



Schritt für Schritt zum Erfolg

Dass (zu) viele Projekte scheitern, ist eine Binsenwahrheit. Der Erfolg von Projekten ist jedoch planbar: Der Schlüssel dazu ist ein guter Projektleiter, der über fachliche, methodische, soziale und Management-Kompetenz verfügt. Entscheidende Faktoren sind zudem die absolute Loyalität der Chefetage, eine straffe Organisation und ein schlagkräftiges Team.

Dr. Gabriele Lüke

Eines der wichtigsten Werkzeuge des Projektmanagements sei die Kaffeemaschine, schmunzelt Kay-Eric Hirschbiegel. Der Gründer und Geschäftsführer der Sciforma GmbH in Taunusstein weiß, wovon er redet. Seine Firma hat die Projektmanagement-Software *PSNext* entwickelt und coacht Unternehmen bei der Projektrealisierung.

„Die informelle Kommunikation während eines Projekts ist als Erfolgsfaktor nicht zu unterschätzen“, erklärt Hirschbiegel. „Dass viele Projekte scheitern, liegt zwar auch an unklaren Zielen oder mangelhafter Planung. Aber noch mehr sind es die menschlichen Befindlichkeiten, Missverständnisse und Konflikte, die ein Projekt an den Abgrund treiben können.“ Sich bei einer Tasse Kaffee oder Tee unter vier Augen auszutauschen helfe, die gemeinsame Sprache wiederherzustellen. „Und das ist ja das Entscheidende: Ein Projekt ist eine komplexe Herausforderung, die nur gemeistert werden kann, wenn alle Beteiligten möglichst reibungslos zusammenarbeiten.“

Was Hirschbiegel andeutet, belegen unterschiedliche Studien immer wieder: Die Erfolgsbilanz der Projektarbeit lässt zu wünschen übrig. Nach wie vor werden zu viele Projekte nicht in der vorgegebenen Zeit, im erlaubten Budgetrahmen oder in der erwarteten Qualität abgeschlossen. „Das kann sich ein Unternehmen heutzutage aber weder finanziell noch inhaltlich leisten“, be-

tont Reinhard Wagner, Vorstand Projektmanagementforschung der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) in Nürnberg. „Die Betriebe müssen auf die Veränderungen ihrer Märkte, auf die Anforderungen ihrer Kunden immer schneller, immer flexibler, immer individueller reagieren, sich dafür auf unbekanntes Terrain begeben, auf ganz neue Aufgaben jenseits der Routine einlassen, sich intern restrukturieren, um ihre Marktposition zu halten.“

Die einzige Organisationsform, die solche umfangreichen, kreativen Aufgaben bewältigen könne, sei das Projekt. Wagner geht davon aus, dass Unternehmen in Zukunft immer mehr Arbeit in Projektform organisieren müssen und dass die Linienorganisation zurücktreten werde. „Ein Projekt zeichnet sich jedoch durch ganz eigene Standards und Prozesse aus und zudem durch eine sehr hohe fachlich-inhaltliche sowie menschlich-soziale Komplexität. Insofern bedingt die Notwendigkeit von mehr Projektarbeit auch einen Mentalitäts- und Verhaltenswandel in den Unternehmen. Da Projekte für Unternehmen im Sinne ihrer Zukunftsfähigkeit überlebenswichtig sind, sollten sie den Wandel und damit die Optimierung ihres Projektmanagements schnellstens angehen.“

Projektarbeit ist Bestandteil der Unternehmenskultur

Damit Projektarbeit erfolgreich ist, muss sie ein anerkannter Teil der Unternehmenskultur werden, die ganze

Spielregeln: So klappt die Teamarbeit

- > Wir sind Partner und behandeln uns gegenseitig mit Respekt.
- > Jeder hat (subjektiv) zu 100 Prozent Recht.
- > Jeder trägt die Verantwortung für sich selbst, sein Verhalten und seine Arbeitsergebnisse; jedes Teammitglied muss seine Aufgaben mit hoher Qualität termingerecht und selbstverantwortlich erledigen.
- > Alle Projektmitglieder sind verpflichtet, Störungen, Gefährdungen, Verzögerungen unaufgefordert und umgehend an die Projektleitung zu melden.
- > Änderungswünsche von außen sind für Projektmitarbeiter tabu.
- > Jede Besprechung hat ein Ziel, eine Agenda, ein Ergebnis und eine To-do-Liste.
- > Konflikte werden im Projekt gelöst: „Keep it in the family.“
- > Bei allen Dienstreisen sind Fahrgemeinschaften zu bilden.
- > Bestellungen kann nur die Projektleitung in Abstimmung mit dem Projekt-Controller vornehmen.
- > Wir stimmen die Urlaubsplanung ab.



