

Die Autoren

Dieter Hirsch

Dieter Hirsch war nach seinem Studium zum Dipl.-Informatiker bis 1984 für die Konzeption und Entwicklung von Anwendungen im Bereich der Fertigungsautomatisierung einschließlich Projektleitung in einem deutschen Konzern verantwortlich. Danach sammelte er bei der IBM Deutschland langjährige und umfassende Erfahrung in Planung und Implementierung von IT-Projekten mit Kunden in der Industrie und öffentlichen Verwaltungen. Er führte lange Jahre als IBM certified Senior Project Manager den Projektmanagement Circle der IBM Deutschland GmbH. Seine fachlichen Schwerpunkte sind Projektmanager-Qualifizierung und methodische Vorgehensmodelle im Projektmanagement. Dieter Hirsch ist Mitglied der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. und Autor der GPM-Publikation „Projektmanager's Moments of Excellence“. Heute berät er Unternehmen bei der Einführung von Projektmanagement.

Norbert Marschall

Jahrgang 1958. Studium zum Dipl. Ing. (FH) Nachrichtentechnik. Bei IBM Deutschland zwischen 1990 und 2010 Projektmanager in IT-Projekten – zuletzt im IT-Outsourcing-Bereich. In verschiedenen Bereichen verantwortlich für die Methoden- und Tools-Nutzung, sowie für die Projektmanagement-Ausbildung der IBM in Deutschland/Österreich/Schweiz. IBM Certified Project Manager, PMP (PMI-Zertifizierung) und PM-Dozent. Schwerpunkte Soft Skills und Kommunikation im Projekt. Derzeit bei SPIRIT/21 als Senior-PM verantwortlich für den Aufbau der PM-Community. Nebenberuflich Geschäftsführer eines Consulting-Unternehmens.

Was Sie schon immer über Projektmanagement wissen wollten...

Bausteine zu Ihrer Projektmanagement-Kompetenz

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung – auch die des auszugsweisen Nachdrucks – oder anderweitige Veröffentlichung bedarf der schriftlichen Genehmigung der Autoren.

Geschützte/Registrierte Namen sind im Buch nicht besonders kenntlich gemacht. Es wird darauf hingewiesen, dass die verwendeten Software-, Hardware- und Verfahrensbezeichnungen sowie Hersteller- und Markennamen in der Regel von den jeweiligen Firmen waren-, zeichen-, marken- und/oder patentrechtlich geschützt sind. Das Fehlen eines Hinweises auf den Schutz darf nicht dahingehend interpretiert werden, dass es sich um ungeschützte Namen handelt.

Die Ratschläge in diesem Buch wurden von den Autoren sorgfältig erwogen und geprüft, dennoch kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren oder des Verlags und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist ausgeschlossen.

I. Auflage 2011

Copyright © 2011 Dieter Hirsch / Norbert Marschall

Grafische Gestaltung: Dieter Hirsch

Verlag: Norbert Marschall Consulting, Mötzingen - www.nomaco-online.com

Herstellung und Druck: Inprint GmbH, Erlangen - www.inprint-gmbh.de

ISBN-13: 978-3-00-032059-0

Inhaltsverzeichnis

Die Autoren	2
Inhaltsverzeichnis	5
Vorwort und Einführung	13
Warum wir dieses Buch geschrieben haben?	13
Für wen ist dieses Buch gedacht?	15
Wie können Sie dieses Buch nutzen?	15
Was noch zu sagen bleibt!	16
1.0 Projektmanagement-Grundlagen	17
1.1 Was ist Projektmanagement?	18
1.2 Warum (braucht man) Projektmanagement?	21
1.3 Wann ist ein Projektansatz sinnvoll?	22
1.4 Welche Bedeutung hat Projektmanagement?	23
1.5 Was ist ein Projekt?	24
1.6 Projektmanagement im Unternehmen	28
1.6.1 Das projektorientierte Unternehmen	31
1.6.2 Prozess – Methode – Tool	37
1.6.3 Projekt-Management-System	40
1.6.4 Maturity Modelle	42
CMMI	43
P-CMM	43
OPM3	43
SPICE	45
EFQM	46
1.6.5 IT-Governance	48
1.6.6 Project-Governance	50
1.6.7 Projekt-Benchmarking	52
1.7 Organisations-Strukturen von Projekten	54
1.7.1 Reine Projektorganisation	56
1.7.2 Matrix-Projektorganisation	58
1.7.3 Stabs-Linien-Projektorganisation	60
1.7.4 Demokratische Projektorganisation	61
1.7.5 Projektspezifische Organisation	62
1.7.6 Sonstige Organisationsformen	64
1.8 Projektziele	65
1.8.1 Das magische Projektdreieck	66
1.8.2 Projekt-Nutzen	69
1.8.3 Zieldefinition	73
1.9 Projekterfolg	76
1.9.1 Kritische Erfolgsfaktoren	77
1.9.2 Woran scheitern Projekte?	81
1.9.3 10 Projektfallen	83
1.10 Projektkultur	85
1.10.1 Projektspezifisches Projekt-Management-System	86

1.10.2	Kulturaspekte im Projekt.	88
1.10.3	Projektmarketing	89
2.0	Projektorganisation – Rollen und Verantwortlichkeiten	93
2.1	Projektumfeld und sonstige Interessensgruppen (Stakeholder)	94
2.2	Auftraggeber/Kunde.	97
2.3	Auftragnehmer	99
2.4	Projekt-Sponsor	101
2.5	Lenkungsausschuss.	102
2.6	Qualitätsbeauftragter.	105
2.7	Projektmanagement-Berater (intern/extern)	107
2.8	IT-Architekt	109
2.9	IT-Spezialist.	110
2.10	Projektteam	111
2.11	Project-Office.	114
2.12	Projektmanager	118
2.12.1	Die Rolle „Projektmanager“	119
2.12.2	Verantwortung und Aufgaben des Projektmanagers.	122
2.12.3	Rechte des Projektmanagers.	124
2.12.4	Anforderungen an den Projektmanager	125
2.12.5	Projektmanager-Zertifizierung.	134
	Zertifizierung nach IPMA/GPM	134
	PMI Zertifizierung zum Project Management Professional (PMP)	139
2.12.6	Projektmanager-Ethik.	142
3.0	Projektmanagement-Methodik	143
3.1	Umfangs-Management	145
3.1.1	Planung des Inhalts und Umfangs.	146
	Lastenheft.	146
	Pflichtenheft.	146
3.1.2	Vertragserstellung und Vertragsmanagement	149
	Vertragserstellung	149
	Vertragsarten	152
	Rechtliche Aspekte bei Projektverträgen	164
	Vertragsmanagement	166
3.1.3	Projektdefinition.	168
3.1.4	Nachforderungs-Management (Claim-Management)	173
3.1.5	Änderungs-Management (Change-Management)	175
3.2	Termin-Management	182
3.2.1	Vorgangs- und Ablaufplanung.	183
3.2.2	Netzplantechnik.	189
3.2.3	Terminplanung	194
3.3	Finanz-Management	197
3.3.1	Kostenbegriffe	198
3.3.2	Projektkosten-Planung	203
	Kostenarten	203

	Was ist ein Projekt-Budget?	206
	Projektkostenplanung – was tun bei unscharfer Kostenlage?	208
	Finanz- und Rechnungswesen	208
3.3.3	Aufwandschätzung (Estimating)	211
	Schätzmethode und -verfahren	213
	Pragmatische Vorgehensweise bei der Aufwandschätzung	218
	Schätzgenauigkeit	222
	Aufwandsschätzung im Gesamtkontext	222
3.3.4	Projektkosten-Kontrolle	224
3.3.5	Korrekturmaßnahmen und Kostenoptimierung	226
3.3.6	Nachkalkulation und Erfahrungssicherung	228
3.4	Personal-Management	229
3.4.1	Personalplanung	230
3.4.2	Personalsteuerung	231
3.4.3	Personalorganisation im Projekt	232
3.4.4	Personalentwicklung	234
3.4.5	Personalmanagement in international besetzten Projektteams	236
3.5	Einsatzmittel-Management	237
3.5.1	Einsatzmittel-Planung	238
3.5.2	Phasen der Einsatzmittel-Planung	240
3.6	Risiko-Management	242
3.6.1	Risiko-Definition	245
3.6.2	Planungsaspekte zum Risiko-Management	246
3.6.3	Risiko-Management-Prozess	249
	Risikoidentifikation	250
	Risikoanalyse	250
	Risikobehandlung	251
	Risikocontrolling	251
3.6.4	Risikoanalyse und Risikobewertung in der Praxis	252
3.6.5	Frühwarnsystem zur Risikoprävention	260
3.7	Qualitäts-Management	262
3.7.1	Definition Qualität	265
3.7.2	Qualitätsplanung	269
3.7.3	Qualitätskontrolle/Qualitätsprüfung	271
3.7.4	Audits und Reviews	273
3.7.5	Normen	277
	Normen im Projektmanagement	277
	Normen im Qualitätsmanagement	277
	Normen bei der International Standards Organization (ISO)	278
3.8	Kommunikations-Management	280
3.8.1	Informationsversorgung im Projekt	282
3.8.2	Planung der Kommunikation	284
3.8.3	Stakeholder-Management	287
	Stakeholder-Identifizierung	289
	Stakeholder-Analyse	289
	Stakeholder-Management-Strategie	294

3.8.4	Kundenbeziehungs-Management	297
3.9	Dokumentations-Management	302
3.9.1	Definitionen zur Projektdokumentation	305
3.9.2	Planung der Dokumentation	307
3.9.3	Allgemeine Handhabungsgrundsätze von Dokumenten	313
3.9.4	Die Dokumentenablage in der Praxis	316
3.9.5	Grundlegende Dokumente der Projektdokumentation	319
4.0	Umsetzung der Projektmanagement-Methodik	323
4.1	Projektphasen-Modell	323
4.2	Allgemeine Planungsaspekte	330
4.3	Projektstrukturplan	335
4.4	Projektmanagement-Vorgehensmodell	338
5.0	Projektlebenszyklus	347
5.1	Vorprojektphase	348
5.1.1	Projektidee/Projektentstehung	350
5.1.2	Initialisierung/Situationsanalyse	352
5.1.3	Business Case	356
5.2	Projektrealisierungsphase	359
5.2.1	Projektvorbereitung (startup)	359
	Projektübergabe/Projektübernahme	359
	Projektdefinition	362
	Projektorganisation und Logistik	362
	Projektplanung	364
	Projektstart	366
5.2.2	Projektdurchführung (manage)	371
	Detailplanung: Pläne erstellen/anpassen	372
	Ausführung: Ist-Zustand ermitteln	373
	Kontrolle: Abweichungen feststellen und analysieren	374
	Korrektur: Maßnahmen ergreifen	376
5.2.3	Projektabschluss (close)	380
	Abnahme	380
	Übergabe an den Kunden	383
	Beurteilung vom Kunden/Auftraggeber	383
	Lessons Learned	384
	Nachkalkulation	387
	Projektabschlussbericht	387
	Projektende	388
5.3	Nachprojektphase	392
5.3.1	Nutzung und Betrieb	393
5.3.2	Release- und Konfigurations-Management	394
5.4	Werkzeuge zur Projektüberwachung und Fortschrittskontrolle	396
5.4.1	Earned-Value-Analyse (EVA)	396
5.4.2	Projekt-Status-Analyse (PSA)	403
5.4.3	Meilenstein-Trend-Analyse (MTA)	405

INHALTSVERZEICHNIS

6.0	Weitere PM-Standards	409
6.1	PMBOK (Project Management Body of Knowledge)	410
6.2	ICB (IPMA Competence Baseline).	412
6.3	PRINCE2 (Projects IN Controlled Environment)	413
6.4	GDPM (Goal Directed Project Management)	416
6.5	ITIL (Information Technology Infrastructure Library)	418
6.6	COBIT	420
6.7	V-Modell XT (Vorgehens-Modell – eXtreme Tailoring)	422
6.8	HERMES	425
6.9	Lean Sigma	426
6.10	Unternehmensspezifische PM-Vorgehensmodelle.	428
6.11	Weitere PM-Vorgehensmodelle.	430
7.0	Multiprojekt-, Programm-, Portfolio-Management.	433
7.1	Multiprojekt-Management	433
7.2	Programm-Management.	436
7.3	Portfolio-Management	438
7.3.1	Portfolio-Ressourcen	440
7.3.2	Portfolio-Steuerung	441
7.3.3	Priorisierung.	445
7.4	Übersicht Projekt – Programm – Portfolio	449
8.0	Projektmanagement-Tools	453
8.1	Projektmanagement-Software	454
8.2	Informationen auf unserer Homepage.	458
8.2.1	Dokumentenvorlagen/Templates	459
8.2.2	Checklisten.	461
8.2.3	Weitere PM-Tools	462
8.2.4	Projektmanagement-Glossar	462
8.2.5	Web-Links zu interessanten (PM-)Seiten.	462
9.0	Management-Techniken	463
9.1	Kommunikationstechnik.	466
9.1.1	Grundlagen der Kommunikation	467
	Die 5 Axiome von Paul Watzlawick	467
	Die 4 Seiten einer Nachricht.	467
	Kommunikation als Regelkreis.	470
	Die drei Arten von Botschaften.	470
	Das Johari-Fenster	471
	Aktives Zuhören	473
	Synchrone und asynchrone Kommunikation:	475
	Komplexität der Kommunikation	476
	Übersicht der Gesprächsarten	476
	Elemente nonverbaler Kommunikation.	477
	Was ist erfolgreiche Kommunikation und was gestörte?	477
	Leitfaden zur Kommunikation	479

	Kommunikationsregeln	480
9.1.2	Persönliche Verhaltensmuster und Kommunikationsstile	481
	RGB-Typenlehre	481
	Myers-Briggs-Type-Indicator (MBTI)	486
	Vier-Quadranten-Modell des Gehirns	492
	DISG-Modell	494
	OK-Corral	495
9.1.3	Gesprächsführung	497
	Beurteilungsgespräch	498
	Kritikgespräch	499
	Konfliktgespräch	500
	Gehaltsgespräch	501
	Interview-Gespräch	502
9.1.4	Fragetechnik	505
	Offene und geschlossene Fragen	506
	Frageformen/Fragetypen	507
	Die 7 Grundsätze der Fragestellung	512
9.1.5	Besprechungen/Meetings	513
	Wie man gute Besprechungen abhält	514
	Die Macht des Protokolls	515
9.1.6	Effektives Telefonieren	517
9.1.7	Kommunikation via E-Mail	520
9.2	Präsentationstechnik	522
9.2.1	Planung und Aufbau einer Präsentation	524
9.2.2	Tipps für eine erfolgreiche Präsentation	529
9.3	Moderationstechnik	531
9.3.1	Der Moderator	532
9.3.2	Struktur und Phasen einer Moderation	536
9.4	Führung und Leadership	540
9.4.1	Management-Methoden und Führungsstile	542
9.4.2	Führungsverhalten und Führungseigenschaften	546
	Die drei Dimensionen des Führens	547
	Führungsgrundsätze	549
	Führungseigenschaften	550
9.4.3	Mentoring	554
9.4.4	Coaching	556
9.5	Team-Management	560
9.5.1	Team-Bildung/Team-Entwicklung	561
	Auswahl der Teammitglieder	562
	Modelle zur Team-Entwicklung	563
	Die Phasen der Teamentwicklung	570
9.5.2	Team-Steuerung	574
	Tipps für den Umgang mit Mitarbeitern	576
	Umgang mit schwierigen Team-Kollegen	577
9.5.3	Team-Leistung	580
9.6	Motivationstechnik	584

INHALTSVERZEICHNIS

9.6.1	Motivation – Grundlagen	586
9.6.2	Eigenmotivation	592
9.6.3	Mitarbeitermotivation	597
9.7	Verhandlungstechnik	607
9.7.1	Verhandlungsstile	610
9.7.2	Das Havard-Konzept	611
9.7.3	Verhandlungs-Methoden zur taktischen Anwendung	615
9.8	Konfliktmanagement	622
9.8.1	Verlauf von Konflikten	625
	Konfliktentstehung	625
	Konfliktwahrnehmung	628
	Konfliktanalyse	629
	Konflikthandhabung (Konfliktlösung)	629
9.8.2	Krisenmanagement	632
9.8.3	Konflikt-Lösungsverfahren	634
9.9	Zeitmanagement	639
9.9.1	Zeitplanen	642
9.9.2	Priorisieren	644
9.9.3	Delegieren	648
9.10	Stressverarbeitung	651
9.10.1	Stress-Theorie	652
9.10.2	Stress-Symptome	653
9.10.3	Stress-Bewältigung	656
9.11	Lösungstechniken	659
9.11.1	Problemlösungstechniken	660
9.11.2	Zielfindungstechniken	664
9.11.3	Entscheidungstechniken	667
9.12	Kreativitätstechniken	673
	Brainstorming	675
	Gordon-Methode	676
	CNB (Collective NoteBook)	676
	PHILLIPS 66	676
	Progressives Brainstorming	676
	Creative Collaboration Technique	676
	Methode 635 (Brainwriting)	677
	Mind-Mapping	677
	Synektik	677
	Bionik	678
	Dialektik	678
	Ideen-Delphi	678
	Morphologische Analyse/Morphologischer Kasten	678
	Attribute Listing	678
	Progressive Abstraktion	678
	Entscheidungstabellentechnik	679
	Checklisten-Methode	679
	Osborn-Methode	679

10.0	Entwicklungen und Trends im Projektmanagement.....	681
10.1	Internetbasiertes Projektmanagement	683
10.2	Ausprägung der sozialen Kompetenz	686
10.3	Networking im Projektmanagement	687
10.4	Interdisziplinäre Ausrichtung	689
10.5	Einbindung von Project-Offices	690
10.6	Reifegradmodelle und Benchmarking	692
10.7	Qualifizierung und Zertifizierung	693
10.8	Wissensmanagement	694
10.9	Komplexität und Systemisches Denken	698
10.10	Consulting im Projektmanagement	707
10.11	Internationales Projektmanagement	710
10.12	Projektorientierte Unternehmen	718
	Und zum Schluss wäre noch zu sagen.....	720
	Abbildungsverzeichnis	721
	Tabellenverzeichnis	726
	Register (Index)	728

Vorwort und Einführung

Warum wir dieses Buch geschrieben haben?

Sie werden sich fragen, warum wir dieses Buch geschrieben haben, wo es doch schon unendlich viele Projektmanagement-Bücher gibt. Die Frage ist relativ einfach zu beantworten. Uns haben die – allein im deutschen Sprachraum – unzähligen Bücher nicht wirklich befriedigt; wir haben selbst viele davon in unseren heimischen Bibliotheken stehen. Viele dieser Werke behandeln entweder nur ein einziges Spezialgebiet oder kommen über allgemeine Projektmanagement-Grundlagen nicht hinaus, die wiederum ohne schlüssigen Zusammenhang aufgeführt werden.

Entsprechendes Wissen ist in vielen guten Büchern oder im Internet verstreut, oftmals ungeordnet und oft nur Teilaspekte darstellend.

Wir wollen mit diesem Buch ein neues Referenzwerk schaffen, das einen Brückenschlag zwischen der Breite des theoretischen Wissens und dem notwendigen Tiefgang für die praktische Umsetzung darstellt.

Deshalb haben wir ein Projektmanagement-Konzept entwickelt, das Ihnen eine praktikable und durchgängige Vorgehensweise für ihr Projekt an die Hand gibt:

Die **G**anzheitliche **P**rojekt**M**anagement **A**rchitektur

„GPMA“.

Kern der **GPMA** ist eine PM-Methodik, die als so genanntes

„Projektmanagement-Pentagramm“

im Kontext zum Projektablauf die wesentlichen PM-Disziplinen beinhaltet.

