

## Projektmanagement

# Survival of the fittest: Angepasst ist besser

Das agile Vorgehen und Scrum gelten als neuer Königsweg im Projektmanagement. Eine Projektmethode ist allerdings nur so gut, wie sie an die jeweilige Organisation angepasst ist.

→ VON BERNHARD KRUSCHITZ UND ALEXANDER MESTRE

### DIE AUTOREN

#### Bernhard Kruschitz

ist Inhaber der BKI und Co-Autor von Hermes 5.  
→ [www.bki.ch](http://www.bki.ch)

#### Alexander Mestre

ist Senior Consultant und Trainer für Projekt- und Portfoliomanagement bei BKI.  
→ [www.bki.ch](http://www.bki.ch)

**A**lle Projekte spielen sich in komplexen Ökosystemen ab. Je besser die Abläufe zwischen den involvierten Personen aufeinander abgestimmt sind, desto erfolgreicher sind sie. Projektmanagement-Methoden klären die Beziehungen, doch passt keine Methode exakt in das Ökosystem Ihrer Organisation oder Ihres Projekts. Sie müssen die Methode und auch sich anpassen. Survival of the fittest – wer am besten angepasst ist, überlebt.

Haben Sie sich auch schon die Frage gestellt, welche Projektmanagement-Methode für Sie die beste ist? Soll es ein klassisches Wasserfall-Vorgehen, eine agile Methode oder gar eine bimodale sein? Müssen Sie die Methode auf Ihre Bedürfnisse anpassen? Dürfen Sie das überhaupt?

### SÄULEN DES PROJEKTERFOLGS

Auf den Punkt gebracht ist jene Projektmanagement-Methode die beste, die am ehesten zum Projekterfolg führt. Die Wahrscheinlichkeit eines Projekterfolgs steigt, wenn die Methode die Risiken mindert, die Qualität steigert und die Effizienz erhöht. Da sich Projekte im Ökosystem der beteiligten Organisationen abspielen und somit die vorhan-

denen Prozesse nutzen, müssen diese sowohl effizient als auch effektiv durchlaufen werden. Insbesondere die richtige Kombination aus raschen und nachhaltigen Entscheidungen beschleunigt die Projekte.

Letztlich sind es immer die Menschen, die Prozesse mit Leben füllen und Projekte zum Erfolg führen. Somit darf es an fundiert ausgebildeten, engagierten und verantwortungsbewussten Mitarbeitenden nicht fehlen.

Es sind also immer die drei Säulen Methode, Organisation sowie Mitarbeitende, die den Erfolg eines jeden Projekts unmittelbar beeinflussen.

### EXKURSION INS BIOTOP

Bei der Wahl der besten Methode können Sie sich nun dieses Wissen über den Projekterfolg zunutze machen – und eine Exkursion in Ihr eigenes Biotop wagen. Untersuchen Sie Ihre Organisation und prüfen Sie die Frage, wie viele Projekte aktuell aktiv sind – und ob das wirklich alles Projekte sein sollten. Gibt es allenfalls überdimensionierte Aufträge? Haben Sie Kleinprojekte? Von welcher Art sind Ihre Projekte, was sind die Hauptergebnisse, die in den Projek-



«Die Methode,  
Organisation und  
Mitarbeitende beeinflussen  
den Erfolg eines Projekts»

Alexander Mestre, BKI

ten erarbeitet werden? Vermutlich werden Sie feststellen, dass Sie die Projekte in ein paar wenige Arten gruppieren können. Vielleicht anhand der Ergebnisse, vielleicht anhand der Beteiligten oder Betroffenen.

Werfen Sie nun einen Blick auf die Sekundärprozesse. Das sind all jene Prozesse, die einen direkten Einfluss auf Ihre Projekte haben, sich aber ausserhalb Ihrer Projekte abspielen. Hierzu zählen zum Beispiel die Budgetierungs-, Beauftragungs-, Entscheidungs- und Genehmigungsprozesse Ihrer Organisation. Wer steuert die Projekte übergeordnet? Wer entscheidet darüber, in welche Projekte investiert wird? Stellen Sie aktive Verbindungen zwischen dem Projektablauf und den Sekundärprozessen her und gestalten Sie diese, damit Ihre Auftraggeber und Projektleiter auch diese Abhängigkeiten in den Projektablauf einplanen können und die Prozesse optimal ineinandergreifen.

