

8 Tipps für erfolgreiches Projektmanagement in der Praxis

von Oliver Recklies

1 Sinnvoller Einsatz von Projektarbeit

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 vorgegeben Zeitfenster nicht bewältigt werden können.

In der Praxis ist hingegen manchmal festzustellen, dass Projekte der Projektarbeit wegen installiert werden. Projektarbeit ist „in“, fördert und fordert die Teamfähigkeit und scheint – wenn man so einigen Veröffentlichungen trauen darf – die Lösung für jedes Problem im Unternehmen zu sein. Was darüber hinaus oft vergessen wird, ist der Aspekt, dass es trotz unserer so „dynamischen und komplexen“ Umwelt immer noch eine Vielzahl von unternehmerischen Problemstellungen gibt, die ein 2-Mann-Team oder sogar der Spezialist in Abstimmung mit anderen Fachabteilungen (besser / schneller) lösen kann. Projektarbeit bindet auch Ressourcen und kann daher in manchen Situationen eher zur Bremse als zum Gaspedal werden. Nicht umsonst hat sich Frederick Malik sehr differenziert zum Thema „Teamarbeit“ geäußert.

Fazit: Bevor ein Projekt vom Stapel gelassen wird, genau prüfen, ob die Fragestellung wirklich ein Projekt erfordert oder ggf. nicht in einem kleinen Team gelöst werden kann.

2 Genaue Projektziele

Die Zielsetzung, die mit einem Projekt verbunden sein soll, muss relativ klar umrissen werden. Dieser Umriss hängt natürlich von der Art des Projektes ab. In der Praxis hat sich die Unterscheidung von 3 Projektarten als günstig erwiesen:

- Evaluationsprojekt: Der Ausgangslage ist unbekannt und soll untersucht werden, das Ergebnis hingegen ist völlig offen.
- Explorationsprojekt: Ein bekannter Sachverhalt soll genauer untersucht und analysiert werden. Man erwartet ein Ergebnis in einem bestimmten Bereich.
- Transferprojekt: Eine angedachte mögliche Lösung soll untersucht, angepasst und implementiert werden.

Dabei wird deutlich, dass bei Evaluationsprojekten die Zielsetzung am unkonkretesten sein wird. Möglicher Praxisfehler: Obwohl es sich um ein solches Projekt handelt, wird ein möglicher Lösungsbereich schon vorgegeben: „Wir erwarten Ergebnisse in dem und dem Bereich....“. Dies schränkt den tatsächlichen Raum der Möglichkeiten stark ein und führt ggf. zu falschen oder fehlerhaften Projektergebnissen.

In der Unternehmenspraxis sind aber unkonkrete Projektaufträge häufiger anzutreffen. Das soll eine „Kosteneinsparung“ in unbekannter Höhe erreicht werden (5% oder 25 %?), da sollen Alternativen untersucht werden (2 oder 12?) oder eine Maßnahme ohne Kostenbegrenzung (Geld spielt erst mal keine Rolle – wenn die Lösung gut ist, darf sie auch etwas kosten) geplant werden. Bei solchen Projektaufträgen wird der Projektleiter bei der Ergebnispräsen-

tation merken, dass er auf dem Glatteis steht – und zwar dort, wo das Eis dünn ist. Der Auftraggeber hat immer eine Vorstellung, in welchem Rahmen er eine Kosteneinsparung erwartet, welches Minimum an Alternativen und ab welchem Kostenblock die bekannten „Bauchschmerzen“ kommen.

Fazit: Klären, um welche Art von Projekt es sich handelt. Dann das Projektziel klar umreißen lassen. Nachfragen und immer wieder nachfragen. Zu guter Letzt natürlich das Projektziel im Projektauftrag schriftlich festhalten und den gesamten Projektauftrag bestätigen lassen.