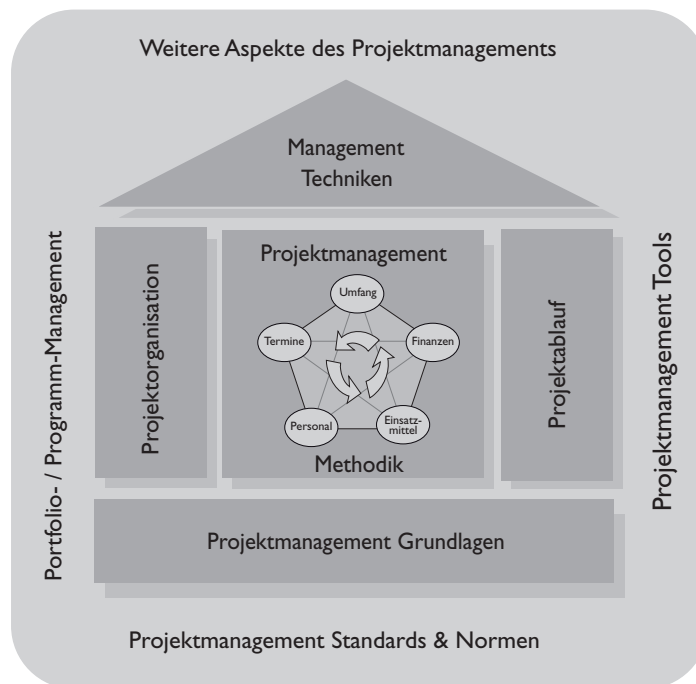


Abb. 1: Ganzheitliche Projektmanagement Architektur (GPMA)

Unter der ganzheitlichen Projektmanagement Architektur verstehen wir ein Baustein-Konzept das die eingesetzten Verfahren und Methoden mit den psychosozialen Prozessen der Projektarbeit integriert. Es berücksichtigt im Kern die:

- Projektmanagement Grundlagen (die Basics zum Grundverständnis)
- Projektorganisation (die strukturellen Voraussetzungen, Rollen, Verantwortlichkeiten, Qualifizierung)
- Projektmanagement Methodik (die richtige Anwendung des Methodensystems)
- Projektablauf (der Einsatz eines phasenorientierten Vorgehensmodells)
- Management Techniken (das Handwerkszeug des Managers und der Umgang mit den Menschen im Projekt)

Diese ganzheitliche Projektmanagement-Architektur baut auf grundlegenden Methoden und Standards auf und zielt darüber hinaus insbesondere auf die Befähigung der Teilnehmer zur Komplexitätsbewältigung für eine erfolgreicher Abwicklung interner und externer Projekte.

Darüberhinaus ist diese Architektur wie ein „**House of Project Management**“ in einem Umfeld eingebettet, das weitere Elemente und Aspekte des Projektmanagements berücksichtigt.

Die Architektur-Bausteine zeigen exemplarisch, dass Projektmanagement nur ganzheitlich gesehen werden kann und keinesfalls auf die isolierte Betrachtung von Prozessen, Methoden, Tools oder Organisationsfragen reduziert werden darf.

Für wen ist dieses Buch gedacht?

Wir sprechen grundsätzlich alle Manager und Projektleiter an:

- diejenigen, welche in das Thema erst einsteigen wollen
- diejenigen, welche mehr aus Ihrem bisherigen PM-Leben machen wollen
- diejenigen, welche sich im harten PM-Alltag durchsetzen müssen und dabei beruflichen Erfolg suchen

Die Themen dieses Buches sind darauf ausgerichtet, den Projektmanager in die Lage zu versetzen, seine Projekte erfolgreich abzuschließen.

Das Buch befasst sich dabei in erster Linie mit der PM-Philosophie und den Problemen, die aus der Sicht der Projektorganisation, der Projektplanung und der Projektsteuerung auftreten können. Es zeigt zur Bewältigung dieser Probleme die projektspezifischen Zusammenhänge sowie erprobte Verfahren, Vorschriften, Techniken und Hilfsmittel auf.

Zusätzlich benötigen Projektmanager allgemeine, fachübergreifende Managementfähigkeiten, wenn sie mit den vielfältigen täglichen Problemen fertig werden wollen.

Zu den Themenkreisen, welche im Bereich der zwischenmenschlichen Beziehungen anzusiedeln sind (Motivation, Führungsverhalten, Konfliktbehandlung, Teamgeist usw.), werden Sie in diesem Buch wertvolle Anleitungen und Hinweise finden.

Wie können Sie dieses Buch nutzen?

Dieses Buch ist zum Selbststudium, als Schulungsmaterial und als Nachschlagewerk geeignet. Wir haben die einzelnen Themen übersichtlich beschrieben. Zusätzlich haben wir ergänzende Informationen und Tools (Templates, Checklisten, Glossar, News, weitere Literaturangaben, PM-Web-Links etc.) für den praktischen Einsatz auf unserer Homepage für Sie zusammengestellt.

Was noch zu sagen bleibt!

Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im Text meist auf eine Unterscheidung der männlichen und weiblichen Schreibweise verzichtet. Frauen und Männer sind selbstverständlich gleichermaßen angesprochen.

Ferner stellten wir fest, dass sich viele PM-Begriffe aus dem Englischen mittlerweile eingebürgert haben (z.B. Project-Office, Stakeholder etc.) – diesem Umstand haben wir hier Rechnung getragen.

Obwohl es derzeit viele Standards wie ICB 3.0, PM3 bzw. PMBoK gibt, haben wir für die ausführlichen Definitionsbeschreibungen im wesentlichen den PM-KANON (E.Motzel, O.Pannenbäcker) herangezogen. Im Buchtext haben wir alle wörtlichen Zitate durch Angabe des entsprechenden Werkes aus dem Literaturverzeichnis in Klammern gekennzeichnet – wie z.B. (PM-KANON).

Das Praxiswissen dieses Buches basiert auf eigenen Erfahrungen

- aus vielen Projekten (z.B. IT-Projekten), die von uns geleitet wurden
- aus durchgeführten Kunden-Schulungen und
- aus erworbenem Wissen aus anderen Bereichen und aus der Mitarbeit in vielen Gremien

Aufgrund der Vielzahl der Themen ist es schwer, Übernommenes von selbst Erarbeitetem zu trennen. Wir haben uns jedoch bemüht, alle vorliegenden Quellen anzugeben.

Zum Schluss noch ein Tipp: Besuchen Sie Seminare, Schulungen, Workshops und unsere Homepage www.nomaco-online.com, um Anwenderprobleme zu diskutieren, Erfahrungen auszutauschen oder um einfach mal über den fachlichen Tellerrand hinauszusehen.

Qualifizieren Sie sich im Projektmanagement und erwerben Sie ein Zertifikat.

Machen Sie Ihren Beruf zum Hobby!

Stuttgart / Mötzingen im Januar 2011

Dieter Hirsch

Norbert Marschall

1.0 Projektmanagement-Grundlagen

Warum es so schwierig ist, Projektmanagement in seiner Gesamtheit zu begreifen.

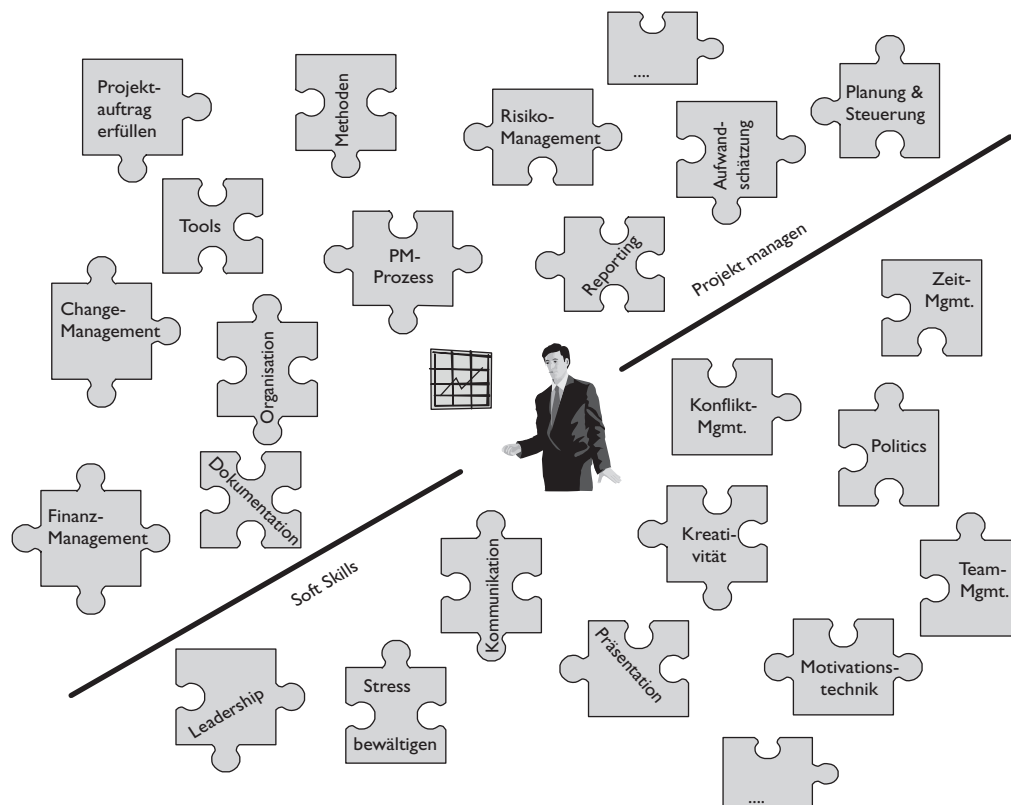


Abb. 2: Projektmanagement – oder?

Einige wichtige Teilbereiche des Projektmanagements:

- organisatorische Eigenschaften und Vorgehensweisen, Methodik
- Benutzung von Programmen/Software-Tools
- Vertragswesen
- Finanz-Management
- Leadership und Soft Skills
- Fachdisziplinen in den einzelnen Bereichen

*Projektmanagement ist eine nie endende Herausforderung
und du lernst dabei zum Glück nie aus.*

- Dieter Hirsch -

I.1 Was ist Projektmanagement?

Projektmanagement-Methoden kamen ursprünglich aus den USA und den Bereichen Militär und Raumfahrt. Dort wurden Vorgehensweisen zum optimalen Einsatz von Menschen und Material gebraucht. Nach und nach wurden die Techniken und Konzepte auch für Projekte in anderen Branchen angepasst und nutzbar gemacht. Von einer Projektmanagement-Disziplin spricht man jedoch erst seit einigen Jahrzehnten.

Projektmanagement wird leider noch oft mit einer Planungstechnik oder Arbeitsmethodik gleichgesetzt, mit einer Technik strukturierten Arbeitens, mit Tooleinsatz oder bestenfalls noch Beratung. Projektmanagement ist aber mehr: Es ist ein strategisches Führungs- und Organisationskonzept, ein Management-Leitbild, zur problemadäquaten Abwicklung und Bewältigung einmaliger, zeitlich begrenzter und komplexer Vorhaben, für deren Erledigung in der laufenden Organisation keine geeigneten Voraussetzungen vorliegen.

„Die Unterstützung der Projektmanagement-Konzepte, deren Weiterentwicklung und die Aus- und Weiterbildung der Projektmanagement-Gemeinde wird heute weltweit durch zwei Projektmanagement-Vereinigungen vorangetrieben. In Europa wurde 1965 die heutige IPMA, International Project Management Association, mit Sitz in Zürich, gegründet. Zur IPMA gehören inzwischen weltweit über 30 nationale Mitglieds-Projektorganisationen; eine davon ist die 1979 gegründete GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. In den USA wurde 1969, unabhängig von der IPMA, das PMI, Project Management Institute, gegründet. Beide Organisationen hatten lange Zeit wenig gemeinsam und entwickelten eigenes Verständnis und unterschiedlichen Zugang zum Thema Projektmanagement: Die auf einer relativ homogenen Landeskultur und Sprache basierte amerikanische Vereinigung hatte wenig Verständnis für die als umständlich geltende europäische Fraktion. Die europäischen Projektmanager waren stark durch die unterschiedlichen nationalen Landeskulturen beeinflusst und brauchten Jahre, um einen gemeinsamen Konsens bezüglich des Verständnisses der Projektmanagement-Inhalte zu finden. Erst 1999 wurde als Ergebnis des Konsolidierungsprozesses die IPMA Competence Baseline (IPMA 1999) publiziert. Hier werden die gemeinsam abgestimmten Inhalte und Anforderungen an das Projektmanagement-Personal als Standard festgehalten und erläutert. Dennoch werden hier einige in den USA bereits intensiv diskutierte Themen wie Projektkultur, internationales Projektmanagement und virtuelle Projektorganisationen noch nicht angegangen.“ (Quelle: „Projektmanagement mit dem Internet“)

Hier einige Beispiele zur Ausprägung und zur Definition von Projektmanagement:

Projektmanagement ist – nach DIN 69901 – „die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projektes“. Die – über den Führungsaspekt hinausgehende – Interpretation der Planung, Steuerung und Überwachung von Projekten (operative Aufgaben, z.B. Material- und Unterlagenbewirtschaftung) führt zur Projektwirtschaft. Sie umfasst – nach DIN 69901 – die Gesamtheit aller Einrichtungen und Maßnahmen, die dazu dienen, ein Projekt zu realisieren.

Projektmanagement hat sich aus unterschiedlichen Disziplinen entwickelt, z.B. aus Teilbereichen der Betriebswirtschaftslehre und der Ingenieurwissenschaften, Operations Research, Systemtheorie/Systemtechnik, Rechtswissenschaften, Organisationslehre, -psychologie und -soziologie. Projektmanagement ist heute ein eigenständiges, weitgehend branchenübergreifendes Wissensgebiet. (PM-KANON)

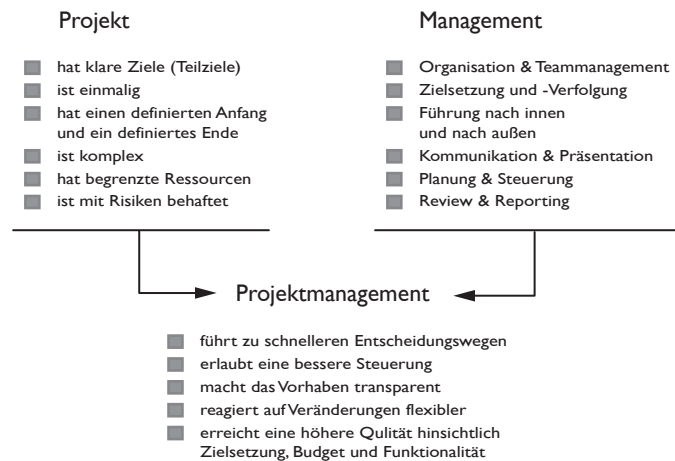


Abb. 3: Zusammenführung von Projekt und Management

Projektmanagement ist Planung, Organisation, Steuerung, Kontrolle und Überwachung der Durchführung im Rahmen eines Projektes; dazu gehört auch das Herbeiführen der notwendigen Entscheidungen.

Projektmanagement ist die zielgerichtete Steuerung von Prozessen im Rahmen des Projektauftrages.

Projektmanagement ist als Leitungs- und Organisationskonzept zu verstehen, das die vielen sich teilweise gegenseitig beeinflussenden Projektelemente und das Projektgeschehen nicht dem Zufall oder der Vorstellung einzelner überlässt, sondern sie gezielt (inhaltlich und zeitlich) steuert. Der Erfolg ist damit von der konsequenten Durchführung der geplanten Projektaktivitäten bestimmt. Deshalb ist es für die erfolgreiche Arbeit wichtig, dass jeder Beteiligte den Projektplan kennt und versteht, damit jeder auch weiß, warum, wer, wann, was (und wie) zu tun hat/tun muss.

Projektmanagement ist eine Führungs-, Planungs- und Koordinationsmethodik zur problemadäquaten Abwicklung und Bewältigung von zeitlich begrenzten Vorhaben. Hinsichtlich der Projektarten wird keine Beschränkung vorgenommen.

Projektmanagement ist – neben Systematik und Methodik – vor allem Agieren aus Erfahrung. Das heißt, der Projektmanager bestimmt im Wesentlichen durch seine Schlüsselqualifikation „des Managen-Könnens“ den Erfolg des Projektes:



Abb. 4: Projektmanagement-Lupe

Managen des Projektes: das heißt Planung und Organisation, Steuerung sowie Controlling der Projektabläufe

Managen des Teams: das heißt Führen, Motivieren, Leiten können

Managen der Kundenbeziehung: das heißt externe/interne Kunden im Hinblick auf die Projektziele unterstützen

Managen der Interessensgruppen: das heißt, interne/externe Interessensgruppen, die durch das Projekt tangiert oder mit betroffen sind – und damit das Projektumfeld beeinflussen können – sind in den Projektverlauf mit einzubeziehen

Managen heißt aber auch lernen, mit nicht geplanten Ereignissen umzugehen!

Managen bedeutet organisieren, zustande bringen, geschickt bewerkstelligen.

I.6.1 Das projektorientierte Unternehmen

Die stabile Unternehmensorganisation mit ihren festen Regeln und Hierarchien hat die Aufgabe, das Tagesgeschäft so wirtschaftlich wie möglich abzuwickeln. Da sie auf Stabilität ausgerichtet ist, ist sie häufig nicht in der Lage, die geeigneten Antworten auf dynamische Anforderungen zu geben.

Projektarbeit verändert die Kultur im Unternehmen!

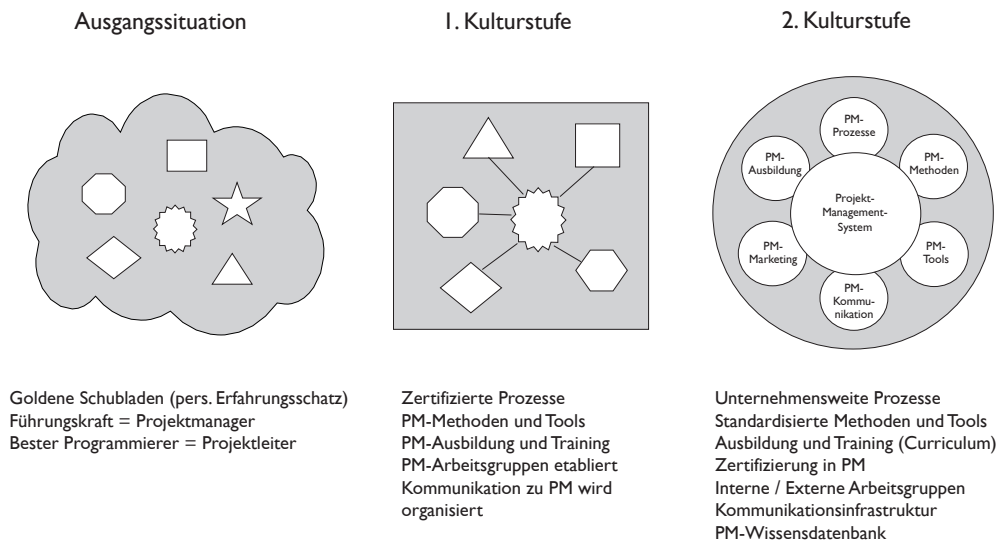


Abb. 7: Stufenweise Ausbildung einer Projektmanagement-Kultur

Unter Unternehmenskultur wird allgemein ein Werte-, Normen- und Verhaltens-Modell im Unternehmen verstanden, von dem die Entscheidungen und das Verhalten der Unternehmensmitglieder geprägt sind (Führungsgrundsätze). Eine Kultur, mit der sich die Mitarbeiter identifizieren können, die sie stolz sein lässt auf „ihr“ Unternehmen; eine Kultur, die nach innen **und** nach außen strahlt – auf die eigenen Mitarbeiter, aber auch auf die Gesellschaft und potenzielle Kunden (Corporate Culture).

Die Unternehmenskultur wird vornehmlich durch die Geschichte des Unternehmens, die Marktform, die Werte und Einstellungen gegenüber der Gesellschaft geprägt, jedoch ist das Führungsverhalten (Führungsstil) des Managements ebenfalls eine elementare Einflussgröße.

Das Projektmanagement stellt das wirkungsvolle Organisations- und Gestaltungselement für zukünftiges wirtschaftliches, technisches, soziales und politisches Handeln dar. **Projekte** werden die Arbeits- und Handlungsform der Zukunft darstellen, von der human zentrierten, individuellen Ebene bis zur globalen Ebene der Weltproblematik – und das **Projektmanagement** ist die adäquate Organisationsform dazu.

Dadurch steigern Unternehmen einerseits ihre organisatorische Flexibilität, andererseits werden dadurch Managementfunktionen dezentralisiert. Projektorientierte Unternehmen haben meist flachere und flexiblere Unternehmensstrukturen.

Deshalb sind Unternehmen, deren Organisations-Struktur die Projektarbeit unterstützt, in sehr hohem Maße flexibel und erfolgsorientiert. Denn: Nur wer auf Marktänderungen schnell reagieren kann, wird langfristig eine führende Position im Wettbewerb ausbauen können.

**Projektmanagement ist zum unverzichtbaren Instrument jeder
modernen Organisation geworden!**

Management by Projects ist also nicht nur die zentrale Managementstrategie des projektorientierten Unternehmens, sondern stellt auch für lokalere und globalere Situationen die revolutionäre Organisation für das Leben in einer dynamischen Umwelt dar. In Zeiten des dramatischen Wandels in gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Bereichen sind ein Management der tiefgreifenden Veränderungen (Change Management) und ein Management, das mit der Dynamik bei radikalen Umbrüchen umgehen kann, die strategischen Herausforderungen. Die Umfeldbeziehungen haben sich in den letzten Jahren in einem atemberaubenden Tempo gewandelt, wie dies in dieser zeitlichen Aggressivität kaum jemand erwartet hat. Marktorientiertes, globales und auf Veränderung wie Innovation ausgerichtetes Denken und Handeln wird daher zum Schlüsselfaktor für den Erfolg.

