

Bo Tonnquist über Fallstricke und Erfolgsfaktoren

So werden Projekte zum Erfolg

Von Alexandra Schmidt

Viele Projekte sind von Anfang an zum Scheitern verurteilt, weil sie nicht die notwendigen Rahmenbedingungen erfüllen. Der renommierte Projektmanagement-Spezialist Bo Tonnquist erläutert, warum Projekte scheitern und wie Fehler vermieden werden können.

Nach wie vor schlagen die Wogen der Veränderung hoch – sowohl in der Wirtschaft als auch im öffentlichen Sektor. Fusionen, Ausgliederungen und interne Umstrukturierungen werden in immer kürzeren Abständen durchgeführt. Das ist kein Zufall: Als Gründe für diese Veränderungen werden erhöhter Konkurrenzdruck, rasante technische Entwicklungen sowie Transparenz und Komplexität genannt. «Es wird für die Unternehmensführung immer wichtiger, sich Gedanken um den effizienten Einsatz begrenzter Ressourcen zu machen», weiss Bo Tonnquist, Chef der Baseline Management AB. Seit Jahren gilt der Schwede als erfahrener Projektmanager, der schon zahlreiche Unternehmen in Sachen Projekt- und Teamarbeit gecoacht oder mittels Interims-Projektleitung zum Erfolg verholfen hat. Auch zahlreiche Lehrmittel und Checklisten, die heute wie selbstver-

ständiglich in der Projektarbeit zum Einsatz kommen, wurden von ihm entwickelt.

Klare Zielvorgaben sind das «A» und «O»

«Erstaunlich oft ist der Misserfolg von Projekten vorprogrammiert: Entweder wurde die Ausgangssituation nicht ordentlich analysiert, was zu fehlerhaften Lösungsansätzen führt, oder die Aufgabenstellung eignet sich

Risiko einer Projekt-Havarie

nicht dazu, in der Form eines Projektes gelöst zu werden.» Tonnquist führt weiter aus: «Ein anderer Grund kann auch sein, dass man nicht die richtigen Voraussetzungen geschaffen hat. Ein Projekt ohne klare und messbare Ziele und ohne vernünftige Ressourcenplanung durchzuführen ist so, als ob man ein Kind zum Einkaufen schickt, ohne ihm eine Einkaufsliste oder Geld mitzugeben.»

Zwei Voraussetzungen, die unbedingt erfüllt sein müssen, bevor überhaupt darüber nachgedacht werden kann, ein Projekt zu starten, hebt Tonnquist besonders hervor: Erstens muss die zu lösende Aufgabe zeitlich begrenzt sein. Und zweitens müssen die Ziele eindeutig und messbar sein. «Projekte werden oftmals ohne eine konkrete Zeitbegrenzung

Über Projectplace

Seit 1998 entwickelt und betreibt Projectplace International, Europas Marktführer für webbasierte Projektmanagementlösung, die gleichnamige Plattform. Projectplace hat seine Unternehmenszentrale in Stockholm und verfügt über Niederlassungen in Norwegen, Dänemark, Grossbritannien, Frankreich, den Niederlanden und Deutschland. Die SaaS-Lösung ist in sieben Sprachen verfügbar und wird von über 500'000 Anwendern weltweit genutzt. Seit letztem Jahr steht eine komprimierte Version der Software sogar als kostenlose iPhone-Applikation zur Verfügung.

Infos: www.projectplace.de

und mit unklar formulierten Zielsetzungen in die Wege geleitet. Unter diesen Voraussetzungen darf man eigentlich überhaupt nicht von einem Projekt sprechen», sagt Tonnquist.



«Projekte ohne klare, messbare Ziele und ohne vernünftige Ressourcenplanung sind so, als ob man ein Kind zum Einkaufen schickt, ihm aber keine Einkaufsliste oder Geld mitgibt.» Bo Tonnquist

Alexandra Schmidt, Public Relations Projectplace GmbH, Westhafenplatz 1, D-60327 Frankfurt a.M., alexandra.schmidt@projectplace.de

Eine weitere Voraussetzung für die Lösung von Aufgaben in Form von Projekten ist so etwas wie die Sorgfaltspflicht des Auftraggebers – oftmals jemand aus der Führungsetage eines Unternehmens. Er muss seine Rolle als Projekthinhaber beherrschen, Verantwortung übernehmen und ein vernünftiges Drehbuch für eine erfolgreiche Projektrealisation erstellen. Der Projektleiter sollte deshalb zum einen über fundierte Kenntnisse der Methodik und Arbeitsformen verfügen und zum anderen vorbildlich kommunizieren können. Nur dann kann das Team seine Führungsrolle ernst- und annehmen.

Webbasierte Unterstützung

«Heute können sich Projektleiter gerade durch die modernen Angebote webbasierter Projektmanagementlösungen Unterstützung holen», weiss der Fachmann. Mittels einer Plattform wie Projectplace kann der Projektleiter, wenn es kritisch wird, etwa ein Online-Meeting starten und das Team motivieren und wieder auf den richtigen Weg bringen –

Welche Kräfte wirken von aussen und innen?

sogar dann, wenn die Projektmitglieder alle an unterschiedlichen Standorten arbeiten.

