FEATURED (HTTPS://TCI-PARTNERS.COM/FEATURED/), PROJEKTMANAGEMENT (HTTPS://TCI-PARTNERS.COM/PROJEKTMANAGEMENT/)

SCHLÜSSEL ZUM PROJEKTERFOLG: KOMMUNIKATIONSZENTRIERTE PROJEKTSTEUERUNG – INTERVIEW MIT DR.-ING. KARL-HEINZ HELLMANN

Projekte scheitern aus zahlreichen Gründen – doch die allermeisten haben einen gemeinsamen Nenner: Kommunikation. Das klingt zunächst nach nichts Neuem,

allerdings sprechen die Erkenntnisse aus tieferen Einblicken in die Projektsteuerung für sich. Dr.-Ing. Karl-Heinz Hellmann (https://tci-partners.com/karl-heinz-hellmann/) beschreibt essenzielle Aspekte auch in seinem Beitrag zum zweiten Sammelband zum Enterprise Transformation Cycle (https://tci-partners.com/der-enterprise-transformation-cycle-sammelband-verbindet-theorieansatz-mit-praxisbeispielen/), der vor Kurzem von Peter Steinhoff und Mario Pfannstiel herausgegeben wurde. Im Interview mit der TCI-Redaktion erläutert er die verschiedenen Gründe, aus denen Projekte in Unternehmen nahezu ausnahmslos scheitern, auf welchen grundlegenden Fehler sie zurückzuführen sind und welche Handlungsoptionen im Zweifelsfall zur Verfügung stehen.

Vorab-Anmerkung der TCI-Redaktion: Hier geht es direkt zu Teil Zwei des Interviews – Die Ursachen von Misserfolg identifizieren und auflösen (https://tci-partners.com/die-ursachen-von-misserfolg-identifizieren-und-aufloesen-interview-mit-dr-ing-karl-heinz-hellmann/).

WARUM PROJEKTE WIRKLICH SCHEITERN – UND WIE UNTERNEHMEN „STRATEGIE" FALSCH VERSTEHEN

Beate Greisel: Hallo Herr Dr. Hellmann, vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview nehmen. Steigen wir direkt ein: Was sind die Hauptgründe, aus denen Projekte scheitern?

Karl-Heinz Hellmann: Es gibt verschiedene Studien, die das gleiche Ergebnis haben. Grob zusammengefasst ergibt sich die folgende „Bestenliste":

1. Unklare Anforderungen und Ziele: 70 Prozent
2. Fehlende Ressourcen beim Projektstart: 45 Prozent
3. Politik, Egoismen und Kompetenzstreitigkeiten: 45 Prozent
4. Fehlende Projektmanagement-Erfahrung auf Leitungsebene: 45 Prozent
5. Unzureichende Projektplanung: 38 Prozent
6. Schlechte Kommunikation: 35 Prozent.

Im Vergleich ist es mit zehn Prozent der Fälle ein verschwindend geringer Teil der Projekte, für die die technischen Anforderungen zu hoch waren.

BGR: Fehlende Kommunikation bedeutet ja letztendlich, dass Missverständnisse zwischen Auftraggeber*in und den ausführenden Personen aufkommen. An welchen Punkten bestehen typischerweise die meisten Unklarheiten?

KHH: Unklare Anforderungen und Ziele. Grundsätzlich ist es falsch, von der Auftraggeber*in ein klares Fachkonzept zu erwarten. Das ist nicht die Kompetenz der

Fachseite. Umgekehrt ist es ebenso verkehrt, wenn die IT-Seite, aus Ermangelung von Vorgaben, ein Fachkonzept schreibt, über Prozesse, die sie nicht beherrschen.

MIT DEN RICHTIGEN ANSÄTZEN ZUM ERFOLG: KOMMUNIKATIONSZENTRIERTE PROJEKTSTEUERUNG IST DIE ENTSCHEIDENDE GRUNDLAGE

BGR: Wie lassen diese möglichst unkompliziert auflösen?

KHH: Der Ausweg sind externe Business Analysten, deren Kernkompetenz das Erfragen und Dokumentieren aller relevanter Konditionen und Schnittstellen ist.

BGR: Welche Rolle spielen dabei langfristige Planungen des Unternehmens? Für wie viele Jahre im Voraus sollten die strategischen Zielsetzungen mindestens feststehen?

KHH: In der Praxis keine. Wenige Unternehmen haben eine generische Top Down-Strategie, die ihnen von Top 5-Unternehmensberatungen, für teures Geld, als „Best Practice" aufgestülpt werden. Wichtig ist eine Bottom-up-Strategie, die mit allen Process Owner entwickelt wird.

Strategien stehen heute nicht mehr fest. Als Referenzgröße kann ich hier auf STRATEGIE kompakt verweisen: Dieses empfiehlt einen Fünf-Jahres-Zeitraum. Dabei ist entscheidend, dass die vier Jahre, die noch in der Zukunft liegen, jeweils rollierend überprüft und angepasst werden. Strategie ist lebenslänglich.

BGR: Inwiefern kann kommunikationskonzentrierte Projektsteuerung dabei helfen, alle kritischen Themenfelder genügend zu berücksichtigen?

