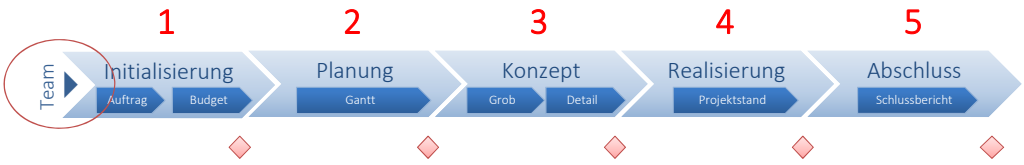
(Belbin, 1981)

Phasen des „Teambuildings“



(Quelle: Tuckman, 1965, Brodeck, 2004)

Projekte erfolgreich leiten in 5 Phasen



Ein erfahrener Projektleiter beginnt erst mit der Arbeit, wenn der Projektauftrag geklärt ist

- Der **Projektauftrag** ist eines der **Schlüsselelemente** für das Gelingen des Projektmanagements
- Ein **guter Projektauftrag** zeichnet sich aus durch:
  - eine verständliche Beschreibung des **Problems/Ausgangslage**
  - eine klare und messbare **Zielformulierung**
  - eine möglichst genaue Vorstellung der **erwarteten Erzeugnisse** (Delivrables)
  - Aussagen zur **Finanzierung** und zum Budget der internen und externen Kosten
  - eine Planung der wichtigsten **Meilensteine**
- ca. 70% der Projekte **scheitern** aufgrund unklarer Anforderungen und Ziele (GPM-Studie, 2008)

PROJEKTAUFTRAG

Beispiel aus iManagement Tool

Projektnummer:	P1	Beginn:	15.01.2015	Ende:	03.02.2017
Projektbezeichnung:	**Projet 1 / Projekt 1**	AuftraggeberIn:	abc	ProjektleiterIn:	uvw xyzxyz (xyz)
Abteilung:	iManagement	geändert am:	15.01.2015	StellvertreterIn:	
Strategisches Ziel:					

Problembereich / Kurzbeschreibung Gesamtprojekt

Projektziele (SMART = Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realisierbar, Terminierbar)

1.
2.
3.
4.
5.
6.

Erwartete Ergebnisse (Delivrable)

1.
2.
3.
4.
5.

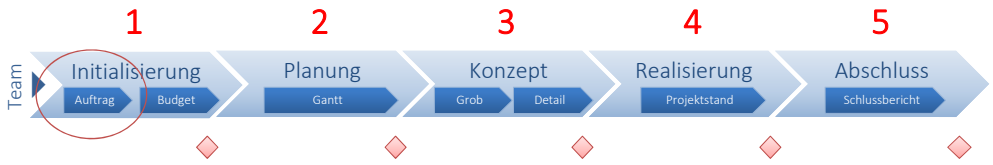
Budget / Ressourcen / Personen Quelle: www.2imanagement.ch

max. eine A4 Seite

Projektziele sollten SMART sein

- What gets measured, gets done!
- Nur was gemessen wird, lässt sich managen
  - Spezifisch: Ziele müssen eindeutig definiert sein (nicht vage, sondern so präzise wie möglich).
  - Messbar: Ziele müssen messbar sein (Messbarkeitskriterien).
  - Akzeptiert: (erreichbar) Ziele müssen von den Empfängern akzeptiert werden/sein (auch: angemessen, attraktiv oder anspruchsvoll)
  - Realistisch: Ziele müssen erreichbar sein.
  - Terminierbar: zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe, bis wann das Ziel erreicht sein muss.

Projekte erfolgreich leiten in 5 Phasen



Das Projektbudget zeigt auf, ob die Ziele mit den vorgesehenen Ressourcen realisiert werden können

- Ein **gutes Projektbudget** zeichnet sich aus durch:
  - eine klare Trennung der internen und externen Kosten
  - einem PLAN – IST Vergleich mit Saldoangabe
  - Aussagen zu möglicher externer Finanzierung
- Die **internen Kosten** dürfen im Projektbudget auf keinen Fall fehlen
- ca. 40% der Projekte **scheitern** aufgrund fehlender Ressourcen beim Projektstart (GPM-Studie, 2008)