Projekte und Projektmanagement sind richtige Antworten der Unternehmen und der staatlichen wie überstaatlichen Organisationen auf die Dynamik und die Veränderungen in ihrer Aufgabenumwelt. Die Fähigkeit zur effektiven Gestaltung und Planung und zur effektiven Steuerung und Kontrolle von Neuerungsprozessen in der Qualität von Quantensprüngen und ihren Reaktionen darauf mittels Projekte und Projektmanagement ist kurzfristig für den Erfolg und langfristig für das Bestehen von Organisationen um so entscheidender, je vielschichtiger und dynamischer der Wandel abläuft. Diejenigen Organisationen, die diese Fähigkeiten als eine der Ersten entfalten, somit das schnellste organisatorische Lernen verwirklichen, werden die erfolgreichsten Unternehmen im globalen Wettbewerb sein.

(Quelle: M. Saynisch, Management von Projekten, Schäffer-Poeschel, 1995, S. 229)

Der Wandel in den Unternehmen zum projektorientierten Unternehmen (Project Based Business) lässt die Zahl an Projekten weiter steigen. Immer mehr Organisationen haben ihre Strukturen und Prozesse verschlankt (Lean Organisation), sodass sie ihre Ziele im Wesentlichen nur noch über Projekte erreichen können.

Das projektorientierte Unternehmen benötigt die Etablierung von Projekt-Portfolio-Management (siehe Kap. 7.3) in die Unternehmensstrategie und die Geschäftsprozesse.

Einführung von Projektmanagement in Organisationen

Ein Unternehmen, das Projektarbeit als Arbeitsform dauerhaft etablieren will, benötigt eine zielgerichtete Umsetzungsstrategie, die über eine behutsame und schrittweise Einführung der Projektarbeit große Akzeptanz bei allen Beteiligten erreichen soll. Dabei kommt es darauf an, dass Projektmanagement selbst in Form eines Projektes eingeführt wird. Für die einzelnen Phasen oder Leistungsstufen werden überschaubare und praktikable Schritte definiert. Diese Vorgehensweise soll vermeiden, dass Überforderung der Mitarbeiter zu Frustration, Resignation, zu innerer oder gar äußerer Kündigung oder zum Boykott der neuen Arbeitsweise führt. Damit ist weder dem Unternehmen noch den Mitarbeitern ge-

dient. Bevor Projektmanagement unternehmensweit und verbindlich eingesetzt wird, empfiehlt es sich, das Konzept auf seine Praktikabilität an einem überschaubaren Projekt zu testen. Allzu häufig bleibt das Bekenntnis zur Projektarbeit ein Lippenbekenntnis, weil nicht erkannt wurde, dass die Einführung von Projektarbeit in eine gewachsene Unternehmensstruktur eine Verhaltensänderung aller selbst im weitesten Sinne von der Projektarbeit betroffenen Mitarbeiter nach sich zieht. Ihre Einführung verlangt also nach einem ganzheitlichen Ansatz, die Einführung eines unternehmensweiten Projekt-Management-Systems (PMS).

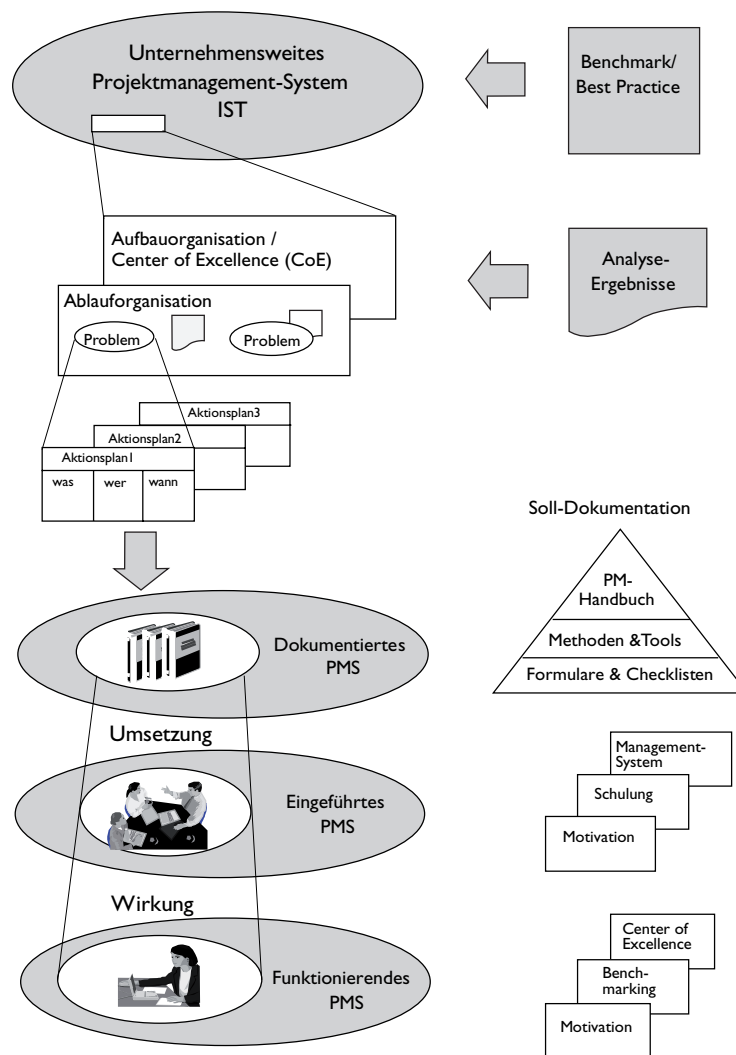


Abb. 8: Einführung eines unternehmensweiten PMS

Viele Veränderungsmaßnahmen im Unternehmen sind heute IT-getrieben. Doch so manches Projekt scheitert, wenn es „topdown“ – also von der oberen Führungsebene verordnet wird und die betroffe-

nen Mitarbeiter nicht mitziehen. Change Manager übernehmen hier die Moderatorenrolle. Der Mann oder die Frau hat analog zum Controller die Steuerung von Veränderungen zur Aufgabe. Denn um seine Aufgabe als „Transformator“ zu erfüllen, benötigt der Change Manager neben der fachlichen Kompetenz und dem Know-how in Sachen Projektmanagement vor allem Kommunikationsfähigkeit. Er muss nicht selten zwischen Fach- und IT-Abteilung vermitteln.

Veränderungsbereitschaft ist der Schlüssel zur Zukunft!

Wie werden neue Projekte in Firmen eingeführt?

In der Jahresplanung werden vom Vorstand meist strategische Ziele vorgegeben. Durch eine Problemfeldanalyse können jedoch auch Projekte direkt aus den Fachbereichen vorgeschlagen werden. Diese werden auf Machbarkeit überprüft und priorisiert.

Projekte sind Katalysatoren des Wandels!

Der Versuch, Projektmanagement in einer Organisation einzuführen, stößt häufig auf Widerstand. Eine autoritäre Unternehmensführung verhindert beispielsweise eine flexible Projektstrukturierung. Oft aber ist auch eine Unsicherheit seitens der Mitarbeiter oder die Angst um eine Schlechterstellung Grund für eine Boykottierung der Projektidee.

Es gibt viele Killerphrasen die gegen die Projektidee vorgebracht werden:

- Einen (Netz-)Plan brauchen wir nicht, der ist viel zu aufwendig.
- Wir müssen erst einmal eine gründliche Bestandsaufnahme durchführen.
- Bei uns ist alles ganz anders – das klappt bei uns nicht.
- Können Sie uns sagen, was uns PM bringt?
- Das können wir uns nicht leisten.

Der Widerstand muss ernst genommen werden. Eine Einführung einer Projektorganisation vom grünen Tisch her funktioniert meist nicht. Es muss viel Überzeugungsarbeit geleistet werden. Viel besser ist es jedoch, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Meist wird die Einführung von Projektmanagement in einem Unternehmen als eigenes Projekt durchgeführt. Hier ist es wichtig, den Betriebsrat und Personalabteilung frühzeitig einzubinden und alle Mitarbeiter zu informieren und ebenso entsprechend auszubilden.

Wesentliche Hinderungsgründe für Kulturveränderungen sind:

- Mangel an Glaubwürdigkeit
- persönliches Machtstreben
- überhöhtes Sicherheitsbedürfnis
- Ignoranz
- Eigeninteresse
- starre Strukturen und Hierarchien

Bei der Einführung von tiefgreifenden Änderungen in einer Organisation kommt es sehr oft zu begleitenden Erscheinungen, die den Erfolg gefährden können, wie z.B:

- Widerstand: z.B. Ich muss etwas Neues lernen! Ich muss umziehen! etc.
- Konflikte: z.B. mit der täglichen Arbeit etc.
- Ungewissheit vor der Zukunft ⇔ Ängste: z.B. Werde ich meinen Job behalten können? Kann ich mit dem Neuen umgehen? etc.
- Komplexität: z.B. nicht überschaubare und nicht verständliche Darstellung etc.

Um mit diesen Begleiterscheinungen entsprechend umgehen zu können, besteht daher die Notwendigkeit für:

- gute Kommunikation
- entsprechende Organisation
- straffe, definierte Abläufe
- Einsatz geeigneter Werkzeuge

Immer wieder gibt es Widerstände von Menschen in Veränderungsprojekten/Prozessen. Sie resultieren oft aus Missverständnissen auf Grund individueller Wahrnehmung sowie deren unterschiedlicher Bewertung und Interpretation. Obwohl die Probleme auf der persönlichen Ebene entstanden, werden die Lösungen aber dennoch meist auf der sachlichen Ebene versucht.

Was am häufigsten misslingt, ist die Verknüpfung von Unternehmensziel und den persönlichen Wertvorstellungen für eigene Ziele. Ist hier keine einvernehmliche Regelung getroffen, bringen unmotivierte Mitarbeiter keinerlei Verantwortung und persönliche Leistungsbereitschaft ein.

Gerade wenn immer wieder neue Aufgaben und Projekte in einem Unternehmen bewältigt werden müssen oder wenn Kunden besondere Anforderungen haben und nur der im Wettbewerb besteht, der diese optimal erfüllen kann, kommt es auf die Leistungsbereitschaft der eigenen Mitarbeiter an. Das über das übliche Maß hinausgehende Engagement jedes Mitarbeiters und die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber sind dann zwei entscheidende Erfolgsfaktoren.

Dennis W. Organ nannte dieses Verhalten „Organizational Citizenship Behavior“. Es umfasst:

- Hilfsbereitschaft
- Eigeninitiative
- Unkompliziertheit
- Gewissenhaftigkeit

der Mitarbeiter.

Diese Verhaltensweisen führen zu mehr Leistung, höherer Produktivität und einem besseren Betriebsklima – bedeuten für das Unternehmen aber keine zusätzlichen Kosten.

Es ist deshalb anzuraten, dass diese Veränderung von einem professionellen externen Projektmanagement-Anbieter geleitet wird, der folgende Merkmale aufweist:

- große Erfahrung mit internen und externen Projekten
- Einsatz eines bewährten und standardisierten Vorgehensmodell mit Methoden und Techniken
- Verfügbarkeit von PM-Werkzeugen und Hilfsmitteln
- qualitätssichernde Maßnahmen
- laufende Ausbildung der Projektmitarbeiter (Zertifikat) und Erfahrungsaustausch
- intensive Fachkenntnis zu der Zielbranche
- vertraut mit den Gegebenheiten der Branche

Regeln zur Planung und Umsetzung:

- Ziele und Strategien müssen einfach und konkret beschrieben sein. Sie sagen aus, was das Unternehmen tun will und was es nicht tun wird.
- Alle Annahmen, die der Strategieplanung zugrunde liegen, sollten realistisch sein und ein klares Bild der eigenen Stärken und Schwächen sowie der Situation in der Branche und der Stellung zum Wettbewerb abgeben. Im Rahmen der Strategieplanung soll über Annahmen zur Gegenwart und nicht über Hochrechnungen für die Zukunft diskutiert werden.
- Alle Bereiche eines Unternehmens sollten sich darüber verständigen, welche Kennzahlen und Indikatoren von allen genutzt werden, um den Erfolg des Unternehmens zu messen und zu beschreiben. So schaffen sie eine einheitliche Basis für Bewertungen und Planungen.
- Der Bedarf an Ressourcen und Budgets muss frühzeitig geklärt werden. Sie werden nicht einfach an die Geschäftseinheiten verteilt; diese müssen klar begründen und deutlich machen, wie sie die Ressourcen nutzen und welche Ergebnisse sie damit erzielen.
- Wenn Strategien umgesetzt werden, gibt es immer vordringliche Maßnahmen und Prioritäten. Allen Mitarbeitern muss klar sein, welche wenigen strategischen Prioritäten es gibt.
- Die Umsetzung muss zeitnah überprüft werden. Der Ist-Stand und die Ergebnisse müssen mit den Plänen und Strategien abgeglichen werden. Bei Bedarf werden Pläne angepasst und Ressourcen und Budgets anders verteilt.
- Jede Strategie ist nur so gut, wie die Menschen, die sie umsetzen. Deshalb sollten sich die Auswahl von Mitarbeitern und die Aufgabenzuordnung daran orientieren.

Die Basis erfolgreicher Projektarbeit ist das abgestimmte Zusammenspiel von:

- Aufbau- und Ablauforganisation
- Methoden
- Werkzeugen

Diese drei Bereiche müssen sorgfältig konzipiert und geschult werden, ehe man die neue Arbeitsform in die bestehende Organisation integriert.

*Jedenfalls ist es besser, ein eckiges Etwas zu sein,
als ein rundes Nichts.*

- C. F. Hebbel -

*Erfolg besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten hat,
die im Moment gefragt sind.*

- Henry Ford -

2.12.4 Anforderungen an den Projektmanager

Projektmanagement ist heute wahrscheinlich die am häufigsten ausgeübte Tätigkeit.

Wer Stellenanzeigen für Projektmanager studiert, erfährt sehr schnell, dass die Fähigkeit zum Projektmanagement eine allgemeine Voraussetzung für Arbeitsplätze mit gehobenen Ansprüchen geworden ist. Diese wird also in Zukunft über bessere Karrierechancen entscheiden.

In den meisten Anzeigen wird die Fähigkeit, Projekte verantwortlich leiten zu können, mit den am häufigsten genannten Kompetenzen wie „Kommunikations- und Teamfähigkeit“, „Zielorientierung“ und „Durchsetzungsfähigkeit“ umschrieben.

Verlangt werden vom Spitzennachwuchs neben Fachwissen vor allem soziale Kompetenz, Internationalität und Praxiserfahrung, interdisziplinäres Denken, eine überdurchschnittliche Problemlösekompetenz und ein erkennbares Führungspotenzial. Diese Fähigkeiten sind aber nur ein Teil der Anforderungen, die wir im folgenden etwas näher beleuchten wollen.

Warum ist aber die Qualifikation des Projektmanagers von so besonderer Bedeutung? Ein Projekt zu managen ist vordergründig nichts anderes als eine Führungsaufgabe: Mit einer Gruppe von Mitarbeitern gilt es, ein bestimmtes Ziel zum Wohle des Unternehmens zu erreichen. Doch im Gegensatz zum Tagesgeschäft einer Führungskraft sind Projekte im Besonderen gekennzeichnet durch:

- hohen Zeitdruck
- zusätzliche Ressourcenbindung (Kapazität, Kapital)
- vorübergehende Schnittstelle zur bestehenden Aufbauorganisation und damit verbundenes Kompetenzgerangel
- zahlreiche kritische Phasen im Projektablauf
- Vorstellung „unangenehmer Wahrheiten“
- Einfordern von Entscheidungen
- besonderer Erfolgsdruck für den Projektmanager durch
 - Einmaligkeit eines Projektes
 - hohe Aufmerksamkeit von Mitarbeitern und Führungskräften im Unternehmen
 - Offensichtlichkeit von Erfolg oder Misserfolg

Ein Projektmanager stellt sich einer überwältigenden Vielzahl von Anforderungen. Er muss planen, koordinieren, organisieren und überwachen. Er arbeitet als Controller, Führungskraft, Moderator, Kommunikator und auch noch als Verkäufer seines Projektes. Welcher Projektmanager hat angesichts dieser Bürde nicht häufig das Gefühl, ein „Projektleider“ zu sein – insbesondere dann, wenn – wie häufig – seine Kompetenzen den Aufgaben und der Verantwortung nicht entsprechen.

Neben dem fachlichen Können braucht der Projektmanager auch noch eine ganze Menge persönlicher Fähigkeiten, nämlich Durchsetzungsvermögen und Entscheidungsfreudigkeit. Er muss Kritik annehmen können, ohne dass sein Selbstwertgefühl leidet. Seine Rolle verlangt, dass er mit den verschiedensten Menschen aus den verschiedensten Bereichen eines Unternehmens kommunizieren und seine Team-Mitarbeiter motivieren kann. Zudem braucht er die Fähigkeit und Bereitschaft zum Delegieren. Letzteres wird allerdings dadurch erschwert, dass ihm die Teammitglieder und ihre Fähigkeiten nicht genügend vertraut sind. Vielfach wird die Projektleitung vom etablierten Management gar nicht als Führungsaufgabe eingeschätzt. Das hat zur Folge, dass Projektmanager häufig nicht sachgerecht ausgewählt und auf ihre künftige Aufgabe vorbereitet werden. Doch gerade im Ausbildungsstand des Leiters liegt ein entscheidender Erfolgsfaktor für jedes Projekt. Angesichts des Investitionsvolumens, für das ein Projektmanager oftmals verantwortlich zeichnet, dürften sich entsprechende Ausbildungsmaßnahmen nahezu bescheiden ausmachen.



Abb. 33: Projektmanager-Fähigkeiten

Die Anforderungen an den Projektmanager nehmen ausserdem noch zu: Veränderungen in Forschung, Entwicklung und Technologie passieren immer schneller. Mühsam erlerntes Fachwissen allein reicht nicht – es wird vorausgesetzt. Methodisches Wissen und die praktische Erfahrung sind notwendige Voraussetzungen. Was aber darüber hinaus erwartet wird, kann man in den Stellenanzeigen nachlesen: Teambereitschaft und Kommunikationsfähigkeit, Widerstandskraft und Einfühlungsvermögen, Führungstalent und Vermittlerbegabung, Verhandlungsstärke und kommunikative Intelligenz, Organisationstalent, psychologische und rhetorische Kompetenz, Aufgeschlossenheit für Veränderungen, Dienstleistungsbereitschaft und Integrität gelten als „Schlüsselqualifikationen“. Ein ganzes Bündel von Eigenschaften, die im Allgemeinen sehr grundsätzlichen Charakter haben und die immer schon Projektmanager ausgezeichnet haben, denen man „Persönlichkeit“ zugesprochen hat.

Über welche Fähigkeiten und Qualifikationen sollte der ideale Projektmanager verfügen?. Der „Projektmanagement-Fachmann“ beantwortet diese Frage pointiert, aber mit hintergründigem Wahrheitsgehalt:

„Der Projektmanager verfügt über

- die Intelligenz aller bisherigen Nobelpreisträger, mit der Fähigkeit, das geschickt zu verbergen
- die Diplomatie eines Henry Kissinger
- die strategischen Fähigkeiten eines Graf Moltke
- das Durchsetzungsvermögen eines James Bond
- das ewig optimistische Lächeln eines in Ehren ergrauten Asiaten“

Wir sagen immer: Wenn der Projektmanager sein Hemd aufreißt, muss darunter das große „S“ für SUPERMAN auf seinem Trikot zu sehen sein!

Gibt es überhaupt **den** idealen Projektmanager? Nein, sicher nicht. Jeder Projektmanager kann mit seinen individuellen Eigenschaften und Stärken dem Projekt einen persönlichen Stil geben. Jedoch haben sich in der Praxis mittlerweile einige Schlüsselqualifikationen (PM-Kompetenzen) herauskristallisiert, die ein „guter“ Projektmanager haben sollte.

