

## „DA MACHEN WIR EIN PROJEKT DRAUS...“ EIN ANSATZ FÜR GUTE PROJEKTARBEIT

„Eine gute Idee Hr. Mayer! Da machen wir ein Projekt draus – übernehmen Sie mal die Projektleitung!“

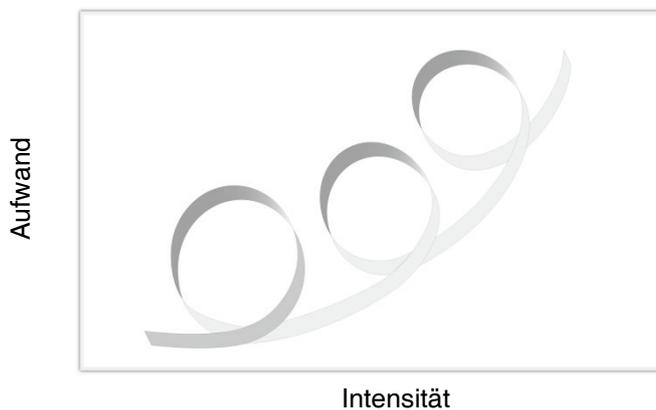
Das Jahr hat gut begonnen. Die Ziele sind fixiert und die Strategien abgesteckt. Jetzt geht es darum in Projekten die Umsetzung voranzutreiben.

Auch wenn in vielen Unternehmen die Bedeutung von Projekten durch inflationäre Verwendung des Begriffs verloren ging, so haben sich die Grundsätze der Projektarbeit noch immer gelohnt und zu guten Erfolgen geführt. Sofern die Erkenntnisse modernen Projektmanagements auch konsequent angewendet wurden.

Was macht modernes Projektmanagement aus?

### 1 PROJETMANAGEMENTPROZESS:

Das Vorgehen hat einer standardisierten und strukturierten Systematik zu folgen. Dabei ist eine Dreiphasenteilung einzuhalten: Projektidee – Projektbeschreibung – Projektumsetzung



Die Phasenteilung verhindert eine zu aufwendige Bearbeitung des Projektes ohne Abstimmung mit dem Auftraggeber. Es gilt Missverständnisse zu verhindern. Daher sind Erwartungen, Nutzen und grundsätzlicher Aufwand vorher zu definieren, bevor man so richtig an die Arbeit geht. Die strukturierte und systematische Arbeitsweise stellt sicher, dass nichts vergessen wird und alle Eventualitäten Berücksichtigung finden.

### 1.1 PROJEKTIDEE:

Diese Phase dient dazu, ohne allzu großen Aufwand ein gemeinsames Bild von dem zu entwickeln was Sinn, Inhalt und Zweck bzw. Ergebnis des Projektes sein soll. Leitfragen zur Bearbeitung sollen helfen, sich auf den Inhalt zu konzentrieren, ohne dabei ständig an die Methode denken zu müssen (siehe dazu [www.avl-institut.at](http://www.avl-institut.at)). Nach der Beschreibung der Projektidee hat die Abstimmung mit dem Auftraggeber zu erfolgen, um sicher zu stellen dass alle Beteiligten in die richtige und vor allem gleiche Richtung denken.

### 1.2 PROJEKTBE SCHREIBUNG:

Das Ergebnis dieser Phase ist ein detaillierter und genehmigter Projektauftrag. Grundsätzlich ist das Projekt in der Phase der Projektidee bereits durchdacht worden. In dieser Phase geht es darum, nachdem klar ist, dass es zwischen Auftraggeber und Projektbearbeiter kein Missverständnis gibt, die Ziele, Aufgaben, Abläufe und Ressourcen zu planen und zu budgetieren. Normalerweise können Businessprojekte dann schon in die Umsetzung gehen. Für wirklich komplexe Projekte ist möglicherweise eine weitere Feinplanung notwendig.

### 1.3 PROJEKTBEARBEITUNG/-CONTROLLING

Nachdem das Projekt sauber geplant ist, kann in die Abarbeitung der Aufgaben gegangen werden. Sauber definierte Aufgaben werden an Mitarbeiter und Teammitglieder vergeben (Aufgabenpakete). Ein zentrales Element des Umsetzungserfolges ist die Steuerung des Projektes. Leistung, Termine und Kosten (Ressourcenverbrauch) stehen dabei im Mittelpunkt des Interesses und sind durch Controllinginstrumente hinlänglich bekannt (das magische Dreieck im Projekt).

Die Ziele von Projekten und längerfristigen Aufgaben verschieben sich immer wieder im Verlauf der Umsetzung. Ein wesentliches Erfolgsgeheimnis liegt daher im Änderungsmanagement. Die Aufnahme, Planung, Abstimmung und Dokumentation der sich ableitenden Änderungen im magischen Dreieck des Projekt Denkens *Leistung – Kosten – Zeit* erlaubt es, die dynamischen Aspekte zu berücksichtigen ohne dabei die Übersicht über die zentralen Indikatoren zu verlieren.

Menschen brauchen Orientierung, um leistungsfähig zu bleiben. Das richtige Ausmaß an Information und Abstimmung ist daher ebenfalls zentraler Aspekt der Projektleitung während der Umsetzungsphase. Damit in engem Zusammenhang steht die Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit der Teammitglieder. Neben der Orientierung für die beteiligten Menschen kommt es auf die zwischenmenschliche Hygiene und die sozialen Aspekte der Zusammenarbeit an. Konflikte zu bearbeiten, Informationen fließen zu lassen, Kooperationen herzustellen und, nicht zu vergessen, den Spaßfaktor und die Motivation sicher zu stellen, gehören zum Führungsalltag in der Umsetzungsphase.

