

>>> Grundlagen des Projektmanagements

## Vier gewinnt (Teil II)

Erinnern wir uns: In Teil I dieses Artikels ging es um die ersten vier Erfolgsfaktoren im Projektmanagement, nämlich um die grundsätzlich zu durchlaufenden vier Phasen eines Projektes:

START – PLANUNG – UMSETZUNG und ABSCHLUß.

In diesem Teil kümmern wir uns um die vier Säulen im Projektmanagement-Haus, die nicht weniger wichtig sind, um ein Projekt zum Erfolg zu führen. Die folgende Darstellung benennt diese Säulen und gibt die jeweils dazugehörigen Stichworte an, die danach erläutert werden.



Zur ersten Säule, der **Organisation**: Hier sind insbesondere die „Elemente“ *Aufgaben, Verantwortung und Kompetenz (AVK)* und das PM-Handbuch hervorzuheben. AVK bedeutet, daß für alle Mitglieder des Projektteams geklärt sein muß, wer welche Aufgaben, welche Kompetenz und welche Verantwortung hat. Dabei ist nicht alleine die Klärung, sondern auch die Kommunikation hierüber im Team entscheidend, damit jeder sich in seinem Verhalten und seinen Erwartungen entsprechend darauf einrichten kann. Das *PM-Handbuch* sollte ein möglichst kompaktes, gut verständliches Dokument sein, welches

nicht nur allen Projektleitern zur Verfügung steht, sondern auch im Rahmen einer Schulung anwendungsorientiert vermittelt wird. Darüber hinaus muß es in einem Unternehmen allen Führungskräften bekannt und auch von diesen akzeptiert und gelebt sein, damit diese einerseits wissen, wie die Projektleiter arbeiten und andererseits – spätestens als Auftraggeber eines Projektes – auch wissen, was von ihnen selbst, von ihrem Projektleiter und von den Mitgliedern eines Projektteams erwartet werden kann.

Bei der zweiten Säule, den **Methoden** spielt die Existenz eines Projekt-Leitfadens eine wichtige Rolle. Hierunter verstehen wir einen kurzen Auszug aus dem PM-Handbuch zur operativen Unterstützung des Projektleiters. Ganz pragmatisch geht es dabei zum Beispiel um den schriftlichen Projektauftrag, das Projektziel, das Projektbudget, die Zusammensetzung des Projektteams und die spezielle Projektorganisationsform, die Kommunikationsdaten und die Festlegung, wer regelmäßig welche Information in welcher Form erhält (Informationsfluß-Matrix).

Die dritte Säule repräsentiert eine besondere Herausforderung an die Führungskräfte, den **Mensch** im Mittelpunkt des Projektgeschehens zu sehen und damit das Bewußtsein zu pflegen, daß nur mit ihm ein Projekt zum Erfolg geführt werden kann. Das ist leichter geschrieben als gehandelt und die Erfahrung lehrt uns, daß hier in unserem Kulturkreis noch viel Handlungsbedarf besteht. Für diese „Kulturarbeit“ empfiehlt es sich, externe Berater einzusetzen, die sowohl für die Teamentwicklung als auch für Führungskräfte-Training kompetent sind. Entsprechend der natürlichen Mitarbeiter-Fluktuation in den Unternehmen sollte es selbstverständlich sein, daß hierfür in jedem Geschäftsjahr ein ausreichendes Budget vorgesehen ist, damit regelmäßig jeder Bedarf der persönlichen Weiterentwicklung abgedeckt werden können.

Mit der **Software** als vierter Säule des PM-Hauses beschäftigen wir uns in der Praxis meist und zunächst mit dem Thema der *Terminplanung* im Projekt. Dabei genügt häufig eine sehr einfache Standard-Software, oftmals sogar eine einfache Excel-Tabelle, um Transparenz im Team und Klarheit für die Führungskräfte zu erzeugen. Erst bei wirklich komplexen Projekten bedarf es in der Regel parallel zur Terminplanung einer Ressourcenplanung (welcher Mitarbeiter arbeitet mit welcher Kapazität und wann im Projekt?), die dann auch nicht nur ein Projekt, sondern gleichzeitig mehrere Projekte mit allen Projektbeteiligten einbezieht (Multi-Projektmanagement). Dies zu beherrschen gehört auch heute noch zur hohen Schule des Projektmanagements. Hierfür geeignete Software zu finden, bedeutet entweder viel Zeitaufwand zur Marktanalyse oder einfacher: Die Einschaltung eines erfahrenen Beraters,

der einen Überblick über verschiedenste Software-Produkte hat und eine klare Empfehlung für den jeweiligen konkreten Bedarfsfall aussprechen kann. Von solchen Beratern lesen Sie just in diesem Moment diesen neuesten Artikel!

2. Quartal 2004

Dipl.-Wirtschaftsing. Hans Füller,  
1155 PM consultants

**1155PM**  
CONSULTANTS