

Projektmanagement

Vorbemerkung

Bevor man sich in die Thematik des Projektmanagements vertieft, muss zuerst der Begriff „Projekt“ definiert werden. Da es unterschiedliche Definitionen gibt, die zum Teil auch historisch gewachsen sind, sollte man sich auf eine festlegen und alle kommenden Aussagen/ Abläufe zum Projektmanagement an dieser Definition auf Relevanz spiegeln. In der Folge nehmen wir deshalb eine Definition, die in einer Deutschen Industrienorm geregelt und festgelegt ist.

Projektdefinition

Ein Projekt ist „ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in seiner Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B.: Zielvorgabe, zeitliche, finanziell, personelle oder andere Bedingungen, Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifischer Organisation.“

(Quelle DIN 69901)

Eine Erläuterung der o.g. Kriterien:

Einmaligkeit: Die Tätigkeiten des Projektes werden einmalig, nicht zyklisch, ausgeführt, um einen definierten Zustand zu erreichen.

Klares Ziel: Es wird *nicht einfach so* gearbeitet. Es gibt ein klares und messbares Ziel, was mit dem Projekt erreicht werden soll.

Zeitliche Begrenzung: Anfang und Ende eines Projektes sind klar definiert und terminiert.

Finanzielle Abgrenzung: Die Kosten für das Projekt lassen sich bestimmen und von laufenden Kosten abgrenzen.

Personal: Die Arbeit findet interdisziplinär – in Teamarbeit – statt und bewegt sich außerhalb der Linie.

Abgrenzung zu anderen Vorhaben: Der Output des Projektes kann überschneidungsfrei zu anderen Projekten/Vorhaben bestimmt werden.

Eigene Organisation: Das Projekt erfordert eine eigene, von der Linie abgrenzbare, Organisation.

(Quelle: agile-master.de)

Projektmanagement

Vorbemerkung

Bevor überhaupt über die Umsetzung eines Projektes nachgedacht wird, muss ein **geeigneter Projektleiter** gefunden werden.

In der Literatur findet sich zu dieser Thematik, der aus meiner Sicht eine herausragende Rolle zukommt und möglicherweise auch über den Erfolg des Projektes entscheidet nach meiner Literaturrecherche nichts.

Ich erlaube mir deshalb meine eigene Sicht auf diese Herausforderung darzulegen:

Über welche Eigenschaften muss ein Projektleiter verfügen, um ein Projekt zum Erfolg zu führen.

Ist es vorrangig fachliche Kompetenz, oder ist es die Fähigkeit ein Team aus Menschen aus unterschiedlichen Fachbereichen, mit unterschiedlichen Mentalitäten und unterschiedlichen Erwartungen ihrer Einbindung in das Projekt zu organisieren und auch bei Schwierigkeiten im Interesse eines Projekterfolges zusammen zu halten und weiterzuentwickeln.

Nach meiner Erfahrung muss ein Projektleiter als Moderator mit hoher Sozialkompetenz agieren und das geht nur, wenn er das Vertrauen der zugeordneten/notwendigen Projektmitarbeiter hat und im Verlaufe des Projektes auch bei bereits genannten unvermeidlichen Problemen behält. Anders ausgedrückt:

Wenn es Kritik am Projektfortschritt gibt, steht er vor seinem Team und bei einem Erfolg steht das Team im Mittelpunkt! Auch das ist Sozialkompetenz!

Ein Leitfaden für den Projektleiter

Nachdem ein Projektleiter nach den obigen Kriterien gefunden wurde benötigt dieser auch einen Kompass, wie er ein Projekt entwickelt, leitet, kontrolliert und letztendlich zu einem erfolgreichen Ende führt.

Hier helfen die „**7 W-Fragen**“ als Rahmen für den Projektleiter.

Anmerkung:

Leider ist diese Methodik, nach unserer Erfahrung, sehr oft in Vergessenheit geraten, was dann zu einem „Problemknäuel“ führt, welcher im Verlauf der Projektarbeit zu Koordinierungsmehraufwand und im schlimmsten Fall zum Abbruch führen kann. Für uns war und ist die „7 W-Fragen“ Methode unser „Handwerkzeug/Leitfaden“ zur Organisation von Projekten von ihrem Beginn bis zum erfolgreichen Abschluss.

Die 7 W Fragen mit unseren Erläuterungen/Erfahrungen:

1. Wo stehen wir

Bevor man mit einem Projekt beginnt, muss die Ausgangslage analysiert werden.

