

**„Sage mir, wie ein Projekt beginnt
und ich sage Dir, wie es endet". –
"Projektmanagement - heute"**

Projektmanagement stellt eine klare Herausforderung an die Managementqualitäten der Unternehmen dar. Projektmanagement wird mehr und mehr als eine eigenständige Führungsdisziplin für temporäre Vorhaben angesehen und verstanden. Projektmanagement umfasst eine Vielfalt von Einzeldisziplinen, welche das ganze Spektrum der menschlichen und sachbezogenen Führung im Rahmen von Projekten umfasst. Während in früheren Jahren unter Projektmanagement vor allem Kosten-, Terminplanung und Terminüberwachung verstanden wurden, gehen die heutigen Interpretationen wesentlich weiter.

Keywords: Projektmanagement, Erfahrungen Projektmanagement

Die Begründung für Projektarbeit ist allgemein bekannt: Die komplexen Aufgabenstellungen und die damit verbundenen organisatorischen, technologischen und sozialen Herausforderungen können nur interdisziplinär gelöst werden. Dies verlangt intensive, qualifizierte Zusammenarbeit und das Wegfallen hierarchischer Schranken. Projektmanagement muss sich an diesen Ansprüchen messen lassen.

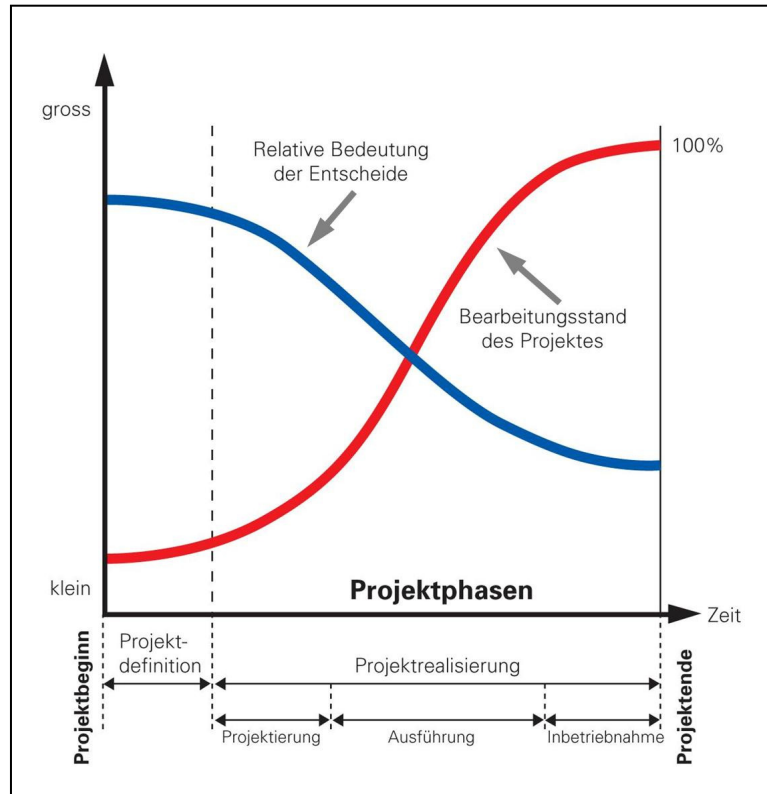
Projektmanagement ist eine besondere Führungsform

Projektmanagement stellt eine Führungsdisziplin dar, welche in allen Wirtschaftssektoren und für alle Projektarten angewendet wird. Die Bedeutung dieser zur Schlüsselfunktion gewordenen Disziplin wächst überdurchschnittlich im Verhältnis zu den generell steigenden Projektanforderungen. Überschreitungen von Kosten und Terminen, Nichterfüllung von technischen und sonstigen Zielsetzungen sowie steigender Wirtschaftsdruck haben den Blick von Unternehmern, Investoren, Bauherren, Planern, Behörden, Verwaltungen sowie der Öffentlichkeit für die Notwendigkeit geschärft, Projektrisiken durch wirksames Projektmanagement zu minimieren.

Der Projektdefinitionsphase ist grösste Bedeutung zuzumessen

Ein Projekt ist ein befristetes Vorhaben, ein Vorhaben mit einem Beginn und einem Ende. Die Projekte stellen deshalb instabile Elemente in dem auf Dauer angelegten organisatorischen System einer Unternehmung oder einer Behörde dar und bringen deshalb entsprechende organisatorische Probleme mit sich.

