

# CHEFBÜRO

DAS MAGAZIN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Chefbüro-Interview mit INTECO-Geschäftsführer Christoph Eckl:

## „Mit Projektmanagement-Kultur das deutsche ‚Projekt-Desaster‘ beenden“

Eine aktuelle Projektmanagement-Studie bescheinigt deutschen Unternehmen unerfreuliche Ergebnisse. Christoph Eckl, Geschäftsführer des Projektmanagement-Lösungsanbieters INTECO und ein ausgewiesener Experte dieser Disziplin, plädiert angesichts der schlechten Resultate für ein Umdenken hin zur effizienten Projektmanagement-Nutzung. Schließlich können Lösungen in diesem Bereich massive Wettbewerbsvorteile generieren.

**Chefbüro:** Herr Eckl, warum scheitern in Deutschland so viele Projekte oder laufen aus dem Ruder?

**Eckl:** Projektmanagement ist den meisten bekannt, wird aber nur als "Alibi" gegenüber Auftraggebern oder Stakeholdern praktiziert. Häufig ist die Unternehmensführung sehr auf die technischen Inhalte von Projekten fixiert, nicht aber auf deren professionelle Abwicklung. In Deutschland wird hervorragender technischer Content geschaffen - aber an das Managementsystem der Unternehmen, die diesen Content erbringen, werden nicht die gleichen Qualitätsmaßstäbe angelegt wie an diesen Content. Es ist - über-



Christoph Eckl, Geschäftsführer der Inteco GmbH.

spitzt gesagt - als ob ein trainierter Marathonläufer mit Badeschlappen an den Start gehen würde.

**Chefbüro:** Was sagen Sie zu der Aussage: Lediglich 13 Prozent aller in Deutschland durchgeführten Projekte tragen zur Wertsteigerung des Unternehmens bei. 87 Prozent aller Projekte sind hingegen als reine Wertvernichtung zu betrachten. Nach einer aktuellen Studie wird der Schaden auf 150 Milliarden Euro beziffert, der der deutschen Wirtschaft jährlich durch mangelnde Projektkompetenz entsteht.

**Eckl:** Diese Zahlen verwundern den Kenner nicht, da Projektmanagement bis heute in Deutschland als Alibi- und Mauerblümchendisziplin angesehen wird. Nur dann, wenn praktische Beispiele deutscher Projektkompetenz durch die Presse gehen, wie Toll-Collect, Fiscus oder Rückrufaktionen, dann wird schlaglichtartig erhellt, wie es in Deutschland wirklich um Projektmanagement (PM) bestellt ist. Anders ausgedrückt haben die Unternehmen massive Wettbewerbsvorteile, die PM als Kernkompetenz begreifen und leben. Gelebtes PM erzeugt diese Wettbewerbsvorteile, indem Projekttermine in erforderlicher Qualität und im vorgegebenen Budgetrahmen eingehalten werden, verfügbare Ressourcen optimal für anstehende Aufgaben eingesetzt werden, alle Aufgaben und Projekte von Organisationsbereichen oder Organisationen transparent und steuerbar sind und somit Auftraggeber, Markt und Kunden zufrieden sind.

**Chefbüro:** Und wie kann ein Unternehmen vom konkreten Nutzen des PM-Einsatzes überzeugt werden?

**Eckl:** Man muss verdeutlichen, dass die besten Pläne wertlos sind, wenn ein Unternehmen nicht die Fähigkeit zur Umsetzung besitzt. Wettbewerbsfähig ist ein Unternehmen aber nur dann, wenn es seine Strategie auch operativ durchführen kann. PM hat genau diesen einen Zweck: Durchführung der gestellten Aufgabe. Wenn wir PM und seine Werkzeuge wirklich nutzen,

dann erhalten wir einen nüchternen und glasklaren Blick auf ihren möglichen Gewinn für das Unternehmen. Ihre Vorteile können PM und seine Tools nur beweisen, indem sie die „Umsetzungsfähigkeit“ eines Unternehmens herbeiführen, dauerhaft gewährleisten und beständig verbessern.

**Chefbüro:** Was sind nun die Bausteine von erfolgreichem PM?

**Eckl:** Der wichtigste Baustein sind die Menschen und ihre Organisation, samt der dazu notwendigen PM-Kultur. Dann die PM-Prozesse, die die Qualität des PM vom Helikopter des einzelnen Projektleiters in die Organisation transportieren - wiederholbar und transparent. Des Weiteren die Verfahren, die ermöglichen, bei den erheblichen Datenmengen großer Multiprojektumgebungen den Überblick zu behalten und pro-aktiv zu zeigen, wo Entscheidungen gefordert sind. Dann die Softwarelösungen - entwickelt, um diese Multiprojektumgebungen zu steuern, beliebige Blickwinkel und Abstraktionsgrade für alle beteiligten Interessenlagen aus einem Datenbestand zu liefern und vor allem, um die Menschen in der Umsetzung der Prozesse zu unterstützen, also die Betroffenen zu Beteiligten an den Prozessen in ihren jeweiligen Rollen zu machen.

