

Der Arbeitskreis Projektmanagement des Bitkom erarbeitet in seinen Mitgliedertreffen Inhalte und Positionen zu bestimmten Themen des Projektmanagements und stellt diese in kompakter Form vor.

Projekterfolg im Realitätscheck: Was wirklich hilft – und was zum Scheitern verurteilt ist

Ziel dieses Arbeitskreis-Treffens war es, einen ehrlichen Blick auf Projekterfolg in der Praxis zu werfen – jenseits von Statusberichten, Methodenkonformität und idealisierten Best Practices. Welche Ansätze funktionieren wirklich? Wo liegen typische Fallstricke? Und was können wir aus gescheiterten Projekten lernen? Vier spannende Impulsvorträge sowie offene und ehrliche Diskussionen haben die Veranstaltung kurzweilig und erkenntnisreich gestaltet.

Die Projekt-Falle: Warum Budgettreue ohne Skill-Match zum Scheitern führt

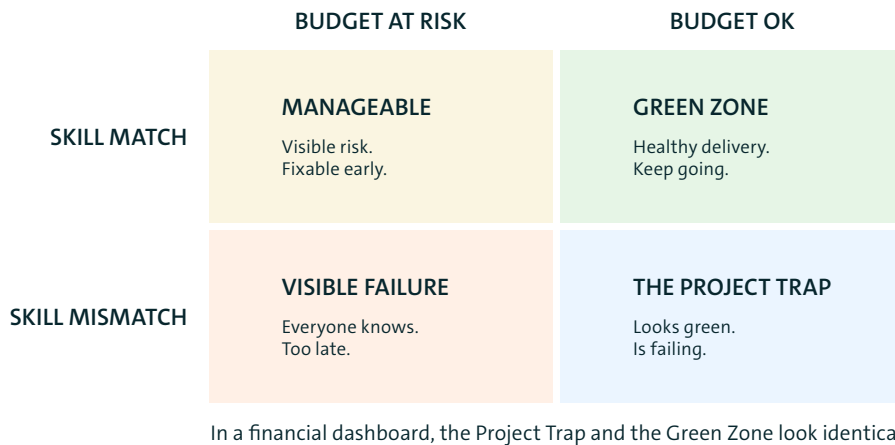
Im ersten Vortrag machte Sebastian Klotz deutlich, dass klassische Steuerungsgrößen wie Budget, Zeit, Meilensteine und Auslastung nur begrenzt Auskunft über den tatsächlichen Projekterfolg geben. Viele Projekte erscheinen in Reports stabil, obwohl zentrale Risiken unterhalb der sichtbaren Ebene liegen – insbesondere dann, wenn Anforderungen und eingesetzte Fähigkeiten nicht zusammenpassen.

Typische Muster sind falsch besetzte Kompetenzprofile, zu spät eingebundene Expertise oder eine Ressourcenplanung nach Verfügbarkeit statt nach Eignung. Die Folgen sind Qualitätsverluste, sinkende Kundenzufriedenheit und langfristige Belastungen für die Teamstabilität.

Der Vortrag plädierte daher für einen Perspektivwechsel: weg von einer rein finanziellen Steuerung hin zu einer konsequent kompetenzbasierten Betrachtung von Projekten. Entscheidend ist eine transparente Sicht auf vorhandene Fähigkeiten und deren gezielter Einsatz im Projektverlauf.

Die folgende Grafik verdeutlicht: In einem rein finanziellen Dashboard können die »Project Trap« und die »Green Zone« identisch aussehen – obwohl in der Project Trap der notwendige Skill-Fit fehlt.

