



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit



Hören Sie mit dem Formalismus auf!

In einem gemeinnützigen Verein soll eine Tagesveranstaltung für Mitglieder und Nicht-Mitglieder zur Weiterbildung durchgeführt werden. Ein Leiter und ein kleines Team sind schnell gefunden. Der Vorschlag, die Veranstaltung als Projekt aufzuziehen und die Instrumentarien des Projektmanagements zu nutzen, wird von der Projektleitung mit dem Kommentar „Hören Sie mir mit dem Formalismus auf“ im Keim erstickt.

Weshalb wird Projektmanagement als Formalismus wahrgenommen? Was ist hier schief gelaufen?

Projektmanagement ist vom Ansatz her eine Einstellung, eine Haltung, Vorhaben vorausschauend zu planen und dann zu sehen, ob der Plan aufgeht. Wenn er es nicht tut, Schritte zu unternehmen, die „Störenfriede“ zu beseitigen, d.h. geeignete Maßnahmen zu finden, wieder auf Plankurs zu kommen. Als Projektleitung sind Sie Unternehmer oder Geschäftsführer einer kleinen Firma auf Zeit. Es ist die Einstellung, die Leidenschaft und die geistige Haltung, das Vorhaben voranzutreiben. Das Bild eines Klavierspielers ist sehr passend. Um gute Musik zu machen, benutzt der Klavierspieler das Klavier mit Tasten, Saiten und Hämmerchen. Es geht um die Musik und nicht um das Instrument. Ebenso verhält es sich mit Projektmanagement. Es geht nicht um die Methoden, Instrumente, Vorlagen, Formulare und Checklisten, sondern darum, das Projekt voranzubringen. Die Methoden, Instrumente, Vorlagen, Formular und Checklisten sind nur Mittel zum Zweck. Nicht die Form ist entscheidend, sondern der Inhalt und die Begeisterung, den Inhalt zu füllen und zu gestalten, damit das Projekt Wirklichkeit wird.

1 Die Situation in Firmen

Oft ist das System „Projektmanagement“ in Qualitätshandbüchern beschrieben, aber es wird nicht gelebt. Es fehlt an Qualifizierung und Projekte sollen „nebenbei“ gemanagt werden. Die benannten Projektleitungen bekommen weder Kompetenz noch Zeit, ihre eigenen Vorhaben voranzubringen. In der Wissenschaft ist längst der Beweis geführt, dass Multi-Tasking mehr Zeit und Energie benötigt, als Block-Arbeit. Auf der anderen Seite wollen sich Mitarbeiter nicht in die Karten sehen lassen und wollen sich nicht festlegen, da auf diese Weise kein Bedarf besteht, für seine geleistete Arbeit „Rede und Antwort“ zu stehen.

Trotz Kostendruck kümmert sich die Führung wenig um ihre Vorhaben. Schlechte Beauftragungen, viele Änderungen, wenig Überblick über den Kapazitätsbedarf bzw. die Kapazitätsverwendung der Projekte und kein Projektabschluss sind häufig in den Firmen anzutreffen.

Das Instrumentarium und die entsprechenden TOOLS sind vorhanden, doch findet sich keiner, der auf dem Instrumentarium sinnvoll spielt.



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

2 Die Ursachen für das lahme Projektmanagement

Damit ein Fußballspiel ein großes Ereignis wird, ist einiges erforderlich wie

- Spielfeld mit Rasen, Toren, Begrenzungen und Linien
- Markante Spielerpersönlichkeiten
- Trainer
- Schiedsrichter
- Spielstrategie
- klare Aufgabenstellungen für die jeweiligen Feldspieler wie Abwehr und Sturm
- Teamgeist der Spieler
- die Fans

Übertragen auf das Projektmanagement in Firmen lassen sich die Ursachen im Vergleich zum Fußball leicht ableiten.