Welche Informationen liegen bereits vor?

Welche Punkte sind bereits klar und welche sind noch unklar

Wer ist schon beteiligt

Was ist bereits geschehen

Auf welche Stärken und Schwächen ist zu achten und wie sind sie einzubeziehen

Wird dieser Punkt gründlich bearbeitet/ausgearbeitet und im Ergebnis vom

Auftraggeber bestätigt ist eine sehr gute Basis für eine erfolgreiche Projektarbeit gelegt

2. Warum wollen wir das Projekt durchführen

Welchen Nutzen hat das Projekt

Welche positiven Effekte soll es bringen

Wann erfolgt ein ROI

Welche Chancen können sich aus dem Projekt zusätzlich ergeben

Eine ökonomische Bewertung der Notwendigkeit des Projektwunsches im Vergleich zum finanziellen Aufwand in allen seinen Facetten

3. Was wollen wir mit dem Projekt erreichen

Das ist der wahrscheinlich die wichtigste Frage von den 7 W

Wenn diese Frage nicht eindeutig definiert ist und von ALLEN Projektmitarbeitern getragen wird, kann es zum Desaster führen.

Welche Ziele werden im Projekt verfolgt

Welche Ziele werden NICHT verfolgt

Welche Ergebnisse sollen am Projektende erreicht sein

Eine objektive Analyse des tatsächlichen erreichten Nutzens ist im zeitlichen Abstand zum Projektende unerlässlich. Ist die Analyse negativ, dann sind die Ursachen gründlich und schonungslos herauszuarbeiten, um für die Zukunft bei einer Projektüberlegung bereits bekannte Fehler zu vermeiden (in der Regel organisatorische und kommunikative)

4. Wer ist am Projekt beteiligt

Es ist eindeutig zu klären, wer unmittelbar und mittelbar am Projekt beteiligt ist, bzw. sein muss, um den Projekterfolg zu sichern

Wer ist am Projekt beteiligt

Welche sonstigen betroffenen oder interessierten Parteien sind zu berücksichtigen

Welche Unterstützer hat das Projekt

Wie ist das Projektteam organisiert

Auch an dieser Stelle möchten wir darauf hinweisen, dass es unerlässlich ist, am Ende des Projektes noch einmal Revue passieren zu lassen, ob und wie die Personalauswahl erfolgte und ob die richtigen Prioritäten gesetzt wurden (fachlich, moderierend, etc.)

Nach welchen Regeln arbeitet das Team zusammen (Anm.: Hier hat der Projektleiter eine wesentliche Verantwortung zu tragen!)

5. Wie strukturieren wir das Projekt

Der Projektrahmen steht, jetzt geht es um die Projektinhalte und deren Untersetzung
Welche Aufgaben sind im Projekt zu bearbeiten

Wie können Teilprojekte definiert werden und wie sind sie zu strukturieren

Welche Risiken können den Projekterfolg gefährden (möglichst genau analysieren, um rechtzeitig gegenzusteuern)

Je umfangreicher ein Projekt inhaltlich, zeitlich, komplex ist, umso größer ist die Gefahr, dass der Inhalt und das Ziel so unübersichtlich es für alle Beteiligten wird und möglicherweise schon hier die Identifikation mit dem Ziel des Projektes drastisch sinkt. Deshalb sind die Teilprojekte, wenn möglich mit den Beteiligten zu erarbeiten sind

6. Bis wann soll das Projektziel und bis wann sollen die zugehörigen/ herausgearbeiteten Teilziele erreicht werden

Welche groben abgegrenzten Projektphasen gibt es

Bis wann soll welches Ergebnis erreicht werden (setzen von Meilensteinen)

Wie werden mit Bezug auf die Meilensteine und den Projektinhalte die Arbeitspakete angeordnet

Wie lange dauern die Arbeitspakete in Bezug auf das definierte Projektende/den Projekterfolg

Extrem günstig ist es, wenn die Inhalte und Zeitleisten im Team der Teilprojekte erarbeitet und verabschiedet werden und im Gesamtteam der Inhalt und die Zeitleiste ebenso

7. Wieviel kostet das Projekt

In den obigen Punkten wurde die mögliche Notwendigkeit des Projektes herausgearbeitet und wie es organisiert werden muss, um den Erfolg sicherzustellen
Welche Ressourcen (materielle und immaterielle) werden für das Projekt benötigt

Wieviel kosten diese Ressourcen

Wieviel Aufwand verursachen einzelne Arbeitspakete

Welche Gesamtkosten ergeben in Summa aus den Betrachtungen

Die Beantwortung dieser Fragen wird im Team erarbeitet dokumentiert und gemeinsam getragen.