BUDGET Projet 1 / Projekt 1

Beispiel aus iManagement Tool

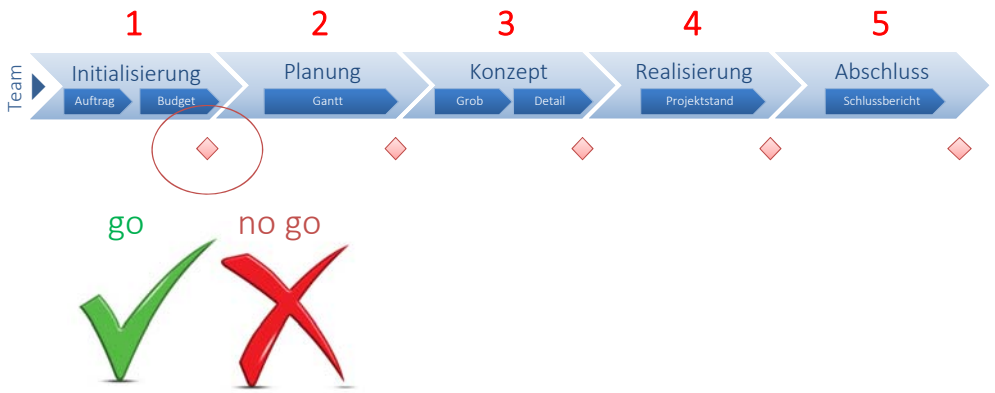
Interne Kosten 19%	Plan	Ist	Saldo	Bemerkungen
1 Personalkosten (intern)	Fr. 2'560.00	Fr. 480.00	Fr. 2'080.00	vgl. Detail Projektteam
2	Fr. -	Fr. -	Fr. -	
3	Fr. -	Fr. -	Fr. -	
4	Fr. -	Fr. -	Fr. -	
5	Fr. -	Fr. -	Fr. -	

Externe Kosten 13%	Plan	Ist	Saldo	Bemerkungen
1 Personalkosten (extern)	Fr. 1'760.00	Fr. 220.00	Fr. 1'540.00	
2	Fr. -	Fr. -	Fr. -	
3	Fr. -	Fr. -	Fr. -	
4	Fr. -	Fr. -	Fr. -	
5	Fr. -	Fr. -	Fr. -	

Externe Finanzierung	Plan	Ist	Saldo	Bemerkungen
1	Fr. 0.50	Fr. 0.10	Fr. 0.40	Externe Finanzierung (z.B. Subventionen, Partner etc.)
2	Fr. -	Fr. -	Fr. -	
3	Fr. -	Fr. -	Fr. -	
4	Fr. -	Fr. -	Fr. -	