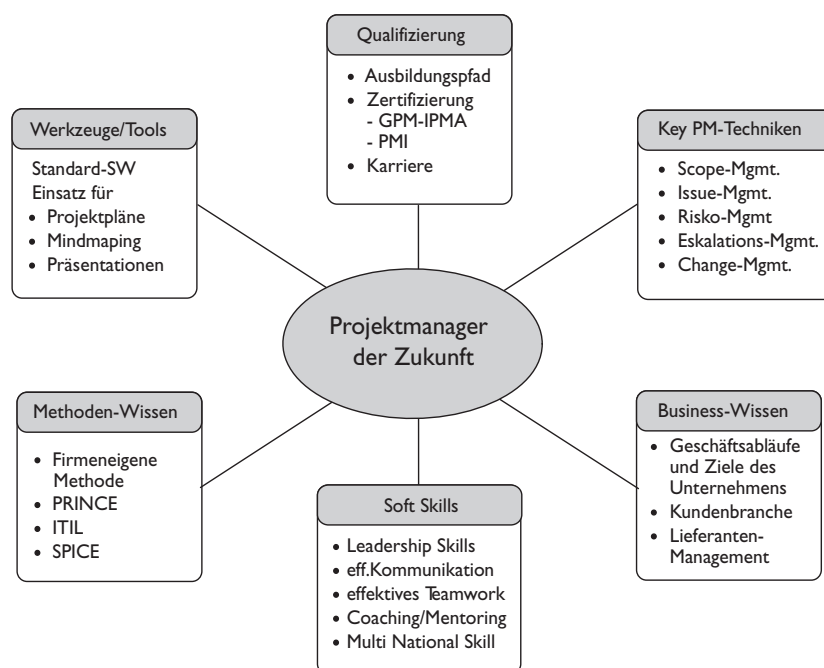


Abb. 34: Projektmanager-Schlüsselqualifikationen

Was ist Kompetenz?

- die Fähigkeit besitzen (zu handeln)
- Kenntnisse nutzen (zu verstehen)
- Autorität haben (zu führen)
- effektiv sein (zu realisieren)

Kompetenz:

Vergleicht man die Definitionen vieler Autoren, stellt sich heraus, dass unter Kompetenz in erster Linie die Zuständigkeit oder das „Zuständig-sein“ sowie Sachkenntnis, Fachwissen und Fähigkeit zu professionellem Handeln verstanden wird. Jedoch umfasst der Begriff auch außerfachliche bzw. überfachliche Fähigkeiten, die häufig mit Begriffen, wie Methodenkompetenz, Sozialkompetenz oder Persönlichkeitskompetenz umschrieben werden.

Fach- und Methodenkompetenz beziehen sich auf den Umgang mit Sachfragen, Sozialkompetenz auf die Fähigkeit zum Umgang mit anderen, Persönlichkeitskompetenz umfasst Selbstbild und Selbststeuerung und damit wichtige Fähigkeiten des Menschen, die keiner der anderen drei Kompetenzbereiche zugeordnet werden können, auch wenn sie dafür mitverantwortlich sind, dass die anderen Kompetenzen sich entfalten können („Selbstdisziplin“ und „Fähigkeit zur Stressbewältigung“ bestimmen auch darüber, in welchem Ausmaß Fach- oder Sozialkompetenz genutzt werden können).

Die Anforderungen an einen Projektmanager sind extrem vielfältig, lassen sich jedoch grob in 3 Bereiche einteilen:

- allgemeines PM-Wissen (Methoden/Tools etc.) und entsprechende Erfahrung
- allgemeines Managementwissen/Soft Skills/Leadership samt der nötigen Erfahrung
- Fach-Wissen und Erfahrung im Bereich des laufenden Projekts (IT, Bauwesen, etc.)

Die 3 Kompetenz-Bereiche bekommen je nach Größe und Komplexität des Projektes eine unterschiedliche Gewichtung.

In einem kleinen Projekt arbeiten der PM vielleicht selbst noch als fachlicher Experte mit. Bei grösseren Projekten werden die fachlichen Aufgaben jedoch mehr delegiert und das Methoden-Wissen tritt mehr in den Vordergrund. Prinzipiell gilt: Wenn man die prinzipiellen Methodiken kennt, ist es relativ leicht, das „Fach“ zu wechseln. Das jeweils notwendige Fachwissen kann man sich leichter aneignen.

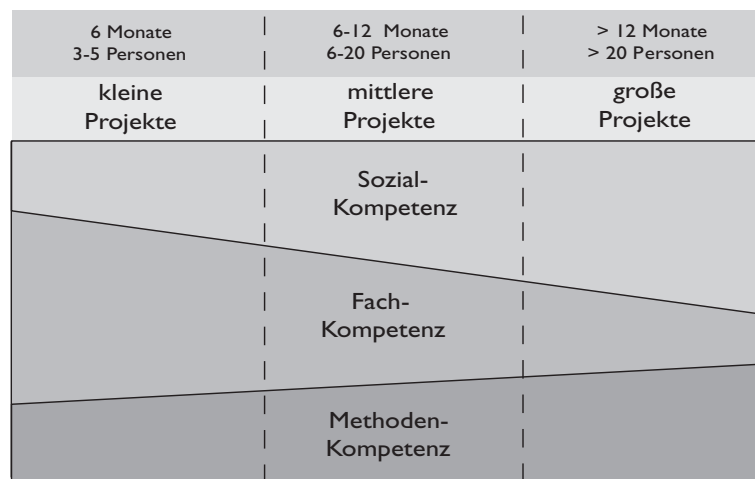


Abb. 35: Projektmanager-Kompetenzen

Methodenkompetenz

Hier ist die Fähigkeit zur Planung und Durchführung der Arbeit (Beispiele: Erfahrung in Projektmanagement, Präsentationsfähigkeit usw.) unabhängig von den Fachkompetenzen gemeint. Primär ist das PM-Methodenwissen wie z.B. das Würfelmodell, prinzipiell gehören auch generelle Arbeitstechniken und Vorgehens-Methoden dazu.

Methodische Kompetenz zu haben heißt wissen, welcher Weg in einem Projekt einzuschlagen ist. Es bedeutet, diesen Weg auch gehen zu können und dazu bereit zu sein. Für die inhaltliche Projektarbeit sind methodische Kompetenzen zum Beispiel die verschiedenen Moderations-, Kreativitäts-, Entscheidungsfindungs- und Problemlösungstechniken. Für die Führung und den reibungslosen organisatorischen Ablauf seines Projektes muss der Projektmanager fit sein in Projektplanungs- und -steuerungstechniken, im Projektcontrolling und nicht zuletzt der Projektdokumentation. Dies allein ist bereits eine Aufgabenvielfalt, die sich in der klassischen Hierarchie häufig auf zwei bis drei eigens dafür ausgebildete Mitarbeiter verteilen würde.

Fach-Kompetenz

Im Allgemeinen wird hierunter das vorhandene Fachwissen verstanden, z.B. Computer- oder IT-Skill. Hier soll jedoch das „Branchen-Wissen“ gemeint sein, in welcher der PM arbeitet, beispielsweise Banking oder Automotive. Dies umfasst alle Fähigkeiten, die zur Erfüllung konkreter beruflicher Ausgaben im Unternehmen benötigt werden.

Soziale Kompetenz

Unter sozialer Kompetenz versteht man die Eigenschaften eines Menschen, die sein Verhalten gegenüber anderen Mitmenschen bestimmen (Beispiele: Konfliktfähigkeit, Überzeugungskraft, Teamfähigkeit, Veränderungsbereitschaft). Oft wird hier auch von psychologischer Kompetenz gesprochen.

Die soziale Kompetenz ist der Erfolgsfaktor schlechthin!

Soziale Kompetenz heißt, Gedanken, Gefühle und Einstellungen wahrnehmen zu können, sich der Situation und Person angemessen zu verhalten und zur Verständigung bereit zu sein. Für die Projektarbeit sind dies vor allem Kommunikations- und Konfliktfähigkeit. Nach innen, im Umgang mit den Mitgliedern des Projektteams, ebenso wie nach außen, in den Auseinandersetzungen mit Ansprechpartnern, Verantwortlichen und der Geschäftsführung des Unternehmens.

Wir reduzieren hier bewusst die soziale Kompetenz auf die in Kap. 9 angegebenen Soft Skills, obwohl wir wissen, dass wir damit eine sehr grobe Vereinfachung eingehen. Eine weiterführende Behandlung ist uns jedoch im gesteckten Rahmen unserer Ausführungen nicht möglich.

Oft wird in der Literatur auch noch der Begriff der „Persönlichen Kompetenz“ genannt.

Persönliche Kompetenz bedeutet, ein realistisches Selbstbild zu haben, der eigenen Überzeugung gemäß handeln zu können und zur sozialen Verantwortung bereit sein. Persönliche Kompetenz kann ein Projektmanager „nicht genug haben“, muss er doch in der Lage sein, sich aus Krisen heraus wieder zu Höchstleistungen motivieren zu können. Um mit seinem Projekt zu bestehen braucht er den festen Glauben an sich und seine Fähigkeiten. Er benötigt zudem eine positive Identifikation mit dem Projektziel und seinem Unternehmen.

Auf diese Kompetenz werden wir jedoch nicht näher eingehen.

Die Gesamt-Performance oder auch die Handlungskompetenz eines Projektmanagers ist jedoch ein Gemisch von allen Kompetenzen.

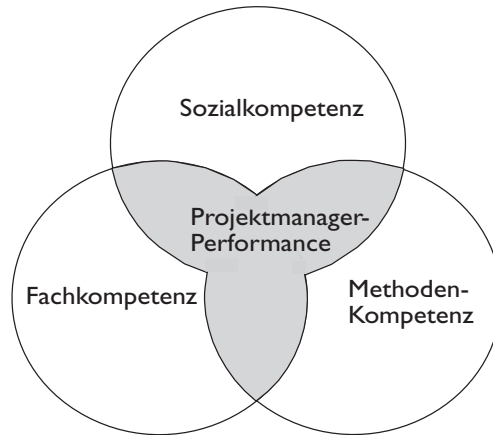


Abb. 36: Projektmanager-Performance

Zur genaueren Einstufung des Mitarbeiters werden die „Kompetenzen“ abgestuft in die drei Kriterien: „Kenner“, „Köner“ oder „Experte“:

1. Kenner verfügen über theoretisches Wissen (z.B. aus einem Seminar). Sie haben allerdings bisher wenig Erfahrung in der Anwendung.
2. Köner verfügen über eine vielfältige Anwendungserfahrung auf dem entsprechenden Gebiet und könnten somit auch auf unvorhergesehene Situationen adäquat reagieren.
3. Experten sind sehr erfahren auf dem entsprechenden Gebiet und organisieren sich selbstständig. Etwaige Probleme antizipieren sie meist im Voraus, und es gelingt ihnen, eigene, neue Lösungswege auch für komplexe Probleme zu finden.

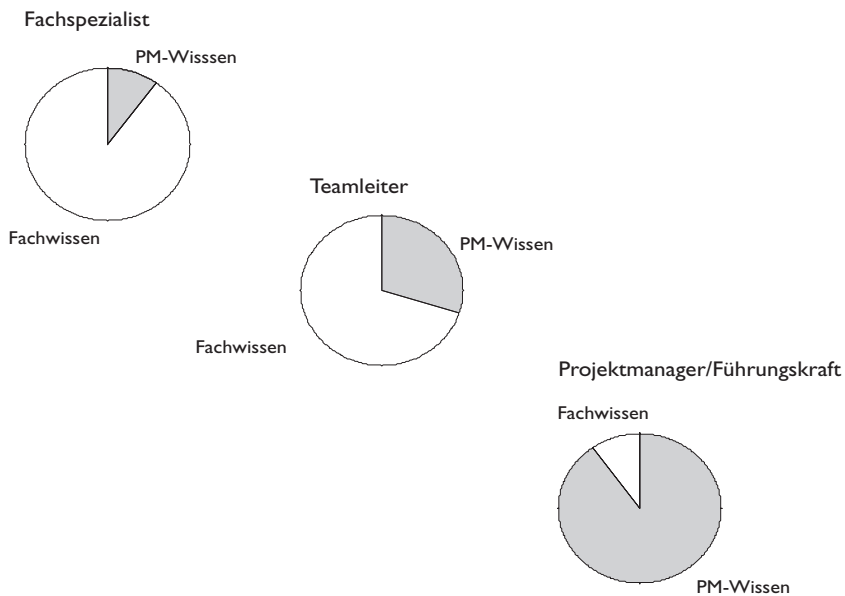


Abb. 37: Fachwissen versus PM-Wissen

Ab einer gewissen Projektgröße und -komplexität werden auch diese Aufgaben delegiert (z.B. an Teilprojektleiter oder das Project Office) und die Eigenschaften als Coach und Führungskraft wie z.B. Kommunikation, Umgang mit Konflikten, Durchsetzungsstärke, Mut, Visionskraft und Ethik treten stärker in den Vordergrund.

Es gibt ferner viele Anforderungen (Key-Qualitäten/Auswahlkriterien/PM-Profil) an den Projektmanager die in unterschiedlichen Ausprägungen vorhanden sein sollen.

Oft kann man jedoch berechtigt daran zweifeln, ob es jemanden, der alle diese Anforderungen erfüllen kann, überhaupt gibt oder dieser Supermann erst noch erschaffen werden muss. Hier jedoch ein unserer Meinung nach gutes Ideal-Profil. Mit einem auf unserer Homepage downloadbarem Tool kann man diese Einschätzung selbst erzeugen.

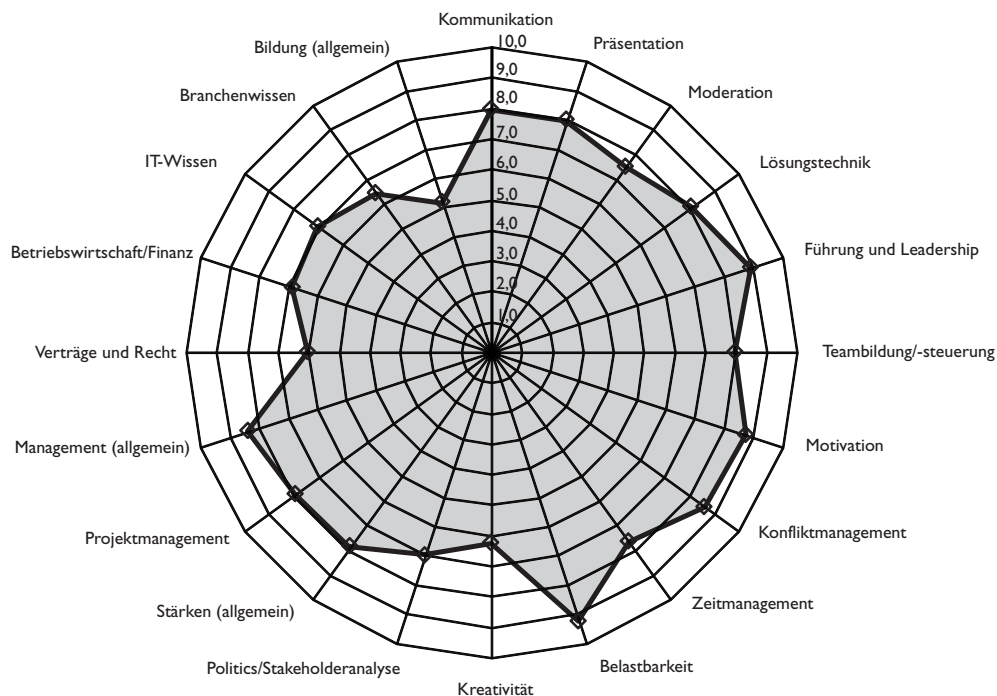


Abb. 38: Profil eines idealtypischen Projektmanagers

Es gibt Untersuchungen, die besagen, dass Erfolg im Arbeitsleben nur zu 50 % auf Fachkompetenz basiert. Genauso wichtig sind demnach die so genannten Soft Skills, die „weichen Faktoren“, die die individuelle Persönlichkeit des Mitarbeiters ausmachen: ein ganzer Katalog von persönlichen Fähigkeiten und Eigenschaften, die je nach beruflichen und Anforderungsprofil unterschiedlich stark ins Gewicht fallen. Sie reichen von Menschenkenntnis über Kontaktfreude bis zur Kritikfähigkeit und der Gabe, andere für ein gemeinsames Ziel zu begeistern und einzubinden. In Zeiten flacher Hierarchien, der Projektarbeit im Team und Kundenorientierung zählt Kooperationsfähigkeit, soziale Offenheit und Kommunikationsgabe. In einer sich ständig verändernden Arbeitswelt werden Lern- und Leistungsbereitschaft vorausgesetzt, aber ebenso eine gewisse Risikofreude und unternehmerisches Denken.

Für den Erfolg im Projekt ist es daher wichtig, nicht nur die beruflich-fachliche Kompetenz in Betracht zu ziehen, sondern auch die persönlich-soziale Kompetenz weiterzuentwickeln. Hat man beide Arten von Kompetenz entwickelt, wird man in jeder Situation spontan und passend reagieren können. „Kompetenz ist, wenn's passt“. Alles zusammen ergibt (vielleicht) – die Persönlichkeit. Wissen und Erfahrung kann man erwerben. Die Persönlichkeit bleibt relativ stabil und muss bei der Auswahl des Projektmanagers richtig erkannt werden.

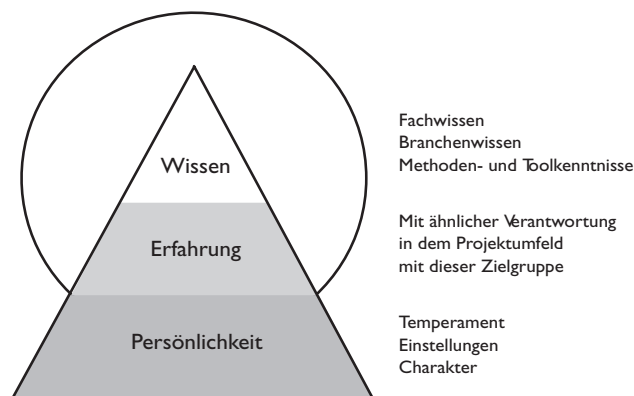


Abb. 39: Projektmanager-Persönlichkeit

Dem Bereich der Persönlichkeit lassen sich auch die 8 „Unternehmer-Intelligenzen“ (nach Prof. Jörg Knoblauch) zuordnen:

Entscheidungsfähigkeit: Ich verabschiede mich von dem Zwang 100%iger Entscheidungen. Ich bringe Kopf, Herz und Bauch in Einklang. Aus Entscheidungen lernen.

Energetisierende Kraft: Ich mache die Augen zu und prüfe mit dem Wahrgenommenen, ob die Zeit reif ist. Ich starte, wenn alle ungefähr die gleiche Richtung nehmen; nur beim Fahren kann man lenken. Vision – Kick-off – Punkte des Innehaltens während des Projektes – Nachbereitung.

Schöpfungskraft: Entsteht im Widerspruch zu Routine. Wie können PM und Unternehmer gemeinsam Schöpfungskraft wirken lassen? Freiraum – Not – Vision – Motivation.

Wahrnehmungsfähigkeit: Komplettes Team in Wahrnehmung einbeziehen. Offen Kommunikation vorleben. Mit allen Augen sehen.

Emotionskompetenz: Emotionen lebendig dosieren. Netzwerke schaffen und nutzen. Erfolge ausleben und Angst aushalten.

Identitätskraft: ... durch Normen, Werte und Kultur; ... durch klare und gemeinsame Ziele; ... braucht Transparenz, Zuwendung und Wertschätzung

Nachhaltigkeit: akzeptiertes Wertesystem als Voraussetzung für Nachhaltigkeit. Keine Nachhaltigkeit ohne kontrollierte Veränderung.

Vorausschau: Auf beweglicher Plattform bewegliche Ziele ansteuern. Vernetzung verstehen und betreiben. Denken über das Projektende hinaus.

Wie Sie sehen, ist ein Projektmanager aufgrund seiner vielfältigen Verantwortlichkeiten sowieso schon ein Allroundtalent. Trotzdem ist es für die einzelne Person sinnvoll, ein Alleinstellungsmerkmal zur besonderen Hervorhebung zu besitzen. (In Zeiten des stärkeren Wettbewerbs ist das auch für die eigene

Absicherung zu empfehlen.) Das kann eine besondere Erfahrung oder ein Spezialgebiet sein. Dazu eignen sich natürlich die Bereiche, die gerade besonders nachgefragt werden, wie Riskmanagement oder die Soft Skill-Thematik. Aber auch die Bereiche, welche oft ein Schattendasein führen, wie Stakeholder-Management oder Qualitätsmanagement.

Das Berufsbild Projektmanager

Projektmanagement kristallisiert sich immer mehr als eigene Position in grossen Unternehmen heraus. Projektmanager bilden mit ihren Projekten für zahlreiche Veränderungen und Innovationen das Rückgrat eines Unternehmens. Ihre umfassende und fundierte Ausbildung ist deshalb ein unverzichtbares Muss. Viele Unternehmen im projektorientierten Umfeld haben inzwischen ein eigenes Karrieresystem für Projektmanager etabliert, in Anlehnung an die Entwicklungsperspektive zum traditionellen Programm für Führungskräfte. Das heißt auch, dass hierzu Zertifizierungsprozesse für alle Projektmanager eingeführt werden. Als Qualitätsnachweis über die Qualifikation und Kompetenz in PM gelten internationale Zertifizierungen. Obwohl es für den Projektmanager **derzeit** noch kein standardisiertes Berufsbild gibt, etabliert sich das Projektmanagement international einerseits als eigenständiges Wissensgebiet. Somit ist zu erwarten, dass das Projektmanagement langsam doch zu einem neuen Berufsbild wird. Auch Kunden fordern immer häufiger einen Kompetenznachweis im Projektmanagement. Wenn Sie sich das Anforderungsprofil eines Projektmanagers vor Augen halten, werden Sie feststellen, dass es durchaus Sinn macht, für diese Person ein spezielles Ausbildungsprogramm bereitzustellen, welches auch durch unterschiedliche Leistungsstufen differenziert wird. Hier kommt eine Zertifizierung zum Tragen, die nicht nur theoretisches Wissen (Methoden und Tools), sondern auch Projekterfahrung und Führungsqualitäten (Soft Skills) mit einbezieht. Neben den Bemühungen der GPM zur Zertifizierung gibt es schon PM-(Aufbau-)Studiengänge an Hochschulen.

