

Projektmanagement - von den Profis lernen

von Matthias Müller

Projektmanagement ist ein vielstrapaziertes Wort in der Vereins- und Verbandspraxis geworden. Häufig werden Finanzmittel nur noch projektbezogen abgegeben. Der dsv-jugend-Lehrgang "Einführung in das Projektmanagement" unter Leitung von Diplom-Wirtschaftsingenieur Matthias Müller stand unter dem Motto "Von den Profis lernen" und hatte das Ziel, die Thematik den Verantwortungsträgern näher zu bringen. Exklusiv im Jugendforum gibt es einige Essentials der Veranstaltung.

Definitionen

Um den Projektmanagementgedanken verstehen zu können, ist es hilfreich sich mit dem Projektbegriff vertraut zu machen. Dazu soll dieser erst einmal genauer definiert werden:

Projekt

... bezeichnet ein Vorhaben oder Aufgabe mit folgenden Merkmalen

- Zielvorgabe, die unbedingt erfüllt werden muss
- Klar definierter Anfangs- und Endtermin
- Begrenzte Finanzausstattung
- Beanspruchung von Personalressourcen und von Sachmitteln (Geld etc.)
- Multifunktionale Ausrichtung
- Projektspezifische Organisationsstruktur
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben

Projektleitung

...ist die Organisationseinheit, welche für die Planung, Steuerung und Überwachung eines Projektes verantwortlich ist.

Projektmanagement

...ist die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projektes. Projektmanagement beinhaltet aber auch die Projektplanung und -steuerung und umfasst insofern die Aufgabenbereiche:

- **Projektplanung**
 - Definition von Arbeitsanforderungen
 - Definition von Arbeitsmenge und -qualität
 - Definition der benötigten Ressourcen
- **Projektreview oder Monitoring**
 - Aufzeichnung des Projektfortschritts
 - Vergleich der aktuellen Ergebnisse mit dem vorhergesagten Ergebnis (Soll/Ist-Vergleich)
 - Analyse der beeinträchtigenden Faktoren
 - Durchführung der entsprechenden Anpassung

Projektmanagement umfasst die Planung, Organisation und Steuerung der Unternehmensressourcen in Hinblick auf ein relativ kurzfristiges Ziel, das aufgestellt wurde um bestimmte Endziele zu erreichen. Außerdem nutzt Projektmanagement den systemischen Management-Ansatz, bei dem Fachpersonal (vertikale Hierarchie) einem bestimmten Projekt (horizontale Hierarchie) zugeordnet wird.

Projektmanagement dient dazu, die Unternehmensressourcen so zu verwalten oder zu steuern, dass eine bestimmte Tätigkeit im geplanten Projektzeitraum, mit dem geplanten Aufwand und mit dem gewünschten Ergebnis durchgeführt werden kann. Zeit, Aufwand und Leistung sind die Vorgaben des Projektes. Muss das Projekt für einen externen Kunden ausgeführt werden, gibt es eine vierte Vorgabe, die guten Kundenbeziehungen. Bedenken, dass es möglich ist, ein Projekt intern innerhalb der geplanten Zeit und Kosten und mit der gewünschten Leistung abzuwickeln und den Kunden anschließend so abzuschrecken, dass dieser keine weiteren Aufträge mehr erteilt. Die Projektmanager werden häufig in Hinblick darauf ausgewählt, wer der Kunde ist und welche Art von Kundenbeziehungen erforderlich ist.

Die Einflussgrößen Zeit – Kosten – Qualität/Leistung stehen in der Regel in dynamischer Abhängigkeit zueinander, d.h. ändert sich eine Größe, ändern sich auch die anderen. Für das Projektmanagement

ist vor allem das Kosten-/Nutzenverhältnis von herausragender Bedeutung. So kann es unter Umständen günstiger sein, Termine zu überschreiten und Konventionalstrafe zu entrichten als diesen Termin zu halten und dafür zusätzliche Mitarbeiter einzustellen.

Eine effektive Steuerung von Projekten ist nur möglich, wenn eine umfassende Planung bzw. Plan/Soll-Werte vorliegen. Die Instrumente der Planung sollen auch der Kontrolle, Erfassung und Darstellung der Ist-Werte dienen. Die Steuerung von Projekten bedeutet eine permanente Weiterführung bzw. Anpassung des Planungsprozesses.

Denkweisen im Projektmanagement – Systemdenken

Um Umfang und Komplexität von Projekten bewältigen zu können, gilt die Vorgehensweise:

- Vom Groben zum Detail
- Vernetzung statt Aufstufung

Die Effektivität von Projekten basiert im Wesentlichen auf einer funktionierenden Teamarbeit, in dem eine Gruppe von Teammitgliedern gemeinsam auf ein gemeinsames Ziel hin arbeitet. Die Abstimmung und der Informationsaustausch geschieht nicht hierarchisch bzw. linienförmig, vom Projektleiter zu den Teammitgliedern, sondern "sternförmig" (jeder mit jedem).

