



Leseprobe

Harald Heinrich

Systemisches Projektmanagement

Grundlagen, Umsetzung, Erfolgskriterien

ISBN (Buch): 978-3-446-44284-9

ISBN (E-Book): 978-3-446-44334-1

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-44284-9>

sowie im Buchhandel.

Vorwort

Das Wort „systemisch“ ist in den letzten Jahren auch im Zusammenhang mit Projektmanagement in Mode gekommen. So erscheint das vorliegende Buch von Harald Heinrich zur rechten Zeit, um Licht ins Dunkel des „Systemischen Projektmanagement“ zu bringen.

Der Autor führt sehr fundiert in die Grundlagen der Systemtheorie bzw. des systemischen Denkens ein. Er beschreibt Projekte als temporäre, d. h. zeitlich begrenzte soziale Systeme und spitzt die Aussagen des Buches in einem bemerkenswerten Satz zu: „Da ein Projekt ein temporäres soziales System ist, können wir nicht ‚nicht systemisch‘ handeln!“.

Wohlthuend ist dabei, dass er das bestehende Projektmanagement nicht verteufelt, sondern das systemische Denken und Handeln als sinnvolle Erweiterung anbietet. Neben der knappen Ausführung einiger klassischer Projektmanagementzugänge finden sich im Buch entsprechend viele systemische Ansätze und Prinzipien wieder.

Dabei werden neue Perspektiven für das Projektmanagement sichtbar, die eine Bereicherung darstellen. So geht Harald Heinrich insbesondere auf die Entwicklungsrichtung des sozialen Systems „Projekt“ ein und führt neue, teilweise ungewohnte Begrifflichkeiten, wie z. B. die „Existenzsicherungsorientierung“, „Wachstumsorientierung“ und „Fortpflanzungsorientierung“ mit in die Diskussion ein. Damit rückt die evolutionäre Wechselwirkung des sozialen Systems „Projekt“ mit seiner Umwelt in den Mittelpunkt. Ein aus meiner Sicht wesentlicher Zusammenhang für die weitere Entwicklung des Projektmanagements.

Auch wenn die „Begriffswelt“ manchmal etwas ungewohnt erscheinen mag, das Buch überzeugt durch eine klare Sprache und eine verständliche Darstellung der abstrakten Materie. Der Praxisbezug wird mit Hilfe von vielen (Projekt-)Beispielen hergestellt, dies hilft auch kompliziertere Zusammenhänge zu veranschaulichen. Die wichtigsten Aussagen sind schnell erfassbar durch eine Zusammenfassung („Das Wichtigste in Kürze“) zwischendurch oder am Ende eines jeden Kapitels. Eine aktive Sprache lädt zum Mitdenken bzw. -machen ein und führt den Leser immer tiefer in das Systemdenken ein.

Ich bin überzeugt, dass mit dem vorliegenden Buch der Auftakt zu einer Reihe weiterer Publikationen und Impulse zum Systemischen Projektmanagement gelungen ist und die Weiterentwicklung des Projektmanagements so weiter an Fahrt aufnimmt.

Kalifornien, 10.08.2014

*Reinhard Wagner, Vorstandsvorsitzender
der GPM Deutsche Gesellschaft für
Projektmanagement e. V.*

Inhalt

Hinweis zur wirklichkeitsgerechten Sprache	XV
1 Einführung in systemische Welten	1
1.1 Nutzen Sie systemische Methoden für Ihre Entscheidungen... 1	
1.2 Kennenlernen von wichtigen systemischen Aspekten	5
1.3 Einladung zu einer „systemischen“ Denkweise	19
1.4 Differenzieren Sie Systemkategorien	31
1.5 Konstruktion von Systemen	40
1.6 Literatur	53
2 Systemische Perspektive auf Projekte	55
2.1 Betrachten Sie Projekte als temporäre Systeme	55
2.2 Beachten Sie Abgrenzungen vom Umfeld.....	59
2.3 Achten Sie auf Ganzheitlichkeit eines Projektes.....	67
2.4 Bilden Sie Unterschiede, die einen Unterschied machen	73
2.5 Berücksichtigen Sie den vorhandenen Kontext	75
2.6 Erkennen Sie Wechselwirkungen.....	78
2.7 Literatur	85
3 Spezifika von Projekten.....	87
3.1 Wer eine Aufgabe hat, gehört dazu	90
3.2 Austauschbarkeit ist in Projekten möglich	92

3.3	Mitarbeitende stehen zwischen Projekt und Unternehmen...	94
3.4	Gestalten Sie die Beziehungen in Projekten	99
3.5	Achten Sie auf eine bewusste Auflösung Ihres Projektes ...	103
3.6	Literatur	110
4	Steuerung von Projekten	113
4.1	Komplexe Systeme brauchen eine Steuerung und Führung	114
4.2	Nutzen Sie Strategien für die Existenzsicherung	120
4.3	Erkennen Sie die Orientierung von Systemen	152
4.4	Wählen Sie eine geeignete Projektstrategie	163
4.5	Literatur	167
5	Systemische Prinzipien als Navigationshilfe.....	169
5.1	Lernen Sie systemische Prinzipien kennen.....	169
5.2	Leiten Sie Prinzipien aus dem „Gegebenen“ ab.....	175
5.3	Berücksichtigen Sie relevante Prinzipien.....	189
5.4	Literatur	194
6	Anwendung von systemischen Prinzipien in Projekten	197
6.1	Schauen Sie den Tatsachen ins Auge	198
6.2	Wer gehört dazu?	206
6.3	Verbeugen vor den Früheren	214
6.4	Nachwuchs will behütet werden.....	220
6.5	Einsatz geht vor Leistung	226
6.6	Vorsorge durch Aufbau von Immunkraft.....	232
6.7	Förderung der Mitarbeitenden führt zu höherem Gewinn	241
6.8	Beachten Sie die Anwendungsreihenfolge	246
6.9	Eine Hand wäscht die andere.....	251
6.10	Literatur	257