Im Ergebnis kann entschieden werden, ob das vorgeschlagene Projekt in seiner inhaltlichen Wirkung auf das Unternehmen in der Relation von Aufwand, Kosten und Zeit noch positiv und tatsächlich als notwendig gesehen wird und gestartet werden muss.

Formen der Projektorganisation

Vorbemerkung

Nachdem wir die Projektvorbereitungen beschrieben haben, kommen wir jetzt zu den Fragen der Projektorganisation, in die das Projekt in seiner Umsetzung „eingebettet“ wird.

Die richtige Wahl der Organisationsform kann ebenso über den Erfolg eines Projektes entscheiden. Deshalb sollte sie sehr sorgfältig getroffen werden.

Ist sie einmal getroffen sollte man auch bei Problemen oder Schwierigkeiten nicht sofort die Frage nach einer Änderung dieser Entscheidung stellen, sondern zunächst dieser Organisation das in sie gesetzte Vertrauen beibehalten, dass sie die Lösung finden und erfolgreich sein werden.

Noch eine Vorbemerkung zur Zusammensetzung der Beteiligten:

Selbstverständlich hat jedes Projekt schon aus seinen Inhalten seine eigene Zusammensetzung von Projektbeteiligten, aber einige Akteure sollten immer involviert sein und nur mit einer sehr guten Begründung ausgeschlossen sein:

Der Auftraggeber, das ist die Person/Organisation, die den Auftrag zur Durchführung des Projektes gegeben.

Ein Lenkungsausschuss als das dem Projektleiter übergeordnetes Entscheidungsgremium mit den Aufgaben u. a. Formulierung des Projektauftrags, der Budgetfreigabe Definition der Projektphasen, usw. Wobei ein Lenkungsausschuss nicht immer zwingend erforderlich ist. Der Projektleiter/die Projektleitung zuständig für die Planung, Steuerung und Überwachung des Projektes.

Die Projektmitarbeiter, die die Projektaufgaben erfüllen („eine nicht unwesentliche Rolle“).

Kurze Darstellung der drei hauptsächlichsten Formen der Projektorganisation

Die autonome („reine“) Projektorganisation

Das Projekt wird völlig aus der Stammorganisation herausgelöst. Alle Beteiligten werden für die Projektlaufzeit aus ihren Strukturen abgezogen und ausschließlich dem Projektleiter fachlich und disziplinarisch unterstellt.

Die Matrixorganisation

Die Projektmitarbeiter verbleiben in ihren Strukturen und werden nur aufgabenbezogen/fachlich dem Projekt zugeordnet. Die disziplinarische Unterstellung verbleibt in der Stammstruktur.

Die Stablinien-Projektorganisation

Die Projektmitarbeiter verbleiben in ihren Strukturen und Projektleiter/Projektleitung haben nur eine beratende und koordinierende Funktion.

Jede dieser Projektorganisationsformen (und auch Mischformen sind möglich) haben ihre Berechtigung.

Man kann die wesentlichen Unterschiede auch in Tabellenform darstellen:

Projektleiter	autonom	Matrix	Stab-Linie
Fachliche Weisungsbefugnis	JA	JA	NEIN
Disziplinarisch Weisungsbefugnis	JA	NEIN	NEIN
Zielverantwortung	VOLLE	VOLLE	KEINE
Koordinierungsaufwand	GERING	HOCH	SEHR HOCH
Konfliktpotential	GERING	ZWISCHEN PROJEKT UND STRUKTUR	PROJEKTLEITER IST NUR BERATER
Zielidentifikation	HOCH	MITTEL	GERING

(Quelle: nach „erfolgreich-projekte-leiten.de“)

Projektmanagement

Projektmanagement ist kein „Teufelswerk“ sondern ganz einfach die Planung, die Überwachung, die Steuerung und der Abschluss eines Projektes.

Um diese Tätigkeiten effektiv durchführen zu können gibt es am Markt bewährte Projektmanagementsysteme.