Der nach innen gerichtete Kontakt in das Team ist wichtig. Der am meisten vernachlässigte Bereich ist jedoch der der Kommunikationspolitik nach Außen. Was wird an wen, in welcher Form und in welcher Abwechslung kommuniziert, um das Interesse und die Wohlgesonnenheit in Bezug auf das Projekt aufrecht zu erhalten? Der Verantwortliche des Projekts hat sich im Spannungsfeld von Einflussmöglichkeit und Macht zu positionieren. Hier haben sich Rollenbilder als sehr brauchbares Instrument etabliert.

### 1.3.1 Projektorganisation/Projekteinbindung in die Organisation

Dieser Grundsatz dient der Gestaltung organisatorischer Rahmenbedingungen, wie Anforderungsprofilen, Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen und den notwendigen Hilfsmitteln die zur Verfügung zu stellen sind. Hier sind insbesondere die Auftraggeber gefordert ihren Beitrag zu leisten, um für Klarheit zu sorgen. Die Klärung dieser Parameter ist für die Befähigung der Mitarbeitenden ebenfalls von großer Bedeutung.

Unter der Webadresse <http://www.avl-institut.at/infodownloads/infodownloads.html> finden Sie ein Formular, das die oben dargestellten Phasen in einzelne Punkte untergliedert und mit Leitfragen die Ausarbeitung unterstützt. Relevante Teile werden so in aller notwendigen Präzision erarbeitet und berücksichtigt.

## 2 KLARE KRITERIEN FÜR EINE GUTE PROJEKTARBEIT

Die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. verleiht den Project Excellence Award.

Die dabei verwendeten Kriterien (Quelle: wirtschaft+weiterbildung 02-2010 S.44ff) zeigen ebenfalls ganz deutlich die zentralen Punkte auf, die den Erfolg von großen Aufgaben und Projekten ausmachen. Die neun Kriterien umfassen das Projektmanagement an sich (Kriterien 1 bis 5) als auch die Projektergebnisse (Kriterien 6 bis 9). Diese Kriterien sorgen neben der Bearbeitung der Projektitems, wie oben beschrieben, noch zusätzlich dafür, dass Projektmanagementmethoden nachhaltig verwendet und deren Vorteile effektiv genutzt werden können.

### 2.1 ZIELORIENTIERUNG

Identifikation der Interessensgruppen und deren Erwartungen und Anforderungen: Identifizierte Interessensgruppen und deren Erwartungen und Anforderungen sind dokumentiert und enthalten die Projektziele, die auf der Basis umfassender und relevanter Informationen entwickelt sind. Konkurrierende Interessen werden ausgewiesen und sind in die Ziele integriert. Der Prozess (wie Projektziele vermittelt, anerkannt, überprüft und angepasst werden) ist dokumentiert und bekannt.

## 2.2 FÜHRUNG

Führungskräfte leben Projektmanagement glaubwürdig vor. Sie promoten diese Gedanken wirksam und fördern aktiv Verbesserungen innerhalb des Projekts. Sie bemühen sich um Kunden, Lieferanten und andere relevante Organisationseinheiten (Stakeholder).

## 2.3 MITARBEITER

Die Potentiale aller Mitarbeiter sind erkannt, im Sinne der Projektziele genutzt, aufrechterhalten und weiterentwickelt. Es werden alle Mitarbeiter einbezogen, beteiligt und zu selbstständigem Handeln autorisiert.

## 2.4 RESSOURCEN

Es ist klar wie das Projekt Finanzmittel, Informationen, Lieferanten (Unterauftragnehmer) und deren Lieferungen und Leistungen sowie andere Ressourcen plant und steuert.

## 2.5 PROZESSE

Die für den Projekterfolg wesentlichen Prozesse sind systematisch identifiziert, geführt, überprüft sowie angepasst und werden laufend optimiert. Projektmanagementmethoden und -systeme sind effektiv eingeführt, angewandt und werden ebenfalls laufend verbessert. Die Erfahrungen im Projekt sind so aufbereitet und dargestellt, dass diese für andere laufende oder neue Projekte nutzbar sind (Projektwissensmanagement).

## 2.6 KUNDENZUFRIEDENHEIT

Es ist definiert, wie die Kunden das Projekt in seinen Leistungen und Ergebnissen direkt und anhand weiterer Messgrößen indirekt beurteilen (differenziert nach den verschiedenen Kundengruppen und -interessen).

## 2.7 MITARBEITERZUFRIEDENHEIT

Es ist klar, wie die Mitarbeiter und Führungskräfte das Projekt, die Zusammenarbeit im Projekt sowie die Leistungen und Ergebnisse des Projekts direkt und anhand weiterer Messgrößen indirekt beurteilen.

## 2.8 ZUFRIEDENHEIT SONSTIGER INTERESSENGRUPPEN

Es ist beschrieben, wie die sonstigen Interessengruppen die Auswirkungen des Projekts direkt wahrnehmen und anhand weiterer Messgrößen indirekt beurteilen. Die Darstellung sollte differenziert nach den verschiedenen Interessensgruppen erfolgen.

## 2.9 ZIELERREICHUNG

Es ist dargelegt, inwieweit das Projekt seine Ziele erreicht und wie das überprüft wird.