

>>> Grundlagen des Projektmanagements

## Systemisches Projektmanagement

Zugegeben, die Überschrift dieses Beitrages ist etwas reißerisch und wir wollen damit erreichen, daß Sie diesen Artikel mit großem Interesse sofort lesen. Warum? Weil sich hinter diesen Begriffen viele Werte verstecken, die mit erfolgreichem Projektmanagement untrennbar verbunden sind. Zunächst fangen wir damit an, daß wir ab sofort, zumindest für diesen Artikel, Projektmanagement so schreiben: *Projekt-MANAGEMENT*. Wir wollen damit zum Ausdruck bringen, daß im Zentrum allen Projekt-Handelns das *Managen* steht, also das Führen von *Menschen*, das Führen mit *Methoden* und das Führen zum Ziel. Und dazu gibt es in der professionellen Abwicklung immer ein Finanzbudget, welches einzuhalten ist; nennen wir es hier schnöde „die *Moneten*“.

Was meinen wir hier mit „systemischem *Projekt-MANAGEMENT*?“ Wir wollen damit hervorheben, daß erfolgreiches *Projekt-MANAGEMENT* immer ganzheitlich betrieben werden muß. Und unter *ganzheitlich* verstehen wir die Sensibilität

- für die *Vollständigkeit* der Auftragsgrundlagen eines Projektes
- für die *wahren* Probleme, Ursachen und Lösungen im Rahmen der Projekt-Abwicklung

und natürlich

- für die permanente Balance zwischen den drei M's der Überschrift: **Mensch**, **Methoden** und **Moneten**.

Jetzt werden Sie sich wahrscheinlich fragen „wo lernt man denn das?“ Die Antwort hierauf lautet: Entweder durch das Lesen der richtigen Literatur, durch eine Ausbildung in Systemischer Beratung oder durch Lebenserfahrung und Talent. Das Letztere kommt meistens zu spät zur Wirkung, wenn man schon viele leidvolle Erfahrungen in der Projekt-Abwicklung gemacht und viel Porzellan zerschlagen hat. Also bleiben in der Regel für erfolgreiches *Projekt-*

## - Mensch, Methoden und Moneten -

MANAGEMENT nur die ersten beiden Wege. Wir empfehlen als wirksamsten Weg die Systemische Ausbildung, ohne allerdings das Studium der Literatur zu vernachlässigen!

Auf das Studium der Literatur wollen wir auch verweisen, wenn wir jetzt auf die bereits erwähnten drei M's etwas näher eingehen. Denn es wäre anmaßend, in einem Newsletter-Artikel diese Grundlagen hinreichend erklären zu wollen. Vielmehr wollen wir Sie als Leser hier nur sensibilisieren, in Ihrer Aufgabe als *Projekt-MANAGER* ganzheitlich (systemisch!) auf die Notwendigkeit aller drei Werte im *Projekt-MANAGEMENT* zu achten.

Der **Mensch** steht im Mittelpunkt des Projektes! Ohne den Menschen können wir kein Projekt abwickeln. Im *Projekt-MANAGEMENT* sind es per definitionem sogar grundsätzlich mehrere Menschen, die im Team geführt werden müssen. Denken wir als erfolgreiche *Projekt-MANAGER* daran, daß wir diesen Menschen immer große Aufgaben im Rahmen der zuvor klar vereinbarten Zieldefinition des Projektes geben, an denen Sie sich messen und weiterentwickeln können. Zu den Aufgaben gehört aber noch mehr: Sie brauchen Kompetenzen und vereinbarte Verantwortung. Damit haben wir das Tripel AKV beieinander (**A**ufgaben - **K**ompetenzen - **V**erantwortung). Unter Kompetenzen verstehen wir außer den unbedingt notwendigen Fach- und Methodenkompetenzen vor allem auch Entscheidungskompetenzen, denn erst wenn diese vereinbart und umgesetzt werden, macht auch die Übernahme von Verantwortung für das Handeln im Projektablauf Spaß!!

Jetzt verstehen wir sicher noch besser, daß in der PM-



Literatur auch von den drei K's als Erfolgsfaktoren im Projekt-MANAGEMENT geschrieben wird; nämlich **Kommunikation, Kooperation und Konfliktlösung**. Alle drei gehören zu den wahren Künsten der Menschenführung.

Über **Methoden** haben wir nicht nur in den vergangenen Newslettern schon einiges geschrieben, sondern hierzu gibt es eine nahezu unüberschaubare Literatur. Machen wir uns in diesem Kompendium einfach klar, daß für erfolgreiches Projekt-MANAGEMENT in allen vier Phasen, nämlich Start, Planung, Umsetzung und Abschluß, vor allem die folgenden Methoden besonders wichtig sind:

- Methoden zur Strukturierung des Projektes (Teilprojekte, Arbeitspakete)
- Methoden zur Terminverfolgung des Projektes (Balkenterminplan mit Meilensteinen)
- Methoden zum Controlling des Projektes (Kosten, Ressourcen)
- Methoden zur Sitzungsleitung (Einladung; Durchführung)
- Methoden zur Projektdokumentation (Projektablage, Reviews)

Wer diese fünf Methodenfelder nicht beherrscht, wird es bei einem komplexen Projekt mit hoher Wahrscheinlichkeit sehr schwer haben, dieses zum Erfolg zu führen.

Mit dem letzten Begriff aus unserer Überschrift, den **Moneten**, wollen wir an die Pflicht des Projekt-MANAGERS appellieren, hier gleich von Anfang an für Klarheit in der Vereinbarung mit seinem Auftraggeber zu sorgen. Das ist nach unserer Praxiserfahrung leider nicht selbstverständlich.



Sehr häufig startet eine Projekt, ohne daß geklärt ist

- Wieviel Manntage stehen insgesamt zur Verfügung?
- Welches Investitionsbudget steht zur Verfügung?
- Wer darf über welche Investition ad-hoc entscheiden? (siehe Entscheidungskompetenz)
- Welche Mittel stehen für Unvorhergesehenes zur Verfügung?

Selbstverständlich ist dieses Kapitel auch untrennbar verbunden mit dem Methodenfeld „Controlling“, denn spätestens bei den Statusberichten zu Finanzen (und dazu zählen auch die verbrauchten Manntage in einem Projekt!) werden gute Auftraggeber hellwach und nehmen den Projektleiter in seine Verantwortung!

Wir erkennen also: Systemisches Projekt-MANAGEMENT klingt nicht nur interessant, sondern ist es auch! Es ist die Grundlage für erfolgreiches Projekt-MANAGEMENT, bei dem der Mensch im Mittelpunkt steht und trotzdem die Methoden und Moneten nicht vernachlässigt werden. Die Redaktion freut sich, wenn Sie diese Einsicht mit uns teilen und verspricht Ihnen in den nächsten Ausgaben unserer Newsletter weitere Impulse zur Auffrischung für den gestandenen Projekt-MANAGER oder als Anregung für den PM-ZA („Projekt-MANAGER zur Anwartschaft“).

4. Quartal 2004

Dipl.-WirtschaftsIng. Hans Füller,  
1155 PM consultants

**1155PM**  
CONSULTANTS