The Skill-Budget Matrix



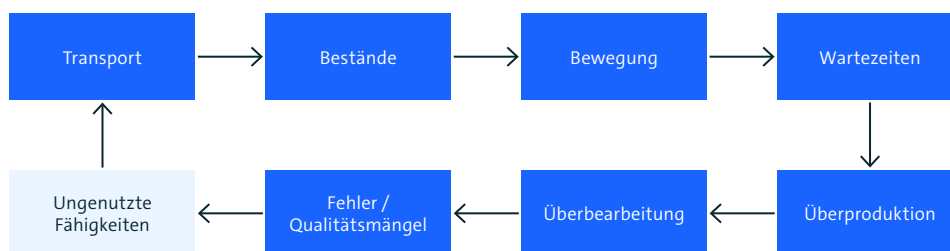
Take Aways

- Budgettreue allein ist kein verlässlicher Indikator für einen erfolgreichen Projektverlauf.
- Fehlender Skill-Fit ist eine zentrale Ursache für verdeckte Projektprobleme.
- Kompetenzbasierte Steuerung erhöht Qualität, Transparenz und Verlässlichkeit.

Eliminierung von Verschwendung (Muda) in Offshore-Projekten – Nutzung von Expertenwissen

Im zweiten Vortrag von Raphael Bittkau wurde deutlich, dass ein erheblicher Teil der Ineffizienz in Projekten auf systematische Verschwendung zurückzuführen ist. Wie die folgende Grafik visualisiert, zählen dazu unter anderem unnötige Transporte und Bewegungen, Wartezeiten, Überproduktion, überflüssige Prozessschritte, Qualitätsmängel sowie ungenutzte Fähigkeiten im Team. Häufig entstehen diese durch unzureichend abgestimmte Prozesse und fehlende Transparenz.

Muda – die sieben bzw. acht Arten der Verschwendung



Ein wesentlicher Hebel zur Verbesserung liegt in der gezielten Nutzung von vorhandenem Expertenwissen. In vielen Projekten bleiben existierende Kompetenzen ungenutzt, da sie weder ausreichend sichtbar sind, noch aktiv in die Problemlösung eingebunden werden. Durch eine bessere Verzahnung von Prozessen und Wissen lassen sich die Qualität steigern und gleichzeitig Zeit- und Kostenaufwand reduzieren.

Der Vortrag unterstrich zudem die Bedeutung von Führung: Eine Kultur von Vertrauen, Offenheit und Verantwortungsübernahme ermöglicht es, Potenziale im Team zu aktivieren und kontinuierliche Verbesserungen zu realisieren.

Take Aways

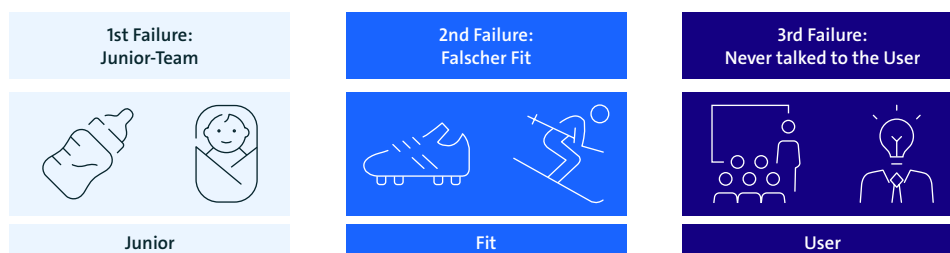
- Verschwendung ist häufig strukturell bedingt und systematisch reduzierbar.
- »Frag doch einfach mal das eigene Team, wie Aufgaben lösbar werden«: Verborgenes Expertenwissen im Team ist ein zentraler Hebel zur Effizienzsteigerung.
- Vertrauen, Empowerment und Lernkultur fördern nachhaltige Verbesserung.

Mit blauem Auge davon gekommen – Projekte, die niemand zugeben will

Im Vortrag von Sana Tornow standen reale Projektverläufe im Mittelpunkt, in denen Probleme frühzeitig erkennbar waren, aber nicht konsequent adressiert wurden. Die Beispiele zeigten typische Muster wie unzureichende Teamerfahrung, fehlende Kompetenzpassung oder mangelnde Einbindung der Nutzerperspektive.

In allen Fällen waren klare Warnsignale vorhanden – etwa unsichere Kommunikation, fehlende Struktur, mangelnde Digitalkompetenz oder fehlender Bezug zum eigentlichen Produkt. Entscheidend war jedoch, dass diese Signale zwar wahrgenommen, aber nicht aktiv aufgegriffen wurden. Ursachen lagen vor allem im menschlichen Verhalten, etwa in fehlendem Mut zur Eskalation oder unzureichender Kommunikation.

