arbido

2009/1 Managemententwicklung und Personalführung im I&D-Bereich

Waldner Christian,

Ritz Adrian,

Tags: Management

# Projektmanagement: ausserordentliche Vorhaben in einer dynamischen Umwelt zum Ziel bringen

**Die Tage von im wahrsten Sinne des Wortes verstaubten Organisationen, in denen sich über Jahre hinweg nichts ändert, sind gezählt. Jede Organisation des privaten, aber gerade auch des öffentlichen Sektors befindet sich heute in einer dynamischen Umwelt und steht regelmässig vor neuen Aufgaben und ausserordentlichen Vorhaben. Professionelles Projektmanagement unterstützt die technische und organisatorische Problemlösung und hilft damit, derartige neue Aufgaben zu erfüllen. Der folgende Beitrag dient als kurze Übersichtslektüre für angehende Projektleiter.**

Projektmanagement ist nicht, wie allzu oft eingesetzt, ein Allerweltsmittel, um alles, was man in einer Organisation «Problem» nennt, zu lösen. Und das aus einem einfachen Grund: Projektmanagement bezieht sich, wie es bereits der Begriff impliziert, nur auf Projekte. Nicht jedes in einer Organisation auftretende Vorhaben ist aber ein Projekt. Ein Projekt ist ein *ausserordentliches* Vorhaben. Seine Merkmale sind z.B. die zeitliche Befristung des Vorhabens, eine klare Zielvorgabe, ein bestimmter Neuartigkeitsgrad für die Organisation und oftmals eine erhöhte Komplexität, weil verschiedene Stellen beteiligt sind (Interdisziplinarität). Typische Beispiele sind die Einführung einer neuen Archivierungssoftware oder die kommende Eishockey-WM für die Stadt Bern.

Aufgabe des Projektmanagements ist es, den Projektprozess zu planen, zu steuern und zu kontrollieren. Dabei beschränkt sich das Projektmanagement auf das *Management* des Prozesses und liefert keine fachlich-inhaltlichen Beiträge zur Problemlösung. Der Projektleiter ist aus diesem Grund ein Spezialist in der *Führung* von Projekten und in der Regel nicht ein Fachspezialist. Typische Aufgaben des Projektmanagements sind z.B. die konkrete Formulierung der Aufgabenstellung und der Projektziele, die Strukturierung des Projekts und seine organisatorische Verankerung in der Organisation (Projektleiter, Projektteammitglieder und ihre jeweiligen Kompetenzen) sowie die Planung, Steuerung und Kontrolle aller Ressourcen (Personal, Sachaufwände, Zeit, Finanzen).

## Grobplanung und Projektauftrag

Bevor ein Projekt starten kann, bedarf es einer vorausgehenden *Projektplanung*. Sie kann in den wenigsten Fällen abschliessend sein, sondern muss in späteren Projektphasen konkretisiert werden. Dennoch ist eine frühe Planung von höchster Bedeutung, kann sich doch allenfalls bereits in dieser Phase zeigen, dass das Projekt nicht lohnenswert ist. Ebenfalls können besondere Fallstricke («Risiken») im Projektprozess antizipiert und Gegenmassnahmen in die Wege geleitet werden. So sind Aufwände für Sicherheitsaufgaben an der Eishockey-WM frühzeitig zu planen, um die Kostenteilung mit dem internationalen Verband und weiteren Partnern rechtzeitig aushandeln zu können. Ausgangspunkt und Referenzpunkt jeder Planung ist das Projektziel. Welches Ergebnis soll mit dem Projekt erreicht werden? Eine exakte und eindeutige Zielformulierung ist ausserordentlich wichtig, da man bei Projekten nicht auf ein organisationsimplizites Verständnis vertrauen kann. Ausgehend vom übergeordneten Projektziel werden Teilziele gebildet, die einen selbständigen Beitrag zur Erreichung des übergeordneten Ziels leisten. Häufig werden hierzu Projektstrukturpläne eingesetzt, die einzelne Phasen des Projekts gegeneinander abgrenzen. Im Beispiel «Einführung der Archivierungssoftware» könnten das z.B. die Phasen Vorstudie, Ausarbeitung eines Konzepts, Realisierung, Pilotversuch in einem Teilbereich und Implementierung in der Gesamtorganisation sein. Innerhalb der Phasen lassen sich in aller Regel weitere, in sich abgeschlossene Arbeitspakete identifizieren. Zwischen den Phasen stehen Meilensteine: Mit der nächsten Phase kann grundsätzlich erst angefangen werden, wenn die vorhergehenden Meilensteine erreicht worden sind – es sei denn, die Planung müsse wegen hohen Zeitdrucks angepasst werden. Meilensteine eignen sich immer als «Kontrollpunkte», um den Projektstand zu erfassen. Der um die Plangrössen des personellen, zeitlichen und finanziellen Bedarfs angereicherte *Projektstrukturplan* ist die Grundlage des Projektantrages.

