

Die wichtigsten Entscheidungstechniken, nämlich die **Nutzwertanalyse** und die Verfahren der **Investitionsrechnung**, wurden bzw. werden an anderer Stelle ausführlich dargestellt.

5.4.3 Projektmanagement

5.4.3.1 Projektorganisation und Projektmanagement

5.4.3.1.1 Merkmale eines Projekts

Nach DIN 69901 ist ein **Projekt** im Wesentlichen gekennzeichnet durch

- **Einmaligkeit:** Die Aufgabe stellt sich in der aktuell vorliegenden Form kein zweites Mal.
- **Endlichkeit:** Die Aufgabe ist innerhalb eines vorab festgelegten Zeitraumes zu erfüllen.
- **Restriktionen:** Die zur Projektdurchführung verfügbaren Mittel (Sachmittel, Geld und Arbeitskräfte) sind begrenzt. Oberstes Kriterium der Projektorganisation ist daher stets die Wirtschaftlichkeit.
- **Abgrenzbarkeit:** Das Projekt ist gegenüber anderen Vorhaben klar abgegrenzt.
- **Spezifische Organisation.**

Weitere Merkmale sind

- **Komplexität:** Die Aufgabe besitzt einen nennenswerten Schwierigkeitsgrad (Anforderung der »Nichttrivialität«).
- **Unsicherheit/Risiko:** Die Art der Aufgabenlösung ist nicht eindeutig vorgezeichnet, d. h. es gibt eventuell mehr als eine oder auch gar keine Lösung. Die Durchführung ist nicht unabhängig von Umwelteinflüssen: Während des verfügbaren Zeitraumes können Änderungen oder auch der Abbruch der Projektarbeit erforderlich werden. Die Projektdurchführung beinhaltet ein Risiko.
- **Interdisziplinäre Bearbeitung:** Die Aufgabenlösung erfordert Expertenwissen aus verschiedenen Fachbereichen, ggf. auch Internationalität.

Beispiele:

Ein Unternehmen befürchtet mittelfristige Umsatzeinbußen und Marktanteilsverluste wegen Überalterung der Produktpalette. Die Suche nach einem neuen, zukunftssträchtigen Produkt soll Gegenstand eines Projektes sein: Dieses umfasst bei einer mehrmonatigen Gesamtdauer die Produktforschung und -entwicklung, die Konstruktion, die Fertigung von Prototypen, die Optimierung und die Produkterprobung. Mit der Phase der Produktionsaufnahme und Markteinführung, die vom Projektteam begleitet werden kann, wird die Überleitung der Projektergebnisse in die unternehmerische Haupttätigkeit vollzogen.

In einer Fachabteilung soll die bisherige konventionelle Aufgabenerfüllung künftig mit Hilfe eines computergestützten Systems erfolgen. Die Einführung dieses Systems ist Gegenstand eines Projektes, in dessen Rahmen Fachleute der direkt betroffenen Abteilung und der indirekt betroffenen angrenzenden Abteilungen, EDV-Fachkräfte und ein Mitglied der Geschäftsleitung eine hierarchieübergreifende Projektgruppe bilden.

Ein international tätiges Großunternehmen will ein Zweigwerk in Indien errichten.

Ein vor drei Jahren gegründetes Softwarehaus, das bislang nur regional tätig und bekannt war, plant, sich erstmals auf der Fach- und Publikumsmesse CEBIT in Hannover zu präsentieren. Das für Öffentlichkeitsarbeit zuständige Mitglied der Geschäftsführung initiiert die Gründung einer Projektgruppe aus Mitarbeitern verschiedener Fachbereiche, die sich mit der Vorbereitung und Durchführung der Messepräsentation befassen soll.

Der Großauftrag eines Kunden zum Bau einer Maschinenanlage erfordert die Neuentwicklung verschiedener Bauteile und wird damit zum Ausgangspunkt eines Projektes.

Die vorstehenden Beispiele zeigen die mögliche Bandbreite dessen, was unter »Projekt« verstanden werden kann: Die Unterschiede in den zeitlichen, kapazitiven und finanziellen Dimensionen sind augenfällig. Zum letzten Beispiel sei angemerkt, dass einzelne Kundenaufträge, die sich auf die bereits eingeführte Produktpalette beziehen, in der Regel keine Projekte sind.

Eine besondere Art des Projekts stellt das **Gemeinschaftsprojekt** dar. Hierunter ist der Zusammenschluss mehrerer rechtlich und wirtschaftlich voneinander unabhängiger Unternehmen oder Institutionen in Bezug auf ein gemeinsames Vorhaben zu verstehen. Solche Kooperationen, die z. B. im rechtlichen Rahmen von Arbeitsgemeinschaften (ARGE), BGB-Gesellschaften oder Gesellschafts-Neugründungen abgewickelt werden können, sind häufig erforderlich, wenn Umfang, Komplexität, Finanzbedarf und Risiko des Vorhabens die Möglichkeiten eines einzelnen Unternehmens überschreiten.

