

*„Letztlich kommt es in Projekten  
immer auf den Faktor Mensch an!“*

*Stimmt das wirklich?*

## PRINCE2 und/oder/statt Soft Skills?

Eine provokante Auseinandersetzung mit einem  
Allgemeinplatz des Projektmanagements

# Auf was kommt es in Projekten mehr an?

Führung

Engagement und Motivation

Selbststeuerung

Durchsetzungsvermögen

Entspannung und

Stressbewältigung

Ergebnisorientierung

Effizienz

Diskussionsfähigkeit

Verhandlungssicherheit

Konfliktfähigkeit

Offenheit

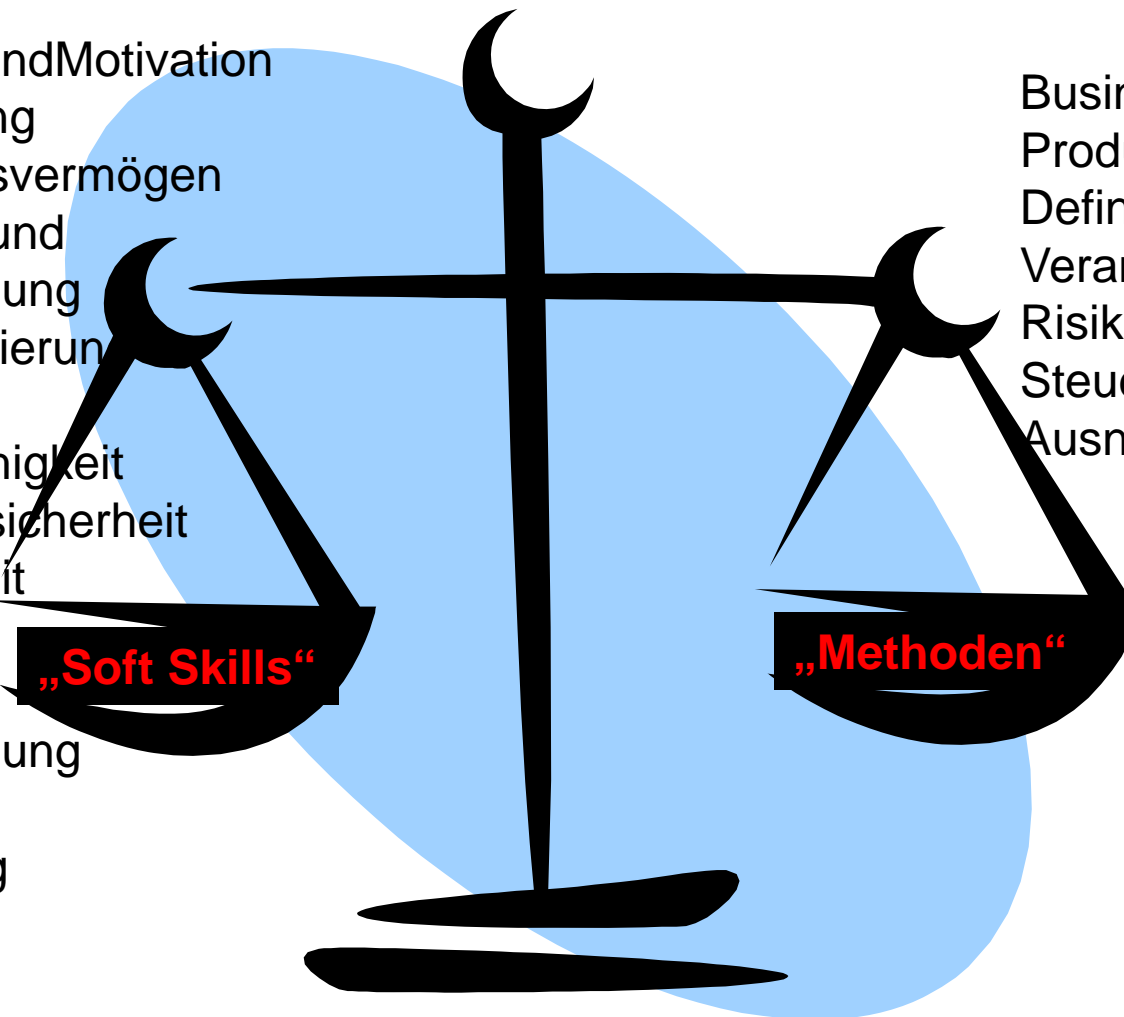
Kreativität

Krisenbewältigung

Verlässlichkeit

Wertschätzung

Ethik



Business Case

Produktorientierung

Definierte Rollen und

Verantwortlichkeiten

Risikomanagement

Steuern nach dem

Ausnahmeprinzip

# IPMA versus PRINCE2

---

- ▶ Die IPMA Competence Baseline 3.0 führt 46 Kompetenzen auf, die für Projektmanager wichtig sind. 15 (über 30%) davon widmen sich ausschließlich den Soft Skills.