Typischerweise besteht jedes Projektmanagementsystem aus:

Prozessbeschreibung (wann ist was zu tun)

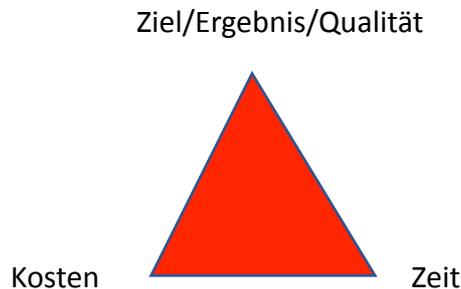
Zuordnung von Personal zu den Aufgaben (Rollenverteilung)

Analysemethoden zur Beurteilung von Projektfortschritten (Zeitraumen, Kosten, Ergebnisse und deren Verhältnisse zueinander)

Statusberichte zum Projekt, bzw. deren unteretzten Arbeitspakete

Zugehöriges Qualitätsmanagementsystem

Ein einfaches grafisches Hilfsmittel für die Schwerpunkte ist das „magische Dreieck“ des Projektmanagements:



„Nur wer sein Ziel kennt, findet den Weg“
(Lao-Tse chinesischer Philosoph 6. Jh. V. Chr.)

Die Anwendung der **SMART Methode** für das Projektmanagement

S Spezifisch: Möglichst genaue Definition des Projektziels

M Messbar: Möglichst präzise Definition von Messkriterien für den Zustand des Projektes (z.B. Zeit, Budgeteinhaltung)

A Akzeptiert: Nur Ziele die vom Projektteam als richtig und notwendig gesehen werden, helfen in der Projektarbeit

R Realistisch: Nur als schaffbar anerkannte Ziel werden akzeptiert und fördern die Motivation sich für das Projekt zu engagieren

T Terminierung: Natürlich müssen Zeitleisten für Arbeitsschritte/Arbeitspakete und ein Endtermin gesetzt werden. Allein schon wegen einer Fortschrittskontrolle und als zusätzlichen Motivationsfaktor

Wann ist ein „Projekt“ KEIN Projekt

Der Begriff Projekt wird nach unserer Erfahrung beinahe inflationär benutzt.

Alles und jedes wird Projekt erhoben, obwohl es nicht der bereits angeführten DIN-Definition genügt.

Die mögliche Folge ist, dass die Erfüllung der Vorgaben für ein Projekt zu einem nicht notwendigen Arbeitsaufwand führt, obwohl die Arbeit auch ohne die Einführung eines Projektmanagements erledigt werden kann. Falls dies anders im Unternehmen gesehen wird, dann haben wir es möglicherweise mit einer Führungsschwäche zu tun.

Definition der Arbeitsaufgabe, Übergabe der Arbeitsaufgabe, Erfüllung der Arbeitsaufgabe, Kontrolle des Ablaufes der Realisierung und selbstredend des Ergebnisses ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe.

Ein Beispiel:

Eine beauftragte Sondermaschine, die noch keinen Vorgänger hat, kann als Projekt definiert werden.

Wird diese Maschine ein zweites Mal bestellt, dann ist es eine Arbeitsaufgabe.

Wird diese Maschine mit kundenspezifischen Änderungen geordert, dann kann die Umsetzung wieder als Projekt aufgesetzt werden.

Schlussbemerkung

Wir haben versucht die Arbeit mit einem Projekt darzustellen. Wir haben versucht herauszuarbeiten, was alles dazu gehört, um ein Projekt zu kreieren, zu bearbeiten und letztendlich zu einem Erfolg zu führen.

Wir haben versucht darzustellen, welcher Aufwand zu betreiben ist, um den Begriff Projekt in der Praxis nach Geist und Buchstaben mit Leben zu erfüllen.

Wir sind der Auffassung, nach der vorausgegangenen Beschreibung, sich genau zu überlegen, ob es nicht noch andere Möglichkeiten gibt die geplanten Herausforderungen in der Lösung zu organisieren, oder ob der Aufwand eines Projektes, bezogen auf das erwartete Ergebnis gerechtfertigt erscheint.

Auf jeden Fall sollten Sollbruchstellen eingefügt werden, um bei abzusehenden Zielverfehlungen das Projekt positiv abzurechnen.

Positiv heißt in diesem Kontext die Verluste möglichst gering zu halten und die bisherigen Ergebnisse auf mögliche Weiterverwendung zu untersuchen und gegebenenfalls zu nutzen.

EIC EBELING Industrie Consult

Bucha, den 20.03.2021