Der *Projektantrag* muss vom Auftraggeber genehmigt werden («Projektfreigabe»). Aus dem Projektantrag wird sodann der eigentliche *Projektauftrag*. In ihm setzt der Auftraggeber, gestützt auf den für ihn unverbindlichen Projektantrag, Eckpunkte des Projekts fest (Ziele, Leiter und Mitglieder, Termine, Finanzen, Art und Form des zu liefernden Ergebnisses).

## Projektlenkung

Ist das Projekt im Sinne des Projektauftrages umschrieben, gilt es, das Projekt zielgerichtet zu *lenken*. Als Teilaufgaben fallen hier die dynamische Projektplanung, welche die dem Projekt vorausgehende Grobplanung konkretisiert, sowie das Projektcontrolling (Steuerung und Überwachung) an.

## Konkretisierung der Projektplanung

Als Detaillierung des Projektstrukturplans mit Arbeitspaketen, Phasen und Meilensteinen ist der *Projektablaufplan* zu verstehen. Die einzelnen Arbeitspakete werden in eine logische Struktur gestellt: Tätigkeitsfolgen und -abhängigkeiten werden aufgezeigt. Jedem Arbeitspaket ist eine verantwortliche Person zuzuteilen. Schliesslich wird der Projektablaufplan um die Terminplanung ergänzt, indem für jedes Arbeitspaket Anfangs- und Endtermine und für die Meilensteine Stichtage festgelegt werden.

Die Ergebnisse dieser integrierten Projektablaufs- und *Terminplanung* lassen sich auf verschiedene Arten darstellen: In der Terminliste werden die einzelnen Arbeitspakete mit den dafür verantwortlichen Personen tabellarisch aufgelistet. Diese Darstellung ist sehr einfach, jedoch werden logische und zeitliche Abhängigkeiten zwischen Teilaufgaben nicht ersichtlich. Im häufig verwendeten Balkendiagramm werden die Aufgabenpakete in Form von Balken auf einer Zeitachse dargestellt. Die zeitliche, nicht aber die logische Abfolge von Tätigkeiten können dargestellt werden. Zudem leidet die Übersichtlichkeit, wenn viele und kleine Arbeitspakete vorhanden sind. Im Gegensatz zur Terminliste und zu Balkendiagrammen werden in der Netzplantechnik Projektprozesse so visualisiert, dass zeitliche und logische Abfolgen von Arbeitspaketen grafisch dargestellt werden. Die Informationsdichte des Netzplanes ist sehr hoch. Z.B. können kritische Pfade erkannt werden. Sie sind Abfolgen von Arbeitspaketen, bei denen Verspätungen in einzelnen Tätigkeiten das ganze Projekt verzögern. Diese Information kann zur Priorisierung von Aufgaben wichtig sein. Aufgrund der verhältnismässig grossen Komplexität des Netzplans muss für seine Erstellung aber eine hohe Planbarkeit der einzelnen Arbeitspakete vorhanden sein.

## Ressourcen- und Kostenplanung

Die Projektablaufs- und Terminplanung gibt vor, welche Arbeitspakete bis zu welchem Zeitpunkt fertigzustellen sind. Daraus gilt es, abzuschätzen, welche *Ressourcen* eingesetzt werden müssen, um die Arbeitspakete rechtzeitig abschliessen zu können. Die Schätzung der notwendigen Ressourcen ist möglichst genau vorzunehmen: Eine ungenügende Ressourcenplanung kann im Projektverlauf zu an sich vermeidbaren Zeitverzögerungen und/oder Mehrkosten führen. Oftmals ist ein Fachvertreter am besten in der Lage, die Schätzung vorzunehmen. Zu erfassen sind alle benötigten Ressourcen: Personalressourcen, Sachaufwendungen, Dienstleistungen seitens Dritter oder Spesen und Gebühren. Erfolgreiche ProjektleiterInnen sind Meister in der Ressourcenplanung und wissen frühzeitig, wie mit Engpässen umzugehen ist, damit der Projektfortschritt nicht leidet. Aus der Bewertung der Kosten für die benötigten Ressourcen entsteht die *Kostenplanung*, die nach Möglichkeit auf Ebene Arbeitspaket und Meilenstein stattfindet. Sie ist eine zentrale Vergleichsgrösse im Projektcontrolling.

## Projektcontrolling

Das *Projektcontrolling* dient der zielgerichteten Abwicklung des Projekts, wie sie in den oben beschriebenen Planungselementen vorgesehen ist. Es geht nun nicht mehr um die vorgängige Planung, sondern die eigentliche *Führung* des Projekts. Im Grundsatz geht es darum, Planwerte (Soll) und erreichte Werte (Ist) zu vergleichen und daraus Erkenntnisse über Gründe für Abweichungen vom Projektplan zu erhalten und *Korrekturmassnahmen* zu ergreifen. Dies unterstreicht die Bedeutung einer sorgfältigen Projektplanung nochmals. Nur wenn aussagekräftige Kriterien vorliegen, lässt sich bestimmen, ob ein Projekt zielführend gemanagt wird. Überwacht werden der Projektfortschritt, die Termine, die Kosten und die Kapazitäten. Diese Daten sind fortlaufend zu dokumentieren. Besondere Aufmerksamkeit ist hier dem Umgang mit E-Mails zu schenken, die oftmals nicht systematisch abgelegt werden, obwohl sie projektrelevante Informationen enthalten.

