

## Projektmanagement – ein wichtiger Erfolgsfaktor im Unternehmen

Das Bedürfnis nach einem effizienten und in die Unternehmensabläufe integrierten Projektmanagement gewinnt immer mehr an Bedeutung.

Die *Einführung und Anwendung von Projektmanagement ist heute ein entscheidender Erfolgsfaktor* in immer härter werdenden Märkten und in schnell wachsenden Organisationen. Die Forderungen an die Projektbeteiligten, die unternehmensübergreifenden Probleme von Termin, Kosten und Qualität sowie fortschreitende Komplexität verstärken das Bedürfnis nach einem effizienten und in die Unternehmensabläufe integrierten Projektmanagement.

Projektmanagement ist heute *„so aktuell wie noch nie und bei weitem kein alter Hut“*. Gruppendynamische Prozesse, das Arbeiten in interdisziplinären Projektteams und auch die ganzheitliche Abwicklung von Projekten mit den Methoden des Projektmanagements sind die wichtigsten Erfolgsgaranten für eine erfolgreiche Unternehmensführung. PM als Organisationswerkzeug sollte eine feste Größe für die erfolgreiche Durchführung von Projekten aller Art sein. Ganzheitliche Ansätze mit der entsprechenden IT-Unterstützung sind hier ratsam. Der Einsatz einzelner, isolierter Bausteine der Projektmanagement-Methoden (z. B. Projektorganisation, Projektplanung etc.) ist nicht empfehlenswert. Der entscheidende Faktor zur erfolgreichen Umsetzung und langfristigen Implementierung von Projektmanagement im Unternehmen ist die Einbindung der Mitarbeiter und der Führungskräfte.

### Nutzen für die Betroffenen:

#### *Für den Kunden:*

- ▲ verbindliche Ansprechpartner im Projektverlauf
- ▲ nachvollziehbare Strukturierung seines Projektes
- ▲ gewinnt die Sicherheit, dass sein Projekt termin- und qualitätsgerecht bearbeitet wird

#### *Für das Management:*

- ▲ Verbesserung der Projektergebnisse und des Projekterfolgs
- ▲ Reproduzierbarkeit von Projekten
- ▲ Transparenz in der Projektabwicklung
- ▲ strukturierte Information und Kommunikation
- ▲ Verringerung von Projektrisiken

#### *Für den Projektleiter:*

- ▲ verbindliche Zielplanung und Zielorientierung
- ▲ klare Strukturen zur zielgerichteten Projektführung
- ▲ methodische Unterstützung zur Bewältigung der Projektaufgaben
- ▲ effizientes Projektcontrolling zur besseren Steuerung des Projektes

#### *Für die Projektbeteiligten:*

- ▲ Klärung der Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen
- ▲ persönliche Identifikation mit der Aufgabe
- ▲ eindeutige Aufgabenstellung

### ***Definition zum Projektmanagement***

*Projektmanagement (PM) ist von der Definition her eine systematische Vorgehensweise, um durch das Organisieren, Planen, Überwachen und Steuern sowie Führen die angestrebten Ziele eines Projektes zu erreichen. Projektmanagement ist somit die Gesamtheit von Führung und Organisation sowie die Anwendung von Techniken zur Abwicklung von Projekten, bezüglich Terminen, Kosten und Leistungen.*

## **Projektmanagement – neue Verpackung mit altem Inhalt?**

Projektmanagement ist heute in vielen Bereichen und Branchen vermeintlich ein alter Hut. Dennoch sind bei der Durchführung von Projekten immer wieder die gleichen Probleme zu beobachten.