Projektorganisation ist in DIN 69901 definiert als »Gesamtheit der Organisationseinheiten und der aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen zur Abwicklung eines bestimmten Projektes«. Es verwundert nicht, dass im gegenwärtigen Sprachgebrauch die Begriffe »Projektorganisation« und »Projektmanagement« meist synonym verwendet werden; denn die Organisation eines Projekts verlangt nach Regeln, die das moderne Projektmanagement bietet.

Vielfach wird der Begriff der Projektorganisation aber in einer **verengten Weise** auf eine bestimmte Form der Aufbauorganisation angewendet, die der Spartenorganisation gleicht und in Lehrbuch 2, Kapitel 4 bereits dargestellt wurde.

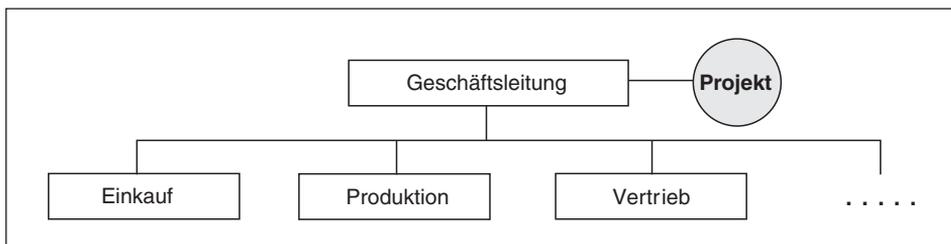
Modernes Projektmanagement meint etwas grundsätzlich anderes als die vorgeschilderte »klassische« Projektorganisation: Es versteht sich als Antwort auf die zunehmenden **Adaptationsprobleme** der Unternehmung, indem es innerhalb einer gegebenen Organisationsstruktur (**Primärorganisation**) eine eigenständige interne Organisation (**Sekundärorganisation**) bildet, deren konkrete Ausgestaltung von den jeweils anstehenden Projekten abhängt. Die Primärorganisation stellt also den auf Dauer angelegten Rahmen für eine flexibel gestaltbare Sekundärorganisation dar. In den folgenden Abschnitten steht das moderne Projektmanagement im Mittelpunkt.

5.4.3.1.2 Organisationsformen im Projektmanagement

Die Form der Einbindung des »Projektmanagers« an die bestehende Organisation kann in der betrieblichen Praxis sehr unterschiedlich geregelt sein:

– Projektmanager als Stabsfunktion:

Stäbe besitzen lediglich Beratungsbefugnisse. Der Projektmanager im Stab informiert und berät den Linienmanager, dessen Bereich er angegliedert ist. Er bereitet damit Entscheidungen vor, die jedoch »in der Linie« getroffen werden. Diese Form der Projektorganisation wird auch als Projektkoordination bezeichnet.

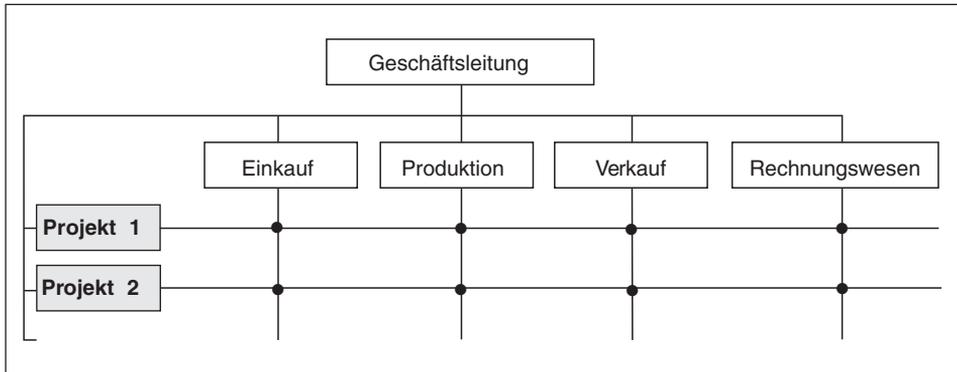


Projektkoordination

– **Projektmanager als Matrixfunktion:**

Der Projektmanager trägt die fachliche Verantwortung für das Projekt, während die disziplinarische Weisungsbefugnis dem Vorgesetzten in der Primärorganisation vorbehalten ist. Typisch für die Organisationsform ist, dass gleichzeitig – bei durchaus unterschiedlichen Beginn- und Endterminen – mehrere Projekte verfolgt werden. Der organisatorische Aufbau entspricht dem einer Matrixorganisation.

Unerlässlich sind daher Konsistenzkontrollen, die die Planungen daraufhin überprüfen, ob sie inhaltlich und logisch widerspruchsfrei in Bezug auf andere Projekte sind.

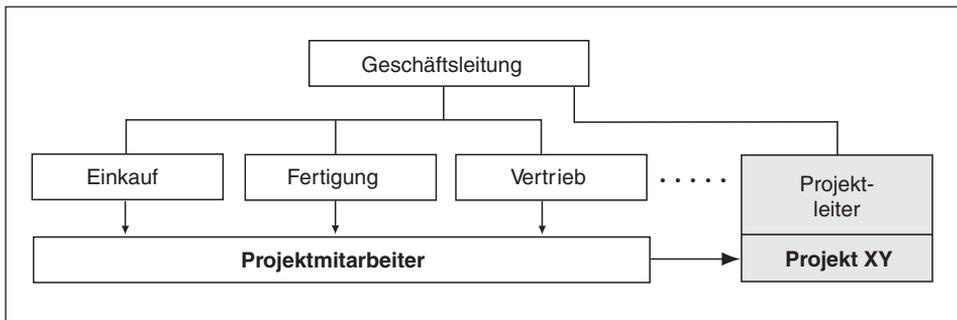


Projektmanagement in der Matrixorganisation

– **»Reines« Projektmanagement:**

Nur in dieser Variante trägt der Projektmanager die volle Verantwortung für das Projekt und ist zugleich mit allen erforderlichen Befugnissen ausgestattet.