KHH: In der Antwort auf Ihre erste Frage sind alle genannten Gründe auf mangelnde Kommunikation zurück zu führen. Für eine kommunikationskonzentrierte Projektsteuerung ist ein zweitägiges Seminar erforderlich, in dem im Wesentlichen vertriebspsychologische Methoden auf Projektkommunikation übertragen, vermittelt und geübt werden. Als Ergebnis dieser Projektsteuerung werden dem Lenkungskreis für kritische Themenfelder Maßnahmen und Entscheidungen vorgelegt. Werden diese nicht befolgt oder die Entscheidungen vertagt, wird eine Auswirkungsanalyse erstellt und gegebenenfalls pönalisierte Meilensteine verschoben oder der Abbruch des Projektes empfohlen.

BG: Lieber Herr Dr. Hellmann, ich danke Ihnen sehr für diese hochinteressanten Einblicke! Wir setzen das Gespräch in einem zweiten Beitragsteil fort.

Das Interview mit Dr.-Ing. Karl-Heinz Hellmann (https://tci-partners.com/karl-heinz-hellmann/) führte Beate Greisel für die TCI-Redaktion.

Lesen Sie auch Teil Zwei des Interviews: Die Ursachen von Misserfolg identifizieren und auflösen (https://tci-partners.com/die-ursachen-von-misserfolg-identifizieren-und-aufloesen-interview-mit-dr-ing-karl-heinz-hellmann/)!

„TRANSFORMATIONSVORHABEN MIT DEM ENTERPRISE TRANSFORMATION CYCLE MEISTERN" – ERSCHIENEN AUGUST 2020

Die Transformation Consulting International (https://www.tci-partners.com/) begleitet seit vielen Jahren national und international Transformationsprojekte in Unternehmen. Basierend auf diesem umfangreichen Erfahrungsschatz zur praktischen Umsetzung ist nach dem ersten Band „Der Enterprise Transformation Cycle" der zweite Band mit dem Titel „Transformationsvorhaben mit dem Enterprise Transformation Cycle meistern: Projekte erfolgreich planen, durchführen und abschließen" (https://www.amazon.de/Transformationsvorhaben-Enterprise-Transformation-Cycle-meistern/dp/3658284935) im renommierten Springer-Verlag erschienen. Als Weiterführung zum ersten Band berücksichtigt dieser weitere Wünsche und Anregungen von Lesenden und legt konkrete Transformationsprojekte und Handlungssituationen von Expert*innen der TCI in ihrer täglichen Anwendung des ETC dar. Auch dieser Band Zwei wurde herausgegeben von Mario A. Pfannstiel und Peter F.-J. Steinhoff und umfasst gut 500 Seiten. Darin finden Sie zahlreiche theoretisch-konzeptionelle Beiträgen sowie Fallbeispiele aus der Praxis zum „Enterprise Transformation Cycle" (https://tci-partners.com/transformationsprojekte-meistern-zahlreiche-erfolgsbeispiele-aus-der-praxis-interview-mit-prof-dr-peter-steinhoff/).

(Coverbild: © BullRun | Adobe Stock)

ETC (https://tci-partners.com/tag/etc/), Interviews (https://tci-partners.com/tag/interviews/), Projektkommunikation (https://tci-partners.com/tag/projektkommunikation/), Projektmanagement (https://tci-partners.com/tag/projektmanagement/)

SHARING IS CARING

(https://tci-partners.com/karl-heinz-hellmann/)

KARL-HEINZ HELLMANN

(https://tci-partners.com/karl-heinz-hellmann/)
TCI Partner Dr.-Ing. Karl-Heinz Hellmann sammelte seinen Erfahrungsschatz weltweit in verschiedenen Führungspositionen im Vertrieb von Industrie-, Prozess- und Büroautomation und als Alleingeschäftsführer. Er ist Top Management Consultant, selbständiger Strategietrainer und Keynote Speaker.

(https://tci-partners.com/damit-unternehmen-ir (https://tci-partners.com/die-ursachen-von-mis

ÄHNLICHE BEITRÄGE

WAS DIGITALISIERUNG UND GDEW FÜR ENERGIEVERSORGUNGSUNTERNEHMEN BEDEUTEN – INTERVIEW MIT INES MUSKAU UND ERNST KIEL (HTTPS://TCI-PARTNERS.COM/WAS-DIGITALISIERUNG-UND-GDEW-FUER-ENERGIEVERSORGUNGSUNTERNEHMEN-BEDEUTEN-INTERVIEW-MIT-INES-MUSKAU-UND-ERNST-KIEL/)

WARUM – UND WIE – PROFESSIONELLES VERÄNDERUNGSMANAGEMENT DEN ENTSCHEIDENDEN UNTERSCHIED MACHT (HTTPS://TCI-PARTNERS.COM/WARUM-UND-WIE-PROFESSIONELLES-VERAENDERUNGSMANAGEMENT-DEN-ENTSCHEIDENDEN-UNTERSCHIED-MACHT/)

VON DER ERP-SYSTEMEINFÜHRUNG ÜBERZEUGEN – MIT DEN RICHTIGEN INHALTEN IM PROJEKTMARKETING (HTTPS://TCI-PARTNERS.COM/VON-DER-ERP-SYSTEMEINFUEHRUNG-UEBERZEUGEN-MIT-DEN-RICHTIGEN-INHALTEN-IM-PROJEKTMARKETING/)