Die Kernprobleme liegen oftmals in der nicht einheitlichen Abwicklung von Projekten und allen damit verbundenen Problemen. Es entstehen hohe Reibungsverluste durch unkoordinierte Abläufe (Prozesse) und Schnittstellen. Ein einheitliches, unternehmensweites Projektmanagement ist nur selten vorhanden. Auf der Kostenseite ergeben sich große Probleme, die kalkulierten Größenordnungen einzuhalten. Ein Projektcontrolling bezogen auf Termine, Kosten und Qualität wird nur schwer oder unter hohem Aufwand realisiert. Die IT-Unterstützung ist sehr unterschiedlich ausgeprägt und somit ein weiterer Schwachpunkt im Gesamtprozess.

Zu beobachten ist heute, dass viele Unternehmen die Anwendung und ein gewisses Grundwissen im Bereich PM voraussetzen oder sogar als selbstverständlich erachten. Auffällig ist dabei, dass nur wenige Hochschulabsolventen Wissen in diesem Bereich vorweisen können bzw. von der Hochschule mitbringen. Betriebsinterne Schulungen oder sogar ein PM-Handbuch sind eher selten vorzufinden.

In anderen Bereichen ist trotz aufwendiger PM-Konzepte oder PM-Leitfäden und -Handbücher die praktische Umsetzung von PM im täglichen Projektgeschäft oftmals nur schwach ausgeprägt. Hier sind weniger organisatorische Gründe die Ursache, sondern vielmehr die mangelnde Identifikation der Führungskräfte mit den Methoden und Werkzeugen des Projektmanagements. Projektmanagement ist kein Selbstgänger. Es muss im täglichen Projektgeschäft von den Führungskräften und dem Management vorgelebt werden. Ansonsten ist das System von vorne herein zum Scheitern verurteilt.

*Projektmanagement ist in der Theorie, den Methoden und Werkzeugen zwar seit langem bekannt, die Umsetzung und Anwendung sowie die Aufrechterhaltung einmal eingeführter PM-Konzepte in die Praxis ist jedoch oftmals mangelhaft ausgeprägt. Zudem bestehen heute ganz andere Möglichkeiten der IT-Unterstützung als noch vor ein paar Jahren.*

## Projektmanagement im betrieblichen Umfeld

Durch das Zusammenwirken unterschiedlicher Organisationen und Organisationsformen entstehen typische Hindernisse für die Abwicklung von Projekten, insbesondere hinsichtlich Terminen, Kosten und Qualität.

Die Abwicklung ist zunehmend gekennzeichnet von wachsender Komplexität in Bezug auf die gestellten Anforderungen, die große Anzahl beteiligter Stellen und Abteilungen, gesetzte Termine, finanzielle Restriktionen und vertragsrechtliche Konditionen. Damit verbunden sind höhere Risiken. Um diese Risiken rechtzeitig zu erkennen, zu beurteilen und zu minimieren ist es erforderlich, die Methoden des Projektmanagements zur Projektabwicklung systematisch und als verbindliche Regel vorzugeben. Entscheidend ist hierbei, dass nicht nur Konzepte entwickelt, sondern diese auch in die Praxis umgesetzt werden. Im betrieblichen Umfeld werden oftmals nur Teile oder nur einzelne Bausteine eines Projektmanagement-Konzeptes vorgefunden. Ein ganzheitlicher Ansatz, von der ersten Projektidee oder der Akquisition eines Kunden bis zur späteren Übergabe bzw. dem Projektabschluss, ist nur selten zu finden.

## Praxisgerechte Anwendung von Projektmanagement als Erfolgsfaktor

Projektmanagement ist der Handlungsrahmen (siehe Abbildung 1), um ein Projekt zum Erfolg zu führen. Die Aufgaben des Projektmanagements bestehen im Wesentlichen aus sechs Hauptaufgaben, die gleichermaßen als „Erfolgsfaktoren“ für ein abzuwickelndes Projekt angesehen werden können. Wird eine der dargestellten Aufgaben vernachlässigt oder im ungünstigsten Fall gar nicht beachtet, dann kann dies negative Auswirkungen auf den Projekterfolg haben. Die dargestellten Zusammenhänge dienen als Orientierung, um sich die wesentlichen Aufgaben des einzusetzenden Projektmanagements bewusst zu machen.

