

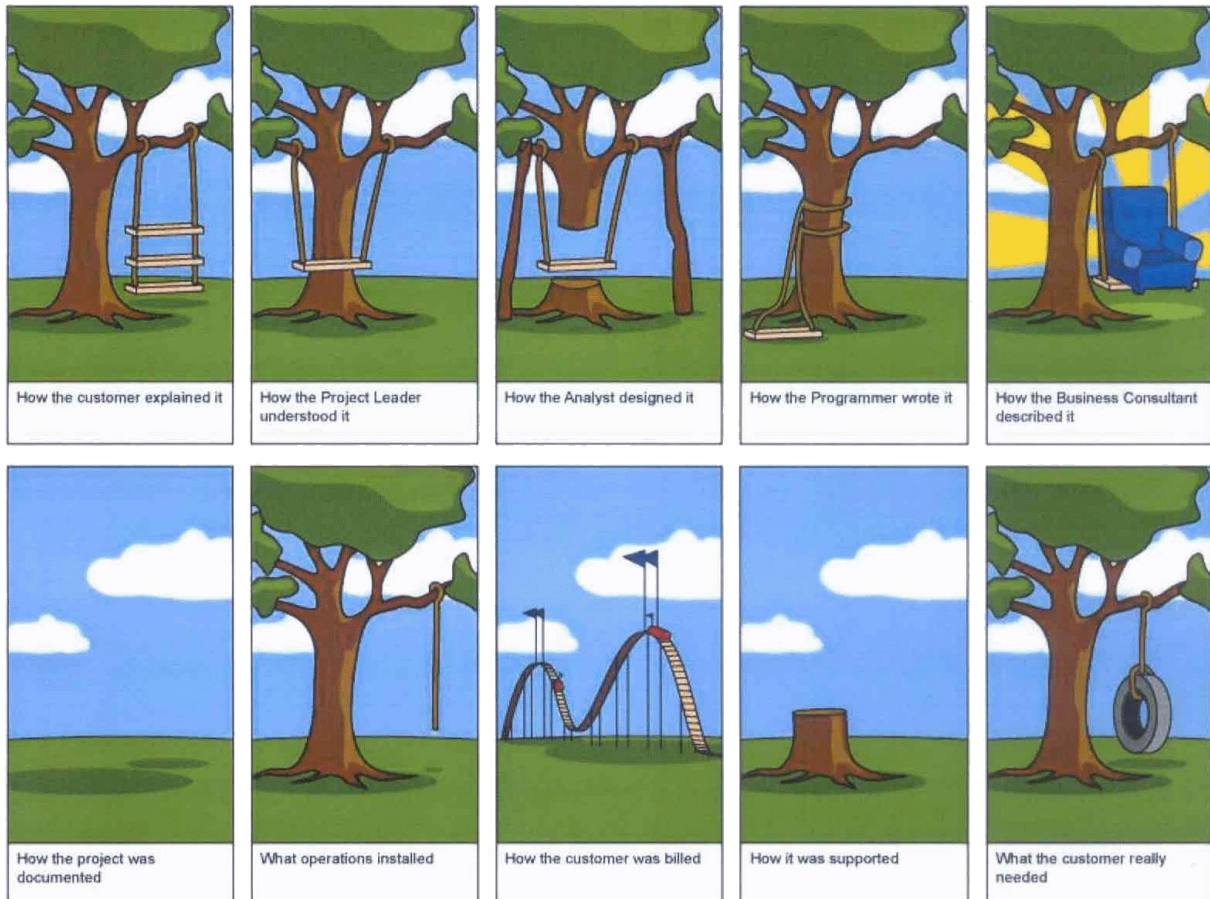


MARKUS D. SCHOTT

MARKTGASSE 37 – CH-3011 BERN – +41 (0)79 250 31 36 – INFO@MARKUSDSCOTT.CH – WWW.MARKUSDSCOTT.CH

## Gedanken zum Thema Projektmanagement

Bern, April 2014 / mds



Sichten auf das Projektmanagement (Quelle: [www.projectcartoon.com](http://www.projectcartoon.com))

Was zeichnet ein funktionierendes und nutzenstiftendes Projektmanagement-System aus? Nachfolgender Text beleuchtet die Fragestellung aus einer erfahrungsbasierten Sicht und liefert praxiserprobte Lösungsansätze und Erfolgsfaktoren.



