



# Tipps für Ihr Projektmanagement

Erkenntnisse aus unserem Projektalltag



## Vorwort

Nach zwanzig Jahren und über 500 durchgeführten Projekten, früher im Auftrag der FHS St.Gallen, seit neun Jahren mit dem eigenen Unternehmen, haben wir uns entschieden, unsere Erfahrungen und Erkenntnisse mit Ihnen zu teilen: Real vorgefallene, anonymisierte Situationen aus unseren Kernbereichen Strategiemangement, Führung, Projekt- und Qualitätsmanagement.

Die Fallbeispiele besprechen wir in jeweils drei Sequenzen. Zuerst beschreiben wir kurz den Sachverhalt, dann reflektieren wir diesen, um weiter konkrete Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Alle Fallbeispiele sind auf unserer Homepage aufgeschaltet. Sie finden den Link zum «WiBlog» auf der Titelseite unserer Homepage oben rechts. Wir laden Sie herzlich zum Mitdiskutieren ein!

Dr. Fritz Forrer



# Inhaltsverzeichnis

<b>Ist das ein Projekt?</b>	2
Projekt oder operatives Tagesgeschäft?	
<b>Kommunikationspanne</b>	4
Betroffene nicht nur pro forma beteiligen	
<b>Überraschung</b>	6
Definition von Projektzielen und Spielraum	
<b>Übergangene Projektleitung</b>	8
Projektaufbauorganisation und Linienorganisation sind formal konsequent zu trennen	
<b>Was ihr wollt</b>	10
Effektive Zusammenarbeit mit externen Projektbegleitern	
<b>Ein Hammer baut kein Haus</b>	12
Müssen die Prozesse an die Software angepasst werden?	
<b>Zu viele Projekte führen zum Overkill</b>	14
Wenn Projekte nicht mehr beendet werden	



# Projektmanagement



# Ist das ein Projekt?

## Projekt oder operatives Tagesgeschäft?

### Praxisfall

Der Geschäftsführer einer Fensterbaufirma begrüsst die Bereichsleitenden zur Besprechung der Jahresplanung. Diese haben vorgängig den Auftrag erhalten für ihre Bereiche abzuklären, welche zentralen Aufgaben im kommenden Jahr anstehen. Nach einer längeren Diskussion über Jahresziele und Aufgaben resultiert eine Liste mit zahlreichen «strategischen und operativen Projekten» für das kommende Jahr. Aufgelistet werden bspw. die Umsetzung des neuen Marketingkonzepts, die Reorganisation des Produktionsbereichs und die Besetzung der neu zu schaffenden Stelle Unternehmensentwicklung. Auf der Liste finden sich mehr als 30 Projekte. Alle sind mit der langen Liste sehr zufrieden, zeigt sie doch aus ihrer Sicht, dass sich ihr Unternehmen weiterentwickelt.

Da für die Projekte auch die Organisation und das Budget festzulegen sind, folgen zwei weitere Stunden intensiver Diskussionen. Das Ergebnis lautet: Für die meisten Projekte kann kein dezidiertes Projektbudget gesprochen werden und die noch zu definierenden Projektleitenden müssen die für das Projekt notwendigen Personen selber «loseisen».

Zwei Monate später treffen sich die Bereichsleitenden und berichten über den aktuellen Umsetzungsstand. Lediglich die Hälfte der Projekte konnte gestartet werden. Zudem führt die Doppelbelastung von Tagesgeschäft und Projektarbeit bei den Mitarbeitenden wie auch bei den Vorgesetzten zu Unzufriedenheit.



*Welche Erfahrungen haben Sie in Bezug auf die Menge von Projekten gemacht?  
Was ist Ihrer Meinung nach eine noch steuerbare Anzahl von «Projekten»?*

### Reflexion

Was ist passiert? Im Unternehmen herrscht «Projektitis». Es wird kaum mehr zwischen Linien- und Projekt-Aufgaben unterschieden. Alles wird als Projekt organisiert, unabhängig davon, ob die Anforderungen komplex und neuartig sind. In den letzten Jahren ist deshalb auch die Anzahl der Projektleitenden deutlich angestiegen. Auch Arbeiten aus dem operativen Tagesgeschäft werden zum Projekt «befördert». Das Umsetzen der neuen Marketingmassnahmen heisst dann «Projekt Werbung future» und der selbsternannte Projektleiter braucht, da es sich ja um ein Projekt handelt, auch zusätzliche Ressourcen. Die Mitarbeitenden haben vor lauter Projekten das Gefühl, keine Zeit mehr für ihre Arbeit zu haben. Das gleichzeitige Aufgleisen vieler (auch vermeintlicher) Projekte, resultierend aus einer fehlenden Priorisierung, führt zwangsläufig zu einer Ressourcenüberlastung.