- 1. Projektziele** Definition eindeutiger, erreichbarer und abgestimmter Ziele als Basis für alle weiteren Aktivitäten im Projekt.
- 2. Projektorganisation** Aufbau einer zeitlich befristeten Projektorganisation mit klarer Definition von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen.
- 3. Ablaufplanung** Erstellung des technisch und wirtschaftlich geeigneten Projektablaufs.
- 4. Detailplanung** Planung von realistischen Kosten und Terminen für das Projekt mit definierten Meilensteinen (Zwischenergebnissen) und entsprechendem Endtermin sowie die Planung der Arbeitspakete.
- 5. Überwachung/Steuerung** Laufende Überwachung und rechtzeitige Steuerung der Abweichungen bei Terminen, Kosten und Qualität.
- 6. Führung** Motivation, Engagement und Zusammenarbeit aller Projektbeteiligten in einer geeigneten Projektkultur.

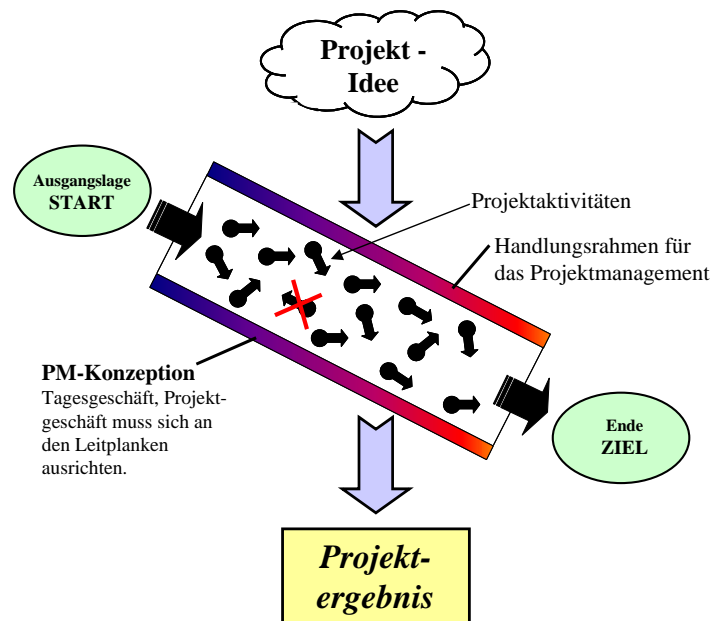


Abb. 1: Handlungsrahmen für das Projektmanagement

## Ziele des Projektmanagements

Projektmanagement hat in der Regel zum Ziel, Projekte so abzuwickeln, dass

- ▲ die vorgegebenen Sachziele erreicht (das gilt auch für die Qualität),
- ▲ die kalkulierten Kosten bzw. die vereinbarten Kosten eingehalten,
- ▲ die geforderten Termine nicht überschritten,
- ▲ Abläufe transparent und
- ▲ die Informationsaufbereitung auf Basis gleicher Daten ermöglicht werden.

## Einführung von Projektmanagement – Strategie, Aufbau, Probleme

### o Strategie

Bei der Einführung von Projektmanagement sowie der Realisierung der gestellten Zielsetzung ist eine Einführungsstrategie empfehlenswert. Hierbei sollte ggf. ein Stufenkonzept zum Einsatz kommen, das in sich abgeschlossene Schritte auf dem Weg zur ganzheitlichen Einführung von Projektmanagement darstellt.

Diese einzelnen Schritte sollten in sich zeitlich begrenzt und als Teilziel erreichbar sein. Zwischen den einzelnen Hürden (Schritten) sollten sich die Projektbeteiligten mit den jeweiligen Techniken und Methoden in der Praxis vertraut machen können. Sie sollen die Stärken und möglicherweise noch bestehenden Schwächen im täglichen Tagesgeschäft selbst erleben; nur so kann eine weitere kontinuierliche Verbesserung des bestehenden Systems erfolgreich unter der aktiven Einbindung der Mitarbeiter vorangetrieben werden.