In der Zwischenzeit ist es deshalb erforderlich, anhand von Qualifikationsmerkmalen den Mitarbeiter ausfindig zu machen, der der Idealvorstellung von einem Projektmanager am nächsten kommt. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Merkmalen, die verstärkt vorhanden sein sollten und Merkmalen, die weniger stark ausgeprägt sind oder in gewissen Grenzen vernachlässigt werden können.

Die Fragen, die sich in Bezug auf die Qualifikation des Projektmanagers stellen, könnten u.a. sein:

- Soll er mehr fachlich oder IT-seitig orientiert sein?
- Welchen Kenntnisstand soll er auf diesen Gebieten ausweisen?
- Welche Erfahrung soll er mitbringen?
- Welche Fähigkeiten sind unbedingt erforderlich?
- Wie muss es um seine Persönlichkeit bestellt sein?
- Welche Charaktereigenschaften sind für ein gutes Projektmanagement unabdingbar?
- Muss er Managementeigenschaften besitzen und in welcher Ausprägung?

Grundsätzlich gibt es 3 Wege zum qualifizierten Projektmanager:

1. Der Weg ins kalte Wasser. Der frisch ernannte Projektmanager erhält seinen ersten Projektauftrag. Überlebt er, dann ist er der Mann im Unternehmen, um weiter Projekte zu machen. Leider ist dieser Weg auch heutzutage immer noch häufig anzutreffen.
2. Dieser Weg unterscheidet sich von dem ersten nur dadurch, dass der frisch gebackene PM ab und zu mal auf ein Seminar oder eine Schulung gehen darf.
3. Dieser Königsweg führt über eine praxisbegleitende Ausbildung (Curriculum), die in Zertifizierungen in verschiedenen Leveln münden.

*Viele Leute leben eher damit, nach dem Vorgehensmodell zu scheitern, als durch das Weglassen von Aktivitäten und durch Risiko annehmen, erfolgreich zu sein.
- Aus einem Projektleiter-Interview -*

4.4 Projektmanagement-Vorgehensmodell

Das Vorgehensmodell stellt den Rahmen dar, innerhalb dessen der Arbeitsprozess der Projektabwicklung organisiert ist; mit ihm wird die Ablauforganisation für die Projektabwicklung festgelegt. Es enthält die Beschreibung der zur Projektabwicklung erforderlichen Tätigkeiten. Es vereinheitlicht den Arbeitsprozess und schafft damit eine verlässliche Arbeitsgrundlage. Es soll als grundlegende Qualitätsmaßnahme im Unternehmen vorhanden sein und je nach Projektart angepasst werden.

Projektmanagement ist die ganz spezielle Aufgabe des Projektmanagers, welche – ganz global gesehen – darin besteht, das Projekt vom Start bis zur endgültigen Übergabe an den Auftraggeber zu planen, zu kontrollieren, zu steuern und in der vorgegebenen Zeit unter Einhaltung der bewilligten Ressourcen ein vom Fachbereich akzeptiertes Produkt herzustellen. Diese Aufgabe beansprucht den Projektmanager beim Start des Projektes in erhöhtem Maße, wie dies im Vorgehensmodell auch dokumentiert ist. Für die Folgearbeiten über den gesamten Projektverlauf hinweg gibt es gewisse Erfahrungswerte, die aussagen, dass der PM pro fulltime Mitarbeiter ca. 15% seiner Arbeitszeit für das reine Management rechnen muss. Dies besagt, dass der PM bei ca. 7-10 fulltime-Mitarbeitern voll mit Managementaufgaben ausgelastet sind und für die eigentliche Entwicklung des Projektes nicht zur Verfügung stehen. Bei einer geringeren Zahl von Projektmitarbeitern ist die Mitarbeit an der Entwicklung im entsprechenden Rahmen möglich.

Zwar ist jedes Projekt einmalig und anders. Dies bedeutet jedoch nicht, dass für jedes Projekt die Art und Weise des Projektmanagements neu erfunden werden muss. Nein! Nur die alten Fehler sollten nicht wiederholt werden und die gewonnenen Erkenntnisse aus Vorprojekten (Know-How) sollten in die Bearbeitung der Projekte mit einfließen.

Ein erfolgreiches Projektmanagement orientiert sich an folgenden Leitsätzen nach dem Motto:

- mache es gleich richtig ⇒ null Fehler
- mache es einfach ⇒ transparente Abläufe
- dokumentiere so viel wie nötig ⇒ nachweisbar und nachvollziehbar

Neben den wichtigen Leitsätzen, die es zu verinnerlichen gilt, beinhaltet die methodische Vorgehensweise im praktischen Projektmanagement im Kern eine modifizierte Form des Leitgedankens des Deming-Kreises. Man spricht auch von den 4 Schritten zur Kontrolle:

- etabliere einen Standard oder eine Baseline
- beobachte die aktuelle Situation
- ermittle die Abweichung
- ergreife korrigierende Massnahmen

Bei den Projektmanagement-Aktivitäten handelt es sich in der Regel nicht um lineare Prozesse. Ihre Aufgaben und Tätigkeiten sind in einen Kreislauf eingebunden, den Sie erst am Projektende verlassen.

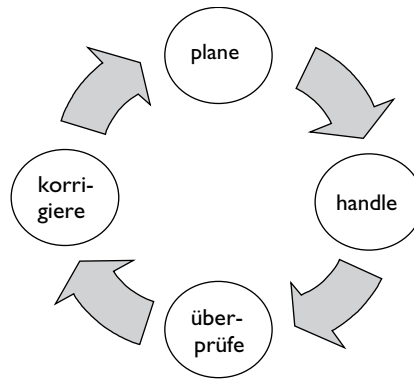


Abb. 102: Deming-Kreis

Deming betonte die Bedeutung einer konstanten Interaktion zwischen Forschung, Design, Produktion und Verkauf für das Geschäftsleben. Um einen Qualitätsstand zu erreichen, der die Kunden befriedigt, sollen sich diese vier Elemente wie ein Rad ständig drehen, dabei muss Qualität das wichtigste Kriterium sein. Später wurde dieses Konzept auf alle Bereiche des Managements ausgeweitet, wobei die vier Elemente des Rades an spezifischen Managementaktivitäten angepasst wurden.

Im Deming-Kreis findet sich das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung (Kaizen) wieder. Dieses lässt sich auch auf den Projektmanagement-Prozess anwenden. Dieser Deming-Zyklus in der modifizierten Art hat sich inzwischen zum Standard-Steuerungsprozess im Projektmanagement etabliert. Er ist Kerninhalt der weiteren methodischen Vorgehensweise.

Wie lässt sich nun das Deming-Rad auf den Projektmanagement-Prozess übertragen?

Plane (Plan)

Das Design entspricht der Planung des Projektes: Was könnte zukünftig sein? Welche Veränderungen werden benötigt? Welche Hindernisse müssen überwunden werden?

Handle (Do)

Die Produktion entspricht dem Tun, der Fertigung des vorgesehenen Produktes (= Projektergebnis): Führe Veränderungsmaßnahmen oder Tests durch, um Informationen über die Auswirkungen zu erhalten.

Überprüfe (Check)

Der Projektstatus macht Aussagen über den Projektfortschritt und damit über die Zufriedenheit des Kunden. Messe und beobachte die Auswirkungen der durchgeführten Veränderungsmaßnahmen.

Korrigiere (Act)

Abweichungen (Reklamationen) müssen sich in der Planung niederschlagen, es müssen Schritte zur Abhilfe unternommen werden (Aktionen): Bestätigen die Daten das Vorhaben? Wirken andere Ursachen ein? Sind weitere Veränderungsmaßnahmen erforderlich?

Das methodische Vorgehensmodell reflektiert den Projektmanagement-Prozess mit den drei Phasen:

1. Projektvorbereitung (startup)
2. Projektausführung (manage)
3. Projektabschluss (close)

Der Deming-Zyklus ist dabei wesentlicher Kerninhalt in der Phase bei der Projektausführung.

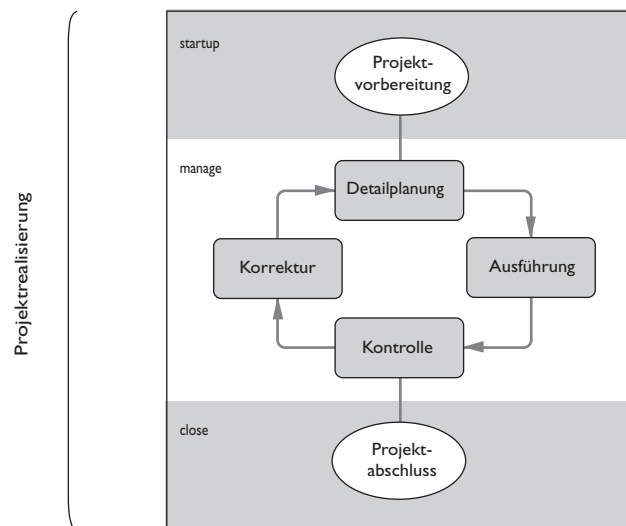


Abb. 103: das methodische PM-Vorgehensmodell

Warum braucht man ein Projektmanagement-Vorgehensmodell?

Eine einheitliche Vorgehensweise bringt ein sehr hohes Maß an Professionalität, da nicht jeder Projektmanager das Rad neu erfinden muss. Die Erfahrungen der Experten über sehr viele Jahre sind in die Methoden eingeflossen und können von jedem wieder verwendet werden. Somit kann ein neues Projekt sehr viel schneller und effektiver starten und abgearbeitet werden.

Durch die inzwischen weltweit einheitlichen Vorgehensweisen entwickelt sich ein einheitlicher Sprachgebrauch und die Kommunikation aller Beteiligten wird somit (gerade international) sehr viel effektiver. Durch die zur Verfügung stehenden Templates und Checklisten erhalten die Projektmanager ein Rüstzeug, das sich bereits in sehr vielen Projekten als Standard bewährt hat.

Darüber hinaus bietet der Einsatz einer Projektmanagement-Vorgehensweise auch und gerade für den Kunden folgende Vorteile:

- geringere Kosten durch Verwendung von Methoden, Verfahren, Tools und Techniken, die flexibel auf individuelle Geschäftsbedürfnisse abgestimmt werden können

- geringere Risiken durch den Einsatz von erfahrenen Projektmanagern, die gestützt werden durch das Methodenwissen zum Beispiel eines etablierten unternehmensspezifischen Projektmanagementsystems
- verbesserte Projektergebnisse durch Einsatz von Techniken zur technischen, finanziellen und zeitlichen Fortschrittsverfolgung
- Steigerung des Projektgesamtwertes durch Verringerung von Kosten, Verbesserung der Qualität und genauer Planung eines vorhersehbaren Projektverlaufes

Das Projektmanagement-Vorgehensmodell dient zur standardisierten Durchführung von Projekten. Es kann über die ganze Bandbreite möglicher Projekte eingesetzt werden, von der Anwendungsentwick-

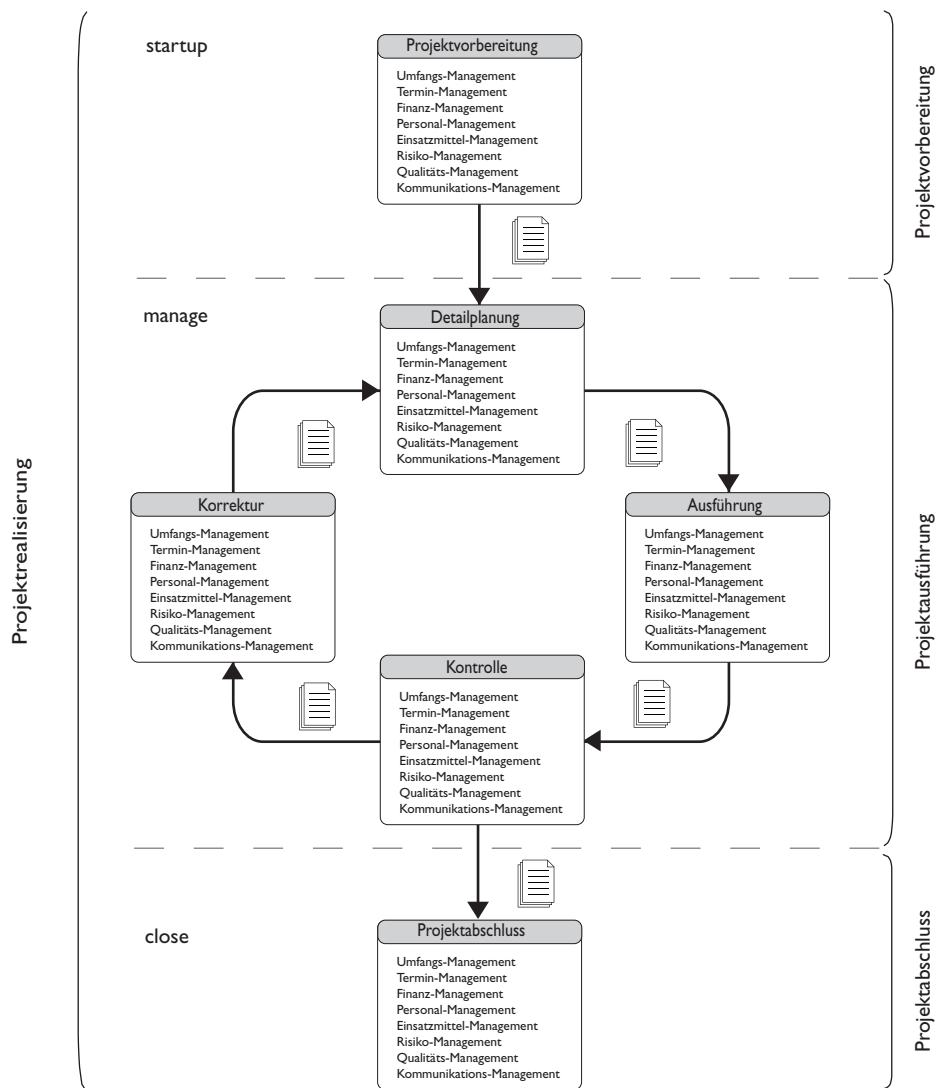


Abb. 104: PM-Vorgehensmodell (gesamt)

lung kleinere bis hin zu Großprojekten, und formalisiert dabei die wesentlichen Schritte eines Projektes von der Planung über die Steuerung bis zur Überwachung und Kontrolle.

Zusammen mit den wichtigsten Projektmanagement-Disziplinen (siehe Kap. 3) haben wir unser Projektmanagement-Vorgehensmodell für die praktische Handhabung weiterentwickelt.

Das Projektmanagement-Vorgehensmodell wird eingesetzt, um die vorhandenen Risiken in der komplexen Projektumgebung zu minimieren. Eine methodisch strukturierte Projektabwicklung erhöht die Sicherheit der Zielerreichung beträchtlich. Damit soll eine erfolgreiche Durchführung des Projektes unter Einhaltung der Rahmenbedingungen für Kosten und Termine sichergestellt werden.

Alle Phasen des Projektmanagement-Prozesses müssen durchlaufen und eingehalten werden. Vor allem die so genannte Startphase mit den Projektvorbereitungen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Projekt. Fehler zu Beginn eines Projektes sind später nur schwer und nur mit erhöhtem Aufwand (Personen, Finanzmittel) behebbar!

Ergänzend zu den Aufgaben der einzelnen Phasen des Projektmanagement-Prozesses, gibt es so genannte phasenübergreifende Tätigkeiten, die während der gesamten Projektdauer relevant sind. Diese Aufgaben haben wir als Projektmanagement-Disziplinen bezeichnet.

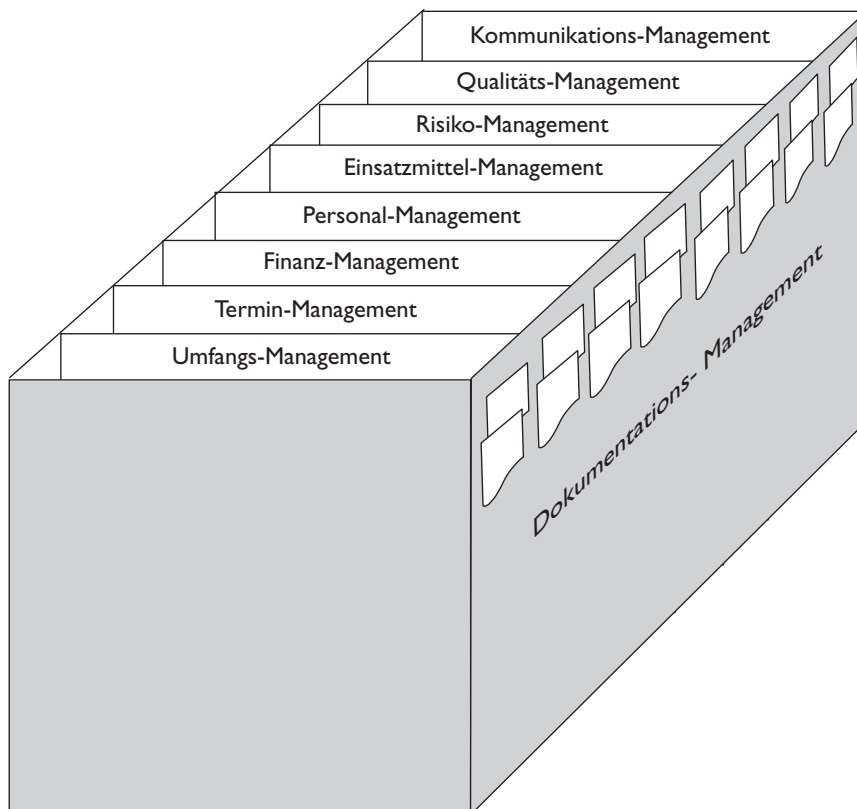


Abb. 105: Würfelmmodell

Den Zusammenhang zwischen dem Projektmanagement-Prozess und den phasenübergreifenden Projektmanagement-Disziplinen wird nun im bereits bekannten „Würfelmodell“ verdeutlicht.

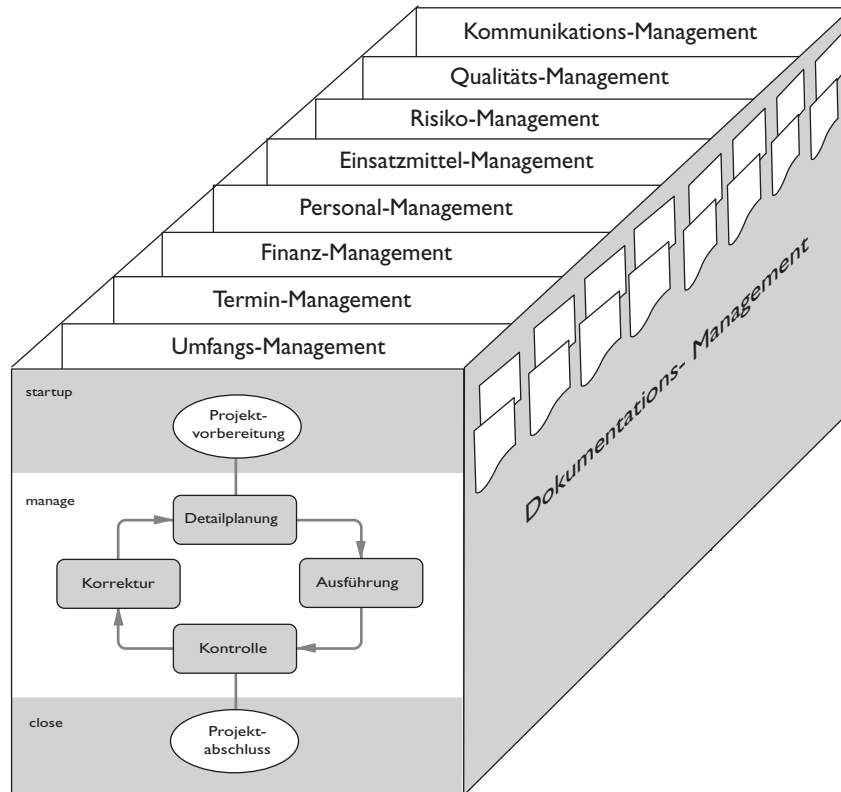


Abb. 106: PM-Prozess und PM-Disziplinen

Im „Würfelmodell“ wirken die verschiedenen Disziplinen wie eine entsprechend Schnittebene zum PM-Prozess. Entlang dem PM-Prozess stellen die Disziplinen die Anforderungen und Kategorisierung der Ergebnisse dar.