3 Realistisches Budget

Mit dem Problem der Projektziele sind eng zwei weitere Probleme verbunden. Eines davon betrifft den Bereich der Kosten. Man muss grundsätzlich realistisch sein: Projekte brauchen Budgets! Projekte ohne Budgets enden im Managementnirwana schöner Präsentationen und kreativer Flipcharts mit Lösungen, die einfach nicht umsetzbar sind (und deren Erzeugung unnötig Ressourcen verbraucht hat). Gemäß dem ökonomischen Prinzip macht es keinen Sinn, für ein Projektziel endlos Ressourcen zu verbrauchen, irgendwann wird auch die beste (Projekt)Lösung einfach zu teuer. Empfehlenswert ist immer noch eine alte Werbung von ABB, die folgenden sinngemäßen Inhalt hatte: Lieber 92 % in 2 Monaten als 98,5 % in 2 Jahren.

Andererseits muss ein Budget der Zielsetzung und den damit verbundenen Aufgaben des Projektes angemessen sein. Bestimmte Maßnahmen (z.B. der Einsatz externer Trainer oder Berater) haben – will das Unternehmen einen bestimmten Qualitätsanspruch wahren – eine Preisuntergrenze.

Beispiel: Einführung eines CRM-Systems

Bei einem solchen System wird das Budget i.d.R. die folgenden Positionen umfassen

- Software-Lizenzen
- Hardware-Investitionen, ggf. Upgrade der vorhandenen Clients
- Training für Software-Handling

Tatsächlich werden in der Praxis noch weitere Kosten entstehen. Dazu können z.B. gehören:

- Training für Verhaltensänderung der Mitarbeiter (Verbesserung des Beziehungsmanagements)
- Führungskräfte-Training für Coaching-Maßnahmen

Unterschreitet das Unternehmen bei der Projektbudgetierung diese Untergrenze in der Gesamtheit aller notwendigen Projektaktivitäten, wird das Projekt in der angestrebten Form nicht umsetzbar sein.

Fazit: Detailliert erfassen, welche Maßnahmen in der Gesamtheit notwendig sind und was diese im einzelnen wirklich kosten. Bewährt hat sich auch eine Unterscheidung nach Auszahlungen und Kosten. Wichtig dabei: Nicht dem Wunschdenken verfallen, dass man das irgendwie doch zu diesem (unrealistischen) Budget schaffen kann.

4 Realistische Zeitplanung

Das zweite Problem in Verbindung mit den Projektzielen ist die Zeitplanung. Projekte brauchen natürlich Zeitvorgaben oder Zeitfenster, in dem definiert wird, wann das gesamte Projekt abgeschlossen sein muss. Auch hier gilt wieder das ökonomische Prinzip. Bei komplexen Projekten kann eine solche Zeitbudgetierung in der Praxis schwierig werden. Wer kann schon genau prognostizieren, ob die Entwicklungsabteilung wirklich in 2 Monaten das neue Design fertig hat? Das sind natürlich auch die Faktoren, die die Projektarbeit jedes Mal wieder herausfordernd und interessant machen. Aber auch hier liegt die Betonung auf realistisch: Je länger ein Projekt läuft oder laufen muss, umso weniger genau kann der Fertigstellungstermin bestimmt werden. Daher sollten entsprechende Zeitpuffer eingebaut werden. Ein Projekt, das nur 2 Wochen läuft, braucht natürlich fast keinen Puffer. Läuft ein Projekt hingegen 9 Monate, ist eine Zeitreserve von 1 Woche gerade noch akzeptabel. Projekte über lange Zeiträume (3 Monate +) ohne Zeitreserven können in schwerwiegende Terminprobleme geraten.

Fazit: Zeitbedürfnisse anhand der Mengengerüste müssen objektiv ermittelt werden. Ebenso sollten für die Projektstruktur der oder die kritischen Pfade ermittelt werden, welche die Mindestdauer des Projektes bestimmen. Je länger die Zeitdauer des Projektes, um so größer sollten auch für die kritischen Pfade Zeitreserven eingebaut werden.