- ▶ PRINCE2 schließt „Führungsqualitäten“ und „sonstige zwischenmenschliche Fähigkeiten“ explizit aus seiner Thematik aus („Das bietet PRINCE2 nicht“, S.7 im Manual)

**Ein grauenhafter Verdacht liegt nahe:**

**Ist PRINCE2 nur etwas für Soft-Skill-Zombies?**

# Fünf Thesen zu Soft Skills im PM

---

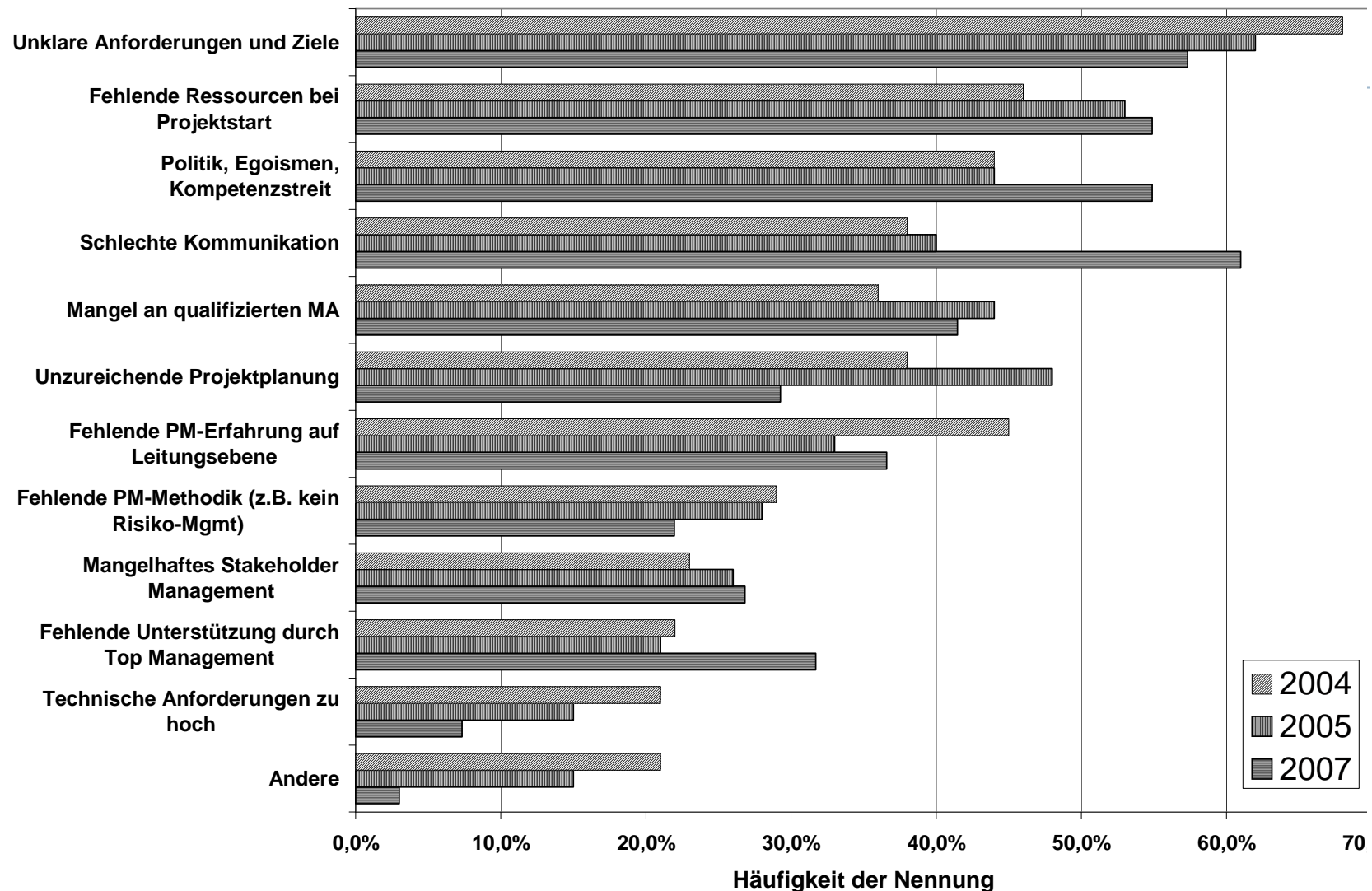
1. Soft Skills braucht man unbedingt – aber in erster Linie im Arbeitsalltag!
2. Soft Skills werden als Lückenbüßer im PM missbraucht.
3. Der „Super-Soft-Skill-Projektmanager“ ist nur notwendig, wenn die Hausaufgaben nicht gemacht wurden („Management by Heroes“).
4. Wer nach PRINCE2 arbeitet, erledigt alle Hausaufgaben und benötigt keine Helden.
5. Die wichtigsten Soft Skills bei PRINCE2 sind Faulheit und Konfliktscheue ;-).