Das Spielfeld mit Rasen usw. ist oft nicht klar beschrieben und für die Projektleitungen nicht bereit. Welche Organisationsform soll im Zusammenspiel Firma und Projekte gewählt werden?

- Markante Spielerpersönlichkeiten sind zwar auf dem Platz, aber es mangelt an der Qualifizierung des Personals. Nur wenige Firmen haben ein Qualifizierungsprogramm und eine Laufbahn „Projektleitung“. In großen Konzernen mit Megaprojekten gibt es dies, aber wie schaut es bei Mittelständischen Firmen aus?
- Die Trainer sind die Führungskräfte, die neben ihrer Linienarbeit die Projekte betreuen sollen, d.h. entsprechendes Equipment, entsprechende Ressourcen und ihre Aufmerksamkeit bereitstellen.
- Der Schiedsrichter, der auf die Einhaltung der Regeln achtet, sollte eine Projektleitstelle (PLS) sein, in der alle Informationen der Projekte zusammenlaufen. Dort sollte es Projektmoderatoren geben, die den Projektleitern assistieren und bei Konflikten mit den Beteiligten Lösungen erarbeiten. Es gibt in Firmen Projektmanagement-Offices (PMO), aber wie der Name schon sagt, ist es mehr Büro als Projektmanagement.
- Spielregeln sind oft nicht klar kommuniziert, z.B. fehlt bei Projekten der Auftraggeber oder es wird ohne freigegebene Meilensteine weitergearbeitet oder Pläne werden nicht freigegeben oder Pläne werden ohne Mitwirkung des Teams aufgestellt (Planungsklausur).
- Es fehlt oft die Spielstrategie. Welche Vorhaben werden als Projekt erledigt und welche Aufträge werden innerhalb der Linie abgearbeitet? Projektarbeit heißt ja nicht, alles und jedes zum Projekt zu erklären. Fach-/ Routine-Aufgaben und risikoarme Aktivitäten sollten in der Linie bleiben.
- Die Aufgabenstellungen werden nicht klar getrennt. Der Entwickler soll in Projekten mitarbeiten und gleichzeitig ein bis drei Projekte als Leitung stemmen. Entwicklung und Wartung/ Pflege werden vermischt, mit dem Ergebnis, dass sich die Akteure verzetteln, da z.B. für den Entwickler das Störungspotential zu hoch ist.



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

- Obwohl im Projektmanagement Teamarbeit explizit vorgesehen ist, werden viele Projekte ohne Teamarbeit durchgeführt. Die Projektleitung soll sich um alles selbst kümmern und verkümmert zum „Mädchen für alles“. Wie sollen auf diese Weise die Erfahrungen und das Wissen der Kollegen und Kolleginnen genutzt werden? Wie soll hier Teamgeist entstehen?
- Ja und die Fans? Auf das Projektgeschehen bezogen sind dies die Kunden. Diese sollen während des Projekts sinnvoll in das laufende Geschehen integriert werden.

3 Dem Projektmanagement den Atem einhauchen und konsequent handeln

Die Analyse der Ursachen hat gezeigt, worauf es ankommt.

a) Eine eindeutige Linien- und Projektlandschaft

Projektaufgaben und Linienarbeit sind zu trennen. Organisation ist prozessgetrieben. Facharbeit ist lösungsorientiert und technisch. Diese Trennung ist in der Betriebsorganisation zu berücksichtigen.