5 Projektzusammensetzung

Im Rahmen des Projektauftrages wird oft auch beschrieben, welche Mitarbeiter in dem Projekt mitwirken und wer der Projektleiter sein wird. Projektarbeiten sind – neben ihrer Eigenschaft zur Lösung komplexer Fragestellungen – auch ideale Instrumente zur Personalentwicklung. In der Praxis kann es hingegen passieren, dass aufgrund des hierarchischen Denkens in den Unternehmen, schwerpunktmäßig Führungskräfte in die Projekte berufen werden. Damit können sich 2 Problemstellungen verbinden. Sind die Hierarchiestufen im Projektteam zu groß, können diese hemmend wirken und kritische Diskussionen im Keim ersticken. Bei solchen Konstellationen muss bedacht werden, dass zu einer Teamfindung immer auch eine „Stormingphase“ gehört. Kommt sie nicht zustande, werden die im Projektteam zu klärenden Fragen nicht offen und ehrlich gelöst, so dass ab einem bestimmten Zeitpunkt die Arbeit „hinter dem Rücken des Feindes“ beginnen wird.

Auch ist zu beachten, dass die potentiellen Projektmitglieder noch Zeitreserven für die Projektarbeit haben. Mitarbeiter, die schon aufgrund ihrer Arbeitsbelastung die reguläre 55-Stunden-Woche haben, sollten für Projektarbeit nicht eingesetzt werden. Der coole Spruch: „50 % in der Arbeitszeit, 50 % in der Freizeit“ hilft hier auch nicht weiter. Das Ergebnis solcher Teams wird sein, dass nachher EINER die GANZE Projektarbeit macht. Da bekommt „Team“ eine völlig neue Bedeutung: Toll Ein Anderer Machts.

Fazit: Keine großen hierarchischen Differenzen im Projektteam zulassen. Projektmitglieder mit entsprechenden Zeitreserven ausstatten, ggf. von ihrer „normalen“ Arbeit entlasten.

6 Workshops vs. Projektarbeit

Die Begeisterung für Projektarbeit ist am Anfang (und hoffentlich auch am Ende) immer groß. Gerade wenn Projektarbeit das erste Mal in einem Unternehmen zum Einsatz kommt, wird man feststellen können, dass die Beteiligungsgründe völlig unterschiedlich sind. In der Praxis können in solchen Situationen die folgenden Gründe auftreten:

- Echtes Interesse am Projektergebnis
- Einbringung von Ideen
- Erwerb von Projektmanagementfähigkeiten
- „Mitwirken wollen“ bei Veränderungen
- Informationsgewinn im Sinne eines zeitlichen Vorsprungs
- Teilnahme an Besprechungen, weil man mit der eigenen Arbeit nicht zufrieden ist und sich einen neuen „Spielplatz“ sucht

In diesem Spektrum der Interessenlagen spielt sich die Projektarbeit ab. Verbunden ist dies mit völlig unterschiedlichen Vorstellungen, wie Projektarbeit funktioniert. Teilweise ist die Meinung anzutreffen, dass die entsprechenden Tätigkeiten in der Projektsitzung vorgenommen werden. Dies ist falsch, denn das wäre dann der Workshop. Projektsitzungen oder Arbeitsberatungen dienen vielmehr dem Zweck, die Ergebnisse der einzelnen Arbeitsschritte und die weitere Vorgehensweise abzustimmen.