Je komplexer ein Projekt ist, je mehr Menschen beteiligt sind, umso wichtiger wird die Systematisierung der Planung und der Prozesse.“

Peter Buchenau Geschäftsführer der The Right Way GmbH

Firma sollte hinter ihr stehen. „Ein Projekt ist innerhalb eines Unternehmens die mit der Linie konkurrierende Organisationsform. Es stört das normale Tagesgeschäft, weil es Mitarbeiter aus der Linie abzieht, Strukturen verändert. Wenn Projektarbeit also nicht als Teil der Unternehmenskultur verstanden wird, ist es schwer, diese Störungen zu vermitteln.“ Reinhard Wagner empfiehlt: Die Chefetage und das Topmanagement müssen sich zu dieser Organisationsform bekennen – und sich dann auch an ihr eigenes Bekenntnis halten.

Zunächst Projektarbeit zu initiieren und dann Mitarbeiter wieder abzuziehen, wenn man sie für andere Arbeiten brauche, gehe nicht. „Das signalisiert doch, dass die Chefetage ihre eigenen Ansprüche ignoriert. Und dann nehmen andere Mitarbeiter oder Führungskräfte die Projektarbeit auch nicht mehr so ernst oder beginnen sogar, sie zu torpedieren“, weiß Wagner.

Die Firmenchefs sollten allen Mitarbeitern – vor allem aber jenen, die wie die Führungskräfte in der Linie besonders aufgeschreckt reagieren könnten –

die Projektarbeit erklären. Denn oft herrsche darüber Unkenntnis. „Wenn alle Mitarbeiter aber wissen, was Projektarbeit bedeutet und warum sie für das Unternehmen wichtig ist, wie sie funktioniert und sich auswirkt, können sie leichter mitziehen, bekommen auch nicht den Eindruck, dass ihre Linienarbeit plötzlich nicht mehr wichtig ist.“

Schließlich müssen die Stakeholder ins Boot geholt werden. Das kann der Betriebsrat sein, vielleicht die Familien oder Anwohner, auch Aktionäre oder ein Beirat, aber genauso gut etwa bei großen Projekten von nationaler oder internationaler Bedeutung politische Interessens- oder Lobbygruppen. Wagner fasst zusammen: „Wer schon im Vorfeld klar kommuniziert, sich hundertprozentig hinter die Projektarbeit und das einzelne Projekt stellt, alle Betroffenen informiert, sie überzeugt und Konsens stiftet, der schafft eine gute Basis.“

Die Schlüsselrolle des Projektleiters

Das leitet über zur Schlüsselfigur eines jeden Projekts: zum Projektleiter. „Für

Checkliste für den Projekterfolg

- Projektarbeit verändert die Kultur eines Unternehmens. Die Chefetage und das Topmanagement sollten daher zu 100 Prozent hinter der Projektarbeit stehen.
- Alle Mitarbeiter, nicht nur die Projektteammmitglieder, müssen verstehen, was Projektarbeit ist, wie sie abläuft, was sie für das Unternehmen bedeutet – und sich auf den damit einhergehenden Mentalitätswandel einlassen.
- Projekte müssen mit den nötigen finanziellen und personellen Ressourcen ausgestattet sein.
- Linie und Projekt sollten konstruktiv und lösungsorientiert zusammenarbeiten, zumal Projektmitglieder oft noch parallel in der Linie arbeiten.
- Das Projekt sollte Vorrang vor der Linie genießen.
- Der Projektmanager muss über die entsprechende Fach-, Methoden-, Management- und Sozialkompetenz verfügen. Gefordert ist kein Kümmerer, sondern ein Manager.
- Der Projektmanager kann auch ein externer Kandidat sein. Der Vorteil: Er hat den Blick von außen und muss weniger „politische“ Rücksichten nehmen. Der Nachteil: Die Integration des Externen in das interne Team muss gelingen; gegebenenfalls wandert nach Projektabschluss mit dem Externen Know-how ab.
- Der Projektleiter sollte zum frühestmöglichen Zeitpunkt angesprochen werden: optimal bereits in der Akquisephase für ein Entwicklungsprojekt.
- Konflikte, die im Projekt entstehen, werden auch im Projekt gelöst.
- Ein Projekt fordert andere Mitarbeiter-Eigenschaften als die Linie. Deshalb sollten als Teammitglieder immer diejenigen Mitarbeiter ausgewählt werden, die über eine hohe Fachkompetenz verfügen, eigenverantwortlich arbeiten können und die Spielregeln der Kommunikation beherrschen.
- Im Projektteam sind bestehende Hierarchien aufgehoben. Alle arbeiten gleichberechtigt und sind nur dem Projektleiter untergeordnet.
- Es hilft, sich an einer Projektmanagement-Methode zu orientieren und mit ihrer Hilfe die Projektprozesse zu standardisieren. Sie sollte an das eigene Umfeld angepasst und in einem Projekthandbuch niedergeschrieben werden.
- Nicht zu vernachlässigen sind Dokumentation, ein kontinuierliches Projekt-Controlling (Soll-Ist-Analyse) inklusive Risiko- und Change-Management.
- Der Einsatz einer Software kann dabei hilfreich sein. Aber sie ist nur ein Hilfsmittel und darf nicht dazu verleiten, das Steuer aus der Hand zu geben.
- Der Projektleiter sollte das Management und die Stakeholder stets auf dem Laufenden halten.
- Nach Abschluss des Projekts gilt es, die Lessons Learned Revue passieren zu lassen und wirklich aus ihnen zu lernen – und nachzukalkulieren.