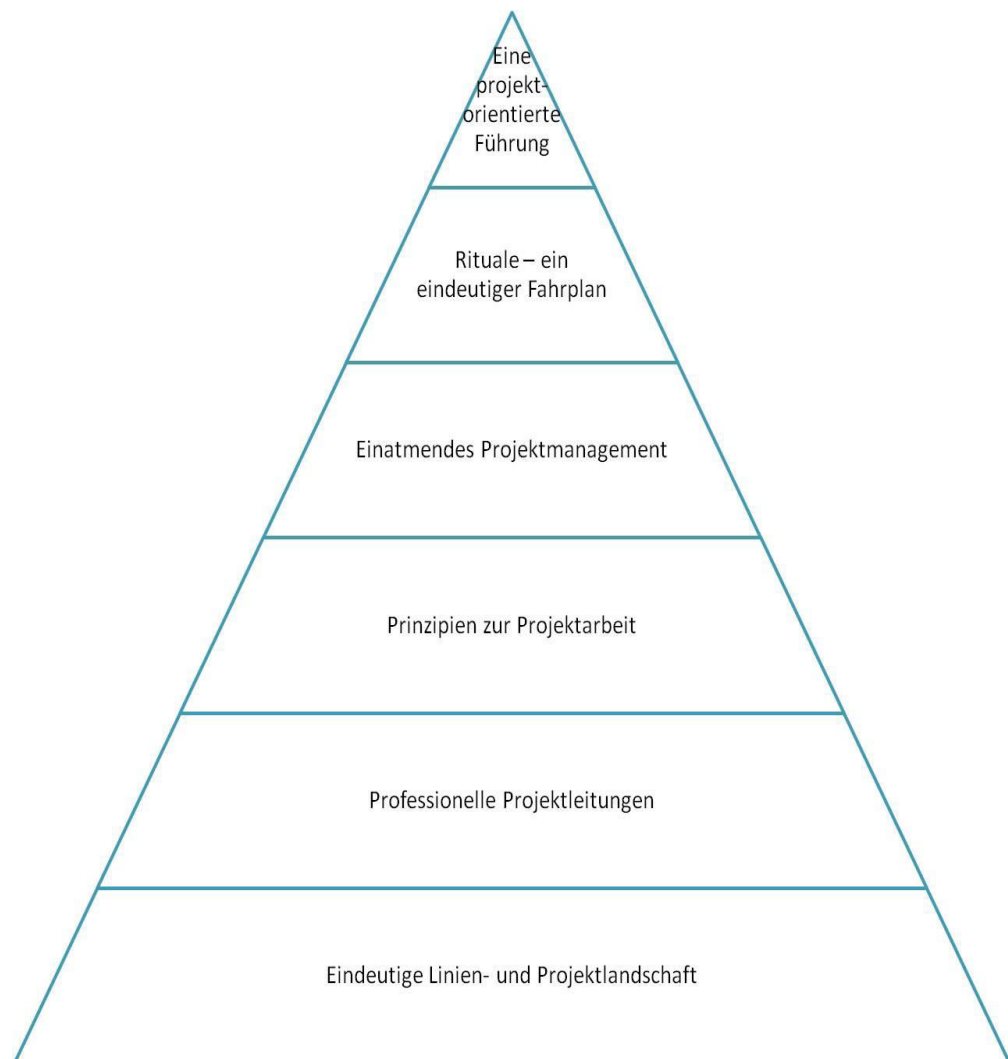


Bild 1: Elemente eines lebendigen Projektmanagements



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Neben den Fachbereichen, z.B. in der Entwicklung, gibt es eine PLS (Projektleitstelle), in der die Projektleitungen beheimatet sind und weitere PLS-Funktionen wie Projektmoderation, Arbeitsplanung, Berichterstattung und PM-Support. Die Doppelaufstellung mit Fachbereichen und Projektmanagement-Funktion kann dadurch noch mehr leben, indem die Projektmanagement-Funktion ein Budget für die Projekte hat und die Fachbereiche als Zulieferer für die Projekte fungieren und direkt für ihre Leistungen bezahlt werden. Wartungs-/Pflegeaufgaben werden wie Projektmanagement-Aktivitäten in einem Bereich zusammengefasst, damit wird das Störungspotential in den fachlichen Bereichen erheblich reduziert. Der Wartungsbereich fungiert wie eine Feuerwehr. Diese dargestellte Firmenstruktur kann durch Personalentwicklungsmaßnahmen weiter an Dynamik gewinnen. Das Zauberwort heißt - wie beim Fußball - Rotation. Projektleitungen gehen nach einer gewissen Zeit wieder in die Fachbereiche, Mitarbeiter aus den Fachbereichen wechseln für eine bestimmte Zeit in die Wartung oder in die PLS. So kann Know-how transformiert werden und die verschiedenen Sichten zu einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit gefördert werden.