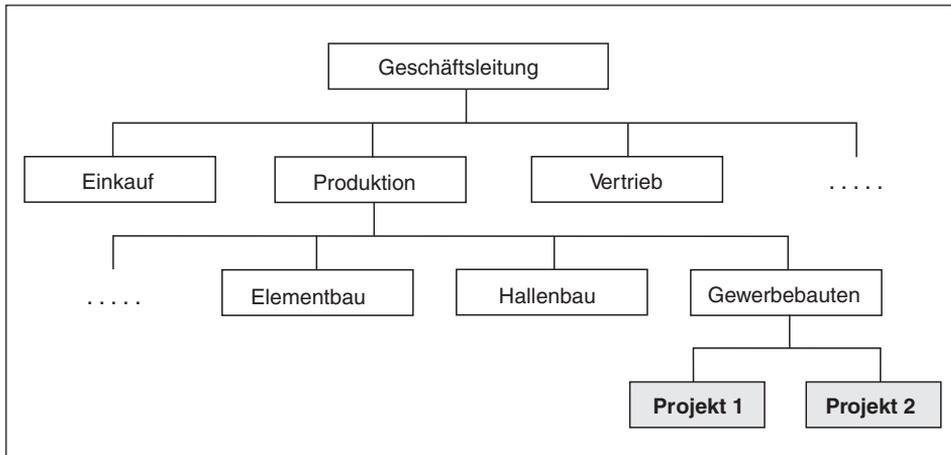
Auch hierzu folgt eine verdeutlichende Abbildung:



Reines Projektmanagement

– **Fachbereichsbezogenes Projektmanagement:**

Dies ist eine in der Praxis anzutreffende Variante, die aber wegen der hierarchischen Zuordnung des Projektleiters zu einem Fachbereich problematisch ist, weil dieser das Projekt nicht voll verantwortlich und nicht über die hinreichenden Befugnisse verfügt.



Fachbereichsbezogenes Projektmanagement

5.4.3.2 Projektplanung

Das Projektmanagement verläuft generell in drei Phasen; diese lassen sich unabhängig von Art, Dauer und Größe eines Projektes immer beobachten:

Phase 1: Projektauswahl und -planung

- Problemanalyse,
- Umfeld- und Risikoanalyse,
- Formulierung des Projektauftrages,
- Projektplanung.

Phase 2: Projektsteuerung

- Steuerung,
- Überwachung,
- Dokumentation.

Phase 3: Projektabschluss

- Abschlussbericht und Präsentation,
- Implementierung der Projektergebnisse,
- Prozessbegleitung.

5.4.3.2.1 Situationserfassung und Problemanalyse

Eine Projektidee ist »geboren«: Nun ist es das Ziel des Projektmanagements, die aktuell vorhandene Situation (Ist-Zustand) in die angestrebte **Situation** (Soll-Zustand) zu überführen. Es ist also erforderlich, den Ist-Zustand zu kennen, um die für die Überleitung notwendigen Schritte ausführen zu können, und den Soll-Zustand genau zu definieren.

Ist-Aufnahme und Ist-Analyse sind Bestandteil der Problemanalyse.

Die Problemanalyse

- bezieht alle Betroffenen in die kritische Aufnahme des Ist-Zustandes ein;
- stützt sich, wann immer möglich, auf Zahlen, Daten und Fakten (»ZDF-Regel«);
- untersucht die grundsätzliche Projektbedeutung »aus Unternehmenssicht«: dabei ist festzustellen, welche Bedeutung dem Projekt in Bezug auf die Unternehmensziele zukommt (im allgemeinen stehen dabei wirtschaftliche Betrachtungen, also der Projektnutzen, im Vordergrund);
- analysiert das Problem »aus Kundensicht« unter den Aspekten »Wertschöpfung« (was ist tatsächlich notwendig bzw. »wofür ist der Kunde bereit zu zahlen«) und »Verschwendung« (was ist verzichtbar bzw. bringt keinen Mehrerlös);
- trifft Feststellungen zur Projektaktualität: es muss begründet werden, warum ein Projekt gerade zum gegenwärtigen Zeitpunkt durchgeführt werden soll.

5.4.3.2.2 Umfeld- und Risikoanalyse

Die **Umfeldanalyse** beschäftigt sich eingehender mit dem externen und internen Projektumfeld.

Externe Einflüsse können von – bereits eingeleiteten oder zu erwartenden – Maßnahmen von Mitbewerbern oder von allgemeinen (politischen, gesamtwirtschaftlichen, technologischen) Entwicklungen ausgehen.

