

# Sieben Schlüssel zum Erfolg

Damit Projekte nicht scheitern, ist modernes Projektmanagement gefragt. Die „seven keys to success“ und ihren Nutzen für die Praxis skizziert der freiberufliche Projektmanager Tulca Ertüzün.



Für viele von uns IT-Freiberuflern mag die eigentliche Herausforderung unserer Arbeit in der technischen Konzeption und der Umsetzung der Lösung bestehen. Dennoch sollten wir die Interessenvertreter, darunter Sponsoren, Geschäftsführung bzw. alle möglichen anderen Akteure, keinesfalls außer Acht lassen. Diese sollten in der Regel wichtige Informationen

Weise, wie Projekte geplant, durchgeführt, analysiert und abgeschlossen werden, weitestgehend zu standardisieren. Die Methodik dieser Standardisierung ist in dem Fachbuch „Project Management Book of Knowledge (PMBOK)“ zusammengefasst. PMI bietet auch die Möglichkeit, eine entsprechende Prüfung abzulegen und somit die erworbenen Kenntnisse durch die Erlangung des Titels „Project Management Professional (PMP)“ zu zertifizieren.

Die PMI-Methode ist branchenunabhängig und kann von jedem von uns auf sein spezielles Umfeld angewandt werden. Die Vorteile dieser generischen Methodik haben auch Blue-Chip-Firmen erkannt und auf deren Grundlage ihre eigenen hausinternen Projektmanagement-Vorgehensweisen entwickelt.

Oft fließen bewährte Methoden aus der Praxis sogar wieder in die PMI-Methode zurück. Diese Techniken sind keine Theorie, sondern können von uns IT-Freiberuflern in unterschiedlicher Weise eingesetzt werden. Zur Veranschaulichung möchte ich ein Rahmenwerk aus der Praxis vorstellen.

## Die „seven keys to success“ – „sieben Schlüssel zum Erfolg“

Dies ist ein Denkgerüst, das die IBM bei internen und externen Projekten

einsetzt. Die sieben Schlüssel lauten: „stakeholders committed“, „business benefits realized“, „work and schedule predicted“, „scope is realistic and managed“, „team is high-performing“, „risks are mitigated“, „delivery organisation benefits realized“. Wie kann ich als IT-Freiberufler diese Schlüssel in meiner täglichen Projektarbeit anwenden und dadurch meinen Beitrag zum Projekterfolg erhöhen?

**stakeholders committed:** Sind alle Interessenvertreter, die vom Erfolg oder Misserfolg „des Projektes / der Arbeit / der Dienstleistung“ betroffen sind, im nötigen Umfang engagiert – etwa die direkte Führungsebene, die wichtige Entscheidungen zu treffen hat, oder ein Projektleiter auf der Kundenseite, der einen kritischen Beitrag zum Endprodukt leistet, indem er etwa die eine Seite einer Schnittstelle mitentwickelt? Wenn Sie Bedenken haben, dass wichtige Parteien ihren Verpflichtungen nicht nachgehen, dann setzen die Spielregeln voraus, dass dieses Problem frühzeitig zu eskalieren ist. Schauen Sie sich mal bei Ihnen im Projekt um und versuchen Sie zu evaluieren, ob alle „stakeholders committed“ sind. Wenn nicht, versuchen Sie, die Ursache herauszufinden. Bekommen alle die Statusberichte vorgelegt? Sind vielleicht die falschen Personen vertreten? Oder sind etwa

böswillige Interessenvertreter mit im Boot, die das Projekt kippen wollen? Es liegt an Ihnen, frühzeitig Gegenmaßnahmen zu treffen oder zumindest die Situation zur nächst höheren Ebene zu eskalieren.

**business benefits realized:** Ist der Wert, den Sie durch ihr Projekt / ihre Arbeit / ihre Dienstleistung zu erbringen hoffen, mit Zahlen zu belegen? Und wird diese Berechnung von den stakeholders ebenso akzeptiert? Sorgen Sie als IT-Freiberufler dafür, dass Ihre Arbeit immer in das Gesamtgefüge passt und dass durch Ihre Dienstleistung ein stets nachweisbarer Wert zu erkennen ist. Wird der Nutzen Ihrer Tätigkeit in Frage gestellt, müssen Sie etwas dagegen unternehmen. Eine Gegenmaßnahme könnte darin bestehen, den Funktions- oder Leistungsumfang anzupassen, vorausgesetzt die Projektleitung stimmt diesem zu; dies könnte den Nutzenfaktor anheben. Manchmal reicht aber schon eine Präsentationsveranstaltung, in der Sie versuchen, den durch Ihre Tätigkeit/ Ihr Projekt zu erwartenden Nutzen darzustellen.