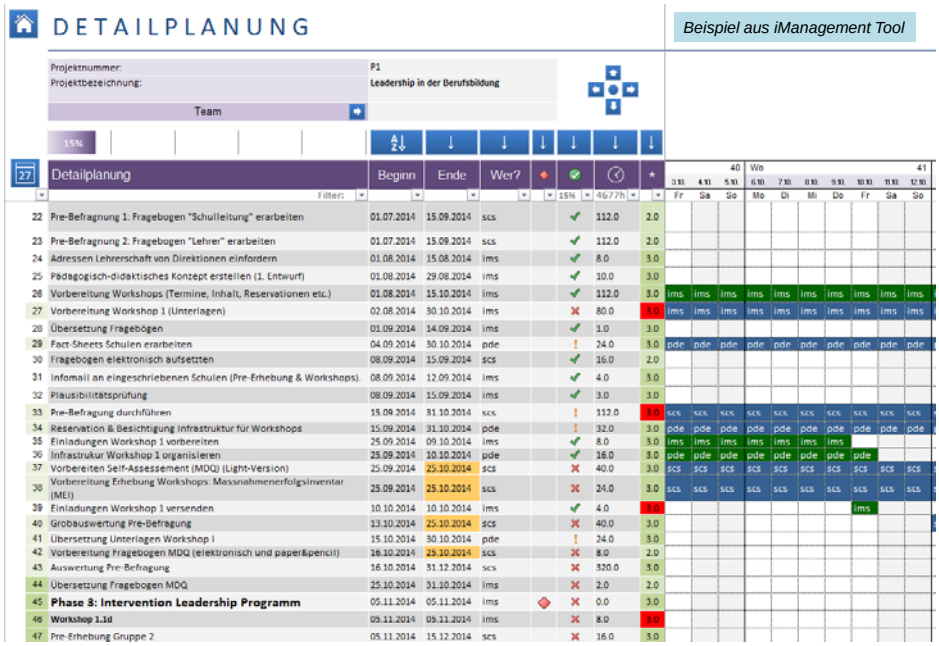
Quelle: www.2imanagement.ch

Projekte erfolgreich leiten in 5 Phasen



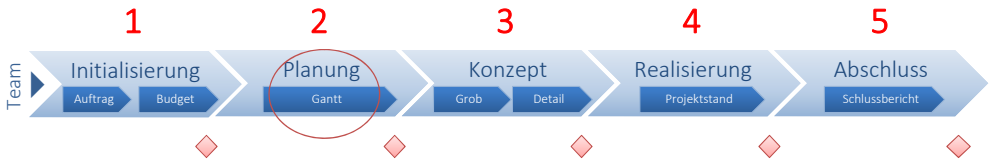
Eine gewissenhafte Planung beugt Stress vor und schafft Zeit für anderes

- Eine **gute Projektplanung** zeichnet sich aus durch:
  - eine möglichst detaillierte Auflistung der zu erledigenden Arbeiten mit Angaben zu Beginn und Ende
  - eine genaue Zuordnung der Verantwortlichkeiten (ein Verantwortlicher pro Aufgabe)
  - die Allokation von Zeit pro Aufgabe
  - Aussagen zu den Meilensteinen (Entscheidungen) und zum kritischen Pfad
- Der Projektplan gehört zur «**Grundausstattung**» des Projektleiters
- ca. 40% der Projekte **scheitern** aufgrund unzureichender Projektplanung (GPM-Studie, 2008)



Quelle: www.2imanagement.ch

Projekte erfolgreich leiten in 5 Phasen



Das Grob- und Detailkonzept zeigt Lösungswege und Umsetzungsdetails auf

- Grob- und Detailkonzept dienen als **Entscheidungsgrundlage** für das weitere Vorgehen
- Ein **gutes Grobkonzept** zeichnet sich aus durch:
  - eine fundierte Analyse von verschiedenen Lösungsvarianten
  - eine kritische Bewertung und Priorisierung der erarbeiteten Varianten
- Ein **gutes Detailkonzept** zeichnet sich aus durch:
  - eine fundierte Machbarkeitsstudie der gewählten Lösungsvariante
  - eine kritische Analyse der Risiken
  - detaillierte Angaben und Empfehlungen zur Umsetzung
- ca. 30% der Projekte **scheitern** aufgrund fehlender Projektmanagement Methodik (GPM-Studie, 2008)

GROBKONZEPT

Beispiel aus iManagement Tool

Inhaltsverzeichnis

1 Management Summary
2 Ausgangslage
3 Projektorganisation und Meilensteine
4 Grobbudget
5 Mögliche Lösungsvorschläge
6 Weiteres Vorgehen
7 Anhang

03a_ConceptRough_d.docx

DETAILKONZEPT

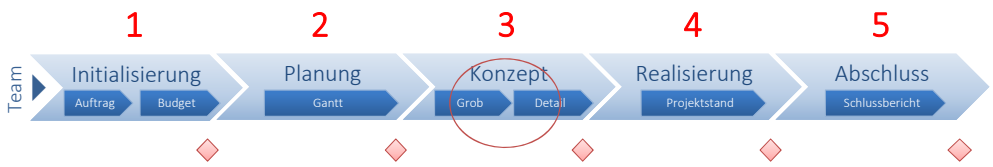
Inhaltsverzeichnis

1 Management Summary
2 Ausgangslage
3 Organisation und Planung
4 Ressourcen
5 Umsetzung
6 Erfolgsfaktoren und Risiken
7 Qualitätssicherung und Controlling
8 Fazit
9 Anhang