Das **interne** Umfeld ist geprägt durch

- vorhandenes Know-how,
- die Datenbasis,
- Ressourcen (Finanzen, Personal, Räume usw.),
- die Unterstützungsbereitschaft durch die Unternehmensleitung u. a.

Die **Risikoanalyse** beschäftigt sich mit den Risiken, die aus der Projektdurchführung resultieren können, und stellt diese in Beziehung zu der bei der Unternehmensleitung vorhandenen Risikobereitschaft. Dabei können (hier nicht näher beschriebene) mathematisch-statistische Verfahren zum Einsatz kommen.

5.4.3.2.3 Festlegung/Formulierung des Projektauftrags

Nach Abschluss der Situationserfassung und Problemanalyse kann – sofern das Projekt nicht verworfen wurde – die Formulierung des Projektauftrages erfolgen.

Die Festlegung beinhaltet

- die genaue Bezeichnung und Beschreibung des mit der Projektdurchführung angestrebten Ziels,
- den Abschlusstermin bzw. die Gesamtdauer des Projekts,
- die Beteiligten und deren Befugnisse,
- den internen Auftraggeber (meist ein Mitglied der Geschäftsleitung).

Besonderes Augenmerk muss dabei der Formulierung des angestrebten Ziels gelten, wobei bei komplexen Projekten an die Stelle eines Einzelergebnisses ein **Zielsystem** (Zielszenario) aus mehreren Zielen tritt.

DIN 69901 beschreibt **Projektziele** als »nachzuweisendes Ergebnis und vorgegebene Randbedingungen der Gesamtaufgabe eines Projektes«.

Beispiel:

Die Schmitz & Schnulz GmbH ist ein kleines, aber aufstrebendes Unternehmen der Metall verarbeitenden Industrie, das sich auf die Herstellung von Gehäusen für Computer und

HiFi-Geräte spezialisiert hat. In den zwölf Jahren, die seit der Gründung vergangen sind, ist der Betrieb stark expandiert, und die Fertigung ist inzwischen aus der kleinen Werkstatt der Gründerjahre in zwei vor drei Jahren errichtete jeweils 300 qm große Fertigungshallen umgezogen.

Die Verwaltung ist dagegen noch immer in dem alten Gebäude – einer ehemaligen KFZ-Reparaturwerkstatt mit einigen kleinen Büroräumen im ersten Stock – untergebracht. Für die mittlerweile 14 dort arbeitenden Personen ist die drangvolle Enge aber kaum noch erträglich; außerdem ist das Gebäude in einem wenig repräsentativen Zustand.

Die Errichtung eines Verwaltungsneubaus auf dem Gelände der neuen Fertigungshallen würde genehmigungsrechtlich keine Schwierigkeiten bereiten und soll nun in Angriff genommen werden.

Das Projekt »**Planung und Errichtung eines neuen Verwaltungsgebäudes**« wurde einer Planungsgruppe unter Führung des Geschäftsleitungsassistenten übertragen. Dabei wurden im Projektauftrag folgende Ziele formuliert:

Sachziel: Umsiedlung der Verwaltung in einen auf dem vorhandenen Gelände zu errichtenden Neubau, der ausreichenden Platz für alle vorhandenen Arbeitsplätze und eine langfristig hinreichende Platzreserve bietet.

Kostenziel: Max. 2 Mio. € inklusive aller Kosten für Innenausstattung, Außenanlagen und Umzug.

Terminziel: Spätestens am 31.12. des nächsten Jahres muss die Verwaltung arbeitsfähig im neuen Gebäude untergebracht sein.

5.4.3.2.4 Projektplanung im engeren Sinne

Die Projektplanung setzt sich in der Regel aus den folgenden Teilplanungen zusammen:

- Projektstrukturplanung,
- Ressourcenplanung,
- Ablauf- und Terminplanung,
- Liquiditäts- und Kostenplanung,
- Budgetplanung (Finanzplanung).

Dabei sind die Übergänge zwischen den Schritten fließend, und die obige Reihenfolge ist – zumindest hinsichtlich der Punkte 2 und 3 – nicht bindend; die Aufgliederung in Einzelschritte begünstigt aber die Übersichtlichkeit und ermöglicht die Festlegung von »Checkpoints« für die Fortschrittskontrolle. Nicht zuletzt erleichtert die isolierte Betrachtung der Teilplanungen die Beschreibung und Verdeutlichung der einzelnen Planungsschritte, denen die nächsten Abschnitte gewidmet sind.

5.4.3.2.4.1 Projektstrukturplanung

In der Projektstrukturplanung erfolgt auf Basis des Projektauftrages eine Zerlegung des Projektes in Teilprojekte, Arbeitspakete und Vorgänge. Die Vorgänge als kleinste Einheiten innerhalb der Gesamtaufgabe werden mit Leistungsbeschreibungen versehen und in **Netzplänen** verarbeitet.

Mit Hilfe des Strukturplanes kann eine Zuordnung von Einzelaufgaben zu Stellen erfolgen.