Wie die folgende Grafik zeigt, standen drei Beispiele im Mittelpunkt: All-Junior-Team, falscher Fit und fehlender Nutzerkontakt.



Der Vortrag machte deutlich, dass Projekte selten an Methoden oder Technologien scheitern, sondern vor allem daran, wie Menschen mit Problemen umgehen. Eine offene Haltung, klare Kommunikation, frühes Feedback und konsequente Nutzerorientierung sind daher zentrale Erfolgsfaktoren.

Take Aways

- Frühindikatoren werden häufig erkannt, aber nicht konsequent adressiert.
- Menschliche Faktoren wie Kommunikation und Mut entscheiden über Projekterfolg.
- Nutzeranforderungen und kontinuierliches Feedback sind essenziell für tragfähige Ergebnisse.

Sprint versus Waterfall in CRM-Projekten: Der Spagat zwischen klassischem und agilem Projektumfeld

Der Vortrag von Julia Weghofer thematisierte das Spannungsfeld zwischen agilen Methoden und stark kalendarisch getriebenen Anforderungen, insbesondere im CRM- und Marketingkontext. Iterative Arbeitsweisen treffen hier häufig auf feste Deadlines, externe Abhängigkeiten und komplexe Abstimmungsprozesse.

In der Praxis führt dies dazu, dass agile Methoden zwar formal eingesetzt werden, aber nicht ihre volle Wirkung entfalten können. Ursachen sind unter anderem unklare Rollenverteilungen, komplexe Entscheidungsstrukturen und fehlende Autonomie innerhalb der Teams. Klassische Projekte werden dadurch mitunter künstlich in ein agiles Framework überführt, ohne dass Kontext, Haltung und Mindset dazu passen.

Die Referentin betonte, dass nicht die Methode selbst problematisch ist, sondern ihre unreflektierte Anwendung. Entscheidend sei die Passung zwischen Projektanforderungen, Vorgehensmodell und organisatorischen Rahmenbedingungen. Die folgende Grafik bringt diese Erkenntnis auf den Punkt: Wenn unklar ist, wem der Sprint eigentlich nützt, ist das ein Signal zum Umdenken.



Nicht die Methode ist das Problem, sondern der Kontext, in den sie gezwängt wird.



Bevor Scrum eingeführt wird, prüfen:

Ist der Prozess überhaupt iterativ oder kalendarisch getrieben und damit strukturell inkompatibel mit Sprintlogik?



Scrum-Rollen Problem:

Ohne echten Product Owner, Scrum master und klare Verantwortlichkeiten scheitert das Framework unabhängig von der Methode.



Die ehrlichste Frage im Projekt muss lauten:

Wem nützt der Sprint gerade eigentlich?

Wenn die Antwort unklar ist, ist das das Signal zum Umdenken

Take Aways

- Agile Methoden sind nicht für jeden Projekttyp geeignet.
- Unklare Rollen und Strukturen verhindern eine wirksame Umsetzung.
- Der Erfolg hängt maßgeblich von der Passung zwischen Methode und Kontext ab.

Erkenntnisse aus dem Austausch und Fazit

Die vier Vorträge zeigen übereinstimmend: Projekterfolg entsteht nicht durch Methoden oder Reporting, sondern durch das Zusammenspiel von Skill-Fit, Kontext-Fit und menschlichem Verhalten. Entscheidend ist, dass Probleme früh erkannt und aktiv adressiert werden.

Die wichtigsten Handlungsimpulse für die Praxis lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Dos: konkrete Praxisempfehlungen

- **Lege den Fokus auf Skill-Fit:** Besetze Projektrollen nach tatsächlichen Fähigkeiten und Erfahrung – nicht allein nach Verfügbarkeit. Stelle sicher, dass Kompetenzniveau, Anforderungen und Zeitpunkt des Einsatzes zusammenpassen.
- **Schaffe frühzeitig Transparenz über Risiken:** Sprich Skill-Mismatch, Teamprobleme, Unsicherheiten oder Qualitätsrisiken früh aktiv an. Nutze Kommunikation, Struktur und Qualität als Frühindikatoren für den Projektverlauf.
- **Nutze Expertenwissen und Teamkompetenz aktiv:** Binde erfahrene Teammitglieder frühzeitig ein. Schaffe Räume, in denen Wissen sichtbar wird, Perspektiven eingebracht und Lösungen gemeinsam entwickelt werden können.
- **Prüfe Prozesse systematisch auf Verschwendung:** Reduziere Wartezeiten, unnötige Übergaben und ineffiziente Abläufe. Optimierte Prozesse kontinuierlich gemeinsam mit dem Team.
- **Wähle Methoden kontextgerecht aus:** Prüfe vorab, ob ein Projekt tatsächlich iterativ oder eher terminlich getrieben ist. Wähle Vorgehensmodelle, die zum Projekt, zum Team und zum organisatorischen Umfeld passen.
- **Stärke Nutzerfeedback und Lernkultur:** Teste Annahmen früh mit echten Anwenderinnen und Anwendern. Arbeite feedbackgetrieben und fördere eine Kultur, in der Probleme offen angesprochen und Fehler als Lernchance genutzt werden.

Don'ts: nicht zur Nachahmung empfohlen

- **Bewerte Projekte nicht nur nach Budget und KPIs:** Blende qualitative Faktoren wie Kompetenz, Engagement, Kundenzufriedenheit und tatsächlichen Nutzen nicht aus.
- **Setze Ressourcen nicht nur nach Verfügbarkeit ein:** Vermeide Fehlbesetzungen, die später zu Qualitätsproblemen, Vertrauensverlust und erhöhtem Korrekturaufwand führen.
- **Ignoriere Warnsignale und schwierige Themen nicht:** Warte nicht, bis Probleme eskalieren oder für Kundinnen und Kunden sichtbar werden. Sprich Unsicherheiten, fehlende Struktur und Kommunikationsprobleme frühzeitig an.
- **Binde Expertise nicht erst als »Feuerwehr« ein:** Setze Senior-Expertise nicht erst am Projektende ein, sondern frühzeitig in Planung, Umsetzung und Qualitätssicherung.
- **Nutze Methoden nicht unreflektiert:** Setze agile oder klassische Vorgehensmodelle nicht als Standardlösung ein. Zerlege lineare Abläufe nicht künstlich in Sprints und entwickle nicht ohne kontinuierliches Nutzerfeedback.

Erfolgreiche Projekte entstehen nicht durch perfekte Planung, sondern durch die Fähigkeit, **die richtigen Menschen passend einzusetzen, den Kontext realistisch zu bewerten und Probleme früh offen zu adressieren.**

Der größte Hebel liegt dabei nicht in Methoden oder Tools allein, sondern in **bewussten Entscheidungen, klarer Kommunikation und aktiver Verantwortung im Projektalltag.**

Eine detaillierte Dokumentation des Arbeitskreistreffens Projektmanagement vom 09.06.2026 befindet sich im [bitkom-Mitgliederportal](#), u. a. mit den Impulsvorträgen:

- **Die Projekt-Falle: Warum Budgettreue ohne Skill-Match zum Scheitern führt**
Sebastian Klotz, DACH Country Manager, SAS | Napta
- **Eliminierung von Verschwendung (Muda) in Offshore-Projekten – Nutzung von Expertenwissen**
Raphael Bittkau, Senior Director/Head of Service Sales Onshore, Vestas
- **Mit blauem Auge davon gekommen – Projekte, die niemand zugeben will**
Sana Tornow, Team Coach, DB Systel
- **Sprint vs. Waterfall in CRM-Projekten: Der Spagat kalendarischer Mailing-Planungen zwischen klassischem und agilem Projektumfeld**
Julia Weghofer, Head of Marketing & Senior Consultant, STI-Consulting



Frederic Meyer
Bereichsleiter Blockchain
T 030 27576-161
f.meyer@bitkom.org