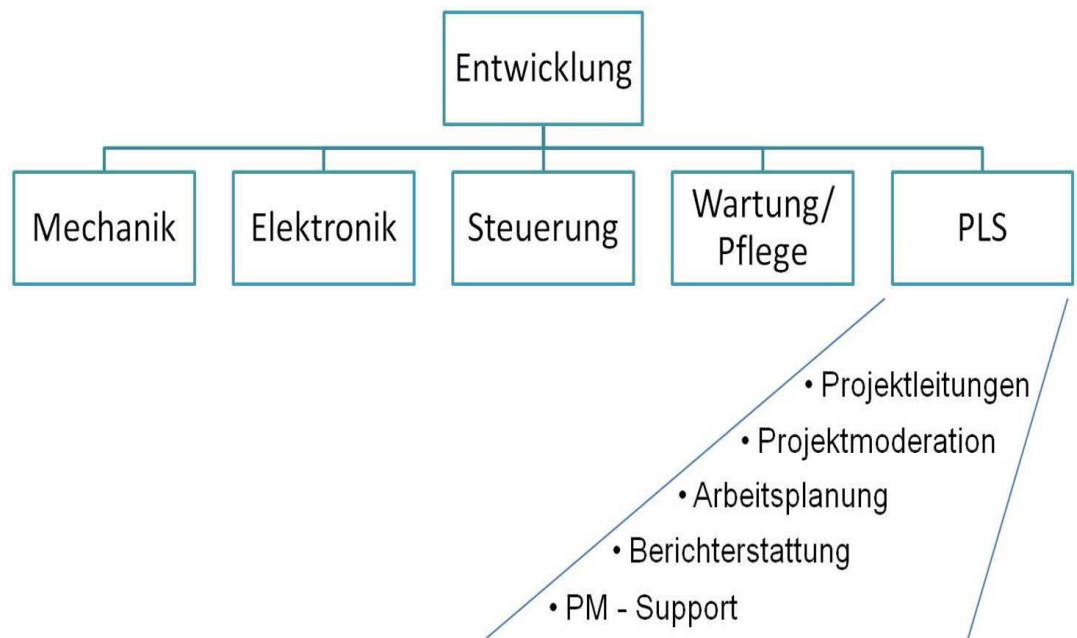


Bild 2: Fach- und Projektlandschaft

b) Professionelle Projektleitungen

Wer Profi auf dem Projektmanagement-Gebiet sein möchte, der muss eine solide Ausbildung genossen haben. Deshalb sollte ein abgestuftes Trainingsprogramm für jede Projektleitung Pflicht sein.