*Welche Auswirkungen hat «Projektitis» in Ihrer Erfahrung?  
Wie verhindern Sie die Projektflut?*



## Erkenntnisse

Um eine «Projektitis» einzudämmen, müssen Sie zuerst verbindlich klären, was in Ihrer Firma unter dem Begriff «Projekt» verstanden werden soll. Ein Projekt lässt sich allgemeingültig definieren als ein Vorhaben,

- für welches ein eindeutiges Ziel mit klar umrissenen Aufgaben vorliegt,
- das einmalig ist,
- das einen speziellen, neuartigen Zweck verfolgt,
- das zeitlich begrenzt ist,
- für welches separate Ressourcen (Zeit, Personen, Geld, Informatik) bereitgestellt werden müssen,
- das technisch und organisatorisch komplex ist,
- das eine interdisziplinäre Zusammenarbeit im Team erfordert und nicht als Einzelarbeit erledigt werden kann und folglich
- eine gesonderte Organisation ausserhalb der Linienorganisation erfordert.

Die aufgeführten Merkmale sind für die Gegebenheiten und Anforderungen in Ihrem Unternehmen auszulegen. Was heisst neuartig für uns? Bedeutet interdisziplinär abteilungsübergreifend? Kann es bei uns Projekte geben, die keine bestimmten Ressourcen erhalten? Welche alternativen Formen von Zusammenarbeit soll es geben und welche Aufgaben sind in welcher Form am besten zu bewältigen? Bei Querschnittsaufgaben mit Stabs- oder Support-Charakter (Rechnungswesen, Marketing, Personal etc.) ist es der Normalfall, dass Linienstellen in die Aufgabenerledigung einbezogen werden, und sei es «nur» als Dienstleistungsempfänger. Das heisst aber nicht, dass die betreffenden Aufgaben auch ein Projekt sein müssen.

Konnten Sie sich auf eine klare Definition von Projekten einigen, ist es ratsam, diese zu dokumentieren und mit schriftlichen Projektanträgen zu arbeiten. Beim Formulieren eines Projektantrags sind zwingend Angaben zu den Projektmerkmalen notwendig. Dies sollte es Ihnen erleichtern unterscheiden zu können, ob es sich um ein Projekt oder doch um Linienaufgaben handelt.



*Wie definieren Sie Projekte in Ihrer Institution?*

*Haben Sie die Voraussetzung für die Genehmigung eines Projektantrags in Ihrer Institution festgelegt?*



Forrer, F., & Schöni M. (2011). Projektmanagement. Mit knappen Ressourcen Projekte sicher steuern. Zürich: Versus Verlag.

# Kommunikationspanne

## Betroffene nicht nur pro forma beteiligen

### Praxisfall

Der externe Projektbegleiter, ein erfahrener Mann, der langjährige Beziehungen zum Auftraggeber pflegt, schickt dem Projektleiter des Kunden, den er seit Jahren kennt, ein E-Mail mit Feedback zum vorgeschlagenen Programm des Kick-off-Workshops. In diesem E-Mail zieht er ausserdem den Projektleiter ins Vertrauen, dass der Auftraggeber für das Projektergebnis einen engen Rahmen abgesteckt hat und das Projektteam dementsprechend eng geführt werden soll, wobei der vorgegebene Rahmen dem Projektteam nicht bekannt zu geben ist. Voten jenseits des abgesteckten Rahmens seien diskret aus der Lösungsfindung auszublenden. Der Projektleiter versendet die Workshop-Einladung an alle Teammitglieder per E-Mail, der Einfachheit halber als Weiterleitung des E-Mails, das er vom externen Projektbegleiter erhalten hat. Versehentlich vergisst er, das Original-E-Mail des externen Projektbegleiters zu löschen. Unverzüglich erhält er von einem Projektteammitglied die erboste Antwort, dass er sich nicht für eine Scheinübung missbrauchen lasse und die Mitarbeit im Projekt verweigere. Im Kick-off-Workshop entschuldigen sich der externe Projektbegleiter und der Projektleiter für die «Kommunikationspanne». Die Stimmung bleibt eisig.



*Haben Sie ähnliche Erfahrungen gemacht?*

*Wie hätten Sie als Projektteam-Mitglied reagiert?*

*Ist das Projekt noch zu retten?*

### Reflexion

Die Geschichte der «Kommunikationspanne» hat sich tatsächlich so zugetragen. Sie soll nicht zur Vorsicht bei der Weiterleitung von E-Mails mahnen. Sie soll davor warnen, Betroffene nur pro forma in die Projektarbeit einzubeziehen. Das Problem ist nicht die Kommunikationspanne. Das Problem ist die Geisteshaltung! Die Verantwortlichen gehen mit einer geheimen Absicht (hidden agenda) in das Projekt. Die Projektteam-Mitglieder werden zur Mitarbeit eingeladen, aber Ihre Meinung ist nur pro forma gefragt. Das Projekt ist tatsächlich gestoppt worden. Und es wäre so oder so gescheitert, insoweit war die Kommunikationspanne ein zeitsparender Zufall. Zu retten wäre das Projekt allenfalls gewesen, wenn die Projektleitung die Karten auf den Tisch gelegt und den Projektteam-Mitgliedern - in persönlichem Rahmen - ehrlichen Einbezug und echte Gestaltungsoptionen versprochen hätte.