# 1. Soft Skills braucht man unbedingt – in der Linie!

---

1. Mitarbeiter müssen geführt und motiviert werden. Vorgesetzte müssen zufrieden gestellt werden. Für die Karriere müssen Beziehungsnetzwerke aufgebaut werden ... Jede(r) braucht Soft Skills.
2. Karriere findet in der Linie statt.
3. Projekte aber sind Aufgabenstellungen: Ein Produkt ist fertigzustellen. Termine und Budget sind einzuhalten. Projekte sind keine Selbsterfahrungsgruppen.
4. Warum wird dann aber immer wieder behauptet, dass gerade für Projekte die Sozialkompetenzen der Teammitglieder und ganz besonders des Projektleiters so überaus wichtig seien?

# Warum scheitern Projekte?



Quelle: Enge, Claus u. Quadejacob, Nils: Studie von GPM und PA Consulting. Fünf Erfolgsfaktoren für Projekte. Projekt Magazin, Ausgabe 19/2008

# Die vier wichtigsten Gründe für das Scheitern von Projekten

---

- ▶ Unklare Anforderungen und Ziele
- ▶ Fehlende Ressourcen bei Projektstart
- ▶ Politik, Egoismen, Kompetenzstreit
- ▶ Schlechte Kommunikation

Behauptung: Der ganze „Psychokram“ entsteht nur dadurch, dass die Hausaufgaben des Projektmanagements nicht erledigt werden!

# Eine kleine Geschichte

---

Stellen Sie sich vor, Sie wären ein Taxifahrer  
und ein Fahrgast steigt zu Ihnen ein.



Sie fragen ihn: „Wohin soll es gehen?“  
und erhalten als Antwort:  
„Ich möchte drei Tage in dieser Stadt bleiben.“

# Eine kleine Geschichte

---

Nun gut, denken Sie, dann fahre ich ihn eben zum Hotel „GuteNacht“, das kenne ich, ist ein netter Familienbetrieb und kann ich immer empfehlen.

Dort angekommen beschwert sich der Fahrgast:  
„Um Gottes willen, wo haben Sie mich da hingefahren? Ich will doch nicht in einer solchen Bruchbude übernachten!“



Daraufhin fahren Sie ihn zum Nobelhotel „NoblessOblige“.