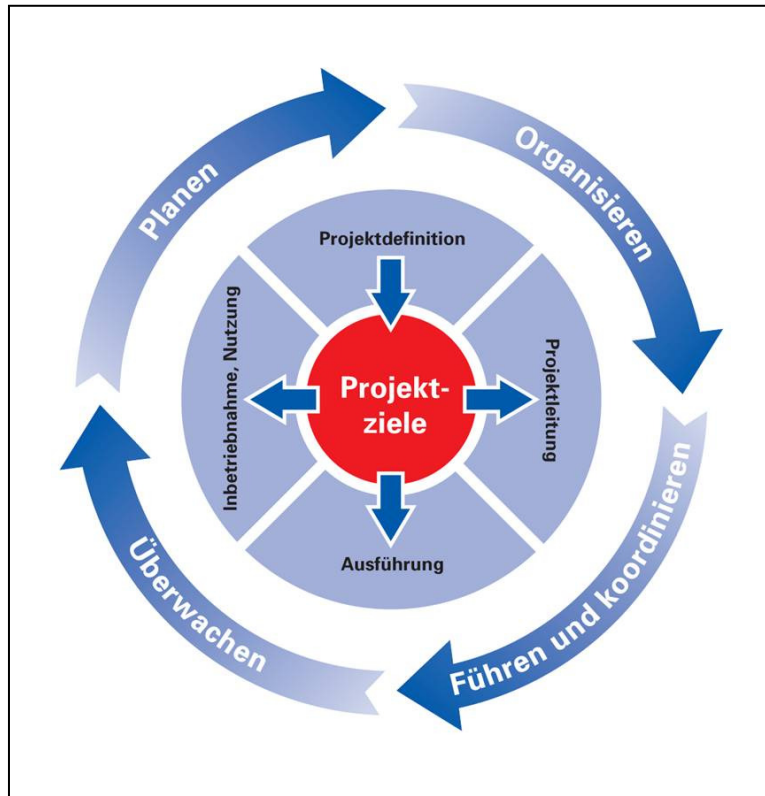
Bei Projektbeginn, das heisst in der Projektdefinitionsphase, werden wesentliche Beschlüsse über Projektziele, Projektvorgehen, Organisation, involvierte Personen und Firmen gefasst, die für den Projekterfolg entscheidend sind. Innerhalb dieser Phase sind alle Projektmanagement-Aktivitäten auf die Festlegung der Projektziele ausgerichtet (siehe Bild 1).



Bedeutung des Projektmanagements im Projekttablauf (Bild 1)

Die Projektrealisierung muss gesetzte Ziele und Termine einhalten

Während der Projektrealisierungsphase, also bei der Detailprojektierung, Ausführung und Inbetriebnahme müssen alle Projektmanagement-Aktivitäten auf die Einhaltung der früher gesetzten Projektziele (und Termine) ausgerichtet sein (siehe Bild 2).



Grundsätze des professionellen Projektmanagements (Bild 2)

Die Projektleitung frühzeitig einbinden!

Es setzt sich heute immer die Erkenntnis durch, dass die Projektleitung für alle Projektziele, sowohl für die Kosten- und Terminziele als auch für die Sach- und die Qualitätsziele, verantwortlich sein muss. Die Projektleitung muss daher nicht nur für die Einhaltung, sondern auch für die Festlegung der Projektziele herangezogen, mit einbezogen werden (siehe Bild 1). Schliesslich ist es äusserst wichtig, dass die Projektleitung die Projektorganisation gestalten, vorschlagen und führen kann. Dies erfordert generell die frühe Einbindung der Projektleitung in das Projekt.

Acht Erfahrungen für die erfolgreiche Projektarbeit

Zum klareren Verständnis der Projektarbeit sind folgende acht Grundsätze vorgestellt, die nach den Erfahrungen der Kappler Management AG eine erfolgreiche Projektarbeit "wahrscheinlicher" werden lassen:

Erfa 1: Projektmanagement ist eine besondere Arbeits-, Organisations- und Führungsform

Erfolgreich ist Projektmanagement dann, wenn es im Unternehmen von allen Mitarbeitern und Führungskräften als eine besondere Arbeits- und Organisationsform in und neben der Linienorganisation verstanden und wenn es als umfassendes Führungskonzept gelebt wird. Projektleiter müssen ihre Rolle durch ihre fachliche und persönliche Autorität mit Leben ausfüllen.