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

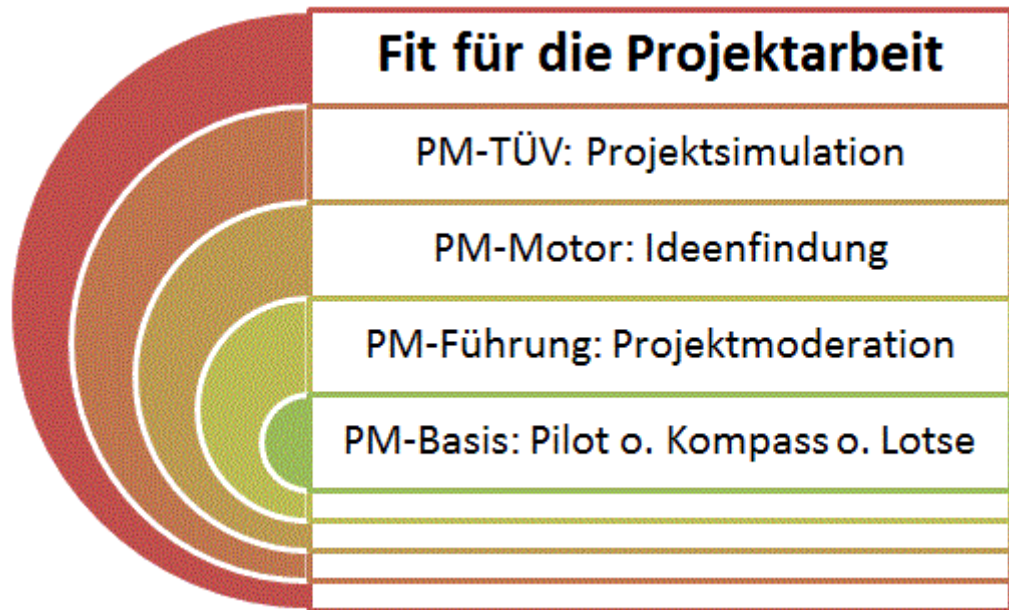


Bild 3: Professionelle Projektmanagement-Ausbildung

Außerdem ist es sinnvoll, einem Neueinsteiger einen erfahrenen Projektleiter (Paten) zur Seite zu geben, der eine Zeitlang den „Neuen“ mit Rat und Tat unterstützen kann. Das kann auch die Stellvertretung einer Projektleitung für den Neueinsteiger sein.

Auch sollte für jede Projektleitung eine Fördermappe existieren, in der die jetzige Qualifikation dokumentiert ist und die Perspektiven für die nächsten Jahre verabredet sind.

Außerdem sollte ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch zwischen den Projektleitungen und mit anderen Projektleitungen zu regionalen Firmen hergestellt werden.

c) Prinzipien zur Projektarbeit

Für die Projektarbeit sollten mit allen Beteiligten Verhaltensregeln aufgestellt werden, die sicherstellen, dass Projektmanagement in der richtigen Richtung betrieben wird. Es gilt, ein flexibles, schlankes, teamorientiertes und dem Auftraggeber verpflichtetes Projektmanagement aufzubauen.

Folgende Prinzipien sind hilfreich:

- Jedes Projekt braucht einen Auftraggeber.
- Ein Auftrag ist dann geklärt, wenn alle Fragen beantwortet und alle Bedenken beseitigt sind.
- Der Planungsfreigabe geht eine Planungsklausur von 2 bis max. 16 Stunden voraus.
- Projekte werden weitestgehend im Team gelöst. Die klügsten Köpfe an einem Tisch!
- Probleme werden rechtzeitig kommuniziert.
Es werden keine Schuldigen gesucht, sondern konstruktive Lösungen, um das Problem zu beseitigen.



- Risiken und Unsicherheiten sind zu begrenzen und im Blick zu behalten.
- Jede Projektleitung und ihr Team bestimmt selbst, welche Methoden für dieses Projekt sinnvoll sind.
- Als Basis für die Methodenauswahl gelten der PM-Standard und der PM-Prozess.
- Die Projektarbeit folgt dem Muster:
Denken – Handeln – Erfolgreich sein.
- Projektarbeit beruht auf Vereinbarungen, die nur im Notfall gebrochen werden und neu zu verhandeln sind.
- Änderungen und Claims sind durch Lastenheft, Pflichtenheft und ausreichende Vorbereitung auf ein Mindestmaß zu reduzieren.

d) Ein atmendes Projektmanagement

Projekte müssen je nach Größe, Komplexität, Aufgabenstellung und Personalausstattung atmen, d.h. es sind Methoden in Quantität und Qualität anzupassen, entsprechende Spielregeln aufzustellen und eine schlagkräftige Mannschaft einzusetzen.