Die Mitarbeiter müssen sich im System wiederfinden und ihre tägliche Arbeit mit den eingesetzten Methoden und Werkzeugen bewältigen lernen. Die Anwendung und Aufrechterhaltung eines wirkungsvollen und effizienten Projektmanagements ist eine Führungsaufgabe.

o **Aufbau**

Im Rahmen der Einführung von Projektmanagement sollten zur besseren Visualisierung der Konzeption, der inhaltlichen Zusammenhänge und des Aufbaus des Projektmanagements die Bestandteile und Bausteine der einzelnen Inhalte grafisch aufbereitet werden.

Diese Darstellung soll die zielgerichtete Einführung unterstützen, indem die Möglichkeit für Fach- und Führungskräfte besteht, ihre Mitarbeiter an diese Organisationsform heran zuführen. Zum anderen soll die grafische Darstellung Mitarbeiterschulungen erleichtern, um dort einen schnellen Einstieg der Mitarbeiter in Vorgehensweisen, Methoden und organisatorische Umsetzung sowie die Anwendung in der Praxis zu gewährleisten.

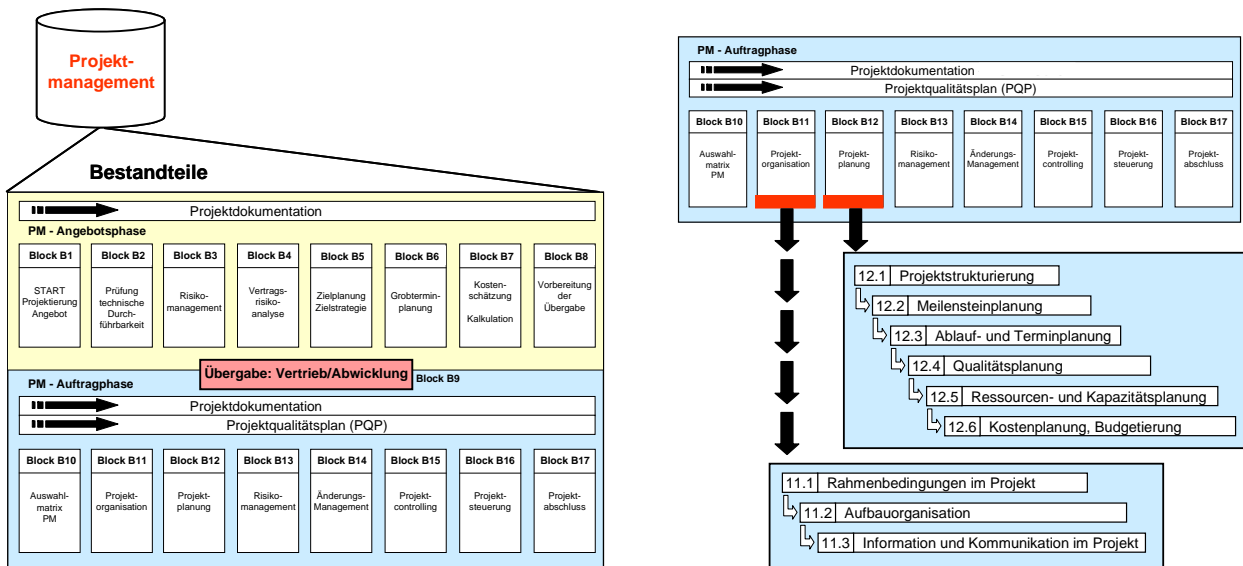


Abb. 2: Beispiel zum Aufbau eines PM-Konzeptes im Anlagenbau

Der Aufbau des implementierten Projektmanagements stellt in der Regel Mindestanforderungen. Soweit erforderlich, sollten die Beteiligten Personen das Recht und die Pflicht erhalten, ergänzende Maßnahmen unter Berücksichtigung der jeweiligen Rahmenbedingungen und unternehmensrelevanter Erfordernisse zu ergreifen. *Das PM darf nicht Mittel zum Selbstzweck werden.* Es muss einen nachweisbaren Nutzen für alle Beteiligten bringen und auch aufzeigen können.