03b_ConceptDetail_d.docx

Quelle: www.2imanagement.ch

Projekte erfolgreich leiten in 5 Phasen



Regelmässige Projektstand Kontrollen erlauben ein proaktives Handeln

- Die Projektstand Kontrolle ist nebst dem Projektauftrag das **zweite Schlüsselelement** für das Gelingen des Projekts
- Eine **gute Projektstand Kontrolle** zeichnet sich aus durch:
  - Angaben zum Projektfortschritt (Zielerreichung, finanzielle und personelle Ressourcen, Problembereiche, Erfolge) und zur zukünftigen Entwicklung des Projekts
  - Angaben zu Schwächen, Stärken, Gefahren, Opportunitäten und Risiken
  - Angaben zu anstehenden Entscheidungen und Meilensteinen
- Regelmässige Projektfortschrittsberichte schaffen **Vertrauen** und sind ein sehr erfolgreiches **Kommunikationsinstrument**
- ca. 45% der Projekte **scheitern** aufgrund fehlender PM-Erfahrung auf Leitungsebene (GPM-Studie, 2008)

PROJEKTSTAND

Beispiel aus iManagement Tool

Projektnummer:	P1	Beginn:	24.02.2014	Ende:	31.01.2017
Projektbezeichnung:	**Leadership in der Berufsbildung**	AuftraggeberIn:	SBFI	ProjektleiterIn:	Serge Imboden
Abteilung:	IEM	geändert am:	20.10.2014	Stellvertreterin:	Stefan Schuhmann
Strategisches Ziel:	Verbesseren der Leadershipkompetenzen und indirekt die Unterrichtsqualität				

Allgemeine Beurteilung (1 = läuft planmässig; 2 = im Auge behalten; 3 = kritisch)

Gesamtprojekt	läuft planmässig	✓
Budget/Ressourcen	im Auge behalten	!
Qualität/Ziele	kritisch	✗
Termine/Planung	läuft planmässig	✓

15%

Bemerkungen

SWOT-Analyse
Machbarkeit
Risiken
Kommunikation

Erfolge (in den letzten 2 Monaten)

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.

Besondere Probleme (in den letzten 2 Monaten) Ursache - Wirkung

max. eine A4 Seite

Quelle: www.2imanagement.ch

SWOT-ANALYSE

Beispiel aus iManagement Tool

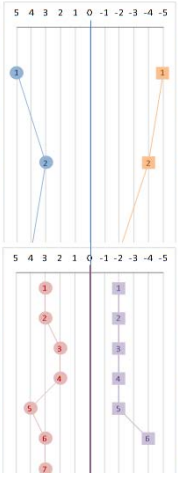
Hes·so VALAIS WALLIS

S – Stärken

s1	Berufsbegleitende Ausbildung möglich	5
s2	Cyberlearn	3
s3	BeX	4
s4	Die Forschungsinstitute	4
s5	Zweisprachigkeit	
s6	etc.	

W – Schwächen

w1	Klassisches e-learning	-5
w2	Positionierung international	-4
w3	Weiterbildung	-2
w4	Zulassungskriterien	-3
w5	Netzwerk mit Sek II Stufe, Berufsberatung, usw.	-3
w6	etc.	



O – Chancen

o1	MOOC (Massive Online)	3
o2	Zweisprachigkeit (Gesezte, Politik)	3
o3	Energy Management (EPFL)	2
o4	SAP (Markt sucht Leute)	2
o5	Unterstützung der Wirtschaft (Forschungs- und Entwicklungsprojekte	4
o6	Digital Natives	3
o7	etc.	

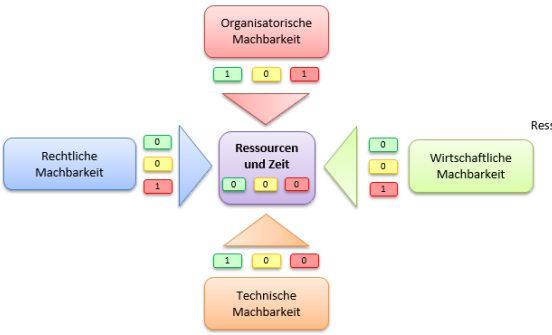
T – Gefahren

t1	Dezentralisation	-2
t2	Rekrutierung sowohl französisch- wie deutschprachige Studierende (Aufwand - Ertrag)	-2
t3	Besten Dozenten werden abgeworben	-2
t4	Grosse Konkurrenz der anderen Schulen	-2
t5	Röstigraben	-2
t6	Portfoliobereinigung	-4
t7	etc.	