**work and schedule predicted:** Die Frage hierbei ist, ob die zu erbringende Arbeit im Rahmen des geplanten Budgets, des festgelegtem Zeitumfangs und entsprechend den Qualitätsvorgaben erledigt werden kann. Lässt sich dies nicht realisieren, sollte man es frühzeitig signalisieren. Mögliche Gegenmaßnahmen: in Absprache mit den Auftraggebern den Leistungsumfang kürzen, das Budget erhöhen, um dadurch mehr Ressourcen zu bekommen, oder die Stichtage nach hinten verlegen.

**scope is realistic and managed:** Ein verbreiteter Fallstrick ist es, mehr und mehr Kundenanforderungen unkontrolliert zu übernehmen und zu realisieren, ohne die Auswirkungen auf das Gesamtprojekt zu begreifen. Unsere Rolle als Neutraler und Externer sollte nämlich auch darin bestehen, ab und zu „Nein“ zu sagen. Sind kritische Bedürfnisse übersehen worden, sollte man hierzu durch den (hoffentlich existierenden) „change request“-Prozess als eine Änderung zum Leistungsumfang eine Anfrage stellen. Das Phänomen „scope creep“ – das „Hereinkriechen“ neuer Anforderungen – ist eine Fehlerquelle, die oft übersehen wird.

**team is high performing:** Nach der anfänglichen Euphorie beginnt nun die Stimmung im Team zu kippen: Déjà-vu?

Viele Projektleiter übersehen, dass das Team überarbeitet ist oder eigentlich nicht unbedingt zusammenpasst. Zwar kann man sich die Experten nicht immer aussuchen, doch man kann Maßnahmen ergreifen, um die Stimmung auf einem vertretbaren Level zu halten. In solchen Situationen sind Team Building-Aktivitäten willkommen. Viele internationale Projekte haben auch bewiesen, dass die Diversifikation im Team, also die Einbeziehung von Personen aus unterschiedlichen Altersgruppen, Nationalitäten, Kulturen usw., die Bindung und den Respekt innerhalb der Gruppe stärken kann. Sorgen Sie als IT-Freiberufler dafür, Stimmungsschwankungen zu erkennen und entsprechend zu signalisieren oder, falls es in Ihrer Macht liegt, selbst gegenzusteuern.

**risks are mitigated:** Sind potentielle Risiken im Projekt frühzeitig erkannt und nach ihren Auswirkungen eingestuft worden (low, middle, high)? Hinterfragen Sie die aufgezählten Säulen in kurzen Zeitabständen, und Sie werden feststellen, dass gewisse Probleme mit einer unterschiedlichen Art von Gefährdung auftauchen. Dadurch können Sie diese Risiken meist rechtzeitig „entschärfen“.

**delivery organisation benefits realized:** Projekte, in denen interne IT-Abteilungen oder externe Beratungshäuser und/oder Freiberufler eingesetzt werden, müssen tagtäglich beweisen, dass sie den hohen Anforderungen der Auftraggeber entsprechen. Misserfolge machen bekanntermaßen schnell die Runde, während Erfolge als „selbstverständlich“ angesehen werden.

Einige der sieben Schlüssel kennzeichnen eher „weiche Faktoren“, die man als IT-Berater nicht unbedingt als „Prio1-Aufgabe“ einstufen würde. Doch Projektmanagement wandelt sich: so wird der externe Berater künftig in seiner Funktion als neutrale Partei zunehmend die Rolle eines Moderators, Vermittlers und Schlichters übernehmen und dies bewusst im Projekt vorleben. Dabei verliert technisches Fachwissen nicht an Bedeutung. Ganz im Gegenteil: gefragt sind Berater, die ihre Moderatorenfähigkeiten auf der Grundlage ihres Fachwissens einsetzen, zusammen mit Industrie- und Prozess-Know-how, und so ihren Beitrag zu den „seven keys to success“ leisten.

[Link  
www.tte-mcs.com](http://www.tte-mcs.com)