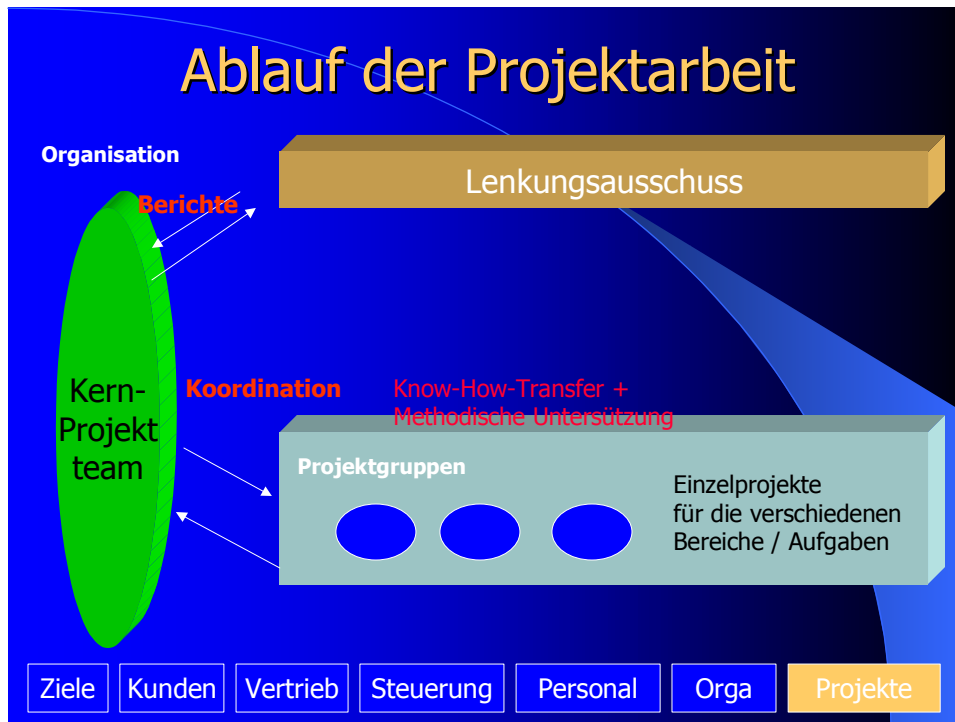
Aufgrund dieser Verwechslung kann es natürlich dazu kommen, dass Projektteilnehmer den notwendigen Zeitbedarf falsch einschätzen, was spätestens bei der Verteilung der Projektarbeiten auffallen wird.

Fazit: Bei der Zusammensetzung der Projektteam abgleichen, wer aus welchen Gründen mitwirken will. Dabei ist sollte auch geprüft werden, ob die Anforderungen der Projektarbeit von den Teilnehmern tatsächlich erbracht werden können.

7 Kommunikation und Information zu projektrelevanten Themen

Eine Projektorganisation besteht neben der normalen Aufbauorganisation des Unternehmens. Dies hat zur Folge, dass die Informationsströme zum Projekt sich ebenfalls an diese Projektorganisation anlehnen müssen. In der Praxis hat sich – vor allem bei Multi-Projektmanagement – diese Projektorganisation bewährt:

- Lenkungsausschuss zur Entscheidung von Projektmaßnahmen
- Kernprojektteam zur Führung und Steuerung der Einzelprojekte
- Projektteams zur einzelnen Projektarbeit.



In der Praxis treten dann – obwohl anders vereinbart – die folgenden Situationen auf:

- Führungskräfte ändern den Projektauftrag direkt ab (z.B. per Anweisung an einzelne Projektmitglieder)
- Lenkungsausschuss kommuniziert direkt dem Projektteam oder einzelnen Projektmitgliedern
- Informationen und neue Sachverhalte werden an das Projektteam nicht weitergegeben, sondern an die „alte“ Fachabteilung

Fazit: Am Anfang der Projektarbeit ist klar zu definieren (und auch zu dokumentieren), wer wann wem welche Informationen gibt. Diese Regelungen sind – mit Ausnahme von Notfällen – konsequent einzuhalten. Vereinbarte Spielregeln müssen für alle gelten, egal ob es sich um Teamleiter oder Geschäftsführer handelt. Ggf. die Projektorga in der Aufbauorganisation miteinfassen.

8 Projektdokumentation und Projektsoftware

Grundsätzlich gilt: 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.

Der Einsatz von Projektsoftware kann allgemein weder befürwortet noch verneint werden. Je komplexer das Projekt in seinen einzelnen Teilschritten ist, umso eher empfiehlt sich der Einsatz einer Projektmanagementsoftware. Bei einfach aufgebauten Projekten wird eine Tabelle in einem Textprogramm mit den Mindestfeldern „Datum bis“, „Aufgabe“ und „Verantwortung“ völlig ausreichen.

Fazit: Um den administrativen Aufwand gering zu halten, eine Dokumentationsvorlage entwickeln. Ideal ist es, eine solche als Dokumentvorlage im PC zu speichern und dann einfach bei Bedarf aufzurufen. Prüfen, ob eine Projektsoftware wirklich notwendig ist oder ob die vorhandenen Werkzeuge nicht ausreichend sind.

November 02