Zum Verständnis des „Würfelmodells“ sei noch mal darauf hingewiesen, dass die Projektmanagement-Disziplinen parallel zum PM-Prozess wirken. Man kann es sich auch einfach so klar machen, in dem man eine fiktive Nadel durch den jeweiligen Prozessschritt sticht, sodass alle Techniken quasi eingefädelt werden. Schließlich kann es bei jedem Prozessschritt projektspezifische Vorgänge geben, für die die einzelnen Disziplinen herangezogen werden müssen.

Die ersten drei „Grund-Disziplinen“ Umfangs-Management, Termin-Management und Finanz-Management schließen das Grundkonzept des magischen PM-Dreiecks (Triple Constraint) ein.

Die Triple Constraint ist ein allumfassendes Projektleitungsprinzip, welches das Abwägen von drei konkurrierenden Prioritäten erfordert - Umfang/Qualität, Plan/Zeit und Kosten/Ressourcen, sodass wenn die Änderung eines Punktes eine Überprüfung der Auswirkungen der anderen beiden mit sich zieht.

Vorgehenskonzepte und Phasenmodelle gehören zu den wichtigen Bausteinen des Projektmanagements, doch sie sind nicht alles. Letztere machen Projekte überschaubar und erleichtern dadurch ihre Planung und Abwicklung. Außerdem fördern sie die Einheitlichkeit der Entwicklungsdokumentation, besonders, wenn mehrere Projekte koordiniert werden müssen.

Projekte können aber durchaus auch ohne Phasenmodell erfolgreich durchgeführt werden. Bei der Entscheidung für ein bestimmtes Vorgehensmodell ist darauf zu achten, dass es zur vorgegebenen Aufbauorganisation passt. So darf ein Modell, das keinen Wechsel der Team-Mitglieder innerhalb eines Abschnittes vorsieht, keine zu langen Phasen enthalten, um noch praktikabel zu sein. Andererseits sollte sich hier der Planungsaufwand in Grenzen halten. Es genügt durchaus, sich auf die im Unternehmen üblichen Vorgehensweisen zu beschränken. Auch zu hoher administrativer Aufwand oder streng formale Projektabwicklung würde die Kreativität der Projektmitarbeiter behindern. Erfolgreiche Projektarbeit benötigt also für häufiger vorkommende Projekttypen ein erprobtes Vorgehenskonzept, das sämtliche Aktivitäten und Ergebnisse (Meilensteine) der einzelnen Projektabschnitte ausführlich beschreibt.

Alle Elemente zusammengebracht ergeben nun ein Gesamtkonzept – die GPMA (Ganzheitliche ProjektManagement Architektur).

Die Elemente der GPMA auf einen Blick:

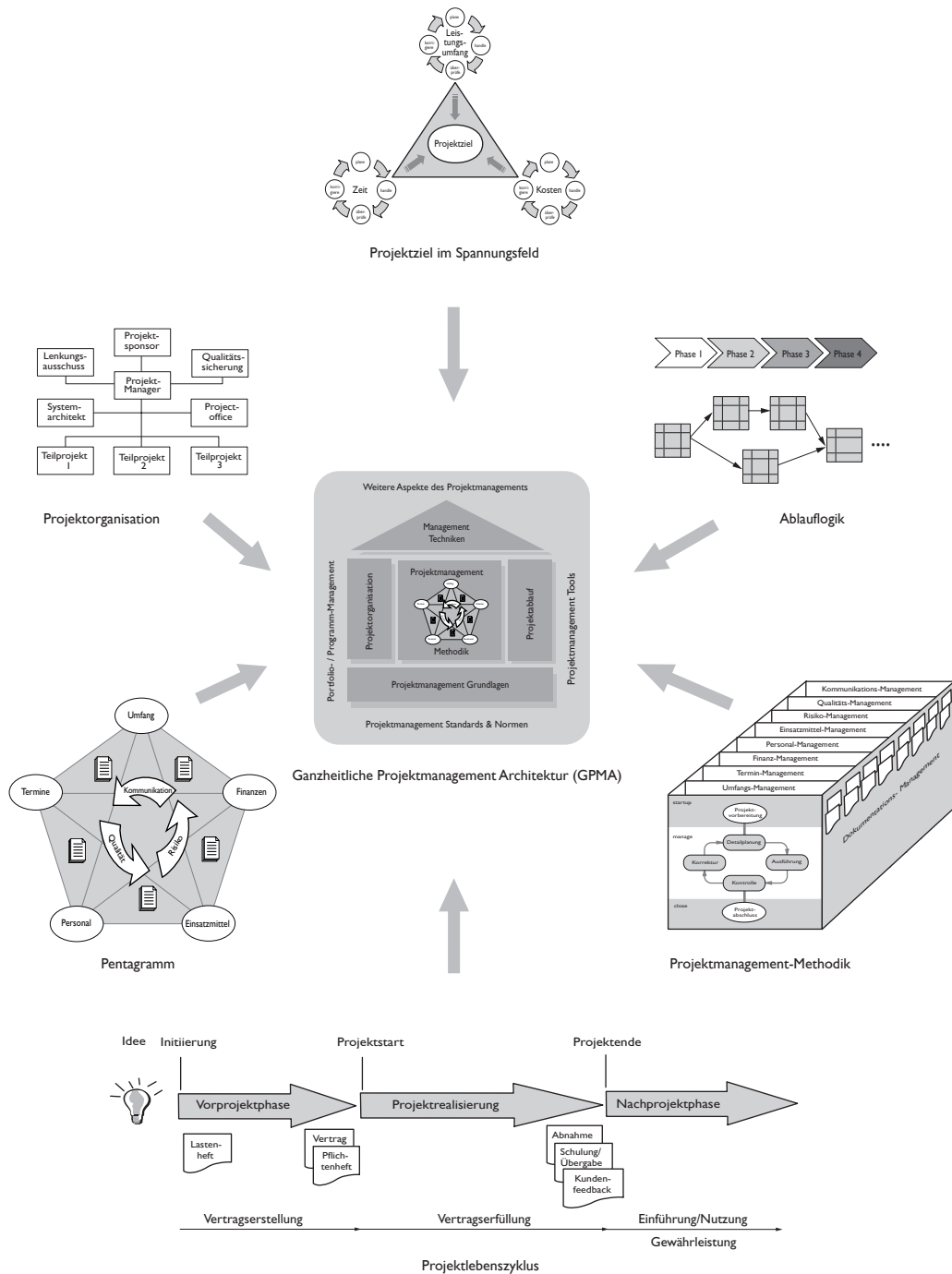


Abb. 107: Elemente der GPMA

7.3.2 Portfolio-Steuerung

Ein übergreifendes finanzielles Controlling ist ein absolutes Muss, um die geschäftliche Entwicklung eines Unternehmens zu beurteilen. Jedoch könnte auch in die zeitliche und inhaltliche Steuerung eingegriffen werden, wenn der Umstand dies erfordert. So können beispielsweise Projektziele angepasst werden, einzelne Projekte verzögert oder beschleunigt, oder zu Gunsten anderer Projekte sogar abgebrochen werden.

Die Steuerung beschränkt sich dabei nicht nur auf die finanziellen Aspekte, es umfasst ebenso die terminlichen und inhaltlichen Aspekte. Zum Unternehmens-Controlling bestehen Schnittstellen, vor allem im Bereich der Kostenträgerrechnung und der Investitionsplanung.

Eine vollständige Projektliste ist der erste Schritt hin zum Controlling des Projektportfolios. Für ein umfassendes Controlling werden von den einzelnen Projekten folgende Daten und Kennzahlen benötigt:

- Projektidentifikation (Projekttyp/Projektklasse)
- Projektkurzbeschreibung
- Hauptbeteiligte: Sponsor, Auftraggeber/Kunde/Projektmanager
- Start-/Endetermine der Workpackages oder wichtigsten Meilensteine
- Status/Kurzbeurteilung (im Plan, gefährdet, kritisch)
- Aufwände und Kosten (Plan- Werte, Ist-Werte, voraussichtliche Restwerte, Erwartungswert/Prognose, Abweichungen)

Teil des Controllings ist auch die Darstellung der konsolidierten Belastungssituation aus der Multiprojekt-Ressourcenplanung. Daneben können konsolidierte Werte über alle Projekte auch bezüglich der Kosten von Interesse sein: Aus der Summe der Investitionen aus allen Projekten lässt sich der für definierte Perioden resultierende Bedarf an Finanzmitteln ermitteln.

Es bietet sich an, kontrollierende Tätigkeiten aus einem Portfolio-„Project-Office“ heraus zu steuern; die Entscheidungsgewalt sollte jedoch ein Portfolio-Gremium (Projektportfolio-Board, Steering-Board für Projekt-Portfolios, Projektkommission) haben, welches aus dem Unternehmenslenkungsteam (ggf. auch Vorstand) sowie einem Projektlenkungsteam (PM für jedes Projekt) besteht.

Das Portfolio-Gremium ist eine Instanz im Projekt-Portfolio-Management des jeweiligen Unternehmens. Sie priorisiert regelmäßig alle Projekte auf Basis der strategischen Vorgaben des Vorstandes oder Geschäftsführung, welche in Form von Handlungsschwerpunkten aus den derzeitigen und zukünftigen Handlungsfeldern vom Unternehmen abgeleitet werden.

Die Mitglieder des Gremiums werden von der Handlungsschwerpunkte-Kommission bestimmt, welche sich wiederum im wesentlichen aus allen Vorstandsmitgliedern oder der Geschäftsführung zusammensetzt.

Aufgaben, Verantwortung und Rechte der Projektkommission:

- Sicherstellung eines ordnungsgemäßen Berichtswesens aus den Projekten
- Genauigkeit und Nachvollziehbarkeit des Berichtswesens
- Verwaltung einer Projektdatenbank

- Sicherstellung der Datenkonsistenz innerhalb der Projekt- und Änderungsanträge
- Einfordern der Statusberichte vom Projektmanager
- Teilnahme an Sitzungen der Projektausschüsse (ohne Stimmrecht)
- Anfordern von detaillierten Informationen zum Projekt bei Auftraggeber, Auftragnehmer und Projektmanager
- Teilnahme an Sitzungen der Projektekommision
- Anfordern von Informationen zu Regeltätigkeiten sowie Ressourcenauslastungen bei Linienverantwortlichen
- Zugriff auf das/ein Kostenverrechnungssystem

Entsteht aufgrund der Analyse des Projektportfolios Handlungsbedarf, sind folgende Maßnahmen denkbar:

- Projektziele werden angepasst
- einzelne Projekte werden verzögert oder beschleunigt
- zusätzliche Mittel und Ressourcen werden zur Verfügung gestellt
- Projekte werden zu Gunsten anderer Projekte abgebrochen

Diese Maßnahmen werden in den Sitzungen des Projektportfolio-Teams beschlossen. Diese Sitzungen finden periodisch, beispielsweise vierteljährlich, statt und haben folgende mögliche Struktur:

Ziele

- Abstimmung der Projekte, Genehmigung neuer Projekte
- Bereinigung von Engpässen, Prioritätsentscheide
- Unterstützung der Projektmanager

Teilnehmer

- Mitglieder des Projektportfolio-Teams
- Projektportfolio Controlling-Stelle
- Auftraggeber für ausgewählte Projekte (soweit nicht Mitglied des PP-Teams)
- Projektmanager (fallweise, für große oder kritische Projekte)

Inhalte

- Information über neue Projekte
- Belastungssituation der Abteilungen und Teams
- Präsentation kritischer Projekte
- Besprechung/Genehmigung Anträge für neue Projekte
- weitere notwendige Maßnahmen (personelle Verstärkung, Extern-Vergabe etc.)

Schließlich gehört zum Controlling des Projektportfolios die Auswertung der Daten über alle Projekte zum Zweck der Optimierung künftiger Projekte.

In regelmäßigen Projektcheckpoints werden von dem Portfolio-Manager die einzelnen Projekte gereviewed mit dem Ziel den Gesamtstatus und den Outlook festzustellen. Es hat sich bewährt, diese Reviews in einer separaten Sitzung durchzuführen.

Natürlich können die Daten auch elektronisch übermittelt werden. Es empfiehlt sich dann aber auf jeden Fall den Kontakt mit dem zuständigen Projektmanager aufzunehmen und gemeinsam die erwünschten Projektdaten abzustimmen.

Die Praxis zeigt jedoch, dass ein auf Kommunikation ausgerichtetes Projekt-Monitoring eine effektivere Steuerung des Projekt-Portfolios ermöglicht.

Die Einzelergebnisse der Projekte (Gesamtstatus und Outlook) werden in der Projekt-Portfolio-Tabelle eingepflegt, so dass jede Zeile ein Projekt repräsentiert.

Die nächsten beiden Abbildungen visualisieren diese Vorgehensweise.

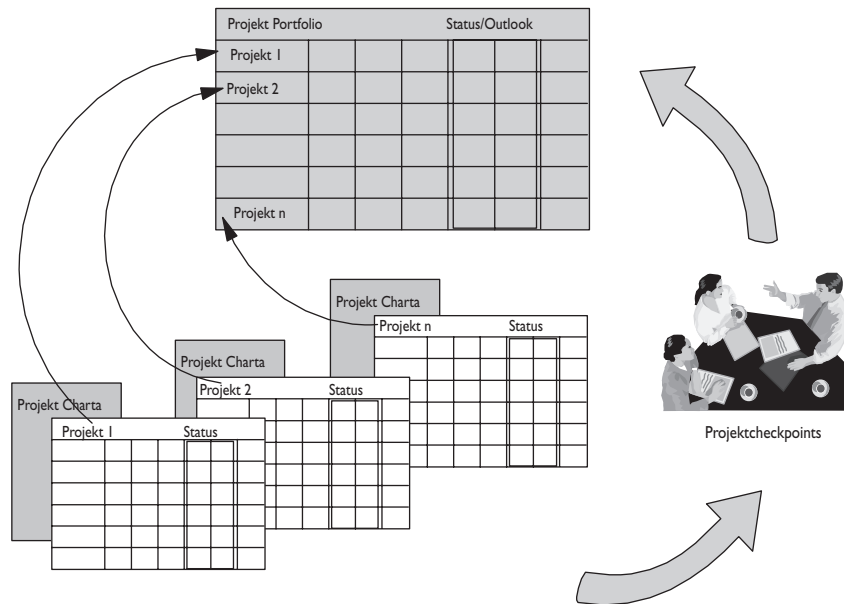


Abb. 130: Projekt-Portfolio Monitoring und Steuerung

Prio Nr.	Projektkurzbeschreibung/ Projektthema	Projekt- klasse Abhäng- zu Pro- jekt	verantw. Projekt Exec.	verantw. Projekt- manager	geplanter Anfang geplantes Ende	Projektstatus G=Green,A=Amber; R= Red, S= Solved, D= Delivered					Projekt- einschätzung G/A/R/S/D		Kommentare/ Aktionen/ Termine	
						Ass.	Dep.	Risks	Issues	Mi- lest.	Sta- tus	Out- look		
A1	BSC Balance Score Card	Re- design	A.Meyer	S.Wurm	A: 12/10 E: 09/11	A								
A2	Prozess Manu	Koord. Aufgabe	B.Hayer	O.Becker	A: 01/11 E: 02/12									
B1	Prozess OMT	IT	A.Meyer	F.Bayer	A:4.Q.09 E: 3.Q.10	A	G	G	G	G	A	G	Annahme Nr.3 Erfüllung ge- fährdet	
B2	Prozess OE-Management	ReOrg. ProzRe- design	R.Wunder	U.Lister	A: 1.Q.10 E: 3.Q.10	G	G	A	G		A	G	wöchentliche Checkpoints erforderlich	
C1	Prozess OnBoard	---	B.Hayer	J.Baum	A: 2.Q.10 E: 3.Q.11			A						
C2	Prozess RDM	IT	C.Brock	C.Reich	A: 12/10 E: 4.Q.11				G					
C3	Prozess OEM-Steuerung	IT	C.Brock	L.Mandel	A: 12/10 E: 3.Q.11				G					
C4	Prozess Verträge auf neue Infrastruktur	Re- design	R.Wagner	W.Waller	A:4.Q.10 E: 3.Q.11				G					

Tab. 36: Screenshot Projektportfolio

Es versteht sich von selbst, dass das Portfolio-Management massive Unterstützung durch DV-Werkzeuge benötigt.

Die Aufgabe eines Projektportfolio-Management-Tools ist es unter anderem, die anfallenden Status-Informationen übersichtlich darzustellen.

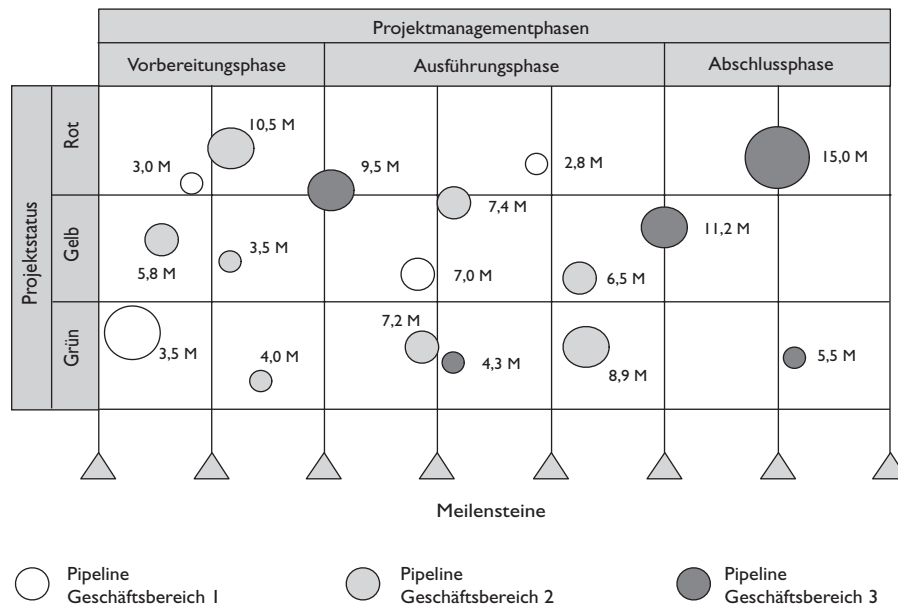


Abb. 131: Projekt-Pipeline

7.3.3 Priorisierung

Priorisierung: Welches können nur Kriterien zur Bewertung eines Projektes sein? Hier trifft man von der unsystematischen Bauchentscheidung bis zur computergestützten Projektevaluierung alles an. Praxistauglichkeit ist hier angesagt.

Wie werden Projekte ausgewählt/priorisiert? Man unterscheidet numerische und nicht-numerische Entscheidungs-Modelle:

Nicht-numerisch:

- Der Chef oder der Kunde will es.
- Notwendigkeit des Betriebs (z.B. neue HW bedingt neues OS)
- Mitbewerber hat es auch
- Marketing-Gründe

Numerisch:

- Portfolio-Analyse aufgrund Marktforschung
- Profitabilitäts-Maßnahmen (ROI, ROA)

Während mit der Projekteffizienz das Thema, ob die Projekte richtig durchgeführt werden (operative Fragestellung) behandelt wurde, wird mit der Projekteffektivität der Frage nachgegangen, ob die richtigen Projekte durchgeführt werden (strategische Fragestellung).