*Sind Sie derselben Meinung oder sehen Sie das Problem an einem anderen Ort?*

*Wie hätten Sie als Projektleiter gehandelt?*

## Erkenntnisse

Welche Lehren können Sie aus dem Beispiel ziehen? Stecken Sie den Gestaltungsspielraum im Projektauftrag (z.B. in der Beschreibung des Projekts, der Projektziele oder der Rahmenbedingungen oder in den Bemerkungen) ab und teilen Sie ihn den Projektteammitgliedern mit. Bevor Sie den Gestaltungsspielraum definieren können, müssen die Meinungen der verschiedenen Anspruchsgruppen eingeholt und harmonisiert werden. Dies geschieht vor Projektbeginn in der Phase der Projektinitiierung. Wenn in dieser Phase kein Konsens über die Rahmenbedingungen erzielt wird, kommen die Konsequenzen in späteren Phasen des Projekts negativ zum Vorschein. Formulieren Sie Projektziele innerhalb der vorgegebenen Leitlinien lösungsneutral und gehen Sie Ergebnis-offen in das Projekt. Nur so können Sie auf eine engagierte Mitarbeit der Projektteam-Mitglieder hoffen, und nur so werden sie sich mit dem Projektergebnis identifizieren und dessen Umsetzung mittragen.



*Welche Erkenntnisse leiten Sie aus dem Fall «Kommunikationspanne» ab?*



Forrer, F., & Schöni M. (2011). Projektmanagement. Mit knappen Ressourcen Projekte sicher steuern. Zürich: Versus Verlag.

Autor: Dr. Christian Schepers, lic. oec. HSG

# Überraschung

## Definition von Projektzielen und Spielraum

### Praxisfall

Eine internationale Non-Profit-Institution ist schnell gewachsen. Es bestehen eine Vielzahl von Fach- und Interessengruppen, Länderorganisationen sowie diverse Führungsgremien, in denen Vertreter der verschiedenen Gruppen und Länder sitzen. Die Organisation ist kompliziert, Entscheidungen langwierig, Entscheidungsverfahren intransparent und eine nachhaltige strategische Steuerung unmöglich. Die Leitung beauftragt daher einen Organisationsberater, basierend auf den Ergebnissen einer bereits vorliegenden Schwachstellenanalyse und einem Vergleich mit Best-Practice-Modellen Empfehlungen auszuarbeiten. Der Fachexperte liefert organisationstheoretisch untermauerte Vorschläge, u.a. Reduktion der verschiedenen Fach- und Interessengruppen, Verkleinerung der Gremien und Entflechtung von Kompetenzen. Der Bericht überrascht den Auftraggeber. Für so weitgehende Eingriffe erscheint ihm die Institution nicht bereit. Er hätte sich die Lösung der Probleme weniger über die Bereinigung der Strukturen als vielmehr über die Anpassung von Prozessen, den Ausbau der Kommunikationsnetze sowie Massnahmen zur Verbesserung der Zusammenbeitskultur vorgestellt.



*Welche ähnlichen Erfahrungen haben Sie gemacht?*

*Was ist Ihrer Meinung nach hier schiefgelaufen?*

### Reflexion

Wenn der Berater die Erwartungen des Auftraggebers nicht erfüllt, liegt der Grund häufig darin, dass die Projektziele nicht klar oder eindeutig definiert wurden oder der Spielraum, innerhalb dessen die Lösung erarbeitet werden soll, nicht abgesteckt wurde. Im Beispiel haben Auftraggeber und Berater ein gemeinsames Verständnis des Problems. Nur darüber, welche Lösungen akzeptiert werden, ist nicht gesprochen worden. Das kann zu ungewollten Überraschungen führen, die für den Auftraggeber wie auch den Berater frustrierend sind. Das Gleiche gilt für interne Projekte. Wenn sich Auftraggeber und Projektleiter nicht verbindlich auf Projektziele und Grenzen oder Vorgaben für die Problemlösung einigen, ist die Gefahr gross, dass Lösungen erarbeitet werden, die für den Auftraggeber nicht in Frage kommen.



