

“The shortest distance between concept and completion is project management”

...dies ist die Definition des PMI, des Projekt Management Instituts. Gehen wir zunächst der Frage nach, warum überhaupt Projektmanagement, was soll Projektmanagement bringen, was ist Projektmanagement?

Die geläufige Definition in der Literatur lautet: Projektmanagement ist eine Arbeits- und Organisationsform für komplexe, zeitlich begrenzte Vorhaben, die u.a. folgende Nutzenpotenziale mit sich bringt:

- Effektivität: wirkungsvolle und nachhaltige Problemlösungen durch Teamarbeit und Einbeziehung von Betroffenen
- Effizienz: kürzere Bearbeitungszeiten durch konzentriertes, planvolles Vorgehen; geringere Gesamtkosten
- Kontrollierbarkeit: gezielte Projektsteuerung durch Projekt- und Multiprojektcontrolling
- Planreue: höhere Planreue durch professionelle Planung und Steuerung
- Transparenz: verbesserte Transparenz durch Projektdokumentation und -kommunikation
- Führungskräfteentwicklung: gezielter Aufbau von Führungskompetenzen bei ProjektleiterInnen
- Wissensmanagement: nachhaltiger Wissenstransfer durch Teamarbeit, „lessons learned“ und Dokumentation

Laut DIN 69901 ist ein Projekt ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben, projektspezifische Organisation.

Verallgemeinert sollten folgende Voraussetzungen gegeben sein:

Projektwürdigkeit: Projekte sollten nur dann ins Leben gerufen werden, wenn die Lösung der gestellten Aufgabe wirklich ein Projekt erfordert. Das trifft insbesondere dann zu, wenn es sich um sehr komplexe und vor allem fachübergreifende Themen handelt, die von einem Mitarbeiter (und sei er noch so ein Allrounder oder ein Zeitgenie) in dem vorgegebenen Zeitfenster nicht bewältigt werden können. In allen anderen Fällen ist es besser, die Aufgabe in einem kleinen Team lösen zu lassen.

Genauere Zielvorgabe: Ziele können in mehreren Dimensionen gesetzt werden: u.a. Zeitziele, wann soll die Aufgabe bearbeitet sein? Kostenziele: wieviel Prozent sollen eingespart werden? Freiheitsgrad: welche Gestaltungsfelder dürfen vom Projektteam angegangen werden? Die Kunst liegt in der Ausgewogenheit zwischen Präzision der Aufgabenstellung und dem gegebenen Freiraum für die Projektarbeit. Natürlich muß das Projektziel im Projektauftrag schriftlich festgehalten werden und das ganze Projekt muß vom Management verabschiedet werden.

Realistisches Budget: Projekte brauchen Budgets! Einerseits müssen diese nach oben begrenzt sein, damit die notwendige Effizienz erreicht wird und nicht nur unzählige Power-Point- und sonstige Präsentationen abgehalten werden, damit -wie es ABB einmal formuliert hat- 92% in 2 Monaten erreicht werden und nicht 98% in 2 Jahren. Andererseits müssen notwendige und sinnvolle Ausgaben möglich sein: Externe Fachleute, Prototypen, Versuche usw.

Realistische Zeitplanung: Zeitpläne müssen realistisch sein. Sie müssen eine zwischen Aufgabensteller und Projektteam abgestimmte Vorgabe sein. Zeitziele sollten anspruchsvoll sein, aber auch notwendige Puffer enthalten, Meilensteine beschreiben Projektabschnitte.

Projektzusammensetzung, Projektteam: In das Projektteam sollten alle beteiligten Abteilungen eingebunden werden, wobei es ein Stammteam sein sollte, das bei Bedarf auch weitere Teilnehmer einbinden kann. Im Team sollten keine Hierarchieunterschiede sein, die Teammitglieder müssen ihren Aufgabenbereich eigenständig verantworten, 5-7 Mitglieder sind eine effektive Größe.

Organisation und Kommunikation: Die Projektorganisation ist meist eine Organisation neben der normalen Aufbauorganisation des Unternehmens und muß daher genau festgelegt und beschrieben werden. Ebenso müssen die notwendigen und gewünschten Informationswege definiert werden zwischen z.B. Aufgabensteller, Lenkungsausschuß, Kernprojektteam, Spezialisten.... Auch die Form der Information sollte soweit sinnvoll festgelegt werden: Formulare, Präsentationen usw.



Projektdokumentation: Je umfangreicher das Projekt, umso mehr Wert sollte gelegt werden auf eine nachvollziehbare Projektdokumentation. Wer hat wann auf Grundlage welcher Informationen welche Entscheidung getroffen? Dies bietet für alle Seiten den Vorteil, auf dem Laufenden zu bleiben und auch im Nachhinein die getroffenen Maßnahmen nachvollziehen zu können.

Das oben Beschriebene ist eine Kurzfassung der 9 Projektdimensionen, wie sie in der Literatur zu finden sind, im Folgenden ohne nähere Erläuterung dargestellt:

Integrationsmanagement	Umfangsmanagement	Zeitmanagement
Kostenmanagement	Qualitätsmanagement	Personalmanagement
Kommunikationsmanagement	Risiko- management	Beschaffungsmanagement

Eine äusserst unterhaltsame Darstellung von Projektmanagement bietet Tom de Marco in seinem Buch „Der Termin“. Er beschreibt darin die Arbeit des von seinem Unternehmen gefeuerten Projektmanagers Tompkins, der in „Morovien“ auf der einen Seite absolut traumhafte Bedingungen für sein neues „Projekt“ vorfindet, auf der anderen Seite aber die ganz trivialen und immer wieder auftretenden Hindernisse und Stolpersteine des Projektmanagements zu meistern hat.

Seine Erkenntnisse sammelt er in seinem Tagebuch, u.a.: „Es gibt unendlich viele Möglichkeiten einen Tag zu vertun... aber keine einzige, ihn zurückzubekommen“.