

Projektmanagement

Was ist ein Projekt, und was ist Projektmanagement?

Projekte sind komplexe, zeitlich befristete, thematisch definierte und bereichsübergreifende Vorhaben, die besondere organisatorische Massnahmen erfordern. Obwohl Anfang und Ende eines Projektes definiert werden, sind Projektaufgaben in der Regel wegen ihres einmaligen Charakters mit erheblichen Risiken des Scheiterns verbunden. Da Projekte sich in identischer Form nicht wiederholen, kann man Projektmanagement als Management nicht-repetitiver Aufgaben umschreiben.

Was sind Projekte?

- Projekte sind Vorhaben, die ausserhalb der Routineaufgaben einer Organisation liegen und ein klares, abgegrenztes und bewertetes Ziel verfolgen.
- Das Vorhaben ist zeitlich begrenzt, das heisst: Start- und Endtermin sind jeweils vorgegeben.
Das Vorhaben kann im Rahmen der bestehenden Organisationsform nicht abgewickelt werden, da mehrere Bereiche betroffen sind; eine besondere Organisationsform ist daher erforderlich.

Projektdefinition nach DIN 69901

Ein Vorhaben, das wesentlich durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B:

- ZIELVORGABE (Inhalt, Qualität, Kosten, Aufwand, Termin)
- zeitliche, finanzielle, personelle oder andere BEGRENZUNG
- ABGRENZUNG gegenüber anderen Vorhaben
- projektspezifische ORGANISATION

Es lässt sich nicht durch eine allgemeine Norm festlegen, welche Probleme als Projekt definiert werden und weshalb. Der Projektbegriff muss organisationsspezifisch festgelegt werden. Ein Projekt muss deutlich unterschieden werden von Prozessen mit Routine-, Wiederholungs- oder Standardcharakter.

Projektmanagement ist eine Führungsdisziplin mit einer klaren Methode und Instrumenten, die darauf ausgerichtet ist, innerhalb einer bestimmten Zeit mit bestimmten Mitteln ein Vorhaben zu realisieren. Erfolgreiches Projektmanagement ist vernetzt angelegt und setzt aus organisatorisch ganzheitlicher Perspektive die folgenden Aspekte in den Mittelpunkt:

Der Zielaspekt liefert die Richtung, der Strukturaspekt den Rahmen und der Personal- und Kulturaspekt die entscheidenden Gestaltungsgrößen. Erst die Berücksichtigung aller vier Aspekte garantiert eine erfolgreiche Projektdurchführung.

Die Notwendigkeit als auch der Nutzen eines systematischen Projektmanagements ist in der Praxis unbestritten. Ebenso unbestritten ist die Fülle von Problemen, die immer wieder aus dem Projektmanagement resultieren.

Der Grund liegt erfahrungsgemäss darin, dass im Projektmanagement noch zu oft die sachlogische Ebene gegenüber der psychologischen Ebene dominiert. Zu häufig klammert man sich im Projektmanagement noch an die Illusion, dass ein formaler Zeitplan alle ablaufbezogenen Probleme lösen könne.

Brennpunkt: Zielaspekt

Probleme beim Projektmanagement beginnen bei Zielunklarheit und Zielkonflikten. Die Ziele sind aus der Sicht der verschiedenen Anspruchsgruppen zu formulieren und münden im Projektverlauf sinnvollerweise in einer Zielhierarchie. Im Weiteren ist zwischen Systemzielen (Ziele, die sich auf das zukünftige System beziehen) und Vorgehenszielen (Ziele, die sich auf die Durchführung des Projektes beziehen) zu unterscheiden.

Brennpunkt: Strukturaspekt

Hinsichtlich der Aufbauorganisation bestehen für Organisationen unterschiedliche Strukturierungsmöglichkeiten (Matrixorganisation, reine Projektorganisation, Projektteams). Die Strukturen divergieren primär mit dem Grad ihrer Ausrichtung auf spezifische Projektziele und ihrer Einbindung in die Gesamtorganisation. Es gibt eine Reihe von Varianten sowohl für den Aufbau als auch den Ablauf des Projektmanagements. Immer geht es im Prinzip jedoch darum, den Quasifremdkörper „Projekt“ sinnvoll in die Organisationsstruktur zu integrieren.

Brennpunkt: Personen

Projektmanagement steht und fällt mit den involvierten Personen. Dahinter steckt nicht zuletzt das Problem der Auswahl geeigneter Projektleiter und -

mitarbeiter. Für Projektleiterinnen und Projektleiter lässt sich ein dezidiertes Anforderungsprofil erstellen.

Hauptanforderung bilden darin die Führungs-, Methoden- und Sozialkompetenzen.

Projektmanagement bedeutet immer auch Koordination von Teilaufgaben, die von unterschiedlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gelöst werden. Projektmanagement ist demnach auch Mitarbeiterführung.

Brennpunkt: Kulturaspekt

In der Organisationskultur sind Einstellungen zu Projekten und Projektteams verwurzelt. Diese Grundeinstellungen können bestimmte Formen des Projektmanagements unterstützen, andere dagegen behindern. Zudem besteht ein Spannungsfeld zwischen der „Projektkultur“ im Projektteam und der sie umgebenden „Organisationskultur“.

Projektmanagement in einer Organisation einführen heisst: Veränderungen anstossen. Ohne konkretes Mittragen des Projektmanagements auf allen Stufen ist Projektarbeit auf die Dauer nicht erfolgreich. Voraussetzung dafür ist, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht ausschliesslich in der Technik des Projektmanagements geschult werden, sondern auch im Bereich der Organisationskultur und Personalführung.

Problemlösungsmethodik

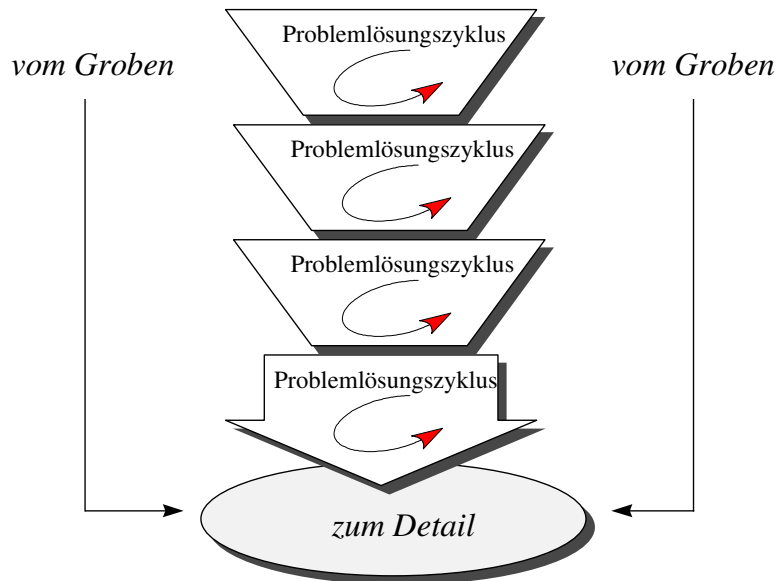
Grundlage jeder Problembearbeitung bildet eine differenzierte Situationsanalyse. Die Analyse wird sinnvollerweise aus der Sicht der verschiedenen Anspruchsgruppen formuliert. Auf der Grundlage der Situationsanalyse können alsdann die Ziele und Lösungsvarianten abgeleitet werden. Die Lösungsvarianten werden mittels der Ziele beurteilt und führen danach zu möglichen Massnahmen oder auch Anträgen.

Phasenmodell

Da jedes Projekt wieder anders ist, kann kein allgemein gültiges Phasenmodell für Projektmanagement formuliert werden. In der Regel setzt sich jedoch ein Vorgehensmodell aus verschiedenen Prinzipien und Komponenten zusammen.

Das Phasenkonzept teilt das Projekt in klar getrennte zeitliche Abschnitte, die dem Auftraggeber begründete Entscheidungen (Meilensteine oder organisationsspezifische Freigaberegungen) für das weitere Vorgehen erlauben. In einem Projekt müssen nicht alle Phasen durchlaufen werden.

Mit dem Phasenmodell soll primär sichergestellt werden, dass das Risiko des Scheiterns minimiert wird. Durch die Meilensteinentscheide während und nach jeder Phase soll geklärt werden, ob das Projekt fortgeführt werden kann, ob Modifikationen notwendig sind oder ob das Projekt sogar abgebrochen wird.



Die Phasen sind zeitlich und funktionell abgrenzbare Teile innerhalb eines Projektablaufes. Die Unterteilung in Phasen geschieht primär deshalb, weil dadurch ein Projekt in planbare und kontrollierbare Etappen gegliedert wird.

Projektplanung

Mit der Projektplanung wird der Weg zur Erfüllung der gesteckten Leistungs-, Qualitäts-, Termin- und Kostenziele strukturiert. Die Projektplanung ist Basis für eine effektive Führung und Steuerung des Projektes.

Grundlage der Projektplanung bildet das Phasenkonzept. In einem ersten Schritt erfolgt eine Grobplanung des gesamten Projektes. Die nächstfolgenden Phasen werden detaillierter betrachtet. Die Planung wird periodisch überarbeitet, dazu dienen jeweils neue Informationen und Ergebnisse aus der Projektsteuerung.

Vor allem bei grossen Projekten erfolgt eine Unterteilung in Teilprojekte. Für die Teilprojekte werden Tätigkeitslisten erstellt, die Auskunft geben über die Projektorganisation, Ablaufplanung, Schätzung des Personalbedarfs, Terminierung etc.

Da im Projektablauf primär Tätigkeiten zusammenspielen und mit Zeitaufwand verbunden sind, sind zweckmässige Darstellungsarten wie Balkendiagramme und Kapazitätsplanung für kritische Ressourcen angezeigt.

Projektinformation und -dokumentation

Die formelle Regelung des Informationsaustausches ist Gegenstand der Projektplanung. Dabei geht es darum, festzulegen, welche Instanzen und welche Informationen in welcher Form erstellt bzw. erhalten werden (vgl. Funktionendiagramm).

Der Projektdokumentation kommt im Rahmen der Projektabwicklung eine zentrale Bedeutung zu (Nachvollzug des Projektes in technischer und ablaufmässiger Hinsicht, Aufbewahrungspflicht, Unterlagen für zukünftige Projekte).

Risikominimierung

Die Risikoanalyse sollte so früh wie möglich einsetzen. Sie darf keinesfalls eine einmalige Angelegenheit bleiben. Die Risiken dürfen nicht verschleiert sondern müssen ständig kontrolliert werden, um sie besser eingrenzen zu können. Mögliche Projektrisiken sind:

Projektziele	Projektrisiken
<ul style="list-style-type: none">• Ziele funktioneller, sachlicher Art	Das System ist funktionsuntüchtig
<ul style="list-style-type: none">• Ziele terminlicher Art	Das System ist zu spät verfügbar, andere Systeme haben seine Funktion übernommen
<ul style="list-style-type: none">• Ziele finanzieller Art	Die Gestaltung des Systems benötigt grosse Mittel
<ul style="list-style-type: none">• Nutzungsziele	Das System wird von den zukünftigen Systembenutzern nicht angenommen

Einführung von Projektmanagement

Projektmanagement verändert die Verhaltens- und Arbeitsweisen der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch neue bzw. ungewohnte Methoden und Verhaltensanforderungen, die auch Widerstand erzeugen können. Als Voraussetzung für die Einführung von Projektmanagement ist ein gutes Gesamtkonzept unabdingbar.

Zur Vermeidung möglicher Anfangsfehler ist es notwendig, die Einführung von Projektmanagement selbst als Projekt zu definieren. Denn diese betrifft Verhaltensweisen von Menschen. Daher sind psychologische, soziologische und kulturelle Gegebenheiten zu berücksichtigen.