*Welche Herausforderungen bei der Definition von Projektzielen und Spielraum sehen Sie?*

*Wie können Sie mit diesen Herausforderungen umgehen?*

## Erkenntnisse

Wenn in einem Projekt die Ziele und der Spielraum für die Lösungserarbeitung nicht ausdrücklich und klar festgelegt werden, ist die Gefahr gross, dass es zu Überraschungen kommt. Aus diesem Grund ist es ratsam, in einem schriftlichen Projektantrag (Abschluss der Initiierungsphase) oder spätestens im Projektauftrag (Abschluss der Planungsphase) die Projektziele verbindlich zu vereinbaren und die Grenzen, innerhalb derer die Lösung zu erarbeiten ist, abzustecken. Bei Projekten mit externen Beratern ist dies Bestandteil des Vorgehenskonzepts oder der Offerte. Berater legen in der Regel grossen Wert auf klare Vereinbarungen, um sich abzusichern. Die schriftliche Vereinbarung allein schliesst allerdings die böse Überraschung auch dann nicht aus, wenn das gemeinsame Verständnis fehlt. Es lohnt sich deshalb, Zeit und Energie in die Verständigung über Projektziele und Rahmenbedingungen zu investieren. Ist der Rahmen abgesteckt, muss der Auftraggeber dem Projektteam die Freiheit geben, sich darin zu bewegen. Sonst werden Kreativität und Motivation im Keim erstickt. Der umsichtige Projektleiter plant gleichwohl bei «kritischen» Teilergebnissen eine Genehmigung durch das Steuerungsgremium ein.



*Arbeiten Sie in Projekten mit schriftlichem Projektantrag?*

*Welche anderen Möglichkeiten halten Sie für erfolgversprechend, um Überraschungen zu vermeiden?*



Forrer, F. & Schöni, M. (2011). Projektmanagement. Mit knappen Ressourcen Projekte sicher steuern. Zürich: Versus Verlag.

Autor: Dr. Christian Schepers, lic. oec. HSG

# Übergangene Projektleitung

**Projektaufbauorganisation und Linienorganisation sind formal konsequent zu trennen**

## Praxisfall

Der CEO eines Unternehmens fungiert im Rahmen eines internen Projektes als Arbeitsgruppenmitglied. Am Projekt beteiligt ist auch der VR-Präsident des Unternehmens, der den Vorsitz des Lenkungsausschusses innehat. Die operative Projektleitung übernimmt ein externer Projektleiter.

Die Projektergebnisse wurden im Rahmen einer ausserordentlichen VR-Sitzung besprochen und zur Vernehmlassung in einem beratenden Gremium freigegeben. An der VR-Sitzung anwesend waren unter anderen die externe Projektleitung, der CEO sowie der VR-Präsident. Das Protokoll der Sitzung wurde durch die externe Projektleitung erstellt und anschliessend dem VR-Präsident zur kritischen Durchsicht zugestellt. Dieser hat das Protokoll genehmigt, anschliessend erfolgte der Versand an die VR-Mitglieder.

Aufgrund des im Protokoll festgehaltenen Beschlusses, die Projektergebnisse zu vernehmlassen, hat die externe Projektleitung die Vernehmlassungsunterlagen im Hinblick auf die bevorstehende Vernehmlassungsveranstaltung mit den Führungskräften der ersten und zweiten Führungsebene per E-Mail versandt. Eine Kopie ging auch an den CEO, welcher nach dem Versand die Projektleitung kontaktierte und festhielt, dass der Unterlagenversand noch nicht hätte ausgelöst werden dürfen. Es sei an der ausserordentlichen VR-Sitzung (an der auch die externe Projektleitung anwesend war) beschlossen worden, dass die Projektergebnisse nochmals an der nächsten VR-Sitzung, die noch vor der Vernehmlassungsveranstaltung stattfindet, besprochen werden. Erst nach dieser VR-Sitzung hätte der Versand der Vernehmlassungsunterlagen erfolgen sollen. Der externen Projektleitung war diese Vorgehensweise unbekannt. Schliesslich hat sich herausgestellt, dass dieser Beschluss nicht an der ausserordentlichen VR-Sitzung, sondern zwei Wochen später im Rahmen einer internen Sitzung, an welcher die externe Projektleitung jedoch nicht anwesend war, gefasst wurde. Die Projektleitung wurde nicht darüber in Kenntnis gesetzt.



*Haben Sie ähnliche Erfahrungen gemacht?*

*Wie hätten Sie als Projektleiter, als Projektleiterin reagiert?*

## Reflexion

Was ist passiert? Der Grossteil der Projektarbeit und die Projektsteuerung werden durch punktuell ins Projekt einbezogene Mitarbeitende und Führungskräfte der Linienabteilungen geleistet, so auch in diesem Fall. Deswegen besteht die Gefahr, dass die Projekthierarchie durch die Linienorganisationshierarchie übersteuert wird, was sich in diesem Beispiel so zugetragen hat. Die externe Projektleitung wurde «übergangen», indem eine Entscheidung

ohne Einbezug aller Projektbeteiligten in der Linienlogik getroffen und zudem nicht kommuniziert wurde.