Für das Gelingen eines Projekts muss ferner die Gruppe entsprechend der Anforderungen und individuellen Kompetenzen zusammengestellt werden. Auf Hierarchien oder organisatorische Gerechtigkeit kann dabei keine Rücksicht genommen werden. Jeder Einzelne in der Gruppe muss seine Rolle und Aufgabe verstehen und konsequent einem durchdachten Projektmodell fol-

gen. Mit der regelmässigen Beurteilung von Risikofaktoren werden ausserdem unangenehme Überraschungen vermieden. «Es ist immens wichtig zu begreifen, was unterschiedliche Menschen motiviert und was diese bereit sind zu tun. Um eine konstruktive Kultur innerhalb der Gruppe zu erschaffen, kann es oftmals helfen, mit einer Art Teambildung zu starten, damit alle verstehen, was von ihnen erwartet wird. Aber auch damit sich die Gruppenmitglieder wohlfühlen und keine Angst davor haben, Fragen zu stellen, Erkenntnisse mitzuteilen oder auch Kritik annehmen und geben zu können.»

Projekte professionell umsetzen

Es ist auch wichtig, sich ein umfassendes Bild darüber zu verschaffen, welche Kräfte ausserhalb des Projektes – intern und extern – die Projektarbeit oder das Ergebnis beeinflussen können. Bo Tonnquist sagt weiter: «Das ist sehr wichtig und eine gute Möglichkeit, mögliche negative Kräfte aufzufangen, indem man diese in einer Form von Beirat teilhaben lässt.» Zum Teil, damit sie sich dazugehörig fühlen können, aber auch, um deren Standpunkte und Ideen mitzubekommen.»

Der SaaS-Anbieter Projectplace unterstützt dies durch die Möglichkeit, dass zusätzlich zu den festen Projektmitgliedern Externe oder Consultants in ein Projekt oder ein Online-Meeting eingeladen werden können. Auch sämtliche Dokumente oder projektrelevanten Informationen können auf diese Art und Weise geteilt werden.

Bei der Realisation grosser oder komplexer Projekte ist, unabhängig der Möglichkeiten moderner Projektmanagement-Tools, eine ausführliche Analyse empfehlenswert. Nur so können Bedarf und Voraussetzungen er-

mittelt werden und ein Bild der Forderungen der unterschiedlichen Interessensgruppen skizziert werden.

Auf diese Art und Weise wird das Risiko einer Projekt-Havarie reduziert. Bo Tonnquist rät, folgende Fragen zu stellen: Welchem Zweck dient das Projekt? Welchen Nutzen kann es schaffen? Wer ist der Auftraggeber und was macht die Zielgruppe aus? Welches Problem soll gelöst werden? Wann soll geliefert werden und wann soll der Zweck erfüllt sein? Wo liegt der Ort der Durchführung und Lieferung? Welche Strategien oder Methoden sollen zum Einsatz kommen?»

Erst wenn sich Auftraggeber und Projektleitung über diese Punkte komplett einig sind, sollte der Startschuss gegeben werden. «Und eigentlich ist das ja genau das, worum es bei der ganzen Projektplanung geht», sagt Tonnquist. «Richtig angewendet ist die Arbeitsform Projektarbeit eine durchaus effektive Methode, Ziele zu verwirklichen, Aktivitäten festzulegen und Resultate zu liefern. Sowohl in der eigenen Organisation als auch bei den Kunden. Aber es braucht seine Zeit, auf diesem Gebiet Kompetenz zu entwickeln. Sammeln Sie Erfahrung und lernen Sie aus jedem durchgeführten Projekt.» ■

Ihr Rezept für ein erfolgreiches Projekt

1. Man vereinbare klare und messbare Ziele und setze einen realistischen Zeitrahmen.
2. Dann prüfe man die Verfügbarkeit der benötigten Mitarbeiter und nehme eine valide Ressourcenplanung vor.
3. In einem nächsten Schritt sind die Kenntnisse über klassische Projekt-Methoden zu eruieren und überprüfen.
4. Als nächstes tausche man alle wichtigen Informationen transparent und verständlich aus und gewährleiste dabei stets eine optimale und professionelle Projektsteuerung.
5. Das Team an sich sollte ausgewogen zusammengesetzt sein – sowohl fachlich als auch persönlich.
6. Für das Gelingen des Projekts ist es ausserdem unverzichtbar, dass die verschiedenen Verantwortlichkeiten eindeutig festgelegt und jederzeit nachvollziehbar sind.
7. Während der ganzen Zeit sollte nicht vergessen werden, dass sich die Arbeit an einem durchdachten Projektmodell orientieren sollte.
8. Damit nichts anbrennt, müssen die verschiedenen Risikofaktoren regelmässig hinterfragt werden.
9. Selbstverständlich muss während des gesamten Prozesses der Projektauftraggeber seiner Verantwortung gerecht werden.
10. Das Ganze ergänze man um den Faktor Motivation und schon steht dem Erfolg des Projekts nichts mehr im Weg.