o **Probleme**

Die Einführung von Projektmanagement ist oftmals ein einmaliger Kraftakt, bei dem nicht selten externe Trainer und Berater die entscheidenden Impulse bringen können. Dies ist nur die erste Hürde. Die Schwierigkeiten und somit die zweite Hürde, die zu nehmen ist, sind die erfolgreiche Aufrechterhaltung und das aktiv „gelebte“ Projektmanagement im Unternehmen.

Bei der Einführung neuer Methoden und Werkzeuge, wie ein systematisches Projektmanagement, kommt es in der Regel bei einem Teil der Betroffenen zu Abwehrhaltungen und Widerständen. Gegen die Anwendung von Projektmanagement werden eine Vielzahl von „Argumenten“ vorgebracht.

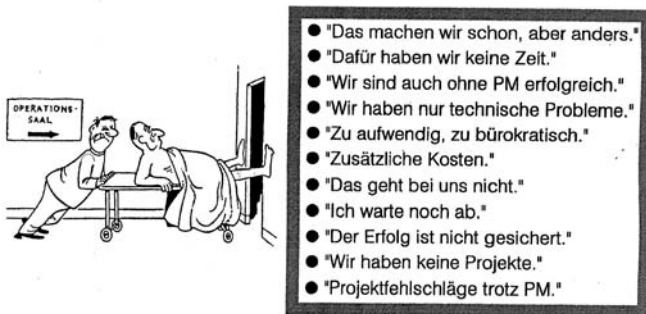


Abb. 3: Argumente und Widerstände gegen die PM-Einführung [Quelle: TÜV-Verlag]

Projektmanagement lediglich als Organisationsanweisung zu verstehen und dann „läuft“ schon alles, oder dass es ja „bindend“ sei für alle handelnden Mitarbeiter, ist nicht ausreichend. Mit diesen Problemen umzugehen und sich damit auseinander zu setzen, ist eine wichtige Aufgabe sowohl bei der Einführung als auch bei der erfolgreichen Aufrechterhaltung und Anwendung von Projektmanagement im Unternehmen.

#### o **Resümee**

Die Einführung und Anwendung von Projektmanagement ist heute ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen im industriellen Umfeld. Ohne den konsequenten Einsatz eines unternehmensweiten Projektmanagements im Zusammenwirken mit Lieferanten und Partnern ist der Projekterfolg mit erheblichen Risiken behaftet. Die Vorteile der Methoden und Werkzeuge des Projektmanagements lassen sich im Innen- wie im Außenverhältnis wie folgt beschreiben:

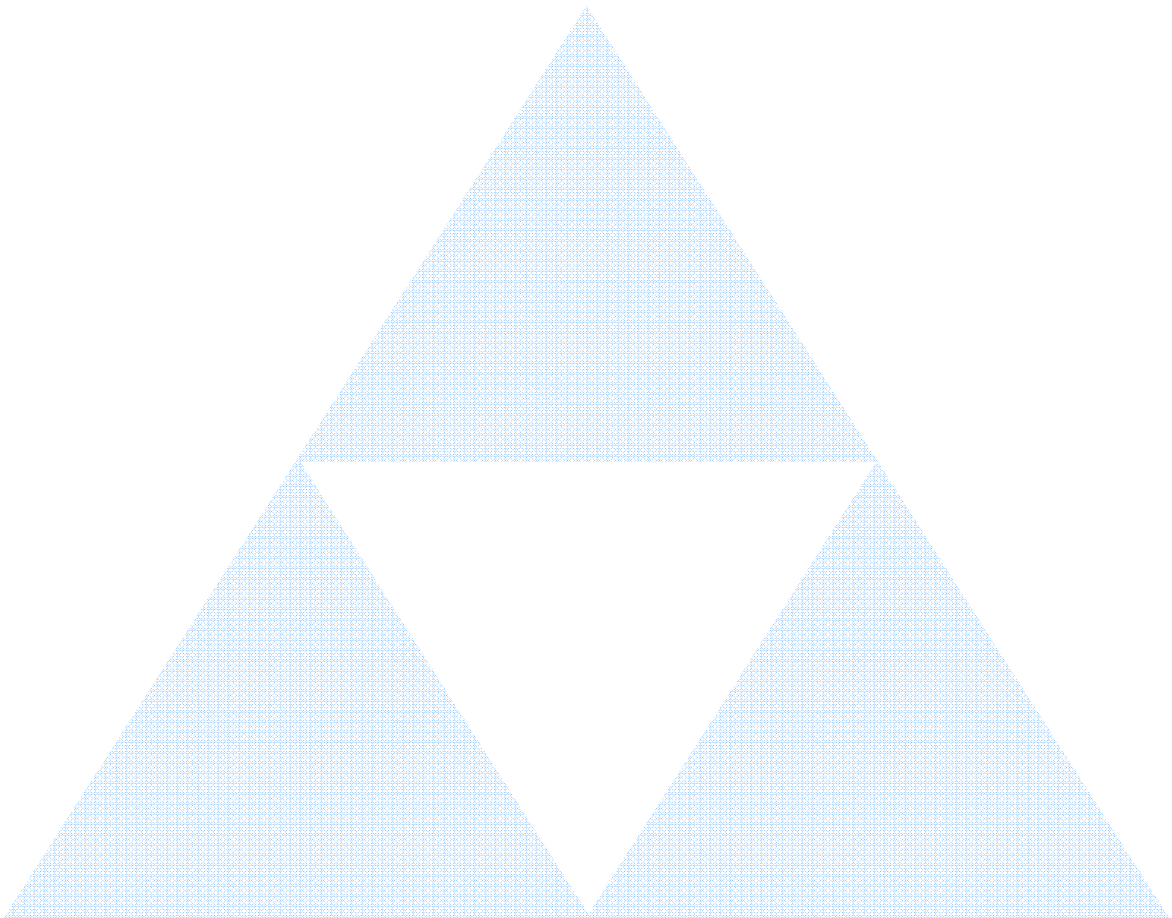
### **Vorteile bei der Einführung von Projektmanagement**

#### o **Innenwirkung:**

- ▲ Projektmanagement ist wirtschaftlich; es spart mehr ein, als es kostet
- ▲ Schaffung von klaren und strukturierten Abläufen (Prozessen) während der gesamten Projektabwicklung
- ▲ Verbesserung des Informations- und Kommunikationsflusses
- ▲ Arbeitsabläufe unter beherrschten Bedingungen
- ▲ aus Fehlern wird gelernt (Ergebniskontrolle und Erfahrungssicherung)
- ▲ verbesserte Zusammenarbeit durch geklärte Zuständigkeiten
- ▲ definierte Schnittstellen – intern

o **Außenwirkung (Kundenorientierung):**

- ▲ Entschärfung von Schnittstellenproblemen mit Auftraggebern und Lieferanten
- ▲ Steigerung der Kundenzufriedenheit
- ▲ Vertrauensbildung beim Kunden
- ▲ besseres Image im Markt



**VERFASSER**

Dipl.-Ing. REFA.-Ing.  
Jürgen Wintzen

bm – orga GmbH  
Beratung für Management & Organisation  
Geschäftsführer