## **Begriffe definieren**

Projektmanagement ist ein weit gefasster Begriff. Begriffsverwirrung und missverständliche Kommunikation sind weit verbreitet. Um eine solide Basis für ein gemeinsames Verständnis und eine klare Kommunikation zu schaffen, empfiehlt es sich, verwendete Begriffe zu definieren und in einem Glossar festzuhalten. Unter Projektmanagement-System wird in diesem Text übrigens die Gesamtheit von Projektmanagement-Prozessen, -Methodik, -Instrumenten (Tools und Vorlagen) sowie projektbezogenes Reporting auf Ebene Projektportfolio und Einzelprojekt verstanden.

## **Weniger ist mehr**

Bei der Einführung eines Projektmanagement-Systems am besten klein beginnen und den (wachsenden) Bedürfnissen angepasst weiter ausbauen. Dem Reifegrad der Organisation kann damit Rechnung getragen und die Abwehrhaltung gegenüber Administration und Transparenz minimiert werden. Zu Beginn kann gut auf ein Tailoring verzichtet und nur das absolute Minimum an Vorlagen und einzureichender Information vorgeschrieben werden. Zum Minimum zählen Leitfaden, Projektauftrag, Statusbericht und Abschlussbericht. Qualität ist wichtiger als Quantität!

## **Konsistenz**

Das Projektmanagement-System sollte frei von Brüchen oder Unlogik sein. Dies betrifft sowohl den Projektablauf, als auch den hierarchischen Aufbau des gesamten Systems. Sämtliche Vorlagen sind durchgängig und logisch (stringent) aufzubauen und einzusetzen. Es hat sich bewährt, von der ersten Projektidee bis zum Abschlussbericht ein einheitliches Projektkostenblatt zu verwenden. Durch einen intelligenten Aufbau können die enthaltenen Informationen auch für die jährliche Budgetrunde verwendet werden. Gleiches gilt für einen durchdachten Statusbericht, welcher im Idealfall ein stufengerechtes, effizientes und konsistentes Reporting vom Projekt-Mitarbeitendem bis zum Verwaltungsrat ermöglicht.

## **Konsequenz**

Konsequentes Handeln ist an und für sich schon schwierig. Aufgrund der innovativen und dynamischen Natur von Projekten ergeben sich im Projektverlauf zusätzlich Situationen, die nach Ausnahmen verlangen. Dogmatisches Vorgehen ist wenig hilfreich. Es gilt aber, das notwendige Augenmass in Bezug auf Ausnahmen zu wahren um nicht das Projektmanagement-System zu untergraben. Das Top-Management ist diesbezüglich stark gefordert. Um das notwendige Gleichgewicht zu finden, muss es mit der Projektmanagement-Philosophie vertraut sein und diese auch aktiv mittragen. Gerade Projektauftraggeber und Projektleitende finden oft, „ihr“ Projekt sei ganz speziell und könne nur neben bestehenden Systemen und Standards abgewickelt werden... Dem ist nicht so.



## **Freiheiten gewähren**

Projekte werden von Menschen geleitet und bearbeitet. Ausbildung, Erfahrung, Verhalten und Arbeitsweise unterscheiden sich entsprechend von Person zu Person. Freiheiten zu gewähren ist in diesem Kontext ein wichtiger Punkt, der es den Projektbeteiligten ermöglicht, individuell optimal zu arbeiten. Neben Pflicht-Vorlagen können weitere Vorlagen zum freiwilligen Einsatz zur Verfügung gestellt werden (zum Beispiel Planungsexcel, Kostenauswertung, Prüfplan, morphologisches Schema, ...). Für diese Kategorie von Vorlagen sind individuelle Anpassungen erlaubt. Die Projektbeteiligten können die Instrumente bedürfnisorientiert gestalten und einsetzen.