Folgende Methoden sollten bedacht werden:

- Pro Projekt eine elektronische Projektmappe
- Einladungen mit Agenda für AG/ AN-Gespräch – Planungsklausur – Meilenstein-Freigabe – Statusermittlung/ Berichte – Projektabschluss
- Checklisten für Start, Planung, Verfolgung und Abschluss des Vorhabens oder/ und pro Entwicklungsschritt
- Produkt-Entwicklungsprozess mit Meilenstein-Ergebnissen als Standard
- Standardisierter Termin- und Kostenplan
- Regelmäßige Ideenmeetings
- Guideline für Projektleitung
- Vorlagen für Lasten-/ Pflichtenheft
- Einheitliche Änderungsprozedur
- Durchgängiges Berichtswesen

e) Rituale – ein eindeutiger Fahrplan

Menschen brauchen Orientierung, einen Rahmen, an dem sie sich festhalten können. Diese Orientierung bieten feste Meetings, die zu durchlaufen sind, um das Projekt voranzubringen.



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

1. Start-Workshop

2. Planungs-Klausur

3. Meilenstein-Freigabe

4. Projektstatus-Meeting

5. Projektabschluss

Projektziel/-erfolg

Bild 4: Rituale im Projektverlauf

Der eindeutige Fahrplan aus dem obigen Bild zum Beispiel gliedert sich in die Rituale:

- Start-Workshop
- Planungs-Klausur
- Meilenstein-Freigabe(n)
- Projektstatus-Meeting(s)
- Projektabschluss

Jede Veranstaltung hat eine klare Zielrichtung und soll am Ende entsprechende Ergebnisse liefern.

Ein Start-Workshop liefert zur Angebotserstellung für den Kunden folgende Ergebnisse:

- Projektorganisation
- Überprüftes Lastenheft/ Projektziele
- Regeln der Zusammenarbeit
- Erwartungen an das Projekt
- Methodenauswahl
- Ideen zur Beantwortung des Lastenhefts, Grobpflichtenheft

Ein Projektstandard oder eine Verfahrensanweisung kann hier die entsprechenden Details aufzeigen.

f) Eine projektorientierte Führung

Die Führung muss sich überlegen, wie die Linien- und Projektlandschaft auszusehen hat. Sie muss die Anforderungen an eine Projektleitung artikulieren und ein Qualifizierungsprogramm installieren. Sie muss Entwicklungspotentiale für Projektleitungen herausarbeiten und mittels der Fördermappe umsetzen.



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Dazu gehört auch, dass für die Umsetzung des Projektmanagements Spielregeln erarbeitet und angewandt werden.

Das Einhalten von Spielregeln kann wie folgt aussehen:

- Stellen Sie die Auftragsklärung und Organisation durch ein Übergabegespräch sicher
- Schauen Sie sich die Ergebnisse der Planungsklausur an
- Nehmen Sie die Meilenstein-Ergebnisse ab
- Legen Sie auf Abschluss-Gespräche wert
- Geben Sie positives Feedback trotz Konflikt.

Zu den Kernaufgaben der Führung gehören:

- Projekte zu starten
- die geeignete Projektleitung auszuwählen
- den Auftrag zu erklären
- das Projekt zu begleiten
- Konflikte und Probleme außerhalb des Einflussbereichs der Projektleitung zu lösen
- Meilensteine freizugeben und
- für den Projektabschluss zu sorgen.

Mit diesen 6 Bausteinen eines lebendigen Projektmanagements verhindern Sie Formalismus.

Ach ja, was ist aus dem Projekt, das am Anfang des Artikels vorgestellt wurde, geworden? Sie ahnen es schon! Nach 2 Jahren hat bereits zum zweiten Male ein Team das Handtuch geworfen und die Veranstaltung hat bis heute nicht stattgefunden. Hören Sie mir mit dem Formalismus auf! Hauchen Sie Ihrem Projektmanagement den nötigen Atem ein und Ihr Vorhaben wird Gestalt annehmen.