

>>> PM aus der Praxis

Projektleiter in der Zirkuskuppel: Ratlos!

- Vom Umgang mit Unsicherheit und Chaos in Projekten -

Wie es im Survival Guide der Schweizer Armee so schön heißt: „Wenn Sie sich im Wald verlaufen haben und Ihre Karte nicht mit dem Gelände übereinstimmt, trauen Sie auf jeden Fall nur dem Gelände“. Was hat dies mit Projektmanagement zu tun? Nun, wir werden sehen.

Ein Projektplan, die Vision eines Managers und die Perspektive eines Teammitgliedes im Projekt basieren alle auf Annahmen, wie die Dinge im Projekt laufen sollten oder wie wir vorhersehen, daß sie laufen. Das ist also unsere Landkarte. Das Gelände in unserem Projekt sind diejenigen Faktoren, welche für den Erfolg unseres Projektes wichtig sind. Nur von unserer „Landkarte“ her, kann aber das Projekt nicht gemanagt werden.



Dies muß vom Gelände aus passieren. Das heißt genau, das tiefe Verständnis folgender Dinge im Projekt:

- Ziel des Projektes und die Hindernisse auf dem Weg dorthin.
- Was wurde wirklich schon fertiggestellt im Projekt und was muß noch getan werden.
- Die Motivationen der einzelnen Teammitglieder.
- Die Werte, welche die Organisation hat, in welcher das Projekt durchgeführt werden soll

Zu welcher Leistung sind wir persönlich in der Lage um das Projekt zum Ziel zu führen und warum sind wir an der Zielerreichung überhaupt interessiert?

Warum eine Menge Energie aufwenden um zu beweisen, daß die Karte gültig ist, wenn wir wissen diese taugt nix? Als Profis im Projektmanagement sollten wir doch eher einen Blick darauf werfen, wie die Situation in unserem Projekt wirklich ist. Das heißt: Wie leistungsfähig ist die Organisation, wie leistungsfähig ist das Projektteam, wie leistungsfähig sind wir als Projektleiter und stimmen die Rahmenbedingungen des Projektes? Budget, Timelines und Qualitätsanforderungen?

Wenn die Karte wichtiger wird als das Gelände, dann ist dem Projekt nicht mehr zu helfen.

Wenn also die Rahmenbedingungen (das Umfeld) des Projektes bekannt sind, läßt sich das Projekt besser steuern. Und dieses Umfeld ändert sich laufend. Mitarbeiter am Projekt wechseln, Budgets werden gekürzt, die Unternehmensstrategie kann sich ändern. Es ist also wichtig, laufend das „Gelände“ des Projektes zu beobachten, anstatt stoisch nach Landkarte zu steuern. Diese Dynamik im Projekt führt zu Unsicherheit bei allen Projektbeteiligten, da hilft auch der beste Plan nichts. Wie also bereiten wir unser Projekt darauf vor? Das ist einfach. Wir müssen unser Team auf diese Unsicherheiten vorbereiten.

Meist verwenden Projektleiter zuviel zeit darauf ihren Projektplan (ihre Landkarte) mit dem allerletzten Detail zu versehen und diesem den Feinschliff zu geben. Und dies ohne das das Projektteam eingebunden gewesen wäre. Um anschließend das unvermeidbare „Ups“ auszusprechen. „ Es ist wahrscheinlicher, daß versehentlich Dinge im Projekt schief laufen, als daß sie versehentlich gelingen“ (aus „Fundamental Project

Management“ von James P. Lewis). Planung ist Vorbereitung für diejenigen, welche die notwendigen Arbeiten ausführen müssen. Wir verschwenden unsere Zeit, wenn wir die Planung alleine durchführen. Veranstalten Sie Planungsbesprechungen. Binden Sie Ihr Projektteam mit ein in die Planung. Reviewen Sie den Projektplan in regelmäßigen Abständen. Fügen Sie Details späterer Projektphasen in Ihren Plan ein, wenn Sie wissen was wirklich passiert ist, was sie im Projektverlauf an neuen Erkenntnissen gewonnen haben und was die aktuellen Auftraggeberanforderungen sind. Wenn Sie MIT ihrem Team planen, vermeiden Sie viele unvermeidbare Unsicherheiten im Projekt.

Dies ist ein guter Ansatz für Routine-Projekte oder für solche, die bereits im Vorfeld gut überschaubar sind. Für bahnbrechende neuartige Projekte erscheint dieser Ansatz jedoch wenig geeignet.

Diese neuartigen Projekte fordern Unternehmen dazu heraus, neue Definitionen eines Projektes zu erstellen und neue Methoden zu ersinnen mit Unsicherheiten umzugehen.



Solch ein Ansatz für diese Projekte könnte ein unsicherheiten-basiertes Management sein, welches Unwägbarkeiten in die Klassen „Abweichung“, „vorhergesehene Unwägbarkeit“, „unvorhergesehene Unwägbarkeit“ und „Chaos“ einteilt. Bei einer bloßen Abweichung wenden Projektmanager dann eher traditionelle Methoden an, basierend auf sequentiell durchzuführenden Korrekturschritten, bis hin zu Methoden, welche in der Klasse „Chaos“ eine Richtungskorrektur in der Mitte der Projektlaufzeit erlauben.

1. Quartal 2006

Dipl.-Ing. Jürgen Hahn, 1155 PM consultants

1155PM
CONSULTANTS