[Quelle: Regina Kern, Haufe Akademie]



ihn sind das Bekenntnis und die vorherige Überzeugungsarbeit der Geschäftsleitung umso wichtiger, denn sie bedeuten nicht nur Rückendeckung, sondern auch Macht und Ressourcen und damit weitgehend störungsfreies Arbeiten“, erläutert Regina Kern, die für die Haufe Akademie in Freiburg eine Studie über Projektmanagement im Mittelstand realisiert hat. In der Praxis heißt das: Für die Zeit des Projekts müssen die Kompetenzen klar und möglichst schriftlich geregelt sein:

- > Was hat Vorrang: Projekt oder Linie?
- > Welche Entscheidungs- und Budgetspielräume hat der Projektleiter?
- > Inwieweit kann er auf Linienmitarbeiter zugreifen?
- > Wie werden eventuell auftretende Kapazitätsengpässe gelöst?

Neben dieser strukturellen Autorität braucht der Projektleiter aber auch die richtigen funktionalen Eigenschaften. „Bei seiner Wahl darf man keine Kompromisse eingehen. Nur wer Fach-, Methoden- und Managementkompetenz sowie persönliche Autorität in sich vereint, sollte den Zuschlag bekommen: der Beste eben, nicht derjenige, der gerade Zeit hat.“ Dabei sei die Fachkompetenz noch die unwichtigste Voraussetzung, meint Kern: „Entscheidender sind die Fähigkeiten als methodensicherer, emotional intelligenter Manager, der gelernt hat, selbstständig zu arbeiten und zu entscheiden, der Dinge voranbringen, der Menschen führen und motivieren kann.“

Der Projektleiter müsse wissen, wie ein Projekt realisiert wird – auf allen Ebenen, in allen Phasen, mit allen Beteiligten. „Für den fachlichen Part kann er sich einen Experten als Sparringspartner an Bord holen.“ Angesichts dieses Leistungsprofils bedauert Kern, dass die Qualifikation der Projektmanager oft noch stark zu wünschen übrig lässt. „Gerade im Mittelstand gibt man sich gern mit einer zweitägigen Fortbildung zufrieden. Das reicht aber selbst bei noch so talentierten Menschen nicht aus.“

Schwammige Ziele

Damit kommt das dritte entscheidende Element ins Spiel: die Projektorganisation. „Ein Projekt lässt sich nicht aus dem Bauch managen, es braucht Systematik, Struktur, Stringenz. Und je komplexer ein Projekt ist, je mehr Menschen

beteiligt sind, umso wichtiger wird die Systematisierung der Planung und der Prozesse“, erläutert Peter Buchenau, Geschäftsführer der The Right Way GmbH in Würzburg, die immer dann einspringt, wenn Projekte kurz vor dem Scheitern stehen. Dabei müsse niemand eigene Regeln entwickeln, es gebe bewährte Projektmanagement-Methoden. An diesen können sich Projektleiter orientieren und sie an die Bedürfnisse des eigenen Unternehmens anpassen.