In der Praxis wird wie folgt vorgegangen:

1. Anlegen einer Aufgabenliste

Hierbei handelt es sich um eine vorbereitende Tätigkeit, bei der die schon zu diesem Zeitpunkt erkennbaren Teilaufgaben mit ihren Hauptmerkmalen aufgelistet werden. Ein Beispiel für eine Aufgaben- oder Tätigkeitsliste zeigt die Abbildung.

| Aufgabenliste für Projekt: | | Bau des Verwaltungsgebäudes | | | | | |
|----------------------------|-------------|------------------------------------|--------------------------|----------------------|---------------|-------|--------|
| Ifd. Nr. | Vorgang Nr. | Tätigkeit | Voraussetzung/ Vorgänger | Zuständige Abteilung | Beginn-termin | Dauer | Kosten |
| 1 | 1 | Entwurf | – | A3 | 23. KW | 3 WO | ... |
| 2 | 2 | Bauantrag | 1 | A3 | 26. KW | 1 WO | ... |
| . | | | | | | | |
| . | | | | | | | |

Aufgabenliste

Oft wird in dieser Phase für jede Teilaufgabe ein eigenes Aufgabenblatt angelegt, in dem die Merkmale des jeweiligen Vorgangs näher ausgeführt werden. Häufig werden im Verlauf der Planung weitere Aufgaben, die zunächst übersehen wurden, hinzukommen.

2. Aufstellung eines Projektstrukturplanes (PSP)

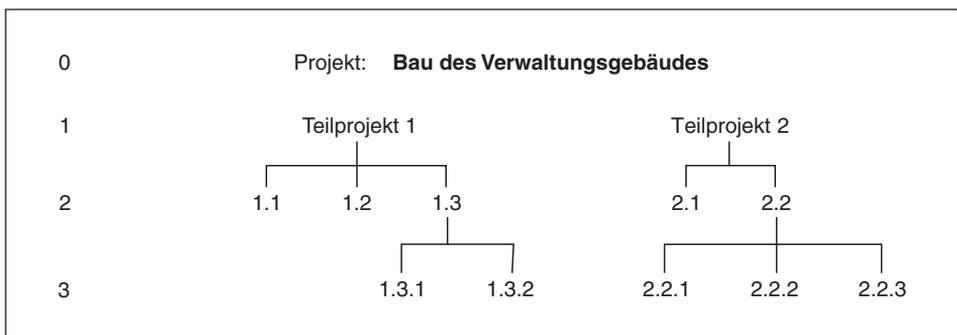
Auf Basis der Aufgabenliste wird eine vor allem in die Tiefe strukturierende Zergliederung des Projektes in **Teilprojekte, Aufgaben und Unteraufgaben** vorgenommen.

Dabei bietet sich die Form der **Organigramm-Grafik** an, die einer tabellarischen Aufstellung wegen ihrer Übersichtlichkeit vorzuziehen ist. Die Aufgaben auf der jeweils untersten Stufe der Hierarchie werden als Arbeitspakete bezeichnet. Ein Arbeitspaket ist demnach die kleinste Einheit, die eindeutig abgegrenzt, selbstständig erledigt und kontrolliert und einer bestimmten Stelle zugeordnet werden kann. Ziel der Gliederung ist die Herstellung einer optimalen Übersicht bei einem der Komplexität des Problems angepassten Detaillierungsgrad, wobei gilt:

So viel planen und vororganisieren wie nötig, so viel delegieren wie möglich!

Die Gliederungstiefe wird dabei wesentlich von der Zahl der beteiligten Personen bestimmt.

Es empfiehlt sich, die einzelnen Aufgaben mit Nummern zu versehen, die im Verlauf der folgenden Planung weiterverwendet werden. Dabei kommen entweder fortlaufende oder sprechende Nummern in Betracht. Eine fortlaufende Nummerierung bietet den Vorteil kurzer, unverwechselbarer Ziffern, nachteilig ist jedoch, dass die hierarchische Zuordnung der einzelnen Teilaufgabe anhand der Nummer nicht erkannt werden kann. Für eine sprechende Nummerierung, wie sie die folgende Abbildung zeigt, gilt die umgekehrte Argumentation.

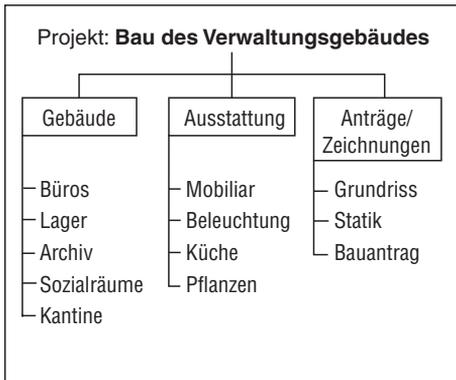


Projektgliederung im Projektstrukturplan mit Nummerierung

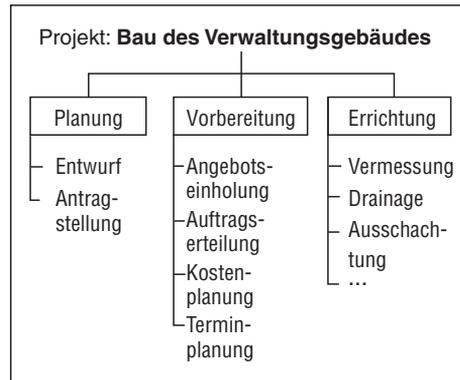
Der Aufbau von Projektstrukturplänen kann – ähnlich der Unterscheidung beim Einliniensystem im Rahmen der Aufbauorganisation – nach **verschiedenen Aspekten** erfolgen:

- objektorientiert: Objekte können Produkte, Gegenstände, Orte usw. sein;
- verrichtungsorientiert (funktionsorientiert), also an Tätigkeiten ausgerichtet;
- zeitorientiert: Die Gliederung vollzieht Phasen oder (eventuell zwangsläufige) Abfolgen nach.