Untersuchen Sie nun die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeitenden und externen Dienstleister. Welches Wissen über Projektmanagement besitzen sie? Haben sie spezielle Methodenkenntnisse? Kennen sie den fachlichen und organisatorischen Kontext sowie die Prozesse, die sich darin abspielen? Analysieren Sie die Zusammenarbeitsstruktur. Wie arbeiten heute die Teams? Wie gross sind sie und wie stabil? Sind sie eher hierarchisch oder matrixartig organisiert? Wie ist das Verhältnis von internen zu externen Mitarbeitenden?

#### METHODE ADAPTIEREN

Je nachdem, wie Sie Ihr Biotop analysiert haben, wählen Sie eine geeignete Methode und machen sie passend. Ein Widerspruch? Nein. Sie werden keine Projektmanagement-Methode finden, die Out of the Box perfekt zu Ihrer Organisation oder Ihren Projekten passt, auch wenn sie grundsätzlich geeignet ist. Sei es «Hermes 5», «Prince2», «Scrum», «SAFe», «SIA 112» oder welche auch immer. Passen Sie die Abläufe, Begriffe, Ergebnisse, Hilfsmittel und Rollen an die Besonderheiten Ihrer Projekte und Ihrer Organisation an – zum Beispiel auch durch Kombination der Methoden. Warum nicht? «Hermes 5» wird zum Beispiel häufig mit «Scrum» oder «SIA 112» kombiniert – und diese Kombinationen bewähren sich in der Praxis. Es hat sich aber auch gezeigt, dass es klare Erfolgsfaktoren gibt, die bei einer Methodenanpassung beachtet werden müssen. Die angepasste Methode muss sinnvoll sein, und zwar sowohl in Ihrer Organisation als auch für Ihre Projekte. Unterschätzen Sie das hierfür notwendige Methodenwissen nicht.

Basierend auf Ihrer Arbeit erstellen Sie einen Leitfaden für Ihre häufigsten Projektarten. Halten Sie fest, wie ähnliche Projekte künftig unter Berücksichtigung der Sekundärprozesse und in Anlehnung an die gewählte (und allenfalls kombinierte) Methode durchgeführt werden sollen. Beschreiben Sie die minimal zu erreichenden Ergebnisse, die erforderlichen Rollen mit deren Verantwortlichkeiten und stellen Sie Hilfsmittel wie Vorlagen oder Tools zur



## «Keine Standardmethode passt exakt zu einer Organisation oder einem Projekt»

Bernhard Kruschitz, BKI

Verfügung. Allein schon durch diesen Vereinheitlichungsschritt werden Sie Skalen- und Synergieeffekte erreichen.

#### MITARBEITENDE ANS ZIEL FÜHREN

Bilden Sie nun die Mitarbeitenden aus. Befähigen Sie die Auftraggeber, die Projektleiter, die Fachspezialisten, vermitteln Sie den Leitfaden und fordern Sie die Nutzung der Hilfsmittel ein. Verankern Sie die Zuständigkeiten, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten jeder Rolle konsequent und begleiten, beraten und unterstützen Sie Ihre Mitarbeitenden bei der konkreten Umsetzung und Anwendung.

Die beste Methode ist somit diejenige, die Sie speziell auf Ihre Organisation und Ihre Projektarten angepasst haben. Die besten Auftraggeber und Projektleiter sind jene, die ihr Vorgehen erstens am Leitfaden und zweitens gleichzeitig an den Besonderheiten des individuellen Projekts ausrichten und die Prozesse Ihres Ökosystems beherrschen. Wie schon Evolutionstheoretiker Charles Darwin feststellte: Anpassung ist eine Erfolgsstrategie. ←

#### IMPRESSUM

Das offizielle  
Publikationsorgan  
des VIW

Herausgeber:  
VIW – Verband der  
Wirtschaftsinformatik

VIW-Geschäftsstelle:  
Rosenweg 3  
5037 Muhlen  
Tel. 031 311 99 88  
info@viw.ch

Erscheinungsweise:  
Monatlich

→ [www.viw.ch](http://www.viw.ch)

### 7. Mai 2019: Frühlingsforum Hermes 5

Das Forum schlägt den Bogen von der agilen Strategieentwicklung über Projektportfoliomanagement zu Programmen und Projekten. Die Teilnehmer erfahren unter anderem, wie die Projekte im Programm Air2030 zur

Luftraumverteidigung mit der Hermes-Methode durchgeführt werden. Die Veranstaltung der BKI und ZHAW wird durch den VIW unterstützt. Die Teilnahme ist gratis. Anmeldung unter: [www.bki.ch/veranstaltungen](http://www.bki.ch/veranstaltungen)