Und last but not least: Für die Nachhaltigkeit des Unterfangens muss die PM-Evolutionspyramide von oben nach unten gestartet werden: Das Management muss in der Lage sein, Resultate in diesem Bereich regelmäßig einzufordern. Das projektgeführte Unternehmen verfügt über größere Sicherheit bei der Termineinhaltung, stellt Mitarbeiter effizienter für Projekte zur Verfügung, plant Projekte produktiver und schafft seiner Führungsebene mit weniger Aufwand Entscheidungsgrundlagen, deren Auswir-

kungen vollumfänglich transparent sind und deshalb die Grundlage besserer Entscheidungen sein können.

**Chefbüro:** Welche Lösungen stellen Sie zur Verfügung, um die Projektausrichtung und damit Durchführungsorientierung eines Unternehmens zu ermöglichen?

**Eckl:** Als Evolutionsbausteine für projektorientierte Unternehmen bieten wir zum einen die Methode des integrierten Enterprise Project Management (iEPM), die als Grundgerüst einer durchführungsorientierten Unternehmenskultur fungiert. iEPM befähigt die Anwender unter anderem dazu, auch in Multiprojektumgebungen Handlungsbedarf zu erkennen, den aktuellen, widerspruchsfreien Status zu sehen, Steuerungsmaßnahmen frühzeitig ergreifen zu können und kurzfristig die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und damit die Erträge zu erhöhen.

Zum anderen stellen wir die geeigneten, unternehmensweit greifenden PM-Systeme (Enterprise Project Management) zur Verfügung. Diese Systeme können die „Time-to-market“ erheblich abkürzen, weltweit verstreute Teams koordinieren, Risiken senken sowie vorhersagen, wann man sein Produkt/Projekt fertig stellen kann, auch wenn sich die Randbedingungen ändern - kurz, diese Lösungen erhöhen die Wettbewerbschancen eines Unternehmens.

**Chefbüro:** Welche aktuellen PM-Entwicklungen bzw. -Erkenntnisse sollte ein Unternehmen beherzigen, das erfolgreich projektorientiert agieren will?

**Eckl:** Das Unternehmen sollte zunächst prüfen, welche PM-Reife es besitzt. Hierbei ist es wichtig, sich nicht auf vage Aussagen zu verlassen, sondern objektive Bewertungsmaßstäbe anzulegen, die die Reife in allen neun Potenzialfeldern objektiv be-

stimmen. Wir empfehlen hierzu ein Assessment. Ein Ergebnis dieser Bewertung ist ein unternehmensspezifisches Curriculum, welche Maßnahmen zur Erreichung der gewünschten Fertigkeiten empfohlen werden.

Erfolgreiche projektorientierte Unternehmen „leben“ nachstehende Erfolgsrezepte.

Management von und mit Projekten als „State of the Art“ der Unternehmensführung: Hierbei werden die PM-Systeme in die wesentlichen Wertschöpfungsprozesse des Unternehmens integriert.

Einheitliche PM-Prozesse: Gleichgültig, ob es sich um Kundenprojekte oder um interne Projekte handelt - komplette Transparenz ist die Grundlage jeder fundierten Entscheidung. Deshalb müssen interne und externe Projekte den gleichen Prozessen folgen. Bei Kundenprojekten ist lediglich das Berichtswesen so zu ergänzen, dass den Interessenlagen von Projektdurchführenden und Kunden Rechnung getragen wird.

Wiederholbarkeit von Projekterfolgen: Getrieben durch ausgefeilte PM-Prozesse und die IT-Werkzeuge, die diese Prozesse unternehmensweit unterstützen.

Nachhaltige Verankerung der projektorientierten Organisation: Erfordern von PM-Resultaten durch das Management und rollenbasierte IT-Werkzeuge, die die Datenbasis dafür schaffen.

PM als Frühwarnsystem: Die iEPM-Methodik ermöglicht auch in sehr komplexen Multiprojektumgebungen zielgruppengerechtes Berichtswesen, das Störungen in Projekten zu einem so frühen Zeitpunkt sichtbar macht, dass rechtzeitig agiert werden kann.

 [www.inteco.de](http://www.inteco.de)