Quelle: www.2imanagement.ch

MACHBARKEITSSTUDIE

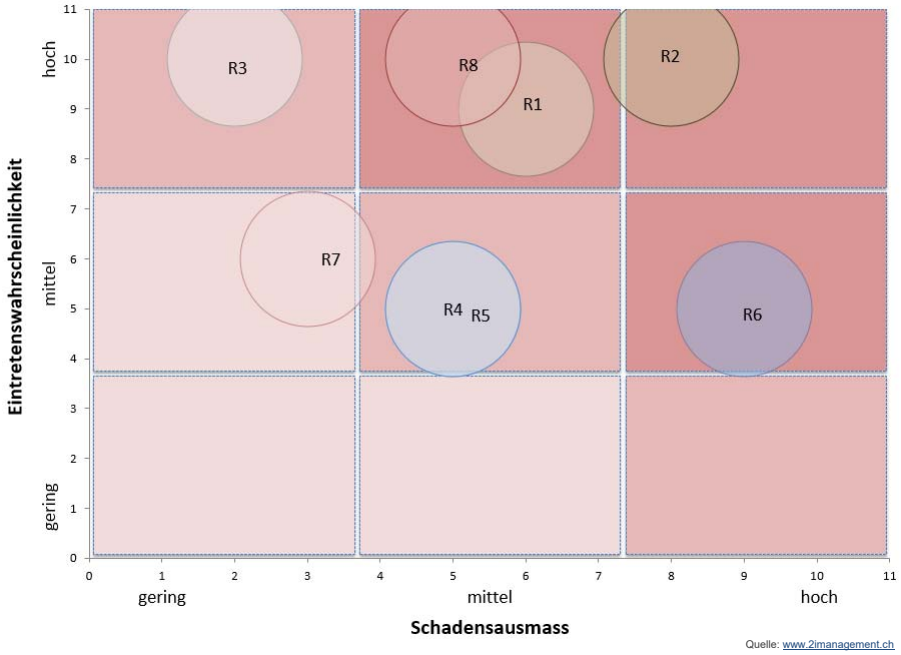
Beispiel aus iManagement Tool



Organisatorische Machbarkeit

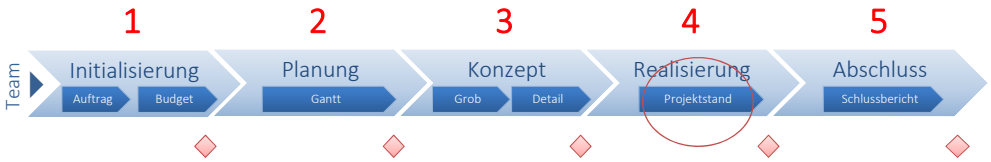
Nr.	Bezeichnung	Auswirkungen	Einfluss auf das Projekt	Trend	Mögliche Massnahmen	Status
1			3			✓
2			4			✗

Quelle: www.2imanagement.ch



Quelle: www.2imanagement.ch

Projekte erfolgreich leiten in 5 Phasen



Der Projektabschluss darf in einem gut geleiteten Projekt nicht fehlen

- Der Schlussrapport **rundet das Projekt ab**
- Ein **guter Projektabschluss** zeichnet sich aus durch:
  - eine kritische Auseinandersetzung mit der geleisteten Arbeit (Erfolge, Misserfolge, Lehren)
  - einen SOLL- IST Vergleich der Projektziele
  - einen SOLL- IST Vergleich der Ressourcen
  - Beschreibung des weiteren Vorgehens
  - Würdigung der geleisteten Arbeit der Projektmitarbeitenden
- Die **Unterschrift** des **Auftragsgebers** sollte auf dem Schlussbericht nicht fehlen

SCHLUSSBERICHT

Beispiel aus iManagement Tool

Projektnummer:	P1	Beginn:	12.11.2014	Ende:	12.11.2015
Projektbezeichnung:	**Projet 1 / Projekt 1**	Auftraggeberin:	abc	Projektleiterin:	xyz
Abteilung:	iManagement	geändert am:	12.11.2014	Stellvertreterin:	siehe Auftrag
Strategisches Ziel:	siehe Auftrag				

War das Projekt erfolgreich?	ja	✓

Begründung:

Wurden alle Projektziele erreicht?	nein	✗

Begründung:

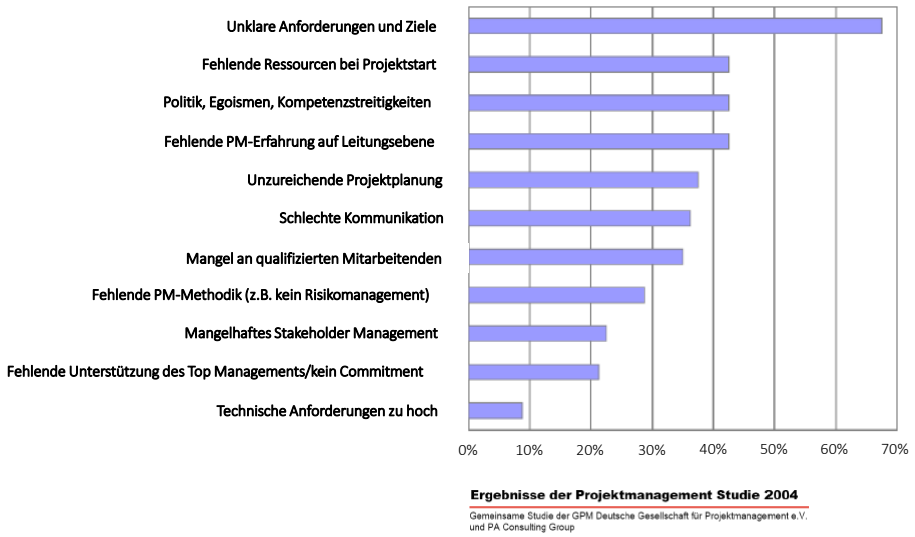
Wurde das Budget eingehalten?	teilweise	!

		Plan	Ist		Saldo
Interne Kosten	20%	Fr. 2.00	Fr. 0.40	✓	Fr. 1.60
Externe Kosten	20%	Fr. 1.00	Fr. 0.20	✓	Fr. 0.80

Agenda

1. Was ist ein Projekt?
2. Projekte erfolgreich in 5 Phasen leiten
3. **Fazit**

Gründe für den Misserfolg eines Projektes



Gründe für den Misserfolg eines Teams

Platz	Faktor	%
1	Kommunikationsschwierigkeiten	97.0%
2	Unklarer Auftrag	94.3%
3	Keine Zusammenarbeitskultur	91.0%
4	Unausgesprochene Konflikte	90.2%
5	Fehlendes Vertrauen	90.2%
6	Machtkämpfe	87.8%
7	Uneffektive Teambesprechungen	84.8%
8	Kein Teamleader	79.6%
9	Dominanz eigener Interessen	69.2%
10	Unklare Hierarchie	56.9%
11	Offene Konflikte	52.9%
12	Zu wenig Zeit	47.8%

Fazit

1. Projekte **scheitern meistens an der Leitung** und nicht an der Komplexität oder an den Ressourcen
2. Insbesondere erhöhen **ein systematisches Vorgehen** und eine detaillierte Planung die Erfolgschancen
3. Ein erfolgreiches **Projektcontrolling** gehört zum «täglichen Brot» eines guten Projektleiters
4. Projekte müssen **geführt** und nicht verwaltet werden

Und noch dies….

<u>Keine</u> Projektleitung ist die schlimmste Strafe für alle Beteiligten!

Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Hes·so VALAIS WALLIS
Hochschule für Wirtschaft & Tourismus
Dr. Serge Imboden
Techno-Pôle 3
3960 Sierre
+41 27 606 90 72
+41 79 217 06 08
serge.imboden@hevs.ch
www.2iManagement.ch

Bibliographie

Belbin, R. Meredith (1981). Management Teams: Why they succeed or fail, Butterworth-Heinemann
Imboden, S. (2013). Effective Leadership. In Y. Motarjemi, R. Stadler, & H. Lelieveld (Eds.), Food Safety Management, A Practical Guide for the Food Industry (p. 1192). San Diego: Elsevier.
Imboden, S. (2018). www.2iManagement.ch
Imboden, S. (2017). Leadership in der Berufsbildung. Eine Interventionsstudie zur Stärkung der Führungskompetenzen. Konstanz: Konstanzer Online-Publikations-System (KOPS).