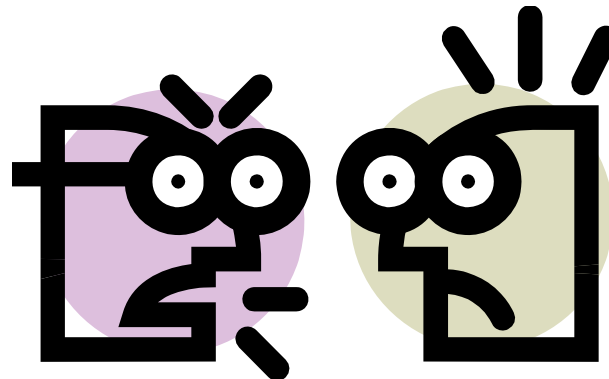
Aber auch dort ist Ihr Fahrgast nicht glücklich und beschwert sich über den hohen Zimmerpreis.

# Eine kleine Geschichte

---

Nur mühsam bewahren Sie die Fassung,  
und fordern Ihren Fahrgast auf:

„Dann sagen Sie mir halt bitte endlich, was Sie genau wollen!  
Ich kann doch nicht Gedanken lesen!“



Diese Frage gefällt Ihrem Fahrgast gar nicht und er regt sich auf:

„Na hör'n Sie mal, das habe ich doch ganz genau gemacht:  
Ich will drei Tage in dieser Stadt bleiben!

Nur Sie sind völlig unfähig, die Wünsche Ihrer Kunden zu erfüllen.

Ihnen mangelt es ganz offensichtlich an den notwendigen Soft Skills!“

# Produktbeschreibungen aus der Praxis

---

## **Was gesagt wurde:**

Das Design muss irgendwie unsere Corporate Identity ausdrücken!

Das neue CRM-System muss alle bisherigen Schnittstellen unverändert bedienen können.

Das neue Lüftungssystem muss so ausgelegt sein, dass eine Lüftung durch die Fenster nicht mehr erforderlich ist.

## **Was nicht gesagt wurde:**

Wir arbeiten gerade an einem neuen Unternehmensleitbild und werden dabei Slogan, Logos und Farben ändern.

Die individuell erstellten Einzelprogramme werden in einem Vierteljahr durch eine zentrale ERP-Lösung ersetzt.

Durch eine Fusion wird die Belegschaft verdoppelt. Die Einzelbüros werden deshalb in ein Großraumbüro umgewandelt.

## 2. Soft Skills werden als Lückenbüßer missbraucht!

---

### **Konsequenzen aus unzureichenden Produktbeschreibungen:**

Projektmitarbeiter müssen beständig beim Auftraggeber nachfragen.

Das Projektteam muss immer wieder nachbessern und wird dadurch beständig frustriert.

Der Auftraggeber wird zunehmend verärgert und erhöht den Druck auf den Auftragnehmer.

### **Lückenbüßer-Soft-Skill:**

Diskussionsfähigkeit  
Kreativität  
Durchsetzungsvermögen

Entspannung und  
Stressbewältigung

Verhandlungssicherheit  
Konfliktfähigkeit  
Krisenbewältigung

### 3. Jetzt kann nur noch einer helfen:

---

#### **Der Super-Soft-Skill-PM-Man!**

Er handelt mit dem Auftraggeber immer wieder aufs Neue aus, was geliefert wird.

Er motiviert die Teammitglieder und sorgt mit Story Telling für Entspannung.

Er findet für alle Probleme kreative Lösungen.

Er setzt sich gegenüber den anderen Projektleitern und den Linienmanagern bei Ressourcenkonflikten durch.

Er kümmert sich darum, dass die Entscheidungsträger dem Projekt wohlgesonnen sind.

.....



# Elemente der Produktbeschreibung bei PRINCE2

---

- ▶ Zweck: Beschreibung der mit dem Produkt verfolgten Absicht und wer damit arbeiten wird ...
- ▶ Zusammensetzung: Auflistung der verschiedenen Bestandteile des Produkts ...
- ▶ Herkunft/Ableitung: Von welchen Ausgangsprodukten wird dieses Produkt abgeleitet? ...
- ▶ Notwendige Kenntnisse der Entwickler
- ▶ Qualitätskriterien
- ▶ Qualitätstoleranz
- ▶ Qualitätsprüfmethode
- ▶ ...