„Wenn man diese Methodik in einem internen Projektmanagement-Handbuch festhält, erhält sie auch die nötige Verbindlichkeit.“ Buchenau erklärt: „Ein Projekt muss ein Ziel erreichen, hat einen Anfang und ein Ende, man kann es nicht unendlich verlängern. Es hat ein Budget, das sich ebenfalls nicht beliebig ausdehnen lässt. Das zu planen geht eben nicht ohne Systematik.“

In der Praxis kranke es häufig schon an der Zielfindung. Er werde in seiner Arbeit immer wieder damit konfrontiert, dass Ziele nur sehr schwammig, wenn überhaupt formuliert wurden. „Nach dem Motto: Wir fangen schon mal an, der Rest findet sich schon. Der Auftraggeber weiß nicht so genau, wo es hinget. Oder wir brauchen eine Lösung, machen wir mal ein Projekt.“

Dabei lässt sich das Projekt nur mit einer eindeutigen Formulierung des Ziels organisieren:

- > Welches Budget benötige ich?
- > Welche Experten brauche ich wann?
- > Wer hat was bis wann zu tun?
- > Bis wann sind welche Zwischenziele, die so genannten Meilensteine, zu erreichen?
- > Wie oft muss ich mich mit einzelnen Projektmitarbeitern, wie oft mit dem gesamten Team treffen?
- > Wie viel Zeit habe ich für die einzelnen Schritte und für das Gesamtprojekt?

All diese und noch viel mehr Fragen kann der Projektmanager ohne klare Zielstellung kaum beantworten.

„Zudem zeichnet sich eine gute Planung dadurch aus, dass sie das Projekt konsequent zu Ende denkt, alle Eventualitäten berücksichtigt, alternative Wege erwägt, Abweichungen antizipiert, über den Tellerrand schaut“, erklärt Kay-Eric Hirschbiegel. „Erst danach kann der Projektplan verlässlich erstellt, können alle Prozesse, alle Schnittstellen, alle



**Fachmesse für Software,
Infrastruktur & IT-Services**

**06.–08.10.2009
NEUE MESSE STUTTGART**

**Die Messe mit Fokus. Für
Aussteller mit Qualität. Für ein
Publikum, das entscheidet.**

Die neue IT & Business überzeugt mit klarem Konzept. Ein maßgeschneidertes Angebot und hochkarätige Foren ziehen ein interessantes Fachpublikum von IT-Verantwortlichen und Entscheidern an. Präsentieren auch Sie Ihre Lösungen und Services auf der IT-Messe für den Mittelstand.

Willkommen zur Premiere auf
der Neuen Messe Stuttgart.



**IM FOKUS:
IT FÜR DEN MITTELSTAND.**

www.itandbusiness.de

Ideeller Träger



Fachverband Software



Beteiligten verbindlich definiert werden.“ Gerade auch Projekte, die gut laufen, sollten am Ende nicht noch von unbedachten Kleinigkeiten bedroht werden.

„Die Planungsphase am Anfang ist zwar zeitintensiv, aber es lohnt sich, sich diese Zeit zu nehmen.“

Dabei geht es nicht darum, die Planung zu betonieren.

Kein Projekt kommt ohne Flexibilität aus. Schon allein die externen oder internen Auftraggeber tragen in der Regel noch nachträgliche Wünsche an die Projektleiter heran, manche Schritte lassen sich eventuell schneller als geplant realisieren, andere brauchen mehr Zeit.

„In jedem Projekt kommt es tatsächlich fortwährend zu Abweichungen. Der permanente Soll-Ist-Vergleich, das so genannte Projekt-Controlling, einhergehend mit dem entsprechenden Change- und Risikomanagement, ist daher vielleicht die größte praktische Herausforderung“, betont Peter Buchenau. Denn die Abweichungen müssen umgehend in den Zeitplan, ins Budget und in die Abläufe integriert, die Folgen für das Gesamtprojekt kalkuliert werden. So sei es zwar nett, dem Kunden oder Teammitglied entgegenzukommen, aber irgendwann stoße jede noch so flexible Organisation an ihre Grenzen.

„In diesem Sinne muss der Projektleiter auch ein Ultimatum setzen dürfen. Denn zu viele Veränderungen und Abweichungen können ein Projekt, seinen Plan, seine Qualität in Gefahr bringen“, warnt Buchenau.