*Welche Erfahrungen haben Sie mit der Trennung der Projektaufbauorganisation und der Linienorganisation gemacht?*

## Erkenntnisse

Welche Lehren können Sie aus dem beschriebenen Fall ziehen? Stellen Sie die konsequente formelle Trennung von Linienorganisation und Projektaufbauorganisation sicher. Kommunizieren Sie auch konsequent in der Logik der Projektaufbauorganisation. So können Sie der Gefahr, die Projekthierarchie zu umgehen, entgegenwirken. Was Sie aber trotz strikter Trennung von Linienorganisation und Projektaufbauorganisation hinnehmen müssen, ist die Tatsache, dass der Führungsstil der Linienorganisation auf denjenigen des Projektes einwirkt. Führungsstile sind sehr persönlichkeitsabhängig und deshalb nur schwer veränderbar.



*Welche Erkenntnisse leiten Sie aus dem Fall «Übergangene Projektleitung» ab?*



Forrer, F., & Schöni M. (2011). Projektmanagement. Mit knappen Ressourcen Projekte sicher steuern. Zürich: Versus Verlag.

Autorin: Christine Nadig, Betriebsökonomin FH

# Was ihr wollt

## Effektive Zusammenarbeit mit externen Projektbegleitern

### Praxisfall

In der Komödie «Was ihr wollt» von William Shakespeare schlüpfen weibliche Hauptfiguren in Männerrollen. Ihre Gegenüber verkennen die wahre Identität, was zu erheblichen Komplikationen führt. Dieses Theater gibt es auch in der heutigen Beratungspraxis. Ein Beispiel: Der Stadtrat beschliesst ein grosses Projekt zur strategischen Neuausrichtung der städtischen Betriebe. Ein noch wenig erfahrener interner Fachmann wird mit der Projektleitung beauftragt. Er fühlt sich in den Sachfragen sicher, hat aber Respekt vor der Komplexität des Projekts. Deshalb beantragt er externe Unterstützung. Der Stadtrat bietet mehrere Berater zu einer Wettbewerbspräsentation («Pitch») auf. Den Zuschlag erhält ein renommiertes Büro, das vor allem im Kriterium Fachkompetenz sehr gut abgeschnitten hat. Im Verlauf des Projekts kommt es zu Konflikten und Irritationen. Der externe Berater bringt sich mit fundierten fachlichen Inputs und Empfehlungen ein, die internen Projektmitarbeitenden fühlen sich aber übergangen. Der interne Projektleiter ist überfordert und ihm gelingt es nicht, die persönlichen Konflikte zu lösen. Der Stadtrat zeigt sich mit dem Projektfortschritt unzufrieden, die schlechte Stimmung im Projekt bleibt ihm nicht verborgen. Der externe Berater leidet unter der mangelnden Kooperationsbereitschaft des Projektteams und bemängelt die «Ignoranz» des Kunden.



*Welche ähnlichen Erfahrungen haben Sie gemacht?*

*Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit externen Projektbegleitern?*

### Reflexion

Wenn die Zusammenarbeit mit externen Projektbegleitern nicht funktioniert, liegt das manchmal an der Qualität des Beraters, häufiger aber an einer misslungenen Rollenklärung. In unserem Beispiel des Projekts der städtischen Betriebe sucht der Projektleiter einen Prozessbegleiter, der seine Unerfahrenheit im Projektmanagement und in der Führung des Projektteams kompensiert oder ihm hilft, konkrete Aufgaben zu bewältigen. Der externe Projektbegleiter sollte in einem solchen Fall die Rolle eines Projektcoaches übernehmen. Bei der Auswahl des Büros wendet der Stadtrat ein allgemeines Bewertungsraster für externe Berater an und wählt einen Fachexperten. In der Rolle der Fachexperten aber sehen sich die Projektteam-Mitglieder selbst, und auch der interne Projektleiter ist der Meinung, über genügend Fachwissen zu verfügen. Der Stadtrat hat nicht richtig geklärt, «was ihr wollt». Wie in Shakespeares Komödie sind sich die Beteiligten nicht klar darüber, wer welche Rolle spielt.



*Welche Herausforderungen bei der Auswahl von externen Projektbegleitern sehen Sie?*

*Wie können Sie mit diesen Herausforderungen umgehen?*



## Erkenntnisse

Falsche Rollenerwartungen führen in der Zusammenarbeit mit externen Beratern zu enttäuschten Erwartungen und Irritationen. Ein externer Projektbegleiter kann Fachexperte sein oder Moderator. In der Rolle des Moderators kann er Streitschlichter (Mediator) oder Unterstützer (englisch: Facilitator) sein. In der Mitte zwischen Fachexperte und Moderator liegt die Rolle des Prozessbegleiters, der Elemente der beiden anderen Rollen vereinigt. Das Spektrum ist fließend, aber kaum ein Projektbegleiter beherrscht die ganze Klaviatur, auch wenn das sowohl in Anforderungsprofilen wie Selbstbeschreibungen oft verklärend so dargestellt wird. Werden Sie sich also zuerst klar darüber, was Sie wollen.