## 4. Wer nach PRINCE2 arbeitet, erledigt alle Hausaufgaben und benötigt keine Helden.

---

- ▶ Nur PRINCE2 fordert und definiert klare Produktbeschreibungen.
- ▶ Nur PRINCE2 gibt vor, wie mit diesen Produktbeschreibungen so zu arbeiten ist, dass keine Missverständnisse entstehen.
- ▶ Missverständnisse sind der Hauptgrund für Konflikte.
- ▶ Nur PRINCE2 definiert einen Lenkungsausschuss, bei dem alle interessierten Parteien adäquat vertreten sind.
- ▶ Nur PRINCE2 definiert, welche Befugnisse und Pflichten der Auftraggeber hat.
- ▶ Klare Rollenbeschreibungen verhindern Kompetenzgerangel und politische Querelen.
- ▶ Vor allem aber sorgt PRINCE2 für ausreichend Ressourcen.

# Nochmal: Die vier wichtigsten Gründe für das Scheitern von Projekten

---

- ▶ Unklare Anforderungen und Ziele
- ▶ Fehlende Ressourcen bei Projektstart
- ▶ Politik, Egoismen, Kompetenzstreit
- ▶ Schlechte Kommunikation

Wenn es Produktbeschreibungen nach PRINCE2 gibt,  
wenn die Projektorganisation steht,  
wenn es einen Auftraggeber und einen Business Case gibt,  
dann gibt es all diese Probleme nicht!

# PRINCE2-Projektmanager brauchen auch kein Projektmarketing, sie haben den Business Case

PMBOK	ICB	PRINCE2
<ul style="list-style-type: none"><li>• Business Case ist Aufgabe von Programm- und Portfoliomanagement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Projektmanager muss Schnittstelle zwischen Unternehmen und Projektmanagen</li><li>• Projektmanager muss die Belange des Unternehmens berücksichtigen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jedes Projekt muss einen Business Case (BC) haben.</li><li>• BC ist wichtigstes Projektdokument.</li><li>• Auftraggeber ist Eigentümer des BC.</li><li>• Projektmanager muss Projekt auf den BC ausrichten.</li><li>• Jede Projektentscheidung muss unter Berücksichtigung des BC getroffen werden.</li><li>• Der BC startet das Projekt und begleitet seine Durchführung.</li><li>• Das Projekt liefert einen Revisionsplan zur anschließenden Überprüfung des BC.</li></ul>

## 5. Die wichtigsten Soft Skills bei PRINCE2 sind ...

---

- ▶ **Faulheit:** PRINCE2-Projektmanager wollen alles nur einmal machen und nicht immer wieder von vorne anfangen. Deshalb legen sie Wert auf eine detaillierte Produktbeschreibung.
- ▶ **Konfliktscheue:** PRINCE2-Projektmanager streiten sich nicht gern mit ihren Kollegen. Deshalb haben sie eine klare Projektorganisation und einen verantwortlichen Auftraggeber.

... und deshalb:

# Mit PRINCE2 kann jeder Projekte managen!

---

- ▶ Ein(e) PRINCE2-Projektmanager(in) muss kein Super-Soft-Skill-Man (oder -Woman) sein! Ganz normale Menschen wie Sie und ich schaffen das!
- ▶ PRINCE2-Projekte machen so viel Spaß, dass der Projektmanager sein Team gar nicht erst motivieren muss.
- ▶ Der Business Case als wichtigstes Steuerungsmittel macht für den Projektmanager Verhandlungen über Ressourcen, Budgets und Termine weitgehend überflüssig.

# Warum führen dann nicht alle Unternehmen PRINCE2 als PM-System ein?

---

- ▶ Mit PRINCE2 haben Unternehmen keine Entschuldigung mehr, wenn ein Projekt falsch läuft.
- ▶ Als PRINCE2-Projektmanager kann ich auf Partys nicht mehr den „coolen Typen“ spielen.

# Der Faktor Mensch

– entscheidend für aber nicht in PRINCE2

---

Fazit:

PRINCE2 braucht Soft Skills in seinen Projekten nicht mehr als sie im ganz normalen Arbeitsalltag auch erforderlich sind.

Aber um PRINCE2 einzuführen, da sind jede Menge an Soft Skills notwendig!

**Danke für Ihre Aufmerksamkeit!**

**Was ist Ihre Meinung?**