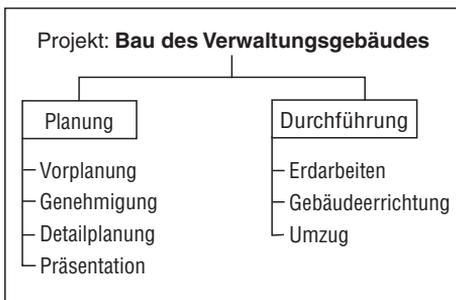
Dabei sind Kombinationen möglich, also etwa eine Gliederung, die in der ersten Ebene am Objekt, in der weiteren Gliederung verrichtungsorientiert ist. Die folgende Abbildung zeigt – unter Bezug auf das fortlaufende Beispiel – verschiedene Gliederungsalternativen.



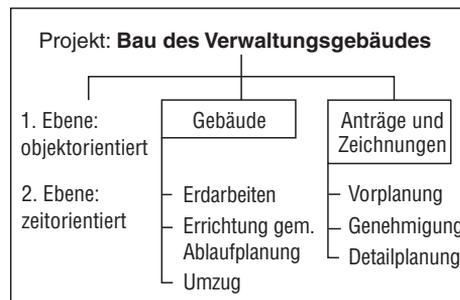
Objektorientierter PSP



Verrichtungsorientierter PSP



Zeitorientierter PSP



Gemischt-orientierter PSP

Letztlich gibt es keine verbindliche Empfehlung dazu, wie der ideale PSP auszusehen hätte – seine Gestaltung, sein Detaillierungsgrad und seine Gliederung sind so zu wählen, dass für die jeweilige Problemstellung eine optimale Funktionalität erreicht wird.

Häufig wird sich der erste Entwurf als nicht tauglich oder nicht hinreichend herausstellen, und oft wird die Strukturplanung ein zyklischer Prozess sein, in dem der PSP von der Grobplanung über mehrere Zwischenstufen zu seiner endgültigen Form entwickelt wird.

3. Für die einzelnen **Arbeitspakete**, die kleinsten abgegrenzten, selbstständigen Einheiten also, aus deren Gesamtheit sich das Projekt zusammensetzt, werden Beschreibungen erstellt. Ein Beispiel für eine solche Beschreibung zeigt die folgende Abbildung.

| | |
|------------------------------------|--|
| Projekt: | Arbeitspaket: |
| Bau des Verwaltungsgebäudes | Antragstellung für Baugenehmigung |
| Tätigkeiten: | – Lageplan erstellen – Grundriss erstellen – Statik erstellen... |
| Voraussetzungen: | – Flurkarte muss vorliegen – Raumplanung intern – Gutachten zur Bodenbeschaffenheit... |
| Probleme: | – knapper zeitlicher Rahmen – Fläche ist nicht geräumt... |
| Risiken: | – vorzeitiger Wintereinbruch... |

Beschreibung eines Arbeitspakets

Die Strukturplanung ist Grundlage für **alle** weiteren Planungen.

5.4.3.2.4.2 Ressourcenplanung

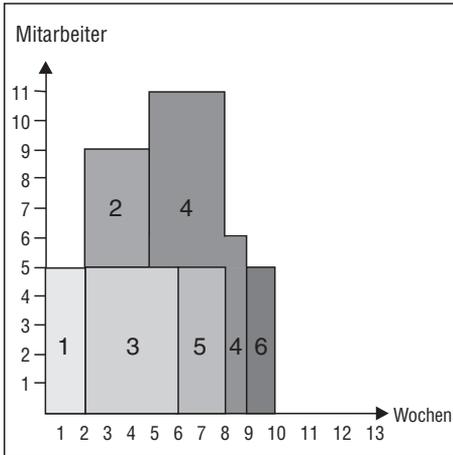
Die Ressourcenplanung bezieht sich auf den Materialeinsatz, den Betriebsmitteleinsatz und das benötigte Personal. Im Rahmen einer ersten Kapazitätsanalyse sind folgende Fragen zu beantworten:

- Welches Personal und welche Sachmittel **werden benötigt**? Diese Frage ist zunächst nur in bezug auf das betrachtete Projekt zu beantworten. Da die Terminplanung vorangegangen ist, können für den ermittelten Bedarf schon Zeitpunkt oder -dauer angegeben werden.
- Welches Personal und welche Sachmittel **stehen zur Verfügung**? Diese Frage kann nicht isoliert für das jeweilige Projekt beantwortet werden, es sei denn, das Projekt sei die einzige betriebliche Aktivität (etwa zur Zeit eines Betriebsstillstandes oder im Zuge der Unternehmensgründung); ansonsten ist folgende Fragestellung zu beachten:
- Welche anderen Projekte und betrieblichen Vorgänge **konkurrieren** um dieselben Kapazitäten? Wenn Konkurrenzen festgestellt werden, stellt sich sofort die nächste Frage:
- Gibt es **Kapazitätsengpässe**? Wenn diese Frage zu bejahen ist, wird es – sofern die Kapazitäten nicht erweitert werden können – erforderlich, Prioritäten festzulegen. Im Allgemeinen erfolgt die Vorgabe von Prioritäten und sonstigen Entscheidungskriterien durch die Geschäftsleitung.
- Wer und was wird **zusätzlich benötigt**? Die Antwort auf diese Frage ist in den Antworten zu den Fragen 1 bis 4 impliziert: Immer dann, wenn unabdingbare Ressourcen unabänderlich belegt oder überhaupt nicht vorhanden sind, muss eine Beschaffungentscheidung fallen.

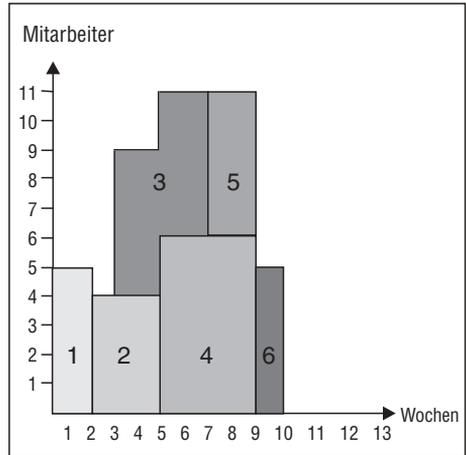
In der Ressourcenplanung wird unter anderem mit **Belastungsdiagrammen** gearbeitet, mit denen eventuelle Diskrepanzen zwischen benötigten und vorhandenen Ressourcen (z. B. Mitarbeiter, maschinelle Anlagen) visuell verdeutlicht werden können. Soweit möglich, sollten dabei gleichartige Mittel bzw. Mitarbeiter, die sich gegenseitig vertreten können, zu Kapazitätsgruppen zusammengefasst werden.

Die folgende Abbildung zeigt exemplarisch eine Reihe von Vorgängen unter Angabe der Vorgänger, der Dauer und der Anzahl der benötigten qualifikationsgleichen Mitarbeiter und darunter ein daraus entwickeltes **Gantt-Diagramm**:

Die Gestalt des hieraus zu entwickelnden **Belastungsdiagramms** hängt davon ab, ob man weils die frühesten oder spätesten Anfangszeitpunkte zugrunde legt:

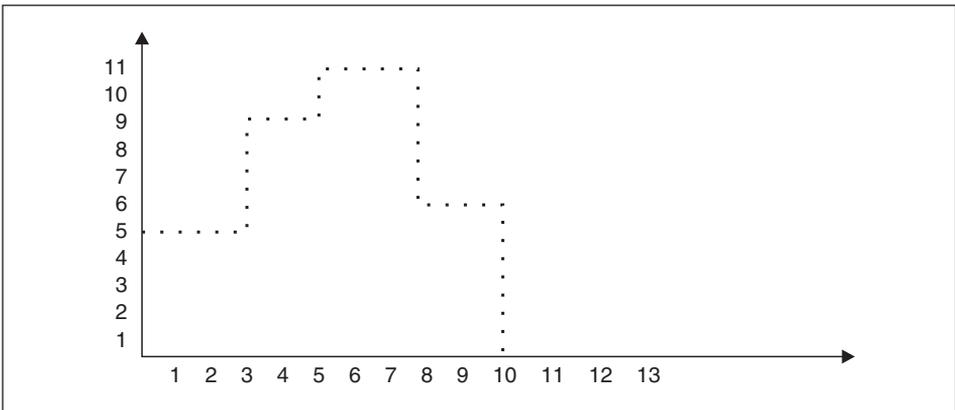


Belastungsdiagramm für früheste Anfangszeitpunkte



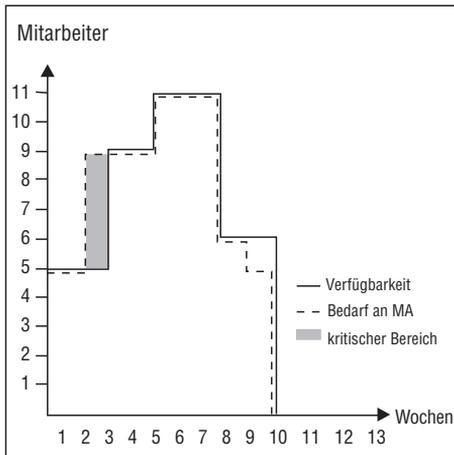
...für späteste Anfangszeitpunkte

Den Belastungsdiagrammen ist die verfügbare **Kapazität** gegenüber zu stellen:

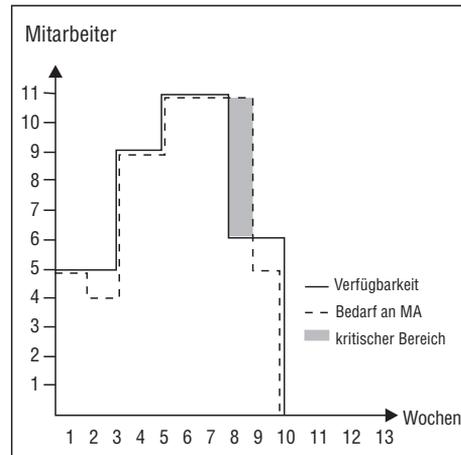


Verfügbare Kapazität

Engpässe werden in einem Soll-Ist-Vergleich zwischen der verfügbaren und der benötigten Kapazität dargestellt:



Soll-Ist-Kapazitätsvergleich für früheste...