Die Kosten im Blick

Unerlässliche Basis für Projekt-Controlling und Change-Management ist eine saubere Dokumentation des Projektverlaufs. „Unnötig zu erwähnen, sollte man meinen, aber doch nicht selbstverständlich: In vielen Projekten mangelt es nämlich genau daran“, hat Buchenau beobachtet. „So kommt es zu Umsetzung und Management ‚by Erinnerung‘. Das ist natürlich nicht zielführend.“

Man könne gar nicht oft genug wiederholen, dass alle Absprachen, Schritte und Veränderungen schriftlich festgehalten werden müssen – transparent und für alle zugänglich. „Denn sonst erkenne ich weder, wo ich nachlegen muss, noch, dass ich das Projekt vielleicht abbrechen muss. Und auch das gehört zum Projektmanagement: zu

sehen, wann und dass das Projekt keine Chance mehr hat und eine Exit-Strategie not tut“, so Hirschbiegel weiter.

Der erfolgreiche Abschluss ist natürlich erstrebenswerter. Das heißt aber nicht, dass das Projekt mit dem letzten Meilenstein und der Feier danach beendet wäre. „Ein Projekt ist immer auch eine betriebswirtschaftliche Einheit“, betont Dr. Michael Streng, Lehrbeauftragter für Projektmanagement an der Universität Passau sowie der Fachhochschule für angewandtes Management in Erding sowie Gründer und Geschäftsführer der parameta Projektberatung GmbH & Co. KG, ebenfalls in Erding.

„Deshalb muss es nicht nur im Vorhinein möglichst exakt, wenn auch nicht zu eng kalkuliert, sondern vor allem auch nach Abschluss nachberechnet werden.“ Es sei jedoch erstaunlich, wie lax Unternehmen mit der Nachkalkulation umgehen, wundert sich der Experte. „Es ist doch wichtig zu wissen, inwieweit sich das Projekt rechnet, ob es im Budget geblieben ist, ob es seine finanziellen Ziele erreicht hat. Dazu muss ich eventuell auch ein Jahr nach Abschluss noch einmal mit spitzem Stift rechnen.“

Dr. Streng unterstreicht: „Ergänzen sollte man die nachträgliche buchhalterische Projektbilanz um die Analyse der so genannten Lessons Learned. Fehler müssen sich ja im nächsten Projekt nicht wiederholen.“ Dabei geht es vor allem auch um organisatorische oder soziale Optimierung, um Beschleunigung, Einsparungen. Das heißt, der Projektleiter kann das Projekt mit gutem Gewissen erst abschließen, wenn er auch diese Aufgaben erfüllt hat.

Erfolgreich im Team

Der Projektmanager hat also an eine Menge zu denken. Deshalb braucht er ein starkes Team an seiner Seite – der letzte Punkt auf der Liste der Erfolgskriterien. „Der Projektleiter benötigt nicht nur sehr selbstständige, disziplinierte und eigenverantwortliche Teammitglieder, sondern je nach Projektphase auch sehr unterschiedliche“, unterstreicht Dr. Streng.

In der Initialisierungsphase gelte es, kreative Köpfe zusammenzubringen, die gemeinsam Ideen entwickeln. Die Planungsphase zeichne sich durch die Controller aus, die die Schritte, Meilensteine und Budgets genau kalkulieren. Wenn es an die Projektdurchführung



Ein Projektleiter braucht nicht nur die institutionelle, sondern auch eine große persönliche Autorität.“

Dr. Michael Streng Lehrbeauftragter an der Universität Passau und Geschäftsführer der parameta Projektberatung GmbH & Co. KG

gehe, sind ergebnisorientierte Arbeitsbienen gefragt, aber auch Menschen, die dem Team menschlich gut tun, die zuhören können, die Optimismus und Harmonie verbreiten. In der Abschlussphase kommen dann erneut die Controller zum Einsatz, die mit Akribie nachrechnen.

„Es ist wahrscheinlich utopisch, die Phasen idealtypisch besetzen zu können, aber wenn es nur ansatzweise gelingt, ist das ein echter Erfolgsfaktor.“ Dr. Streng warnt allerdings davor, anzunehmen, dass Projekte ohne Konflikte auskommen könnten. „Das liegt nicht in der Natur des Menschen. Es kommt immer zu Rivalitäten, Missverständnissen, Reibungen, Nachlässigkeiten.“ In internationalen Teams treten dann auch noch interkulturelle Befindlichkeiten hinzu. Das führt zurück zum Projektleiter und seiner notwendigen sozialen Kompetenz.