Damit ist die Überlegung aber noch nicht abgeschlossen. Denn wenn Sie die Rolle des externen Projektbegleiters definiert haben, hat dies auch Konsequenzen für Ihre eigene Rolle im Projekt. Wenn der externe Projektbegleiter den Part des Fachexperten übernimmt, dann ist diese Rolle nicht für Sie bestimmt. Wenn Sie den externen Projektbegleiter als Moderator einsetzen wollen, dann lassen Sie sich moderieren und überlassen Sie dem Berater die Methodenhoheit. Eigentlich muss diese Überlegung am Anfang stehen: Welche Rolle(n) können und wollen Sie intern besetzen?



*Überlegen Sie sich vor Projektbeginn, welche Rolle Sie intern besetzen wollen und welche Funktion der externe Begleiter übernehmen soll?  
Für wie wichtig halten Sie die Rollenklärung?*

Autor: Dr. Christian Schepers, lic. oec. HSG

# Ein Hammer baut kein Haus

## Müssen die Prozesse an die Software angepasst werden?

### Praxisfall

Die Geschäftsleiterin einer kleinen Speditionsfirma kehrt nach einer Tagung zum Thema IT und Geschäftsprozesse enthusiastisch in ihre Firma zurück. Schon seit längerer Zeit laufen einige der Kernprozesse, wie die Auftragsverwaltung und die Auslieferung, nicht mehr reibungslos. Eine neue Software könnte nach ihrer Einschätzung die Probleme lösen. Gemeinsam mit dem IT-Verantwortlichen entschliesst sie sich, eine neue Software anzuschaffen. Bei der Implementierung durch eine externe IT-Firma werden bereits im ersten Workshops Stimmen von internen Mitarbeitenden laut, dass die Software nicht geeignet sei, um die Bedürfnisse zu decken. Zudem müsse doch vorgängig diskutiert werden, wie die Prozesse im Soll-Zustand ablaufen sollten. Unbeeindruckt durch die kritischen Stimmen treibt die Geschäftsführerin die Implementierung voran. Ein Jahr nach der Einführung der Software laufen die Prozesse immer noch nicht besser. Zusätzlich sind vorher gut funktionierende Prozesse der Logik der Software angepasst worden, was dazu führt, dass diese Prozesse ebenfalls nicht mehr reibungslos funktionieren.



*Haben Sie ähnliche Erfahrungen bei der Einführung einer neuen Software gemacht?*

*Wie hätten Sie als Geschäftsführerin, als Geschäftsführer auf die kritischen Stimmen der Mitarbeitenden reagiert?*

### Reflexion

Die Geschäftsführerin hat versucht, über die Einführung einer neuen Software prozedurale Probleme zu beheben. Die Software alleine löst aber keine Probleme. Sie unterstützt lediglich dabei, Aufgaben zu erfüllen. Betroffene Mitarbeitende wurden in den Auswahlprozess nicht einbezogen. Der IT-Verantwortliche hat die neue Software ausschliesslich in Absprache mit der Geschäftsführerin evaluiert. Um Geld zu sparen wurde zudem eine günstige Standardsoftware gewählt. Einige gut funktionierende Prozesse mussten bei der Einführung an die Logik der Software angepasst werden, was der Förderung der Akzeptanz bei den Mitarbeitenden ebenfalls nicht zuträglich war. Weiter wurden auch die zu Beginn der Softwareeinführung geäusserten Kritikpunkte der Mitarbeitenden von der Geschäftsleiterin weder gewürdigt noch gemeinsam diskutiert.



*Wie hätten Sie die Einführung der neuen Software geplant?*

*Kann nur eine Individuallösung einer Software die Realität abbilden?*

## Erkenntnisse

Um eine Software nutzenstiftend einführen und einsetzen zu können, sind vorgängig grundlegende Fragen zu klären.

- Umfang: Welche Prozesse soll die Software abbilden können?
- Ziel: Wie sollen die Prozesse im Soll-Zustand ablaufen?
- Einbezug: Wer wird künftig mit der Software arbeiten?

In vielen Fällen wird versucht, die gesamte Komplexität von Geschäftsprozessen (inkl. aller Spezialfälle) abzubilden. Dies führt in der Regel zu einer Individuallösung mit hohen Kosten. Damit Prozesse überhaupt sinnvoll in einer Software abgebildet werden können, müssen sie - inklusive der verwendeten Dokumente und Formulare - standardisiert werden. Bei der Standardisierung sollten immer die betroffenen Mitarbeitenden einbezogen werden. Das bringt Klarheit und fördert die Akzeptanz. Es liegt auf der Hand, dass man dabei die Abläufe kritisch prüft und nach Verbesserungsmöglichkeiten sucht. Auf diese Weise gelingt es, die gesamte Organisation und die Prozesse weiterzuentwickeln.



*Welche Erkenntnisse leiten Sie aus dem Fall ab?*



Forrer, F., & Schöni M. (2011). Projektmanagement. Mit knappen Ressourcen Projekte sicher steuern. Zürich: Versus Verlag.

Autor: Marcel Schöni, Betriebsökonom FH, EMBA FHNW

# Zu viele Projekte führen zum Overkill

Wenn Projekte nicht mehr beendet werden

## Praxisfall

In der Geschäftsleitungssitzung einer Altersstiftung orientieren die Geschäftsleitungsmitglieder über den Stand der Projektumsetzung in ihren Ressorts. Die Pflegedienstleiterin verkündet mit Stolz, dass sie wieder zwei neue Projekte zur Verbesserung der Pflegequalität gestartet habe. Gleichzeitig räumt sie jedoch ein, dass sich die Pflegenden beschwerten, vor lauter Projekten kaum mehr ihre ordentliche Arbeit erledigen zu können. Weitere Ressortverantwortliche berichten, dass sie die gleichen Rückmeldungen der Mitarbeitenden erhalten. Vielen Mitarbeitenden sei zudem nicht klar, welche Projekte bereits abgeschlossen seien. Der Geschäftsleiter ist erstaunt und erklärt, die Anzahl der aktuell laufenden Projekte könne kein Problem sein.



*Haben Sie ähnliche Situationen in Ihrer Institution erlebt?*

*Wie würden Sie als Geschäftsführer, als Geschäftsführerin diese Problematik angehen?*

## Reflexion

Die wahrgenommene permanente «Projektitis» ist darauf zurückzuführen, dass viele Projekte nicht richtig abgeschlossen werden, während laufend neue Projekte initiiert werden. Die Mitarbeitenden haben das Gefühl, in immer mehr Projekte involviert zu sein. Sie fühlen sich subjektiv überlastet, sei es durch Projektteam-Besprechungen oder inhaltliche Projektarbeit, sogar wenn sie zeitlich durch die Projekte nicht im Übermass beansprucht werden.

Eine «Projektitis» kann im schlimmsten Fall zu einem «Projektfarkt» und das Unternehmen in eine Schockstarre führen. Die Therapie lautet deshalb: «Ein Projekt nach dem anderen». Dass ein Projekt beendet ist, muss aber auch allen Beteiligten klar werden. Und das erfordert, dass die Mitglieder des Projektteams über den Zeitplan inklusive Meilensteine und Enddatum informiert werden, dieser Zeitplan konsequent eingehalten wird, und die Projektergebnisse klar kommuniziert werden.



*Wie viele der lancierten Projekte wurden in Ihrer Institution offiziell abgeschlossen?*

*Wie beenden Sie selber Projekte?*

## Erkenntnisse

Projekte müssen erkennbar und definitiv abgeschlossen werden. Der Abschluss ist anspruchsvoll, da die im Projekt Beteiligten sich häufig bereits anderen Aufgaben zuwenden. Zudem sind die Abschlussarbeiten wenig motivierend und oft sind dafür auch weder zeitliche Ressourcen noch ein Budget vorgesehen. Beim Projektabschluss geht es darum, zu einem guten, auch für spätere Projekte nutzenstiftenden, Ende zu gelangen. Die Projektarbeit soll reflektiert werden. Wesentliche Erfahrungen sind zu analysieren und Schlussfolgerungen für künftige Projekte daraus zu ziehen. Stellen Sie darum folgende Abschlussarbeiten sicher:

- Erstellen einer Projektdokumentation mit den Themen «Reflexion des Projekts», «Zielerreichung», «Störfaktoren», «wesentliche Projektrahmenbedingungen» und «Projektkosten».
- Bereinigen und Archivieren der Projektdokumente. Überlegen Sie sich, welche Dokumente auch über das Projektende hinaus von Bedeutung sein könnten.
- Ritualisieren des Abschlusses mit einer Abschlusssitzung, eventuell gefolgt von einem Apéro, Nachtessen o.Ä.

Aus psychologischer Sicht ist es unerlässlich, dass die Beteiligten die Projektarbeit auch geistig richtig abschliessen. Wenn sie das Gefühl haben, die Arbeit sei noch nicht erledigt und die Ergebnisse nicht erreicht, werden sie mental nicht loslassen können. Die Würdigung der Projektarbeit und -ergebnisse durch die Projektleiterin oder den Projektleiter hat in diesem Zusammenhang eine grosse Bedeutung, die leider oft sowohl unterschätzt als auch vernachlässigt wird. Anerkennende Worte und ein Ausblick, was mit den Projektergebnissen weiter geschieht, sind die beste Voraussetzung, dass sich die Mitarbeitenden neuen Projekten mit dem gewünschten Elan widmen können.