Wirtschaftlichkeit versus strategischer Nutzen

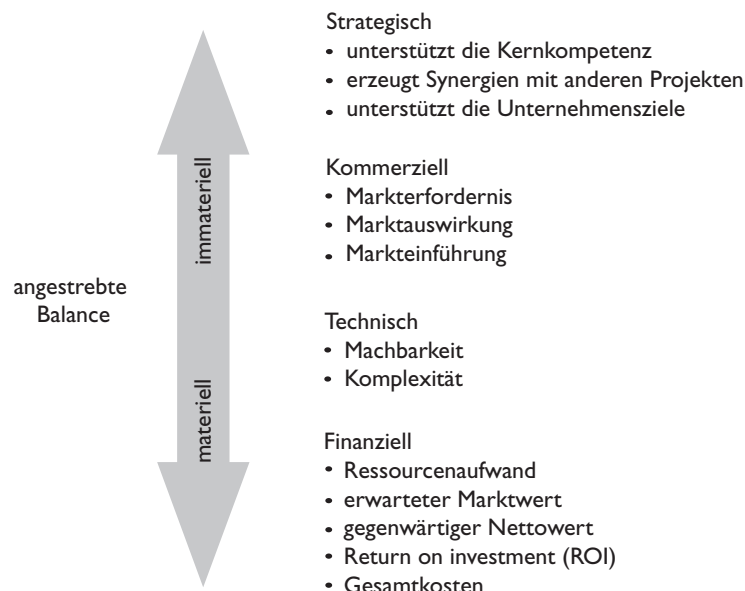


Abb. 132: Aspekte der Priorisierung

Kriterien zur Projekt-Priorisierung können sein:

- Nutzen/Aufwand (Auswirkungen auf Einnahmen/Ausgaben des Unternehmens)
- strategische Relevanz (Unterstützung der Unternehmensstrategie/Wettbewerbsfähigkeit)
- Risikolevel (Maß für Projektrisiko)
- Projektgröße (Maß für Bedeutung)
- Dringlichkeit (Bewertung der Notwendigkeit des Projektes)
- Zeitpunkt des Nutzens (Schnelligkeit des möglichen Nutzeneintritts)
- Komplexität (Maß für Projektrisiko (technologisch/fachlich))
- Kosten (bei begrenztem Budget)

Eine gebräuchliche Darstellung aus der Praxis ist beispielsweise:

- Notwendigkeit (Nutzen/Strategische Relevanz)
- Dringlichkeit (Nutzen/Zeit)
- Projektrisiko (Nutzen/Risiko)
- Gewinnerwartung (Nutzen/Gewinn)
- Aufwand (Nutzen/Projektaufwand)

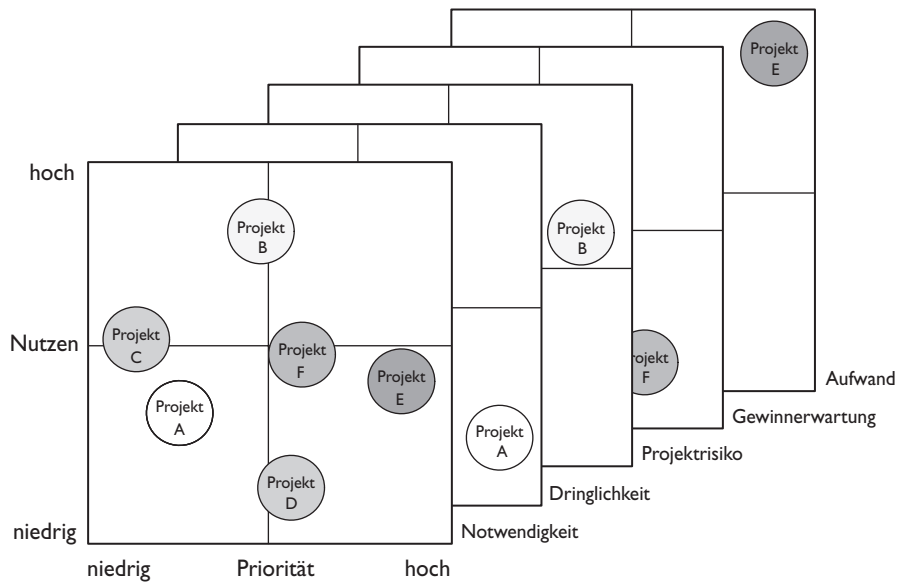


Abb. 133: Projektpriorisierung

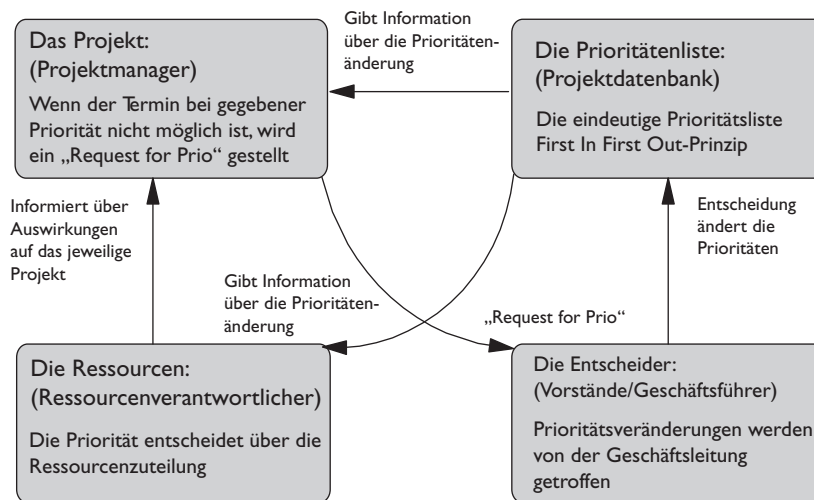


Abb. 134: Vorgehensweise bei der Priorisierung (Quelle: W. Müller, Projektpriorisierung, GPM-Stgt. 12/2008)

Hier eine empfohlene Vorgehensweise bei der Projekt-Priorisierung:

Regel #1 – eindeutiger Rang: Alle Projekte werden in einer sortierten Liste geführt. Jedes Projekt hat eine eindeutige Kennzeichnung und aufgrund der Position innerhalb der Liste einen eindeutigen Rang. Das Projekt mit dem höchsten Rang ist auf Platz 1 – alle weiteren folgen fortlaufend nummeriert.

Regel #2 – First In First Out: Jedes neue Projekt wird unabhängig von Dringlichkeit oder Wichtigkeit am Ende der Rangliste einsortiert. Neue Projekte bekommen also den niedrigsten (letzten) Rang.

Regel #3 – Der Rang entscheidet über die Ressourcenzuteilung: Allein der Rang bestimmt über die Zuordnung der Ressourcen – das Projekt mit Rang 1 bekommt unverzüglich alle verfügbaren Ressourcen, die es benötigt. Das Projekt mit Rang 2 die verbleibenden u.s.w. Im Falle eines Konfliktes zwischen zwei Projekten entscheidet der Rang. Das Projekt mit dem höheren Rang (kleinere Ordnungszahl) gewinnt.

Regel #4 – Ressourcen in Umsetzung sind „normalerweise“ geschützt: Ressourcen in Umsetzung sind geschützt. Ränge sind in der Phase der Projektplanung relevant und schadfrei änderbar.

Regel #5 – Jedes Projekt ist „grün“: Der Akteur ist der Projektmanager. Er ist 100% verantwortlich für die Terminerreichung des Projektes – er ist der Treiber hinter dem Projekt. Ein Projekt ist „grün“ wenn „Projektauftrag + Rang + Termin = zusammen passen“. Der Projektmanager hat nur wenige Tage Zeit, diesen Zustand herbeizuführen. Wenn sich hierbei herausstellt, dass sich bei gegebener Ressourcensituation die Anforderungen (Auftrag und Termin bei gegebenem Rang) nicht erfüllen lassen, muss er unverzüglich Eskalieren – er muss einen Request-for-Rank (RfR) stellen.

Regel #6 – Rangänderungen werden von der Geschäftsführung getroffen: Entscheider sind in Persona die Vorstände oder die Geschäftsführer. Eine Rangänderung erfolgt per Request-for-Rank und wird vom Projekt (Projektmanager) initiiert. Die Entscheidung kann nur gemeinschaftlich von den Entscheidern gefällt werden.

Priorisierung der Projekte (Beispiel: sortiert nach Gewichtung)

Gewichtungsregel:

1. Definiere die Kriterien der Gewichtung für jede Domain: 0,5, 1,0 oder 1,5
2. Bestimme die Gewichtung für jedes Kriterium: Rate von 1 bis 5
3. Bewerte nacheinander jedes Projekt komplett
4. Ermittle die Gesamt-Gewichtung
5. Sortiere die Projekte nach der Gewichtung (siehe Beispiel-Tabelle)

	Kriterien				Gewichtung
	(Markt-) Erfordernis	ROI	Voraus-Investition	Einsatz existierender Technologie	
	1,5	1,0	0,5	1,0	
Projekte					Gesamt-Gewichtung
BSC	5	5	1	3	16,0
MANU	3	5	5	3	15,0
OMT	2	5	3	3	12,5
OE-Management	1	4	1	5	11,0
On Bord	1	3	5	4	11,0
RDM	1	4	3	2	9,0
OEM-Steuerung	1	5	3	1	9,0
N-Infrastruktur	1	3	2	1	6,5

Tab. 37: Projekt-Vergleich

*Man kann Mitarbeiter nicht motivieren,
sondern nur demotivieren.*

- Reinhard K. Sprenger -

*Die meisten Führungskräfte zögern, ihre Leute mit dem Ball
laufen zu lassen. Aber es ist erstaunlich, wie schnell
ein informierter und motivierter Mensch laufen kann.*

- Lee Iacocca -

9.6.3 Mitarbeitermotivation

Während es bei der Selbst-Motivation darum geht, sich der eigenen Beweggründe bewusst zu werden, die uns zu einem zielgerichteten Verhalten und Handeln bringen, handelt es sich bei der Fremd-Motivation darum, andere Menschen auf eine kreative, faire Weise von unseren eigenen Motiven zu überzeugen. Im Idealfall springt der kreative Funke über, und unsere Motivierung bewirkt im anderen dieselbe – oder eine ähnlich starke – Motivation.

Motivation (eigentlich muss man Motivierung sagen) ist auch die Kunst, andere dazu zu bringen, dem Gesetz der Trägheit zu widerstehen. Diese simple Aussage ist das Kernproblem der Motivation und gilt als eines der schwierigsten Aufgaben, die Führungskräfte vollbringen müssen.

Motivierung ist ein Versuch der Fremdsteuerung. Menschen sind zwar beeinflussbar, lassen sich aber nicht oder nur ungern steuern.

Wird diese motivierende Überzeugungskunst aber mißbräuchlich angewendet (negative Überziehung der Motivierung), ohne dass der andere sich dagegen wehren kann, spricht man von Manipulation. Manipulation liegt dann vor, wenn jemand bewusst und zum eigenen Vorteil das Erleben und Verhalten anderer Personen beeinflusst, ohne dass diesen die Art und Weise dieses Einflusses durchschaubar oder auch nur bewusst wird.

Nun aber zur Praxis der Mitarbeitermotivation.

Was den Mitarbeitern fehlt, fehlt dem ganzen Unternehmen. Das gilt auch für die Mitarbeiter und dem Projekt. Da nützt es auch nichts, wenn nur das Management oder der Projektmanager motiviert ist.

Allerorten werden Selbstverantwortung und Eigeninitiative der Mitarbeiter gefordert, doch die Realität sieht in den meisten Fällen anders aus: Unzählige Vorschriften und Richtlinien engen den kreativen Handlungsspielraum des Einzelnen ein, verlangen stattdessen Anpassung an vorgegebene Muster und Standards. Selbstverantwortliches und motiviertes Handeln wird daher oft „organisatorisch“ erstickt.

Auch ein gekränkter Mitarbeiter leistet keinen Beitrag zur Erreichung des Unternehmenszieles. Er verrichtet den „Dienst nach Vorschrift“. Wenn einem Mitarbeiter die Freude und Begeisterung am täglichen Tun und Handeln, an der Mitgestaltung der Unternehmensziele genommen wird, erbringt er eine bedeutend geringere Leistung, ohne dass er sich dies bewusst vornimmt. Er ist häufiger in Streßsituati-

onen und ermüdet schneller als ein Mitarbeiter, der voller Elan am Unternehmensziel mitwirken kann. Daß das Leistungsverhalten stark von der Motivation abhängt, wurde sogar rechentechnisch nachgewiesen. (Motivationsformel nach Atkinson)

$$L = (LE \times SW \times A) - (LM \times SWM \times AM)$$

L	Leistungsverhalten
LE	Leistungsmotiv zur Erreichung eines Erfolges
SW	Erwartung, dass der Erfolg eintritt (subjektive Wahrscheinlichkeit)
A	Anreizwert des Zieles (Bedeutung, Attraktivität, Stellenwert)
LM	Motiv Misserfolg zu vermeiden
SWM	subjektive Wahrscheinlichkeit, dass ein Misserfolg eintritt
AM	Angst vor Misserfolg

Dies ist hier jedoch nicht rein akademisch zu betrachten; interessant sind nur die Auswirkungen der einzelnen Faktoren, die sich multiplikativ auswirken.

Oft zeigt sich, dass der Mitarbeiter anfangs motiviert ist, im Laufe der Zeit durch vielerlei Rahmenbedingungen stark demotiviert wird.

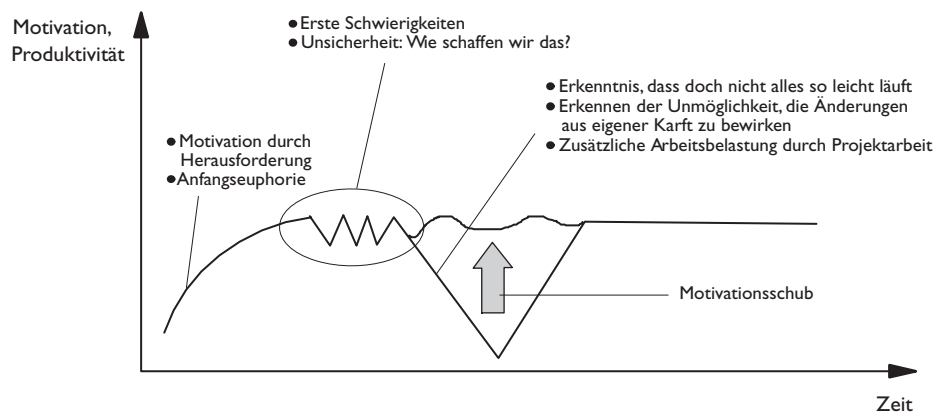


Abb. 162: Motivationsverlauf im Projektteam

Motivationsschwankungen haben jedoch oft weniger mit den inhaltlichen Aspekten der Projektarbeit zu tun, sondern häufiger mit den persönlichen Anliegen, der Gruppendynamik und dem Projektklima. Es ist bereits bei der Planung wichtig, die Faktoren zu identifizieren, die auf die Motivation für das Projekt einen positiven oder negativen Einfluss haben können. Auf ein gutes Klima im Projektteam muss somit nicht nur am Anfang, sondern während der gesamten Projektdauer geachtet werden.

Gesund ist ein Projektklima dann, wenn es mit den Höhen und den Tiefen des Alltags mitschwingen kann und weder im Übermut noch in der Depression hängen bleibt. Frustrationen sind für das Projekt ebenso wichtig wie Erfolgserlebnisse. Treten sie in einem Projekt nicht auf, hat das meist damit zu tun, dass keine Risiken eingegangen oder Probleme nicht thematisiert werden.

Besonders in den späteren Projektphasen treten vermehrt Motivationsprobleme auf, da die zeitliche Begrenztheit des Projekts wieder verstärkt ins Bewusstsein tritt. Vielleicht ist auch nicht alles erfolgreich abgelaufen und die Anfangseuphorie ist längst verschwunden. Gleichzeitig werden oft schon neue Projekte geplant und das für den Projektabschluss notwendige Engagement lässt spürbar nach.

Viele Projektumgebungen leiden aber auch an permanenter Überlastung. Die Situation wird schrittweise immer schlimmer. Man spricht hier auch vom „Teufelskreis der Projektarbeit“. Da hilft nur noch der radikale Schnitt um „chaotisches Handeln“ zu vermeiden.

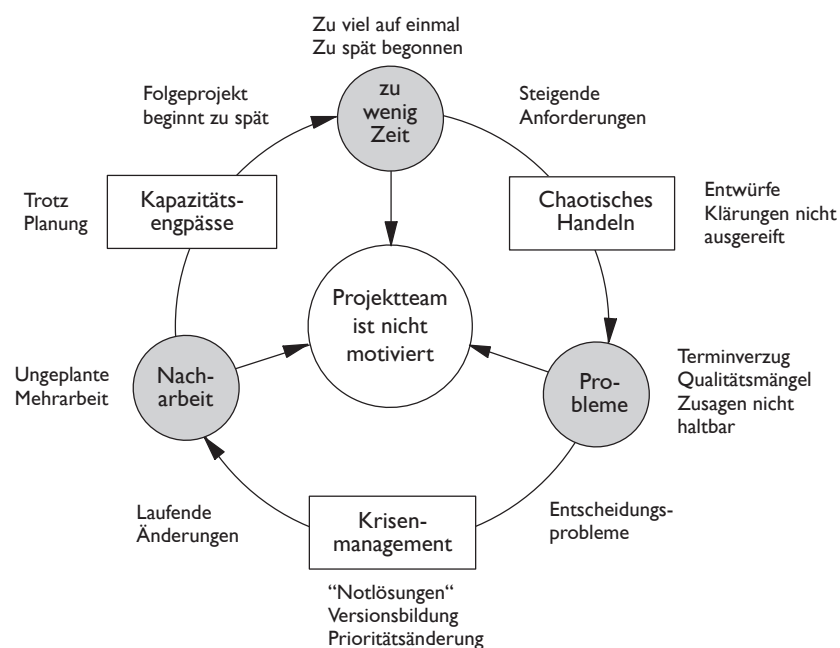


Abb. 163: Teufelskreis der Projektarbeit (Quelle: In Anlehnung an E.Sigel, Präsentation Mittelstandstreff, 2007)

Motivation wird verhindert durch:

- Frustration
- Angst
- Hilflosigkeit
- Wut

Ziel ist es deshalb stets, Demotivation zu vermeiden. Sonst kommt es zum Schlimmsten, was passieren kann, zur inneren Kündigung.

Mitarbeiter verbinden mit ihrer Arbeit bestimmte Wertvorstellungen, Erwartungen und Wünsche. Diese beziehen sich auf die Arbeitszufriedenheit, die Einbeziehung in Entscheidungsprozesse, die Anerkennung sowie die Fürsorge und den Schutz durch Sie als Vorgesetzte. Wenn die Erwartungen nicht erfüllt werden, können Mitarbeiter sich in die innere Kündigung zurückziehen. So erkennen Sie, dass ein Mitarbeiter innerlich gekündigt hat.

Je früher Sie der inneren Kündigung eines Mitarbeiters entgegenwirken, desto größer sind die Chancen, den betroffenen Mitarbeiter wieder zu motivieren und sein Potenzial voll zu nutzen. Anhand des nachfolgenden Tests können Sie die Anzeichen einer inneren Kündigung schon frühzeitig erkennen:

- Das früher hohe Engagement Ihres Mitarbeiters hat spürbar nachgelassen.
- Bei Dienstbesprechungen beteiligt er sich nicht mehr mit Wortmeldungen.
- Ihr Mitarbeiter wirkt gelangweilt oder genervt.
- Über Sachverhalte oder Probleme macht er sich lustig bzw. zieht sie ins Lächerliche.
- Seine Dienstzeiten, ganz besonders sein Dienstende hält er äußerst pünktlich ein.
- Er äußert keine Ideen oder Vorschläge (mehr).
- Kritik und auch negative Sanktionen durch den Vorgesetzten nimmt er kommentarlos hin.
- Seinen Dienst verrichtet er streng nach Vorschrift, was seine Arbeitsleistung reduziert.
- An privaten Gesprächen im Kollegenkreis nimmt er selten oder gar nicht (mehr) teil.
- Er geht seinen Kollegen aus dem Weg.
- Er nimmt nicht (mehr) an geselligen Veranstaltungen Ihrer Einrichtung, z.B. Betriebsfesten teil.
- Ihr Mitarbeiter zieht sich zurück und verstummt regelrecht.
- Auch bei hohem Arbeitsanfall macht Ihr Mitarbeiter keine Überstunden.
- Die Pausen werden von ihm regelmäßig überzogen.
- Er hat plötzlich unerklärlich hohe Fehlzeiten.
- Er zeigt kein Interesse mehr an Weiterbildung.

Wenn Sie bei einem Mitarbeiter mindestens 3 der Verhaltensweisen erkennen und diese Verhaltensweisen für den Mitarbeiter vorher nicht typisch waren, können das Anzeichen für eine innere Kündigung sein. Deshalb müssen diese Mitarbeiter wieder „ins Boot zurückgeholt werden“.

Bereiten Sie ein Motivationsgespräch gut vor. Folgende Fragen sollte man sich vorher stellen:

- Wann ist ein optimaler Zeitpunkt für das Gespräch?
- Wann habe ich und der andere Zeit?
- Wo ist ein geeigneter Ort? (Ruhe, Erreichbarkeit etc.)
- Welchen Soll-Zustand möchte ich erreichen?
- Welche Belobigungen/Anerkennungen könnte ich anführen?
- Welche Einwände und Widerstände sind beim Partner zu erwarten?

Sprechen Sie die Situation sachlich an und klären Sie gemeinsam mit dem betroffenen Mitarbeiter die Ursachen. Treffen Sie konkrete Vereinbarungen und erfüllen Sie konsequent Ihren Teil der Vereinbarungen. Erkennen Sie eine positive Verhaltensänderung des Mitarbeiters nach dem Gespräch ausdrücklich an.