„Ein Projektleiter braucht nicht nur die institutionelle, sondern eben auch eine große persönliche Autorität“, so Dr. Streng. Nur damit kann er das Projekt emotional, sozial und disziplinarisch in der Balance halten. Ob durch offizielle Spielregeln, strenge Worte, informelle Gespräche mit einzelnen, Transparenz, Humor, spielerische Wettbewerbe unter den Projektmitgliedern: Das Team braucht eine gemeinsame Sprache, jede Menge Disziplin und Motivation. Was dabei hilft, ist ein „Teambuilding-Event“, etwa ein Outdoor-Training, an dem alle Projektbeteiligten teilnehmen. „Es geht darum, Identifikation mit dem Projekt zu schaffen, Stolz zu spüren, dass man an dem Projekt teilnimmt, Regeln zu verabreden, die Teammitglieder zusammenschweißen.“

Exzellente Projekte

Harald Wehnes hat in diesem Sinne alles richtig gemacht. Dafür wurden er und sein Projektteam von der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement im vergangenen Jahr mit dem *Project Excellence Award 2008* ausgezeichnet. Und auch international kann er demnächst auf eine Auszeichnung hoffen.

Wehnes' Projekt begann Mitte 2006. Als Projektleiter hatte er die Aufgabe, die Serverlandschaft der AOK Bayern zu zentralisieren, die Arbeitsplätze mit moderneren Rechnern auszustatten und eine neue Netzwerk-Technologie einzuführen. Damit war das Projektziel klar definiert. Betroffen waren 50 Ser-

ver-Standorte mit insgesamt 400 Servern sowie 7500 Arbeitsplätze in 250 AOK-Geschäftsstellen. Das Projekt sollte insgesamt nicht mehr als 20 Monate dauern und einen Budgetrahmen von 7,1 Millionen Euro nicht überschreiten.

Dass am Ende alles reibungslos klappte, verdankt Wehnes seiner Erfahrung und einem guten Projektmanagement. So hatte er die volle Rückendeckung der Geschäftsführung und das Verständnis der AOK-Mitarbeiter. Diese wussten, dass das Projekt deutliche Verbesserungen für sie und das Unternehmen bringen würde: dass sie danach schneller und besser mit den Krankenkassenmitgliedern kommunizieren könnten, dass sie an ihren Arbeitsplätzen keinen Rechnerlärm mehr in Kauf nehmen müssten und dass Energie gespart würde.

Auch die zweite vorbereitende Maßnahme, die Wirtschaftlichkeitsberechnung des Projekts, ging auf. Dann begann die konkrete Planung. Wehnes machte sich an den Projektplan. „Wir haben das Projekt in eine Reihe überschaubarer Teilprojekte aufgeteilt, exakt von einem Meilenstein zum nächsten durchgeplant und mit den entsprechenden Experten besetzt.“

Dabei gab es zwei Hauptphasen: die Konzeptentwicklungs- und die Rollout-Phase. Die Mitarbeiter wurden phasenorientiert eingesetzt – in der Spitze waren es 103 Projektmitarbeiter. „Deshalb war neben der genauen Planung auch die Harmonie im Team für den Erfolg des Projekts ganz entscheidend.“

Wehnes sorgte nicht nur für ein spannendes Teambuilding-Event, er stellte auch eigene Kommunikationsregeln auf und legte Wert auf eine intensive Feedback-Kultur. Die Kaffeemaschine als informeller Treffpunkt, Konflikte zu lösen, spielte dabei auch eine Rolle. „Am Ende haben wir dann nicht nur das ganze Projekt Revue passieren lassen, sondern es auch mit einem ausgezeichneten nahezu identischen Projekt verglichen und stolz festgestellt, dass wir schneller und deutlich günstiger waren.“

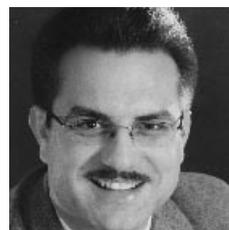
Apropos: Während des Projekts haben sich die Rechenzentren der AOK-Verbände in Bayern, Sachsen und Thüringen unter Wehnes' tatkräftiger Mithilfe auch noch in einem eigenen Unternehmen, der kubus IT, selbstständig gemacht. Trotz all dieser Leistung bleibt der Projektleiter bescheiden: „Ich war doch nur der Organisator und Coach meines Teams.“

[rm]



Die informelle Kommunikation während eines Projekts ist als Erfolgsfaktor nicht zu unterschätzen.“

Kay-Eric Hirschbiegel Gründer und Geschäftsführer der Sciforma GmbH



Wer schon im Vorfeld klar kommuniziert, alle Betroffenen informiert, sie überzeugt und Konsens stiftet, der schafft eine gute Basis.“

Reinhard Wagner Vorstand Projektmanagementforschung der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM)