

Projektmanagement - Überblick

Projektarbeit macht Spaß. Ein Projekt durchführen, heißt, die übliche Alltagsroutine zu verlassen, eine neue Herausforderung annehmen, mit unterschiedlichen Experten zusammenzuarbeiten, ungewöhnliche Aufgaben kreativ zu lösen.

Doch was ist eigentlich ein Projekt? Bei einem Projekt handelt es sich um eine sachlich und zeitlich begrenzte Aufgabe, die durch Zusammenarbeit mehrerer Funktionsbereiche eines Unternehmens oder einer Verwaltungsinstitution gelöst werden muss. Hinzu kommen Kennzeichen wie Dringlichkeit, Wichtigkeit, Einmaligkeit und Neuartigkeit der Aufgabe für die gesamte Organisationseinheit.



Dies bedeutet, dass alle eingeführten, permanenten Vorgänge in der Linie kein Projekt sind.

Die Untersuchung von Projekten zeigt, dass jedes Projekt, ganz gleich um welche Projektart es sich handelt (F&E, Organisation, Anlagenbau usw.), einen bestimmten, sich immer wieder gleichenden Zyklus durchläuft. Dieser Zyklus eines Projektes beginnt mit dem Planungs- und Vorbereitungsprozess und endet mit dem Projektergebnis und damit dem Projektabschluss.

Ein Projekt hat immer ein Ziel

Sehr oft haben Projekte konkurrierende Ziele. Es ist schwierig, höchste Qualität bei niedrigsten Kosten in kürzester Zeit zu liefern. Projektziele unterliegen somit i.d.R. einer gewissen Gegensätzlichkeit. Innerhalb eines abgesteckten Zeitraums sind unter Berücksichtigung gegebener Ressourcen die qualitativen Anforderungen der Ziele zu realisieren.

Es ist unbedingt notwendig, die Projektziele genau zu beschreiben und hierüber auch Einigung mit dem Auftraggeber zu erzielen.

Die Charakteristik eines Projektes bringt in vielerlei Hinsicht einen **erhöhten Entscheidungsbedarf** mit sich. Auf der einen Seite müssen die beteiligten Mitarbeiter und Abteilungen sich gegenseitig abstimmen und zu einem Konsens gebracht werden, auf der anderen Seite muss das Projekt im Rahmen einer Fortschrittskontrolle auf seine Planeinhaltung (Zeit, Kosten, Qualität) überprüft und gegebenenfalls gesteuert werden.

Neben der fachlichen und organisatorischen Abwicklung müssen Projekte daher auch kaufmännisch begleitet werden; im Prinzip sind Controlling-Funktionen wahrzunehmen. Die zentrale Komponente muss eine systematische Kostenerfassung, eine zeitliche Überwachung sowie eine vorgabegerechte Steuerung des Projektes ermöglichen. Ein solches Konzept ist ein unbedingtes Muss. Andernfalls gibt es ein böses Erwachen. Oft genug werden Projekte initiiert und durchgeführt, ohne die laufenden Kosten zu verfolgen. Zu Ende eines solchen Projektes kann dann nur noch die Höhe des Verlustes festgestellt werden und eine hohe Frustration der beteiligten Mitarbeiter. Ein gutes Projektmanagement ist damit unabdingbar. Projektmanagement ist das direkte, fachübergreifende Koordinieren der zur Erfüllung der für die Projektziele notwendigen Planungs-, Steuerungs- und Entscheidungsprozesse.

Wie kann man vorgehen?

Das schrittweise Vorgehen im Projekt ist eine Voraussetzung zur systematischen Verminderung des Projektrisikos. Eine Strukturierung eines Projektes in Phasen bedeutet in Praxi letztendlich die Planung von Zäsuren (Meilensteinen). Um Projekte durchführen zu können ist es also zweckmäßig, die anfallenden Arbeitsschritte in Phasen durchzuführen. Es ist dringend anzuraten, die Zäsuren durch formale AbnahmeprozEDUREN zu dokumentieren; gerade größere Projekte geraten sonst schnell "aus der Bahn".

Wie kann man vorgehen?

Ein Projekt besteht immer aus aufeinander folgenden **Teilschritten**, die sich in einem **Phasenmodell** qualitativ gut abbilden lassen. Die Darstellung des Projektes anhand eines Phasenmodells ersetzt keine Ablaufdiagramme oder sonstige Projektplanungswerkzeuge, sondern bildet die wichtigen Meilensteine eines Projektes ab. Die Strukturierung eines Projektes in Phasen ist zunächst immer willkürlich und im konkreten Fall von der Art, der Komplexität, der Größe, Lebensdauer und anderen Merkmalen eines Systems abhängig.

Da ein Projekt jedoch in der Projekt-Vorphase bereits strukturiert wird, wesentliche Meilensteine geplant werden, ist es von enormer Bedeutung, ein qualitativ gutes Projektmanagement zu haben. Bei einem kleinen Projekt kann dies ein Projektleiter sein, bei der Planung größerer Projekte ein Projektleiter mit seinen Teil-Projektleitern und Spezialisten.

In dieser Projekt-Vorphase erfolgt eine **Problemanalyse** sowie daraus abgeleitet die **Formulierung des Projektzieles**. Die Problemanalyse kann unter Einsatz der üblichen Problem- und

Entscheidungsfindungsmethoden erfolgen. In der Praxis hat sich hierbei beispielsweise als Gruppenarbeitsmethode die Metaplan-Technik ausgezeichnet bewährt. Im Anschluss an die Problemanalyse und die Projektzieldefinition sollte unbedingt noch die entgeltliche Entscheidung der Unternehmens- bzw. Behördenleitung über die Freigabe der nächsten Projektphase stehen.

Formulieren Sie eindeutige Ziele!

Entsprechend den Motiven, die zur Initiierung eines Projektes geführt haben, ergibt sich eine allgemeine Beschreibung eines Projektzieles. Eine solche Beschreibung könnte beispielsweise sein: "Einführung eines Call Centers", oder "Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells". Es ist von hoher Bedeutung, dass das Projektziel möglichst klar und eindeutig beschrieben wird. Nur wenn Auftraggeber (Unternehmensleitung) und Auftragnehmer (Projektmanagement) eine gleiche Zielvorstellung haben, sollte die Arbeit im Projekt beginnen.

Eine möglichst genaue und für alle Beteiligten verständliche Beschreibung des Projektzieles ist ein unbedingt notwendiger Bestandteil, soll ein Projekt zum Erfolg führen. Nur mit einem einheitlichen Zielverständnis lassen sich die Einzelaktivitäten im Projekt koordinieren.

Wie wollen Sie Ihr Projekt in der Organisation verankern?

Die Aufbauorganisation innerhalb eines Projektes umfasst alle personen- und gruppenbezogenen Aspekte. Dies bedeutet die Bildung und die Zusammensetzung von Projektgruppen, die organisatorische Verankerung innerhalb der Unternehmung, die Funktion des Projektleiters, die Funktion des Projektmanagers und die Bildung von Gremien wie Lenkungsausschüsse usw.

Projektmanagement bedeutet die verantwortliche Leitung der Planung, Projektierung, Durchführung und Kontrolle von mehreren Projekten. Damit ist der Projektmanager meistens bei größeren Unternehmen anzutreffen, die mehrere Projekte gleichzeitig erarbeiten. In diesen Fällen hat er meist eine starke Koordinationsfunktion. In mittleren und kleinen Organisationen ist diese Position meistens nicht notwendig. Der Projektmanager kümmert sich ausschließlich um die verschiedenen Projekte innerhalb des Hauses und ist Mitglied der Lenkungsausschüsse.

Der **Projekt-Lenkungsausschuss** ist ein Verbindungs- und Schlichtungsgremium, zusammengesetzt aus Mitgliedern der Geschäftsleitung,

dem Projektmanager und dem Projektleiter. Der Ausschuss sorgt dafür, dass die Realisierbarkeit eines Projektes gesichert ist und die erarbeiteten Konzepte von der Organisation akzeptiert werden. Der Lenkungsausschuss ist der eigentliche Auftraggeber eines Projektes, er verabschiedet Einzelergebnisse und vertritt die Projektgruppe gegenüber dem Management. Eine wichtige Funktion ist zudem seine Schlichtungsfunktion, d.h. Streitigkeiten und Vertragsquerelen werden hier verhandelt.

Wichtig für die Position des **Projektleiters** innerhalb der Gesamtorganisation ist seine Einordnung in die Hierarchie. Hiervon hängt es wesentlich ab, wie viel Durchsetzungsbefugnis dem Projektleiter zugestanden wird. Durch Kompetenzüberschneidungen etc. sind Konflikte dabei eventuell schon vorprogrammiert.

Ein Projektleiter sollte über gute Fachkenntnisse der wichtigsten Projektbereiche verfügen. Zudem muss er meist auch über EDV-Kenntnisse verfügen; Methoden und Hilfsmittel der Organisation, Planung und Kontrolle von Projekten muss er beherrschen. Er sollte möglichst auch noch kaufmännische und juristische Kenntnisse mitbringen. Sehr wichtig ist auch seine Fähigkeit mit Menschen umzugehen. Er muss großes Einfühlungsvermögen haben, Motivations- und Verhandlungsgeschick und Überzeugungskraft.

Das Wissen über geeignete Planungs- und Kontrolltechniken ist eine der Grundlagen für die Qualifikation zum Projektleiter, aber nicht die allein ausschlaggebende. Ganz entscheidend ist die Fähigkeit des Projektleiters, Störungen im sozialpsychologischen Bereich bewältigen zu können. Problematisch wird die Arbeit des Projektleiters wegen der vielfältigen Rollenerwartungen, die an ihn gestellt werden.

Während die fachlichen Anforderungen von der jeweiligen Projektanforderung abhängen, kann man für die Beurteilung der persönlichen Anforderungen Kriterien aufstellen, anhand derer eine Beurteilung möglich ist.

Im **Projektteam/-gruppe** sind alle Personen, die direkt mit der Durchführung und/oder Kontrolle eines Projektes zu tun haben. Das Projektteam/-gruppe wird für die Dauer des Projektes gebildet und nach Beendigung des Projektes wieder aufgelöst. Der Projektleiter stellt die Mitarbeiter der Gruppe (Team) in Abstimmung mit den einzelnen Abteilungen und den betroffenen Mitarbeiter zusammen. Er legt z.B. fest, dass er für die

Pilotphase des Projektes aus drei Abteilungen jeweils einen Sachbearbeiter, eine Sekretärin und einen Fachabteilungsleiter im Projektteam/-gruppe haben möchte. Hierzu wendet er sich an die einzelnen Vorgesetzten, um deren Zustimmung zu erhalten und klärt dies auch ggf. mit seinem Projektmanager ab. Werden dem Projektleiter Mitarbeiter vorgeschlagen, so muss er diese ablehnen können, allerdings muss er dies dann auch begründen. Er hat die Verantwortung für die kooperative Gruppen-/Teambesetzung.

Besonders wichtig ist die interdisziplinäre Gruppen-/Teambesetzung. Meistens kann nur so gewährleistet werden, dass neue Lösungen innovativ, kreativ und fachlich ausgewogen erarbeitet werden. Das fachliche Know-how verknüpft mit Erfahrung und dem Wissen aus vergleichbaren Vorhaben spielt somit bei der Projektarbeit eine große Rolle. Hierin liegt auch der Grund, warum so viele Organisationen auf die Leistungen von Unternehmensberatungen zurückgreifen.

Prozess der Teambildung

Der Gestaltungsprozess des Findens einer geeigneten Arbeitsform innerhalb der Projektgruppe ist ein gruppendynamischer Prozess. Dies liegt vor allem daran, dass bisher fremde (aus anderen Bereichen kommende) Mitarbeiter jetzt eine neue Gruppe bilden und in dieser Gruppe Aufgaben und Rollen wahrnehmen müssen. Ein Team macht normalerweise einen Wachstums- bzw. Gestaltungsprozess mit, da jedes Teammitglied zunächst einmal seinen Platz in der Gruppe finden und sichern muss. Diese Phasen laufen nach dem Schema Forming, Storming, Norming, Performing und Ending ab.

Konflikte im Projekt - notwendiges Übel?

Konflikte sind eigentlich dysfunktional, d.h. der Projektarbeit abträglich. Auch - oder gerade - Projektarbeit ist jedoch konfliktträchtig. Die Gründe liegen wohl darin bedingt, das etwas Neues auf alle Mitarbeiter zukommt. Konflikte in Projekten sind indiziert durch die Struktur des Projektes und der Organisation, in der es eingebettet ist.

Jeder kennt Verhaltensweisen der Mitmenschen die das Arbeiten stören. Einer macht dauernd Witze oder kritisiert an allem herum oder bringt immer wieder Randprobleme ins Gespräch. Man ist es meistens gewöhnt, diese Verhaltensweisen als persönliche Macken oder unangenehme Eigenschaften zu betrachten. Es könnte aber auch sein, das es sich um Verhaltensweisen handelt, die die Projektarbeit stören. So kann dies Ausdruck dafür

sein, dass mit der Gruppenarbeit etwas nicht stimmt. Wenn eine Lösung akzeptiert wird, obwohl Gruppenmitglieder noch andere Ideen haben, die sie aber nicht loswerden konnten, dann kann es zur Folge haben, dass jemand anfängt Witze zu erzählen oder sich zurückzieht. Wenn also solche störenden Verhaltensweisen auftauchen, kann es der Mühe wert sein, sich und andere zu fragen, ob vielleicht mit der Projektarbeit etwas schief gelaufen ist.

Auch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen birgt Konflikte in sich. Beispielsweise möchten die Projektmitarbeiter gerne ein Programm testen, die Fachabteilung (EDV) weigert sich jedoch Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

Konflikt ist eine Form der Sozialisation von Gruppen. Die Gruppenmitglieder benötigen für ihre produktive Entwicklung sowohl Phasen der Harmonie als auch solche des Konflikts. Organisatorischer Wandel setzt geradezu Konflikte voraus. Diese positiven Elemente von Konflikten sollte sich der Projektleiter nutzbar machen. Konflikte führen nämlich auch zur Entwicklung neuer Energie und neuen Aktivitäten und stimulieren dadurch neue Ideen.

Viele Anregungen, Checklisten und Praxistipps finden Sie in dem preiswerten Buch von Elisabeth Mehrmann und Thomas Wirtz: Effizientes Projektmanagement, das beim ECON&List Verlag erschienen ist.

Mehrmann, E.; Wirtz, Th.: Effizientes Projektmanagement, 4. Aufl., München, 2000, ISBN 3-612-21217-6, ca. 9 EUR.

Fragen beantwortet Ihnen gerne:

Elisabeth Mehrmann
Management consult GmbH
Königswinterer Straße 154, D-53227 Bonn

Telefon 0228 433 81 0

Telefax 0228 433 81 0

E-Mail: info@Managementconsult.de