Werden Abweichungen von Soll- und Ist-Werten festgestellt, sind deren *Ursachen* zu eruieren. Die Gründe können mannigfaltig sein: Zum einen kann sich die Planung als unrealistisch erweisen. Zum anderen können unerwartete Ereignisse in der Projektumwelt wie etwa eine Prioritätenverschiebung innerhalb der Organisation oder neue Informationsgrundlagen Anlass zu Abweichungen geben. Schliesslich ist an die ungenügende Arbeitsausführung durch interne oder externe Projektbeteiligte zu denken. Sind kleinere Abweichungen relativ leicht korrigierbar, müssen bei grösseren Abweichungen allenfalls die Projektplanung oder gar die Ziele angepasst werden. Freilich darf ein Misserfolg des Projekts nicht durch eine nachträgliche Zielverschiebung kaschiert werden.

Die *Entscheidung* darüber, welche korrigierenden Massnahmen zu ergreifen sind, gehört zu den Aufgaben des Projektleiters im Rahmen der Projektsteuerung. In seiner Verantwortung für die Projektsteuerung nimmt er nämlich alle Tätigkeiten wahr, die erforderlich sind, um das Projekt im Rahmen der Planungswerte abzuwickeln. Dazu gehören auch die Aufgabenzuordnung, die Auswahl von Methoden und Werkzeugen, die Führung des Projektteams, die Koordination des Projekts und wie bereits erwähnt das Entscheiden, sobald Signale von Planungsabweichungen erkennbar sind.

## Projektabschluss

Ist das Projektziel erreicht (oder im negativen Fall ganz und gar nicht erreicht), ist das Projekt zu einem schnellen Abschluss zu führen. Der *Projektabschluss* umfasst je nach Projekt die Übergabe der Verantwortung an Personen sowie die Einführung von Personen, die das Projektergebnis (Methoden, Prozesse, Systeme etc.) nach Projektabschluss betreuen, was z.B. in Form einer Abschlusspräsentation oder Schulung geschehen kann. Daneben ist auch eine nachträgliche *Erfolgskontrolle* durchzuführen: Wurden die Projektziele erreicht? Aus welchen Erfahrungen könnte man für spätere Projekte *lernen*? Der Projektabschluss ist schliesslich intern zu *kommunizieren*. Anlässlich eines Meetings der Projektbeteiligten kann das Projekt kritisch bewertet und gewürdigt und mit einem anschliessenden Abschluss-Event *gefeiert* werden.

## Der «human factor» im Projektmanagement

Projektmanagement ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die von allen Beteiligten, insbesondere aber vom Projektleiter, Sozial- und Führungskompetenz verlangt. Schon alleine aus diesem Grund ist trotz allem systematischem Vorgehen auch bei Projekten der «human factor» erfolgsentscheidend. Ein gekonntes Projektmanagement schafft für alle Beteiligten jene Voraussetzungen, die gerade in ausserordentlichen und oftmals nervenaufreibenden Projektsituationen helfen, die Extramotivation aufzubringen, welche wahre Projekterfolge kennzeichnet.

*Einen ausführlicheren Beitrag zum Projektmanagement der beiden Autoren finden Sie in: WEKA-Ordner, Managementleitfaden öffentliche Verwaltung, 2008, www.weka.ch.*

**Christian Waldner**

*M. A. HSG, wissenschaftlicher Assistent am Kompetenzzentrum fu?r Public Management der Universita?t Bern.*

**Adrian Ritz**

*Assistenzprofessor fu?r Betriebswirtschaftslehre des o?ffentlichen Sektors am Kompetenzzentrum fu?r Public Management der Universita?t Bern.*

## Abstract

**Français**
**Les jours des organisations où rien ne change au fil des ans sont comptés. Tel est le constat des auteurs, qui rappellent fort à propos que toute organisation, qu'elle soit privée ou publique, se meut aujourd'hui dans un environnement dynamique et qu'elle se trouve régulièrement confrontée à de nouvelles tâches, à de nouveaux défis. Résoudre ces derniers passe notamment par la gestion professionnelle de projets, qui, comme son nom l'indique, porte uniquement sur des projets, à savoir sur des ensembles finalisés d'activités et d'actions entreprises dans le but de répondre à un besoin défini dans des délais fixés et dans le cadre d'un budget. Tout n'est donc pas projet dans une organisation.**

**La gestion de projet est une tâche exigeante, qui requiert de toutes les personnes impliquées, mais surtout de la part du chef de projet, des compétences sociales et une capacité à diriger. C'est la raison pour laquelle le facteur humain est primordial ici, et ce malgré toutes les procédures systématiques que l'on peut définir a priori dans ce domaine. Une gestion de projet digne de ce nom crée pour tous les participants les conditions qui leur permettent de faire face aux situations extraordinaires et souvent stressantes qui nécessitent la mise en œuvre de projets spécifiques. C'est aussi la condition sine qua non pour donner aux participants la motivation supplémentaire nécessaire pour mener à bien un projet.**