Prinzipiell gelten bei den Mitarbeitern die in den vorherigen Kapiteln genannten allgemeinen Motive und Motivationsfaktoren. Als Führungskraft oder Projektleiter müssen Sie versuchen herauszufinden, was den Einzelnen ihrer Mitarbeiter hauptsächlich motiviert. Das kann bei jedem unterschiedlich sein. Welches ist der jeweilige Hauptmotivationsfaktor?

- Tätigkeit
- Gemeinschaft/Gruppenzugehörigkeit
- Geltung/Prestige
- Einflussnahme
- Wertschätzung
- ...

Nach Prof. M. Kastner (Motivationspsychologie, Uni Dortmund) gibt es einen Zusammenhang zwischen typischen Verhaltensweisen und dem angestrebtem Gefühl/Motiv.

	Leistungsmotiv	Machtmotiv	Bindungs- oder Affiliationsmotiv	Anschluss- oder Intimitätsmotiv
angestrebtes Gefühl	Stolz	Wirksamkeit	Geborgenheit und Sicherheit	Lieben und geliebt werden
typische Verhaltensweisen	Aufsuchen und lösen von Aufgaben mittlerer Schwierigkeit- Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen	Erlangen und Aufrechterhaltung von Ansehen und Prestige	Aufbau, Aufrechterhaltung und Wiederherstellung freundschaftlicher Beziehungen zu anderen	Gestaltung und Aufbau enger und tiefgehender Beziehungen zu einzelnen Menschen

Tab. 57: Angestrebtes Gefühl und typische Verhaltensweisen

Das kann schon mal als erster Indikator dienen. Man könnte jedoch auch aufgrund folgender Mindmap den Mitarbeiter gezielt hinterfragen, wo bei diesem die Schwerpunkte liegen.

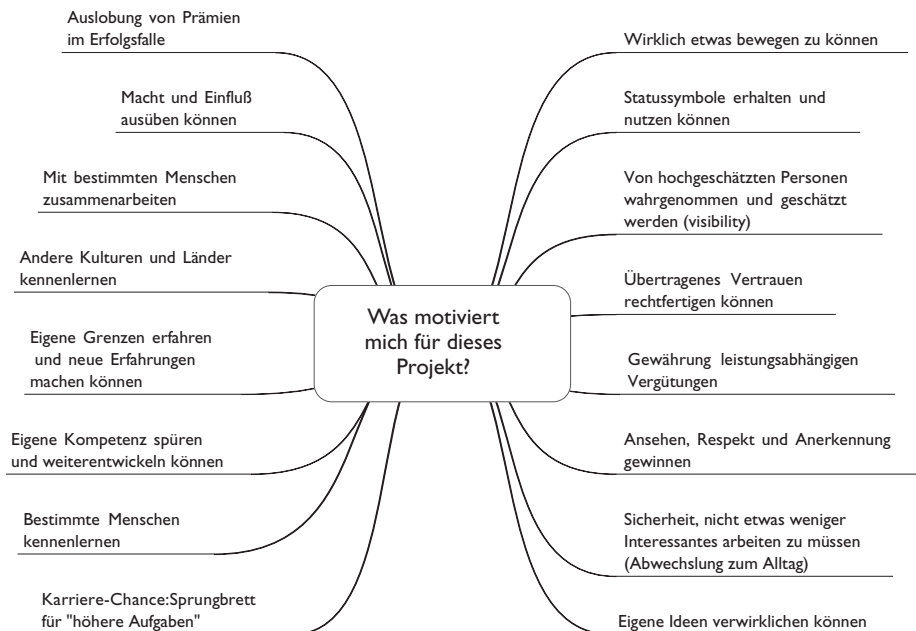


Abb. 164: Was motiviert mich für dieses Projekt

Eine gute Checkliste für den Projektleiter, in welchen Bereichen eine Motivation möglich/sinnvoll ist, zeigt folgende Grafik:

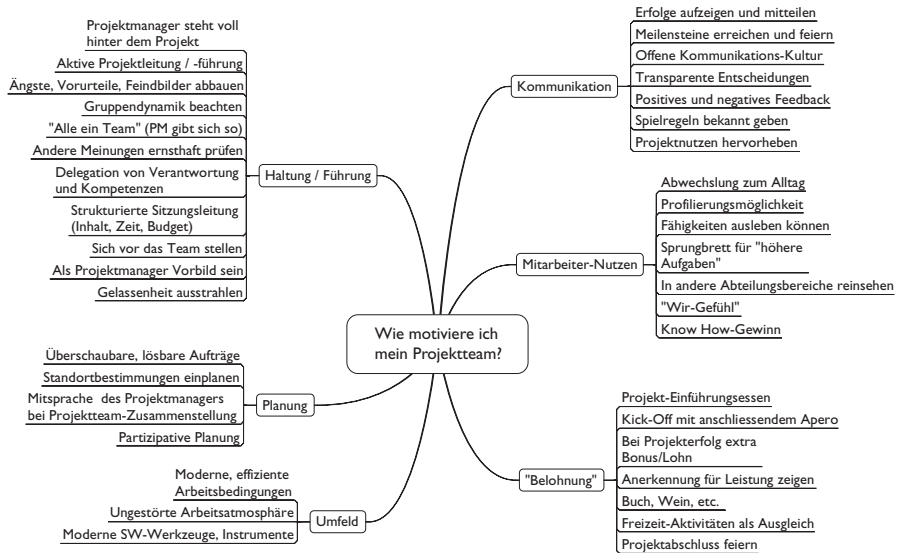


Abb. 165: Wie motiviere ich mein Projekt-Team

Wenn Sie erkennen, was für Sie und die Teammitglieder im Projekt motivierend ist, und wovon Motivationschwankungen abhängig sind, können Sie Motivationsproblemen vorbeugen oder gezielter mit solchen Problemen umgehen.

Die Motivation variiert auch über die einzelnen Projektphasen. Auch hier gibt es einige Indikatoren.

Indikatoren	Konzeption	Planung	Ausführung	Abschluss
Die Aufgaben sind entsprechend den vorhandenen Qualifikationen unter den Mitarbeitenden verteilt und untereinander koordiniert	X	X	X	
Die Arbeitsbedingungen sind der Projektarbeit förderlich		X	X	
Die Projektleitung hat einen anerkennenden und motivierenden Führungsstil			X	X
(Teil-)Erfolge werden angemessen gewürdigt und gefeiert			X	X
Unstimmigkeiten und Konflikte im Projektteam und in anderen Bereichen der Projektstruktur werden aktiv bearbeitet			X	X

Tab. 58: Motivation

Von unserem Verhalten als Vorgesetzter/Projektmanager hängt viel ab. Unsere Aufgabe ist es, ein angenehmes Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem die Team-Motivation hoch ist. Die Rahmenbedingungen des Arbeitsumfeldes Ihrer Mitarbeiter sind laufend im Auge zu behalten.

Ohne mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten wird der einzelne Mitarbeiter seine Motivation nicht erfüllen können.

Wesentlicher Aspekt der Motivation ist es, den Beschäftigten die Chance zu geben, soweit wie möglich ihre persönlichen Ziele zu erreichen, damit sie mit der Arbeitssituation zufrieden sind. In einem angenehmen Arbeitsumfeld sind die Menschen leistungsfähiger, kreativer und auch belastungsfähiger. Ein solches Arbeitsumfeld und -klima wirkt motivierend auf die Beschäftigten.

Die Arbeitsbedingungen spielen eine große Rolle bei der Motivation der Projektmitarbeiter/-innen. Sie können so gestaltet sein, dass sich das Projektteam uneingeschränkt auf die Inhalte des Projekts konzentrieren kann, oder aber das Aushalten ungünstiger Arbeitsbedingungen absorbiert Kräfte und lässt die Motivation sinken.

Zu den Arbeitsbedingungen gehören unter anderem:

- Anstellungsbedingungen (Arbeitszeitmodelle)
- Umgebung, Ort, Raum
- Arbeitsklima
- projektübergreifende Aufgaben in der Trägerinstitution
- Themenvielfalt in der Trägerinstitution
- Team-, Organisations- und Qualitätsentwicklung
- Möglichkeiten der kollegialen Beratung

Eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen allein führt nicht immer zur Steigerung der Motivation. Ein Teammitglied muss Selbständigkeit, eigene Verantwortung und Selbstachtung bekommen.

Motivatoren im Berufsleben sind ferner:

- eine interessante Aufgabe
- eine gute Chefin/Ein guter Chef
- Anerkennung und Wertschätzung meiner Arbeit
- Aufstiegsmöglichkeiten
- eine gute Work-Life-Balance
- eine Arbeit, die mir gesellschaftlichen Status verschafft
- eigene Verantwortung für meine Arbeit
- gute Arbeitsbedingungen
- flexible Unternehmensvorschriften, Regeln und Prozeduren
- die Möglichkeit, durch das Lernen neuer Dinge als Mensch zu wachsen
- eine Arbeit, die ich beherrsche und in der ich Erfolg habe
- Arbeitsplatzsicherheit

Wie schafft man ein motivierendes Umfeld?

Menschen leiden in der Regel nicht darunter, dass sie arbeiten müssen, sondern unter den Rahmenbedingungen, unter denen sie gezwungen sind, dies zu tun. Deshalb kommt dem Umfeld, in dem gearbeitet wird, eine sehr hohe Bedeutung zu.

Wird die Teammoral, das Gruppen-Klima verbessert, steigt automatisch die Produktivität der Gruppe. Die Hauptfunktion eines (Projekt-)Managers sollte deshalb darin bestehen, ein angenehmes Klima für die Gruppe zu schaffen, damit diese ihre Ziele erreichen kann.

Eine Führungsstelle erfordert also große Geschicklichkeit, um harmonische menschliche Verhältnisse herzustellen und damit die Gruppensolidarität entwickeln zu können.

Das Arbeitsklima oder Betriebsklima wird zu einem großen Teil von der Art und Weise bestimmt, wie die Menschen in einer Firma/in einem Projekt geführt werden.

Der Mensch ist das wertvollste Kapital eines Unternehmens. Wertvoll sind die Menschen, die dafür arbeiten, und der Geist, in dem sie es tun.

Der Chef (gleichgültig auf welcher Stufe) unterscheidet sich von einem Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben dadurch, dass er die ihm gesteckten Ziele nur durch den gezielten Einsatz seiner Mitarbeiter erreichen kann. Die eigentliche Chefaufgabe besteht darin, seine Leute so einzusetzen, dass das jeweilige Ziel optimal erreicht wird.

Nun bewegen sich die Menschen in einem Betrieb nicht wie isolierte Einzelwesen. Sie sind in Gruppen und Organisationen eingebunden, werden von Wertvorstellungen bestimmt und geprägt. Sie zeigen somit bestimmte Verhaltens- und Reaktionsweisen. In diesem Zusammenhang muss Führung gesehen werden. Soll Führung erfolgreich sein, d.h. soll den Geführten ein Optimum an Wohlbefinden vermittelt werden, müssen die Verhaltensprozesse im Zusammenspiel von Menschen und Umgebung beachtet werden.

Es hat sich bewährt, ein sogenanntes „Projektstimmungsbarometer“ zu etablieren.

Folgende Punkte sind zu beachten:

1. Setzen Sie Ihre Mitarbeiter richtig ein

Vermeiden Sie ständige Unter- und Überforderung. Die Tätigkeit muss zu den Neigungen und Fähigkeiten des einzelnen Mitarbeiters passen. Bauen Sie die Stärken Ihrer Mitarbeiter auf. „Stärken Sie die Stärken Ihrer Mitarbeiter und schwächen Sie die Schwächen.“ Geben Sie ihren Mitarbeitern Aufgaben, die einerseits ihren Fähigkeiten entsprechen, sie andererseits aber herausfordern.

2. Delegieren Sie Aufgaben

Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern nicht das Gefühl, sie seien nur Ihre „Zulieferer“. Geben Sie auch anspruchsvolle und herausfordernde Aufgaben weiter. Übertragen Sie Ihren Mitarbeitern dafür die konkrete Selbst-Verantwortung. Vergrößern Sie das Maß der Selbststeuerung und Selbstkontrolle der Mitarbeiter. Delegieren Sie Verantwortung auf Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie können sich so Ihrer Arbeitslast erleichtern und bereiten tüchtige Mitarbeiter auf verantwortungsvolle Positionen vor.

3. Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter

Treffen Sie keine einsamen Entscheidungen – wenn es konkret um Aufgabengebiete Ihrer Mitarbeiter geht. Beteiligen Sie sie daran, oder fragen Sie sie zumindest nach Ihrer Meinung.

Es gibt ein einfaches Prinzip, mit dem sich die Motivation Ihrer Mitarbeiter dauerhaft erhöhen lässt: Beziehen Sie sie bei Entscheidungen so weit wie möglich mit ein, z.B. durch Gruppenarbeit, Diskussionen und die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen und Ideen.

Gruppenarbeit ermöglicht es Mitarbeitern, sich in Entscheidungsprozesse aktiv einzubringen. Die Gruppen sollten möglichst überschaubar sein und klar voneinander abgegrenzte Aufgabengebiete bearbeiten. Am Anfang müssen Sie die Gruppen noch coachen und Arbeitsstrukturen vorgeben.

Verlangen Sie von den Mitarbeitern Vorschläge, wie sie ihre Arbeit verbessern können. Die am Anfang noch zurückhaltenden Mitarbeiter können Sie ermutigen, indem Sie am Anfang von jedem Mitarbeiter einen Verbesserungsvorschlag einfordern. Jetzt ist es Ihre Aufgabe als Führungskraft jene Verbesserungsvorschläge auszusortieren, die auf Grund der Rahmenbedingungen keine Chance auf Realisierung haben. Wichtig ist dabei, dass Sie den betroffenen Mitarbeitern die Gründe dafür klar mitteilen. Die anderen Verbesserungsvorschläge stellen Sie in den Gruppen zur Diskussion.

Lassen Sie die Vorschläge, die ernsthaft in Frage kommen in den Teams zur Entscheidungsreife wachsen. Die Gruppen diskutieren die Reihenfolge und die Priorität, mit der Verbesserungen umgesetzt werden sollen.

4. Informieren Sie Ihre Leute schnell

Denken Sie daran, dass alle – Mitarbeiter wie Vorgesetzte – an einer gemeinsamen Sache arbeiten, lediglich mit anderen Aufgabenstellungen.

Halten Sie kein „Herrschaftswissen“ zurück. Geben Sie auch Informationen weiter, die nicht direkt mit dem Arbeitsgebiet des Mitarbeiters zu tun haben. Sagen Sie, wie es wirtschaftlich um Ihre Firma steht. So schaffen Sie bei Ihrem Mitarbeiter das Gefühl „Ich bin wichtig“.

5. Achten Sie auf den richtigen Ton

Nichts ist demotivierender als eine persönliche Verletzung oder unsachliche Kritik. Sorgen Sie auch dafür, dass der Umgang der Mitarbeiter untereinander angemessen ist. Schreiten Sie ein, falls Sie von einem Verhalten erfahren, das Sie für nicht akzeptabel halten.

Stimmen Sie Ihre Wortwahl und Ihr Verhalten auf Ihre Mitarbeiter ab. Man kann nicht mit jedem Menschen gleich umgehen.

Reagieren Sie auf emotionale Ausbrüche Ihrer MitarbeiterInnen sachlich. Gestatten Sie es ihnen den Dampf abzulassen, bleiben Sie selber aber sachlich.

Spielen Sie fair. Achten Sie immer darauf, dass jeder in jeder Situation sein Gesicht wahren kann.

Stellen Sie Ihre Meinung offen dar und ermutigen Sie Ihre MitarbeiterInnen dazu dieses auch zu tun.

Halten Sie stets Ihr Wort. Versprechen Sie nichts, was Sie nicht halten können.

6. Zeigen Sie Interesse

Seien Sie bei jedem Mitarbeiter-Kontakt aufgeschlossen, versetzen Sie sich in ihre/seine Lage, zeigen Sie ihr/ihm, dass Sie sie/ihn verstehen.

Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter nicht nur als „Arbeitskraft“ wahr, sondern auch als Mensch. Erkundigen Sie sich regelmäßig nach deren Familie oder nach deren Hobbys. Achten Sie auf die positiven Momente, und freuen Sie sich mit ihnen z.B. über gute Schulleistungen von Mitarbeiterkindern.

Unternehmen Sie zur Beziehungspflege etwas mit Ihrem Projektteam.

7. Seien Sie zuversichtlich

Erfolgreiche Vorgesetzte zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihren Mitarbeitern Zuversicht vermitteln. Sie stärken damit den eigenen Glauben an den Erfolg. Klar, dass diese Wirkung auch umgekehrt funktioniert: Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern immer, dass sie eigentlich Versager sind, so werden sie dies vermutlich dann in den meisten Fällen auch wirklich. Besonders wichtig ist der Zuspruch in den ersten Berufsjahren eines Menschen. Das Selbstwertgefühl ist in dieser Zeit noch nicht so gefestigt, und ein

abwertender Vorgesetzter kann dauerhaften Schaden anrichten; ein fördernder (und fordernder) anteilnehmender Chef hingegen kann die psychologischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Karriere schaffen.

„Ich bin mir sicher, Sie werden das schaffen“. Mit diesen Worten können Sie einem Mitarbeiter eine knifflige Aufgabe übertragen. Sie können auch sagen „Das ist ein schwieriges Problem. Versuchen Sie halt Ihr Bestes!“. Was meinen Sie, welcher der angesprochenen Mitarbeiter würde wohl die besseren Ergebnisse liefern? Sicherlich der zuerst angesprochene Mitarbeiter. Die Erwartungen, ob positiv oder negativ, die in eine Person gelegt werden, beeinflussen das Verhalten und die tatsächliche Entwicklung dieser Person.

Haben Sie keine Angst, Fehler zu machen. Heißen Sie die Ideen Ihrer MitarbeiterInnen stets willkommen. Verwerfen Sie nie spontan eine Idee einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters, auch wenn sie zunächst unsinnig erscheint.

8. Loben Sie

Jeder Mensch wird gerne gelobt, so natürlich auch Ihre Mitarbeiter. Doch die Realität sieht meistens anders aus. Häufig verfahren Führungskräfte nach dem Motto „Nicht kritisiert ist schon gelobt“. Mitarbeiter, die zu wenig Lob und Anerkennung bekommen, fühlen sich leicht zurückgesetzt und sind weniger leistungsbereit. Ein Lob an der richtigen Stelle kann bei Ihren Mitarbeitern eine enorme Leistungssteigerung bewirken – vorausgesetzt, es ist ehrlich gemeint. Richtiges Loben als Instrument der Mitarbeiterführung unterliegt den folgenden Regeln:

- Ein Lob sollte gerechtfertigt sein. Zu häufiges Lob wirkt aufgesetzt und unehrlich.
- Loben Sie eine gute Leistung möglichst umgehend. Ein zu spätes Lob könnte den Eindruck vermitteln, dass Sie den Erfolg nicht bemerkt haben und erst von anderen auf die Leistung aufmerksam gemacht wurden.
- Begründen Sie Ihr Lob stets, damit Ihr Mitarbeiter erkennt, dass Sie sich mit der Sache auseinandergesetzt haben.
- Leistet ein Team gute Arbeit, so sprechen Sie auch dem Team als Ganzes Anerkennung aus. Betonen Sie dabei vor allem die gemeinsame Arbeit.
- Außergewöhnliche Leistungen, die andere nur schwer erreichen können, sollten Sie in Einzelgesprächen loben, um Neid zu vermeiden. Ähnliches gilt, wenn Sie leistungsschwache Mitarbeiter für eine eigentlich selbstverständliche Arbeit loben wollen, um ihnen Auftrieb zu geben.
- Loben Sie Ihren Mitarbeiter. Aber vergleichen Sie seine Leistung nicht mit der Arbeit anderer Mitarbeiter in Ihrem Team.
- Loben Sie auch Teilschritte. Warten Sie nicht auf den großen Erfolg. Damit können Sie vor allem in langwierigen Projekten den Enthusiasmus Ihrer Mitarbeiter erhalten und verstärken.
- Trennen Sie Anerkennung und Kritik. Wenn Sie Anlass zu Kritik haben, sollten Sie diese gesondert und zu einem anderen Zeitpunkt ansprechen.
- Teilen Sie Ihren Mitarbeitern mit, wenn sich Dritte positiv über sie geäußert haben. Geben Sie das Lob auch dann weiter, wenn Sie selbst anderer Ansicht sind.
- Feiern Sie Erfolge (z.B. erreichte Zwischenziele und Ziele).

9. Geben Sie Feedback

Führen Sie Fördergespräche mit den Mitarbeitern und Feedbackrunden mit dem Team. Beurteilen Sie die Leistung nicht nur an den allgemeinen Standards, sondern auch an der Leistungsverbesserung der Mitarbeiter. Ohne Fehler ist kein Lernen möglich! Nicht anklagen, sondern handelnd reagieren.