7 Durchführung von Projektaufstellungen	259
7.1 Literatur	265
Index	267
Danksagung	271
Der Autor	273

2

Systemische Perspektive auf Projekte



Dieses Kapitel beantwortet folgende Fragen

- Was versteht man unter einem Business-Projekt?
- Wie entsteht ein Projekt als System?
- Wie wird in einem Projekt die „Ganzheitlichkeit“ geprüft?
- Wie wird der Aspekt der „Unterschiedlichkeit“ angewendet?
- Wie wird die „Kontextabhängigkeit“ berücksichtigt?
- Wie werden „Wechselwirkungen“ in Projekten wahrgenommen?

■ 2.1 Betrachten Sie Projekte als temporäre Systeme

Der Begriff „Projekt“ leitet sich von dem lateinischen Wort „proiectum“ ab, was so viel wie „nach vorn geworfen oder vorwärtswerfen“ bedeutet. Das „Vorwärtswerfen“ oder „Projizieren“ stellt den Bezug von dem Ist-Zustand zu dem in der Zukunft zu erreichenden Zustand her. Um diesen Zustand oder dieses Ziel zu erreichen, wird ein Plan von Aktivitäten konstruiert, und diese Aktivitäten zwischen dem Ist-Zustand und dem Ziel-Zustand werden mental „in die Zukunft projiziert“. Wir können uns jetzt vorstellen, was getan werden soll, wann

und wie es getan werden soll und wann welche Ergebnisse da sein sollen. Die Planung und Durchführung aller notwendigen Aktivitäten zur Erreichung des gegebenen Ziels wird als „Projekt“ definiert.



Hinweis

Nach DIN 69901 des Deutschen Instituts für Normung e. V. „ist ein Projekt ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, eine Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und einer projektspezifischen Organisation“.

Die Aktivitäten in einem Projekt umfassen sowohl alle fachlichen Tätigkeiten wie auch alle Verwaltungs-, Lenkungs- und Hilfsaktivitäten, die notwendig sind. Die Einhaltung von zeitlichen, finanziellen, personellen und anderen Grenzen ist eine explizite Vorgabe.

Im Prinzip kann jedes Vorhaben oder jede Folge von Aktivitäten als Projekt bezeichnet werden, wenn es der Erreichung eines Ziels unter „einmaligen Bedingungen“ dient. So werden oft auch karitative Einrichtungen, gemeinnützige Organisationen, alternative Lebensweisen oder Wohngemeinschaften als Projekte bezeichnet. Die Definition von sogenannten Business-Projekten unterscheidet sich hiervon.



Hinweis

Im Geschäftsleben versteht man unter „Business-Projekt“ ein Vorhaben, in dem sowohl einmalige als auch komplexe Aufgabenstellungen unter neuartigen Bedingungen zu bewältigen sind. Die Komplexität der Aufgabenstellung erfordert, dass Personen aus unterschiedlichen Bereichen eines Unternehmens mit unterschiedlichen Qualifikationen und Kompetenzen zusammenarbeiten, um das Ziel zu erreichen. Im Folgenden sind immer Business-Projekte gemeint.

Ein Projekt ist sehr oft in ein größeres System eines oder mehrerer Unternehmen eingebettet. Diese bilden das Umfeld des Systems „Projekt“.

Vorhaben, die als Projekte durchgeführt werden, haben eine hohe Bedeutung für das Unternehmen. Projekte werden deshalb auch als „Unternehmen im Unternehmen“ oder „Unternehmen auf Zeit“ angesehen. In einem Auftragsdokument werden Ziele und Rahmenbedingungen zur Projektdurchführung wie Dauer, Budget, Organisationsform und Personal festgelegt.

Projekte werden von ihrem Umfeld abgegrenzt. Da das Umfeld, in das das Projekt eingebettet ist, bestehend aus dem Unternehmen, den Kunden, Lieferanten, Dienstleistern und vielen mehr, einen hohen Einfluss auf das Projekt hat, kann bei Änderungen des Umfeldes von einer externen Dynamik des Projektes gesprochen werden.

Die Durchführung eines Projektvorhabens unterliegt auch einer hohen internen Dynamik durch die Abhängigkeiten der Aktivitäten untereinander und damit der interdisziplinären Zusammenarbeit in einem sozialen Team. Für die Koordination der interdisziplinären Zusammenarbeit werden Projektmanagementmethoden und -tools eingesetzt und wird eine spezifische Organisationsform festgelegt.

Zu der „Projektorganisation“ gehören alle Personen, die für die Durchführung der Aktivitäten des Projektes benötigt werden. Diese Personen bilden vom Projektstart bis zum Projektende ein temporäres soziales System. Dieses soziale System wird auch als „Projekt“ bezeichnet, wobei hier eine Unterscheidung zwischen Auftraggebergremium, Projektleiterin oder Projektleiter und Projektteam ausgeklammert wird.

Vergleicht man die Definition eines Projektes mit der eines Systems, wird deutlich, dass ein Projekt als ein System konstruiert werden kann. Sowohl ein System als auch ein Projekt

- hat ein festgelegtes Ziel,
- grenzt sich von seinem Umfeld ab,

- besteht aus einer Gesamtheit von Elementen,
- wird als eine Einheit angesehen und
- alle Elemente eines Systems und eines Projekts stehen untereinander in Wechselwirkungen.

Früher wurden Projekte als eine hohe Anzahl von komplex miteinander verknüpften Aktivitäten angesehen, die miteinander zu koordinieren sind. Dafür werden Tools und Methoden benötigt, um die Übersicht zu behalten und Auswirkungen von Änderungen zu erkennen.



Hinweis

Projekte werden immer mehr als „temporäre soziale Systeme“ betrachtet. Soziale Systeme sind anders zu behandeln als technische Systeme, da die Elemente eines sozialen Systems individuelle Ziele, Bedürfnisse, Zustände und Erfahrungen haben. Um soziale Systeme zu „managen“, ist der Mensch als ein wesentlicher Faktor stärker in den Vordergrund zu stellen.

Viele Projektmanagerinnen und -manager wenden heute systemische Ansätze in ihren Projekten an. Da ein Projekt ein temporäres soziales System ist, können wir nicht „nicht systemisch“ handeln! Alles, was das Projektmanagement tut, dient der Steuerung und Regelung des Projektes. Jede Kommunikation hat das Ziel, dieses System arbeitsfähig zu erhalten und die Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden auf die Projektziele auszurichten.

Sinnvoll und in Bezug zum Kontext angemessen angewendet, führen sowohl klassische als auch systemische Methoden zu guten und sehr guten Ergebnissen und Erkenntnissen. Die einseitige und polarisierende Anwendung nur eines Methodenansatzes führt eher zu einem Mangel. Eine übertriebene Anwendung von klassischen PM-Methoden, basierend auf „Zahlen, Daten, Fakten“, kann zur Vernachlässigung des Menschen als einen wesentlichen Faktor im Projekt führen. Projekte werden auf die Betrachtung und Steuerung von Rollen „redu-

ziert“, und es wird oft vergessen, dass sich hinter diesen Rollen jeweils Menschen befinden mit individuellen Bedürfnissen, Zielen, Erfahrungen, Vorlieben und Kompetenzen.

Die einseitige und ausschließliche Berücksichtigung des Menschen, mit seinen sehr individuellen Einstellungen, Werten und Glaubenssätzen, kann andererseits zu einer Vernachlässigung der rationalen Fakten im Projekt führen. Die Personen im Projekt passen perfekt zusammen und verstehen sich prächtig, doch das Ziel des Projektes gerät in den Hintergrund.

Der systemische Aspekt der „Ganzheitlichkeit“ fordert die Berücksichtigung aller relevanten Faktoren eines Systems, sowohl der „Zahlen, Daten, Fakten“ als auch des im System vorhandenen „impliziten Wissens“, des Wissens zwischen den Systemelementen.



Das Wichtigste in Kürze

Modernes, professionelles Projektmanagement nutzt sowohl klassische als auch systemische Methodenansätze: Je nach Kontext und Situation wird die geeignete, angemessene und verfügbare Methode gewählt und eingesetzt.

■ 2.2 Beachten Sie Abgrenzungen vom Umfeld

Aufgrund einer neuen Idee, Erkenntnis oder Notwendigkeit kann in einem Unternehmen der Wunsch oder Bedarf entstehen, ein Vorhaben durchzuführen und diese Idee in die Wirklichkeit umzusetzen. Um diese Umsetzung vorzunehmen, braucht es eine Vorstellung, was am Ende des Projektes da sein soll. Die Beschreibung des gewünschten Zustandes und ein entsprechender Auftrag, dieses Ziel zusammen

mit einem Team zu erreichen, führen in einem Unternehmen zu einem Projekt. Ein Auftraggeber oder Auftraggebergremium beauftragt eine Projektleiterin oder einen Projektleiter, zusammen mit einem Projektteam ein Vorhaben durchzuführen.

Üblicherweise erstellen Projektleitung und Auftraggeber einen Projektauftrag, indem zusätzlich zum Ziel weitere Eckwerte des Projektes festgelegt werden. Dieser Projektauftrag gilt als Vereinbarung zwischen Projekt und Auftraggeber. Der Projektauftrag kann als ein Dokument der Abgrenzung eines Projektes von dem Rest der Organisation oder des Unternehmens angesehen werden.

Ein Projektauftrag kann folgende Elemente enthalten:

- Name oder Identifikation des Projektes,
- inhaltliche Grenze (Ziele und Nichtziele),
- zeitliche Grenze (Start- und Endzeitpunkt),
- finanzielle Grenze (Budget),
- Organigramm (eventuell mit zugeordneten Personen und Rollen),
- Auftraggeber,
- Projektleiterin oder Projektleiter,
- Organisationsform des Projektes,
- Kunde(n) des Projektes.

Durch den Projektnamen (im Beispiel „ReVeWa“ als Abkürzung von „REsourcenVERWAltung“, Bild 2.1) erhält das Projekt eine Bezeichnung und somit eine Identifikation.

Unter dieser Bezeichnung kann das Projektsystem jetzt konstruiert werden. Der Projektname kann durch ein Projektlogo, einen Slogan oder weitere Maßnahmen zur „Corporate Identity“ ergänzt werden.

Die inhaltliche Grenze eines Projektes wird durch die Definition der Ziele und Nichtziele des Projektes grob markiert. Dieses ist wesentlich, damit Projekte nicht mit Aufgaben, Aktivitäten oder Verantwortungen

überladen werden, die nicht im Zielbereich liegen. Und andererseits geklärt ist, welche Ziele in der Verantwortung des Projektes liegen.

Projektauftrag	
Projektname:	ReVeWa
Projektart:	IT-Projekt / Matrixorganisation
Projektleiter/in:	Peter, Martin
Projektauftraggeber/in:	Geschäftsführer Müller, Erwin
Projektkunde(n):	Interne Nutzung
Projektdauer:	Geplanter Beginn: 01.07.2013 Geplantes Ende: 31.12.2013
Ausgangssituation/ Problembeschreibung:	Zurzeit ist keine zentrale Ressourcenverwaltung vorhanden.
Projektgesamtziel:	IT-System für Ressourcenverwaltung
Projektteilziele und -ergebnisse:	
Teilziele:	Ergebnisse:
Konzept	• Soll-Konzept
Design	• IT-Design
Realisierung	• IT-Anwendung
Rollout	• Anwendung bereit zur Nutzung
Nichtziele/ Nichtinhalte:	Datenerhebung der Bewegungsdaten
Projektbudget:	150.000 Euro
Projektklasse:	Klasse B (mittleres Risiko, hohe strategische Bedeutung)
Projektmitarbeiter:	Team: <ul style="list-style-type: none"> • Schweizer, Maria (IT) • Berger, Holger (IT) • Wiesental, Alex (Pers) • Maurer, Emil (Pers) • Willing, Christina (IT) • Badener, Erna (Pers) • Fischer, Andrea (Assistenz)
Projektrisiken und -unsicherheiten:	Keine
Projektentscheidung:	
Freigabe:	Freigabe am:
Müller, Erwin	20.06.2013
Sonstige relevante Informationen:	---

Bild 2.1 Beispiel für Projektauftrag

Die zeitliche Grenze eines Projektes wird durch den Projektstarttermin und den Projektendtermin festgelegt. Alle Aktivitäten, die vor dem Starttermin stattfinden, werden nicht zum Projekt gezählt oder gerechnet. Werden trotzdem umfangreiche Aktivitäten in dieser Phase notwendig, z. B. um bestimmte Analysen des Ist-Zustandes durchzuführen, so wird entweder ein kurzes Vorprojekt definiert oder in dem Projekt eine Vorprojektphase eingefügt. Erst nach dem Beenden der Vorprojektphase oder dem Vorprojekt wird die endgültige Entscheidung über die Durchführung des Projektes getroffen.

Der Projektendtermin legt das geplante zeitliche Ende des Projektes fest. Auch nach dem Ende des Projektes können noch Aktivitäten notwendig sein, die nicht mehr innerhalb des Projektes durchgeführt werden können. In diesem Falle wird von einem Nachprojekt oder einer Nachprojektphase gesprochen. Wichtig ist, dass klare Grenzen gesetzt werden, damit erkennbar ist, was zeitlich zum Projekt gehört und was nicht. Dies ist sowohl für die Kostenrechnung als auch die Einsatzplanung der Mitarbeitenden oder die Abrechnung mit einem externen Kunden wichtig.

Das Projektbudget zeichnet die Kostengrenze des Projektes. Alle Ausgaben und Kosten innerhalb des Budgets sind in der Verantwortung des Projektes. Übersteigen die Projektkosten das Budget, muss zusammen mit dem Auftraggeber über Alternativen entschieden werden. Mögliche Lösungen sind die Erhöhung des Projektbudgets oder die Reduzierung der inhaltlichen oder qualitativen Projektziele. Dazu sollte eine adäquate Vereinbarung zwischen Projekt und Auftraggeber getroffen werden.

Das Projektorganigramm ist ein Dokument, in dem alle Rollen, die im Projekt vorgesehen sind, und die Beziehungen dieser Rollen zueinander festgelegt werden. Im Organigramm können auch namentlich die Personen, die diese Rollen einnehmen, festgelegt werden (Bild 2.2).

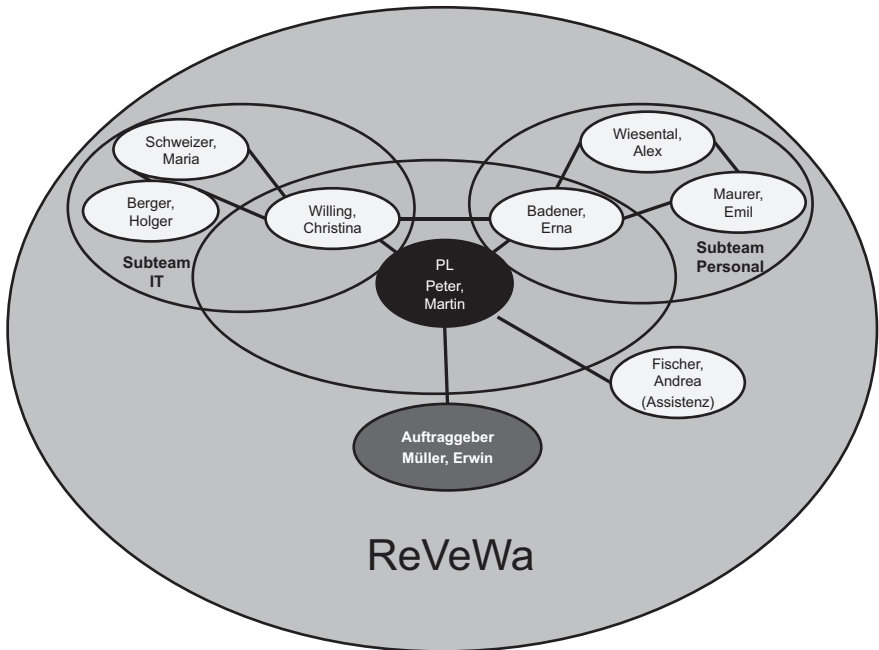


Bild 2.2 Beispiel eines Projektorganigramms

In einem Organigramm kann die formale Zugehörigkeit von Personen zu einem Projekt erkannt werden. Dieses Dokument bildet die soziale Grenze des Projektes. In den meisten Projekten muss diese soziale Grenze im Laufe der Projektdurchführung angepasst werden. Neue Mitarbeitende werden ins Projekt aufgenommen, zugeordnete Projektmitarbeitende verlassen das Projekt wieder. Um allen Beteiligten die gleiche Sicht auf das Projekt zu ermöglichen, ist die Zugehörigkeit zum Projekt transparent zu kommunizieren.

Alle Personen, die für das Projekt tätig sind, bilden ein temporäres soziales System. Dieses System wird formal durch das Organigramm von dem Unternehmen und anderen Projekten abgegrenzt.

Des Weiteren unterscheidet sich ein Projekt von anderen Projekten und zum durchführenden Unternehmen durch ein internes oder externes Auftragbergremium, die Projektorganisationsform (reine

Projektorganisation, Matrixorganisation, Stabsorganisation ...) und möglicherweise interne oder externe Kunden.

Mit dem Projektauftrag sind die formalen Grenzen des Projektes definiert. In einem nächsten Schritt werden die inhaltlichen Grenzen des Projektes durch das Projektteam verfeinert.



Hinweis

Eine Projektplanung verläuft rekursiv. Der Projektauftrag führt zu einer ersten Abgrenzung des Projektes. Nachdem Inhalte und Arbeitspakete festgelegt sind, werden die Grenzen überarbeitet. Das Gleiche gilt bei jeder relevanten Änderung im Projekt.

Aus den groben Projektzielen wird ein Betrachtungsobjekteplan abgeleitet. Dieser enthält die Ergebnisse und Zwischenergebnisse, die für die Zielerreichung des Projektes notwendig sind. Danach werden alle Aktivitäten, die für die Erstellung der Betrachtungsobjekte notwendig sind, in Form von Arbeitspaketen beschrieben.



Hinweis

Betrachtungsobjekte eines Projektes sind alle Projektergebnisse, die zur Erreichung der Projektziele notwendig sind. Dies können z. B. Konzepte, Pläne, Dokumente, Produkte, Bauten, Schulungen, Trainings oder die Durchführung von Veranstaltungen sein.

Die Beschreibung eines Arbeitspakets sollte folgende Informationen enthalten:

- Name oder Identifikation des Arbeitspakets,
- Zugehörigkeit zu einem oder mehreren Betrachtungsobjekten,
- Ergebnis des Arbeitspakets,

- Voraussetzungen und Abhängigkeiten zu anderen Arbeitspaketen,
- durchzuführende Aktivitäten,
- Dauer der Aktivitäten,
- benötigte Rollen, Kompetenzen, Ressourcen für die Durchführung,
- benötigte Personen für die Rollen,
- Verantwortlichkeiten,
- Kosten der Aktivitäten und Ressourcen,
- Leistungsfortschrittsmessung,
- mögliche Risiken und Chancen.

Durch die Definition aller durchzuführenden Arbeitspakete und die Beschreibung der wichtigsten Arbeitspakete entsteht ein komplexes Netz aus voneinander abhängigen Elementen. Diese werden in einem „Projektstrukturplan“ zusammengefasst (Bild 2.3). Der Projektstrukturplan kann nach Betrachtungsobjekten und/oder Projektphasen strukturiert und geordnet werden.

Ein Projektstrukturplan gilt als eine detaillierte inhaltliche Grenzziehung des Projektes, da er auf einer filigranen Ebene beschreibt, welche Betrachtungsobjekte und Arbeitspakete zu dem Projekt gehören.

Weitere Abgrenzungen eines Projektes von seinem Umfeld oder von anderen Projekten im gleichen Umfeld entstehen durch eine spezifische Projektkultur, einen situativen Führungsstil, definierte Lieferanten und unterschiedliche Projektstrategien.

Nicht in allen Unternehmen wird auf eine markante Abgrenzung von Projekten geachtet. Viele Unternehmen bevorzugen eine „Standardisierung“ von Projekten. Eine Standardisierung kann durch Standardpläne, Templates, Vereinbarungen, Verordnungen und Regelungen erreicht werden. Die Standardisierung führt zu einer Erleichterung des schnellen Aufbaus von Projekten. Die Motivation der Projektbeteiligten, sich gegebenenfalls kreativ außerhalb dieses Standards zu begeben oder zu bewegen, wird durch einen vorgegebenen Standard jedoch reduziert.

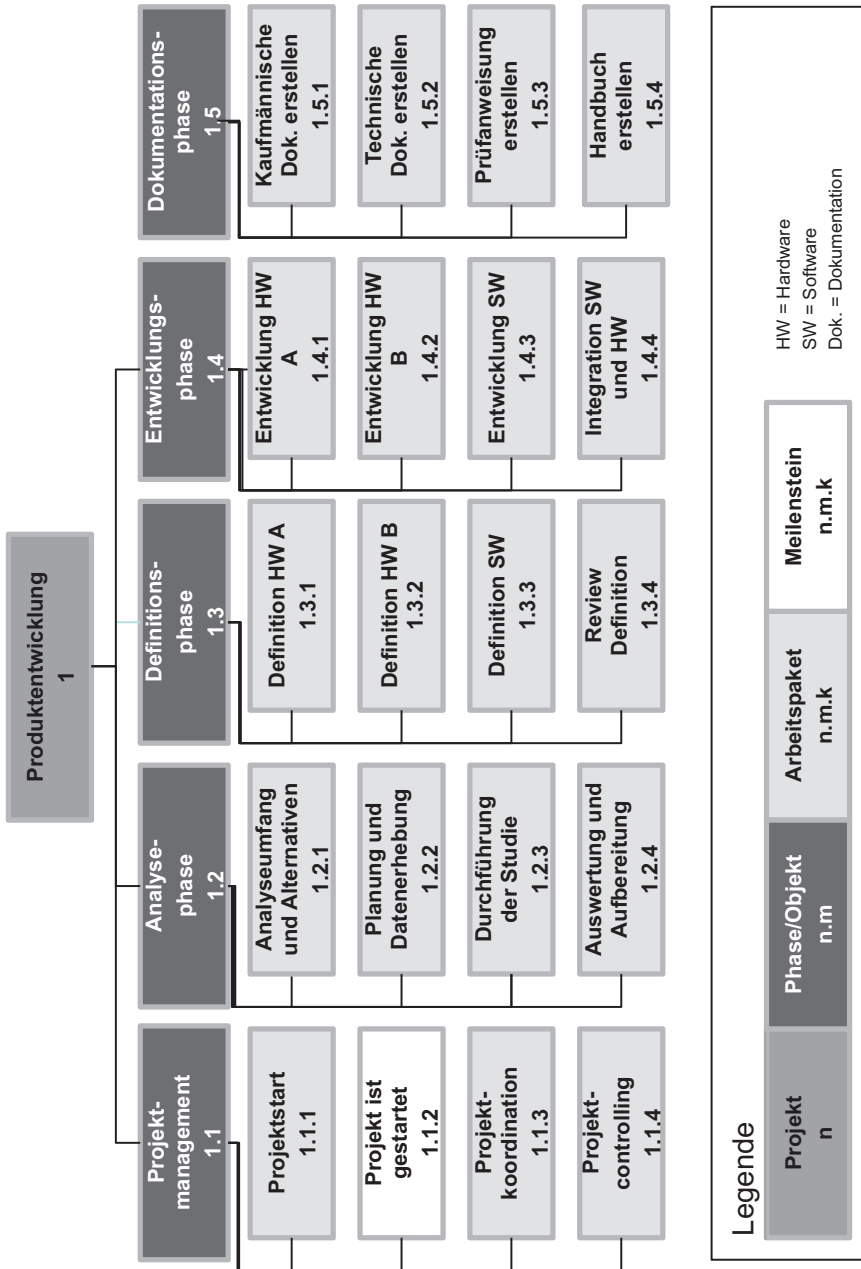


Bild 2.3 Beispiel eines Projektstrukturplans



Das Wichtigste in Kürze

Projekte entstehen durch Abgrenzung von anderen Vorhaben, Projekten und/oder dem Unternehmen, in dem sie eingebettet sind.

Die Grenzsetzung beginnt mit der Formulierung des Projektauftrages (Identifikation, Ziel, Inhalt, Start-/Endzeitpunkt, Budget, Organigramm, Auftraggeber, Stakeholder, Kunde, Lieferant ...) und endet mit der Entstehung eines temporären sozialen Systems.

Um die Entwicklung eines Projektes steuern zu können, sind alle genannten Grenzen des Projektes zu beachten, um Fehlendes zu ergänzen, Überflüssiges zu beseitigen oder Vermengtes zu trennen.

■ 2.3 Achten Sie auf Ganzheitlichkeit eines Projektes

Ein Projekt ist ein temporäres soziales System, das ein bestimmtes Ziel (Sinn oder Zweck) hat. Es grenzt sich wie beschrieben von seinem Umfeld (Linienorganisation, anderen Projekten) ab und besteht aus mehreren Elementen (Projektmitarbeitende), die zueinander in Beziehung stehen (siehe Struktur und Organigramm) und spezifische Funktionen im System erfüllen. Die Veränderung eines Elementes zieht Veränderungen bei anderen Elementen nach sich. Ein Projekt ist als eine Einheit oder ein Ganzes in Bezug auf Budget, Zeitplan, Kosten, Leistungen und Organisation anzusehen.

Ein Projektziel kann oft nur unter Berücksichtigung des Hintergrundes des Unternehmens, innerhalb dessen es durchgeführt wird, verstanden werden. Deshalb sollten die Ziele eines Projektes immer mit Bezug auf die Unternehmensziele, -vision und -strategie aufgezeigt werden.

Viele Projekte werden beispielsweise mit Verlusten durchgeführt, wenn sich das Unternehmen davon eine bessere Marktpositionierung, einen neuen wichtigen Kunden, nachhaltige Werbung oder andere Vorteile verspricht oder sie erwirbt. Diese Vorteile sind innerhalb des Projektsystems nicht wahrnehmbar. Sie sollten jedoch in einer Business-Case-Analyse berücksichtigt und hervorgehoben werden. Dafür ist es notwendig, das Projekt im Zusammenspiel mit dem Unternehmen zu betrachten. Nur so können Aufwand und Kosten eines solchen Projektes gerechtfertigt werden.



Hinweis

Eine transparente und bildliche Darstellung der Projektziele macht dem Projektteam den Sinn des Projektes klar. Dieser ist oft nur im Zusammenhang mit dem Kontext des Projektes verständlich.

Das Verständnis aller Mitarbeitenden der eigenen Projektaktivitäten vor dem Hintergrund der Projektziele ist ebenfalls wichtig, um Missverständnisse und Fehldeutungen zu vermeiden. So kann jede Aktivität oder Entscheidung vor dem gegebenen Hintergrund gesehen und geprüft werden. Energie und Zeit können zielführend eingesetzt werden. Ist z. B. der Einsatz eines integrierten Softwaresystems (SAP) für alle funktionalen Anwendungen ein strategisch gesetztes Ziel, dann macht es wenig Sinn, für eine Funktion eine proprietäre Anwendung, die nur von einem einzigen Hersteller unterstützt wird, zu entwickeln, auch wenn diese Anwendung im Einzelnen betrachtet optimaler und kostengünstiger wäre.

Aus den Projektzielen werden die inhaltlichen Ergebnisse und Zwischenergebnisse oder die Betrachtungsobjekte des Projektes abgeleitet. Ausgehend von diesen Betrachtungsobjekten werden die dafür notwendigen Arbeitspakete geplant und mithilfe eines Projektstrukturplans strukturiert. Somit kann die inhaltliche Ganzheitlichkeit eines Projektes mithilfe des Betrachtungsobjekteplans und des Projektstrukturplans sichergestellt werden.



Hinweis

Durch eine ganzheitliche Betrachtung eines Projektes stellen Sie sicher, dass alle Ziele des Projektes durch die Erstellung der Betrachtungsobjekte erreicht werden und alle Betrachtungsobjekte durch die Durchführung der Arbeitspakete in den erwünschten Zustand versetzt werden.

Unter Projektdimensionen sind alle Größen eines Projektes zu verstehen, welche mithilfe von Projektmanagementmethoden, im Sinne einer Planung, einer systematischer Überwachung, eines Vergleiches der Ist- und Soll-Werte einer jeweiligen Projektdimension und einer Erarbeitung von notwendigen Maßnahmen, gesteuert werden können.

Zu den Projektdimensionen gehören:

- Projektauftrag,
- Ziele,
- Betrachtungsobjekte und Ergebnisse,
- Leistungen und Arbeitspakete,
- Termine,
- Kosten und Erträge,
- Ressourcen,
- Risiken und Chancen,
- Organisation,
- Team,
- Umfeld,
- Kultur und
- weitere kontextspezifische Größen.



Hinweis

Projektdimensionen sind auch als „Betrachtungsobjekte des Projektmanagements“ bekannt. Je nach Projektmanagementrichtung werden unterschiedlich viele Dimensionen berücksichtigt. Allen PM-Richtungen gemeinsam sind die drei wesentlichen Dimensionen eines Projektes: Qualität, Kosten und Zeit, die auch als „magisches Dreieck“ bekannt sind (Bild 2.4).

Das magische Dreieck stellt die Beziehung zwischen den drei wesentlichen Faktoren Qualität (Leistung inbegriffen), Kosten und Zeit für die Erstellung der Leistung dar. Magische Dreiecke werden auch in anderen Bereichen wie Produktmanagement (Kosten, Preis, Qualität) oder Kapitalanlagen (Sicherheit, Liquidität, Rentabilität) verwendet. Diese Faktoren stellen die von den Stakeholdern erhofften oder geforderten Parameter dar:

- eine hohe Leistung und Qualität,
- in einer möglichst kurzen Zeit erbracht,
- unter möglichst geringen Kosten.

Verändert man einen der Faktoren, dann wird sich zumindest einer der beiden anderen Faktoren mit verändern.



Bild 2.4 Magisches Dreieck im Projektmanagement

Eine höhere Leistung/Qualität kann durch Einsatz gleichbleibender Ressourcen über einen längeren Zeitraum (Kosten bleiben gleich, Zeit wird erhöht), durch Einsatz von vermehrten Ressourcen über den gleichen Zeitraum (Kosten werden erhöht, Zeit bleibt gleich) oder durch den Einsatz von vermehrten Ressourcen über einen längeren Zeitraum (Kosten werden erhöht, Zeit wird erhöht) erreicht werden. Niedrigere Kosten und kürzere Zeit gehen immer zulasten der Leistung/Qualität. Eine gleichbleibende Qualität kann in einer kürzeren Zeit nur durch vermehrten Ressourceneinsatz und damit erhöhten Kosten erreicht werden.

Das magische Dreieck verdeutlicht die Wechselwirkung zwischen den drei genannten Faktoren. Dabei wird oft vergessen, dass in Projekten viele weitere Faktoren relevant sind.

So verhalten sich Menschen, die hier als Ressourcen angesehen werden, sehr unterschiedlich in der Projektarbeit abhängig von ihrer Qualifikation, Motivation und weiteren kontextuellen Faktoren. Erst durch die Betrachtung aller relevanten Faktoren und deren Wechselwirkungen aufeinander kann ein Projekt besser geplant und gesteuert werden.

Für einige der Projektdimensionen können Pläne leicht aus dem Projektstrukturplan abgeleitet werden:

- Aktivitätsplan (Was wird in welchem Arbeitspaket gemacht?),
- Terminplan (Wann wird welches Arbeitspaket durchgeführt?),
- Funktionsplan (Wer verantwortet was in welchem Arbeitspaket?),
- Ressourcenplan (Welche Ressourcen werden im Arbeitspaket eingesetzt?),
- Kostenplan (Welche Kosten entstehen in einem Arbeitspaket?),
- Risikoplan (Mit welchen Risiken ist zu rechnen?).

Die Ableitung oder Erstellung der genannten Pläne aus dem Projektstrukturplan wird faktisch durch die Einnahme verschiedener Pers-

pektiven zum Projekt erreicht. Jede Perspektive stellt eine der Projektdimensionen in den Fokus der Aufmerksamkeit.

Durch diesen Perspektivenwechsel können wir jeweils eine Projektdimension im Detail betrachten und dabei weiterhin das Projekt als Ganzes mithilfe des Projektstrukturplans im Blick behalten.



Hinweis

Alle Projektdimensionen beeinflussen sich gegenseitig. Wird ein Projektziel verändert, können alle anderen Projektdimensionen davon betroffen werden. Eine mehrfache und rekursive Überprüfung der gegenseitigen Beeinflussungen der Projektdimensionen sichert die Ganzheitlichkeit und Integration eines Projektes.

Vom Projektstrukturplan ausgehend kann der Ressourcenbedarf für jedes Arbeitspaket ermitteln werden, und es kann erkannt werden, ob genügend Projektmitarbeitende zur Durchführung der Aufgaben zugeordnet sind. Zusätzlich kann bei der Zusammensetzung des Teams auf Ganzheitlichkeit bezüglich Kompetenzen, Persönlichkeiten, Werte, Kultur und Erfahrungen geachtet werden.

In einem Projekt, also in einem sozialen System, wird der Mensch insbesondere unter Berücksichtigung seiner individuellen Erfahrungen, Bedürfnisse und Fähigkeiten im Zusammenspiel mit den Prozessen und in der Wechselwirkung mit Zieldefinition, Rahmenbedingungen, Umwelten, Wissen und Kontext betrachtet.

Während deterministische Methoden die Trennung zwischen Prozess und Rolle, Rolle und Mensch bevorzugen, wählen systemische Methoden eine ganzheitliche Sichtweise. In dieser ganzheitlichen Sichtweise werden alle relevanten Faktoren betrachtet, die im Zusammenspiel eines Systems bzw. der Systemelemente eine Auswirkung auf den Erfolg haben, insbesondere die Berücksichtigung des Menschen.

Die Berücksichtigung von individuellen Bedürfnissen oder Zielen der Projektmitarbeitenden ist dabei von hoher Bedeutung. Ein Projektmitarbeiter, der zu Hause wichtige Dinge erledigen muss (Pflege von Kindern, Eltern, Partnerin, Hausbau ...), wird vielleicht nicht genügend Energie und Zeit für alle privaten und beruflichen Aufgaben haben. Die Effektivität und Effizienz im Projekt wird darunter leiden. Als eine Alternative könnte eine flexible Teilzeitarbeit vereinbart werden. Die Kompetenzen des Mitarbeiters können weiterhin abgerufen und eingesetzt werden. Die betreffende Person kann so eine gute Balance zwischen beruflichen und privaten Pflichten finden.



Das Wichtigste in Kürze

Die ganzheitliche Betrachtung eines Projektes wird verbessert, wenn

- der jeweilige vorhandene Hintergrund (Projektziel in Bezug auf Unternehmensziel, Projektaufgabe und Projektstrukturplan in Bezug auf Projektziel) berücksichtigt wird,
- die Integration und die Wechselwirkungen aller Projektdimensionen untereinander beachtet werden,
- die Projektbeteiligten mit ihren jeweiligen individuellen Bedürfnissen und Fähigkeiten gesehen werden,
- bei der Zusammensetzung des Teams auf ergänzende und kompatible Charaktere geachtet wird.

■ 2.4 Bilden Sie Unterschiede, die einen Unterschied machen

Die Unterschiedsbildung durch Grenzziehung zwischen Projekt und Umfeld wird durch die Konstruktion von klaren zeitlichen, inhaltlichen, kostenmäßigen, sozialen und eventuell weiteren Grenzen mithilfe von Zieldefinitionen, Planung der Projektleistungen, Etablieren