Erfa 2: Projektmanagement bedeutet bereichs- und firmenübergreifende Kooperation

Projektleiter müssen interne und externe Netzwerke aufbauen, denn diese bilden die Basis für Entscheidungen. Bereichs- und Ressortegoismus können aus einem Netzwerk jedoch schnell Flickwerk machen.

Erfa 3: Projektmanagement bedeutet offene, hierarchiestufenübergreifende Kommunikation und Zusammenarbeit

Professionelle Projektleitung schielt nicht ständig nach "oben" nach dem Motto: "Was wird gewünscht", sondern handelt nach dem Grundsatz "Wie lautet das Projektziel, was ist notwendig, um in der Sache weiterzukommen". Der Projektleiter muss auf der Klaviatur der Machtprozesse spielen können und sich aber auch immer kritisch fragen, in welchen Situationen er sich selbst blockiert.

Erfa 4: Projektmanagement bedeutet Grenzen und Rollen klären, um Verbindlichkeit zu erreichen

"Sage mir wie ein Projekt beginnt und ich sage Dir, wie es endet!" Ziele, Zeitrahmen, Projektmitarbeiter, Aufgabenverteilung und Budget müssen frühzeitig geklärt werden. Nur so wird die notwendige Verbindlichkeit erreicht. Das bedeutet auch, Grenzen klären. Das ist nicht immer leicht, denn man kann rasch in "politische Wespennester" stossen. Rollenbewusstsein hilft dabei. So ist der Projektleiter schlecht beraten, bei unklaren Prioritäten diese selber zu bestimmen. Seine Aufgabe besteht vielmehr darin, die Unklarheiten und die damit verbundenen Konsequenzen dem Auftraggeber mitzuteilen und eine Entscheidung zu verlangen.

Erfa 5: Projektmanagement bedeutet das Management von Widersprüchen

Projekte haben vielfach hohe Priorität, aber niemand hat Zeit dafür! Projekte sind anfällig für Paradoxen. Eine professionelle Projektleitung zeigt solche Widersprüche auf, um Entscheidungen zu erreichen.

Erfa 6: Projektmanagement bedeutet einen komplexen Problemlösungsprozess methodisch zu gestalten

Die Projektziele können mit Hilfe von Methoden und Instrumenten besser geplant werden. Sinnvoll eingesetzte Tools machen die Arbeit leichter und transparenter, wobei zu beachten ist, dass der Reiter das Pferd beherrscht und nicht das Pferd den Reiter! Bei der Auswahl von Tools gilt weiter: "So einfach wie möglich".

Erfa 7: Projektmanagement bedeutet Probleme lösen und Konflikte austragen

Vielfach werden Probleme ausgeblendet oder wegen mangelnder fachlicher und sozialer Qualifikation übersehen. Der Projektleiter muss sich bei Fehlentwicklungen die Frage gefallen lassen, was er getan hat, um diese zu lösen. Bewusste oder unbewusste Strategien der Konfliktvermeidung führen oft zu Zeit- und Budgetüberschreitungen. Zur erfolgreichen Projektleitung gehört auch das Meistern von Konflikten, vor allem dann, wenn die Grenzen der Handlungsmöglichkeiten der Projektleitung erreicht sind. Das setzt ein dauerndes und bewusstes Ausloten der eigenen Spielräume voraus.

Erfa 8: Projektmanagement ist ein Lernprozess von Personen, Gruppen und der Organisation

Um den Projekterfolg und den Projektverlauf analysieren und bewerten zu können, sind Qualitätsstandards nötig. Zu jedem Projekt muss eine fundierte Projektauswertung mit zwei Kernfragen gehören: Haben wir unsere Ziele erreicht? Und wie haben wir die Ziele erreicht?

November 2006

© Arnold Kappler, Dr.oec. HSG CMC
Kappler Management AG, Hedingen / CH

Adresse Autor: Dr.oec. HSG Arnold Kappler
Kappler Management AG
Haldenstrasse 58
CH – 8908 Hedingen ZH
Mail: info@kappler-management.ch
www.kappler-management.ch