## **Tagesgeschäft – Projektleitung – Inhaltliche Projektarbeit trennen**

Projektarbeit und Tagesgeschäft folgen unterschiedlichen Gesetzmässigkeiten. In Projekten konkretisiert sich vieles erst mit zunehmendem Projektverlauf. Spezifische Verhaltensweisen sind gefragt. Dazu zählen iteratives Vorgehen, Austausch und Reflektion im Team, Weglassen von Details und Flexibilität. Neben der Projektführung sind Projektleitende oft auch in die inhaltliche Lösungserarbeitung eingebunden. Die beiden Rollen unterscheiden sich stark und verlangen nach unterschiedlichen Fähigkeiten. Zeitliche Mehrfachbelastung, Interessenkonflikte und Überforderung sind keine Seltenheit. Die Projektführung tritt dann meistens in den Hintergrund und der Projektverlauf gestaltet sich zunehmend chaotisch. Dies gefährdet den Projekterfolg substantziell und führt zu Frustration und Ausfällen bei den Beteiligten. Eine klare Trennung der unterschiedlichen Rollen und Besetzung durch unterschiedliche Personen erweist sich damit als wichtiger Faktor für den Projekterfolg.

## **Befähigen der Projektleitenden**

Projektleitende sind es in der Regel gewohnt, selbständig zu handeln und zu entscheiden. Ihr Reifegrad in der Projektführung unterscheidet sich jedoch zum Teil signifikant: Es gibt Anfänger, Routinierte und Profis. Entscheidend ist es, die Menschen adäquat anzusprechen und personenspezifisch zu unterstützen, sei es im Rahmen von Schulungen oder auch mit individuellen Coachings. Es hat sich sehr bewährt, die Projektleitenden eine firmenspezifische Projektmanagement-Ausbildung durchlaufen zu lassen. Diese sollte allgemeine Projektmanagement-Techniken und firmenspezifische Prozesse und Vorlagen vereinen. Gegenüber einer Standard-Projektmanagement-Theorie-Schulung ergibt sich ein klarer Mehrwert in Bezug auf erlerntes Können, direkter Anwendbarkeit und Motivation.



## **Projektmanagement-Thema verankern**

Im Gegensatz zum Tagesgeschäft haben Projekte einen anderen inhaltlichen Fokus und sind zeitlich beschränkt. Um die Qualität und die Effizienz der Projektabwicklung mittel- und langfristig zu gewährleisten, hat es sich bewährt, das Projektmanagement-Thema innerhalb der Firma in einer speziellen Funktion zu verankern. Diese sollte sich auf alle Aspekte des Projektmanagements beziehen, also nicht nur Einzelprojekte im Fokus haben, sondern auch übergeordneten Aspekte betrachten. Projektteams erhalten damit eine Anlaufstelle (resp. Ansprechperson) und die Konstanz und Einheitlichkeit in der Abwicklung von Projekten wird gefördert. Dies schlägt sich in erfolgreichen Projekten mit motivierten und zufriedenen Mitarbeitern nieder. Idealerweise wird eine solche Funktion umfassend gestaltet und mit dem Projektportfoliomanagement kombiniert.

## **Zeit und Raum für die Projektarbeit gewährleisten**

Die Praxis zeigt, dass Prozesse und Instrumente wenig Wirkung entfalten, wenn der Projektarbeit nicht genügend Zeit und Raum eingeräumt wird. Personen, die in Projekte eingebunden sind, sind während der Projektlaufzeit von Aufgaben des Tagesgeschäftes in der Stammorganisation zu entlasten. Wenn sich das Projektteam zudem in einem projektspezifischen Raum für regelmässiges gemeinsames Arbeiten treffen kann, steigen die Erfolgsaussichten einer motivierten und erfolgreichen Projektabwicklung stark an.



**Markus D. Schott**

Dipl. Bau-Ing ETH, dipl. NDS ETHZ in Betriebswissenschaften