*Schliessen Sie Ihre Projekte formal ab?*

*Was ist aus Ihrer Sicht beim Projektabschluss wichtig?*



Forrer, F., & Schöni M. (2011). Projektmanagement. Mit knappen Ressourcen Projekte sicher steuern. Zürich: Versus Verlag.

Autor: Marcel Schöni, Betriebsökonom FH, EMBA FHNW

# Autoren



## Christine Nadig

geboren 1987  
Betriebsökonomin FH; Projektmitarbeit  
seit 2014 bei Forrer Lombriser & Partner AG

### Werdegang

- Underwriter Front Office Privatkunden / Fachspezialistin Privatkunden Nicht-Leben, Helvetia Versicherungen (2012-2014)
- Studium an der FHS St.Gallen
- Sachbearbeiterin Standortmarketingorganisation, Gossau (2008-2012)
- Sachbearbeiterin Export Metrohm AG, Herisau (2006-2008)
- Kaufmännische Lehre bei der Metrohm AG, Herisau (2003-2006)



## Christian Schepers

geboren 1964  
lic. oec. HSG, Dr. rer. pol; Projektleiter  
seit 2013 bei Forrer Lombriser & Partner AG

### Werdegang

- Gründer und Geschäftsführer SWIFAC Swiss Factoring AG, Winterthur (2007-2013)
- Gründer und Geschäftsführer, VR-Präsident Schepers & Partner AG, Winterthur (1995-2013)
- Berater McKinsey & Co, Zürich (1992-1995)
- Doktorat an der Universität Bayreuth
- Lizentiat an der Universität St.Gallen



## Marcel Schöni

geboren 1976  
Betriebsökonom FH, System Quality Manager SAQ, EMBA; Partner, Projektleiter  
seit 2008 bei Forrer Lombriser & Partner AG

### Werdegang

- Executive Master of Business Administration mit Vertiefung in Controlling & Consulting
- Lehrbeauftragter für Organisationslehre und Qualitätsmanagement an der FHS St.Gallen
- Projektleiter Institut IQB-FHS, Lehrbeauftragter für Organisationslehre und Prozessmanagement an der FHS St.Gallen (2004-2007)
- Studium an der FHS St.Gallen
- Mitarbeiter Bonitätsprüfungen, Creditreform



## Rouven Zürcher

geboren 1985  
Betriebsökonom FH; Projektmitarbeit  
seit 2012 bei Forrer Lombriser & Partner AG

### Werdegang

- Studium an der FHS St.Gallen
- Assistent der Messeleitung bei den Olma Messen St. Gallen (2006-2011)
- Kundenberater Kasse / Mitarbeiter Privatkundenadministration / Mitarbeiter Erbschafts- und Steuerberatung / Mitarbeiter Projekt EDOKA bei der Thurgauer Kantonalbank (2003-2005)
- Kaufmännische Lehre bei der Thurgauer Kantonalbank (2000-2003)

Weitere Fallbeispiele zu den Themen

- Strategiemangement
- Führung
- Projektmanagement
- Qualitätsmanagement

finden Sie auf unserer Homepage unter  
[www.forrer-lombriser.ch/wiblog](http://www.forrer-lombriser.ch/wiblog)  
[www.forrer-lombriser.ch/publikationen](http://www.forrer-lombriser.ch/publikationen)

## **Nennen Sie uns bitte nicht Unternehmensberater...**

...denn unser Engagement geht weit über das hinaus, was Sie bisher von einem Beratungsspezialisten erwarten durften. Wir gehen näher ran, beraten tiefer, sind für Sie berechenbar, absolut zuverlässig und termintreu. Gemeinsam mit Ihnen und Ihren Mitarbeitenden erarbeiten wir wissenschaftlich fundierte Entscheidungsgrundlagen für zielgerichtete, tragfähige Lösungen.

Sie profitieren direkt von unserer anerkannten Fachkompetenz und langjährigen Praxiserfahrung aus über 500 erfolgreichen Projekten. Wir bündeln Ihre und unsere Kompetenzen und bilden so ein Team, das nur schwer zu schlagen ist.

## **Rückfragen und Kontakt**

Forrer Lombriser & Partner AG  
Pestalozzistrasse 2, 9001 St.Gallen  
Telefon 071 272 65 65

[info@forrer-lombriser.ch](mailto:info@forrer-lombriser.ch)  
[www.forrer-lombriser.ch](http://www.forrer-lombriser.ch)