Ziele

Jedes Projekt muss mindestens ein Ziel besitzen. Das Projektziel muss allen Projektmitarbeitern und den Managern der Organisation bekannt sein. Ziel eines Projektes ist es somit, die vorgegebenen Rahmenbedingungen hinsichtlich der Zeit – Kosten – Qualität/Leistung zu realisieren. Projektziele müssen folgende Kriterien erfüllen:

- Sie müssen spezifisch statt allgemein sein
- Sie dürfen nicht zu komplex sein
- Sie müssen messbar und überprüfbar sein
- Sie müssen eine Herausforderung darstellen

- stellen
- Sie müssen realistisch und erreichbar sein
- Sie müssen im Rahmen der Ressourcen-grenzen liegen
- Sie müssen mit den verfügbaren Ressourcen kompatibel sein
- Sie müssen mit den Plänen, Richtlinien und Verfahrensweisen des Unternehmens /Vereins übereinstimmen

Für das Projektmanagement ergeben sich folgende konkrete Ziele:

- Systematische Projektabwicklung
- Fachlich einwandfreie Lösungen
- Termingerechte Fertigstellung
- Kostengünstiges Ergebnis
- Reibungslose Einführung des neuen Produktes

Erfolgsfaktoren

Der Mensch, unabhängig von seiner Funktion im Projekt, kann maßgeblich zum Erfolg des Projekts beitragen. Damit der Erfolg jedoch eintritt, bedarf es der Abkehr von traditionellen Verhaltensweisen zu einem gesamtverantwortlichen Handeln. Wesentliche Faktoren dabei sind:

- Abbau hierarchischen Denkens
- Übernahme von Verantwortung – von der Fremd- zur Eigenmotivation
- Teamorganisation
- Prozessorientierung
- Entscheidungskompetenz
- Dienstleistungsmentalität

Demnach muss ein Projekt wie folgt durchgeführt werden, um als erfolgreich zu gelten:

- Innerhalb des vorgesehenen Zeitrahmens
- Im Rahmen der geplanten Kosten
- Mit der gewünschten Leistung
- Zur Zufriedenheit des Kunden
- Mit minimaler oder mit dem Auftraggeber abgestimmter Veränderung des Projektziels
- Ohne den Hauptarbeitslauf des Unternehmens zu beeinträchtigen
- Ohne die Unternehmenskultur zu verändern

Kommunikation und Information

Ein zielorientiertes Handeln erfordert für

die am Projekt Beteiligten ein Verhalten, das auf eine vollständige Information und Transparenz ausgerichtet ist. Die Projektdaten, wie Verträge, Projektstammblatt, Pflichtenhefte, Terminpläne müssen für alle Projektmitarbeiter zugänglich sein.

Nach außen gilt es vor allem, Vertrauen aufzubauen, Akzeptanz und Unterstützung zu erhalten. Gerüchte werden durch Fachinformation ersetzt und damit die negativen Einflüsse auf das Projekt reduziert. Nach dem Projekt, in der Marktphase müssen oft Informationen sowie Projektdokumentationen für eventuelle Revisionsphasen zur Verfügung stehen.

Üblicherweise wird zu wenig und zu spät informiert. Ein Informationskonzept hält eher dazu an, frühzeitig und regelmäßig zu informieren.

Falsch aufbereitete Informationen können mehr schaden als nützen. Umfang und Form der Information sollen empfängergerecht aufbereitet werden. Projektmitarbeiter geben sich in der Regel wenig Mühe sich in die Lage des Auftragsgebers, des Kunden oder anderer Mitarbeiter zu versetzen. Dadurch werden ihre Ideen, Lösungen oder Fragen nicht oder nur teilweise "rüber gebracht" und akzeptiert.

Information ist eine Einwegbeziehung. Ein Projektleiter informiert schriftlich z.B. über ein Organisationsprojekt, das in Angriff genommen wird. Offen bleibt dabei, ob die Information zur Kenntnis genommen wird, richtig verstanden und welche Erwartungen und Ängste ausgelöst werden.

In diesem Fall ist eine dialogorientierte Kommunikation produktiver. Das heißt, Widersprüche transparent machen, Auseinandersetzungen führen, aus verschiedenen Ansichten werden Gemeinsamkeiten hergestellt. Im Gespräch wird durch das Hin und Her für den Projekterfolg ein gemeinsames Verständnis erreicht und eine Annäherung in den einzelnen Standpunkten ermöglicht.

Projektphasen

Die Besonderheit des Projektmanagements besteht darin, die definierten Ziele innerhalb der gesetzten Bedingungen (Zeit – Kosten – Qualität/Leistung) zu realisieren. Ein gutes Projektmanagement zeichnet

sich durch eine störungsfreie Projektrealisierung aus. Natürlich werden sich die unbekannteren und nicht kontrollierbaren äußeren Einflüsse weiterhin auf die Projekte auswirken. Die Planung, Organisation und Kontrolle innerhalb eines Projektes kann jedoch bei Einhaltung einiger Grundprinzipien durchaus beherrschbar werden. Die Projektarbeit lässt sich in einzelne Phasen unterteilen:

1. Projektdefinition
2. Projektplanung
3. Projektrealisierung
4. Projektkontrolle

Wie ist dieses Phasenkonzept nun wirkungsvoll zu nutzen? Zunächst ist es sinnvoll sich einen Idealfall immer vor Augen zu halten. Die konkrete Arbeit wird sich daran orientieren aber nicht immer einzuhalten sein. Es gilt eine Vorgehensweise zu wählen, die an wenigen Punkten festzumachen ist und dennoch genügend Raum zur Anwendung für Spezialfälle zulässt.

Das Vorgehen ist das zielgerichtete Projektmanagement, das in der Praxis in drei Schritten abläuft:

- Meilensteine erstellen
- Aktivitätenplan erstellen und umsetzen
- Projektkontrolle sicherstellen

Literatur

Müller, Matthias (2004) - Einführung in das Projektmanagement, unveröffentlichtes Manuskript



Referent und Autor Matthias Müller, Diplom-Wirtschaftsingenieur aus Ludwigsburg, engagiert sich seit vielen Jahren im dsv-jugend-Ausschuss „Gesellschaft und Kultur“ und war maßgeblich an der Realisierung der dsv-jugend-Camps beteiligt.