...für späteste Anfangszeitpunkte

Der **Kapazitätsausgleich** kann wie folgt in Angriff genommen werden:

- Zunächst sollte der Ausgleich durch **Verschiebung** im Rahmen der aufgedeckten Puffer erfolgen. Ein adäquates Mittel ist die Streckung.

Beispiel:

Ein Vorgang, der innerhalb der ersten sechs Projektwochen erledigt werden muss, wurde mit drei Wochen Dauer und sechs Mitarbeitern angesetzt. Der Soll-Ist-Vergleich zeigt aber, dass nur drei Arbeiter, diese aber für die Gesamtdauer von sechs Wochen, verfügbar sind. Hier bietet sich eine Streckung um drei Wochen auf sechs Wochen mit drei Arbeitern an.

Analog sind **Stauchungen** oder die **Aufteilung** von Vorgängen in getrennt zu erledigende Teilaufgaben zu erwägen.

- Es ist zu prüfen, ob anstelle der ursprünglich geplanten Mittel ähnliche Mittel (**Substitute**) einsetzbar sind.
- War das Ergebnis der vorstehenden Überprüfung negativ, müssen entweder die **eigenen Mittel erweitert** oder einzelne **Leistungen fremdbezogen** werden. Dabei ist zu beachten, dass Betriebsmittelanschaffungen Investitionen darstellen, die die Dauer des Projektes möglicherweise überleben. Ihre Sinnhaftigkeit kann daher meist nicht allein im Rahmen des Projektmanagements beurteilt werden. Die Entscheidung über Erweiterungsinvestitionen wird im Allgemeinen – je nach Finanzvolumen – der Geschäftsleitung oder der zuständigen Führungsebene vorbehalten sein.
- Wenn eine Erweiterung der Kapazitäten bzw. der Fremdbezug nicht möglich oder nicht gewünscht ist, muss das Projekt **verlängert** oder **insgesamt aufgeschoben** und ggf. zu einem anderen Zeitpunkt in Angriff genommen werden.

5.4.3.2.4.3 Ablauf- und Terminplanung

Bei der Terminplanung im Rahmen des Projektmanagements wird bevorzugt mit Netzplänen gearbeitet. Diese ermöglichen nicht nur Aussagen über den Abschlusstermin, sondern liefern auch Angaben über früheste und späteste Endtermine der einzelnen Vorgänge und ermöglichen damit eine permanente Fortschrittskontrolle. Auch werden Pufferzeiten, also Zeitspannen, innerhalb derer sich einzelne Vorgänge zeitlich verlagern dürfen, ohne dass dies eine Auswirkung auf den Endtermin hätte, ersichtlich.

An früherer Stelle wurde bereits auf die Darstellung zeitlicher Abfolgen in **Netzplänen** eingegangen. Bei dem dort gezeigten Netzplan handelt es sich um ein so genanntes Vorgangsknotennetz, bei dem die Vorgänge in Knoten abgebildet werden und die Abhängigkeiten durch Pfeile verdeutlicht werden.

Im obigen Projektstrukturplan wird davon ausgegangen, dass die Planung und Durchführung der eigentlichen Gebäudeerrichtung einem Architekturbüro übertragen wird. Dort werden die erforderlichen Gewerke aufgelistet, terminiert, in eine Reihenfolge gebracht, mittels eines **Gantt-Diagramms** visualisiert und zu einem Netzplan verarbeitet, der die frühesten und spätesten Anfangs- und Endzeitpunkte sowie freie Pufferzeiten und kritische Vorgänge aufzeigt.

Eine andere Möglichkeit der Darstellung ist die Zuweisung von Vorgängen zu Pfeilen, während die durch die Vorgänge geschaffenen Ereignisse oder Tatbestände durch Knoten abgebildet werden. Weitere Methoden der Netzplantechnik, nämlich

- **CPM** (Critical Path Method),
- **PERT** (Program Evaluation and Review Technique),
- **MPM** (Metra Potential Method)

wurden bereits in Lehrbuch 2, Kap. 4 beschrieben.

Anstelle von Netzplänen oder in Vorbereitung oder Ergänzung derselben können auch Flusspläne, Arbeitsablaufdiagramme und Gantt-Diagramme zum Einsatz kommen.

5.4.3.2.4.4 Kosten-, Liquiditäts- und Budgetplanung

In der Kostenplanung werden zunächst die anfallenden Kosten in ihrer Gesamthöhe und mit den Einzelzeitpunkten und -beträgen ihres Anfallens antizipiert. Hierzu werden für die einzelnen Projektbestandteile Prognosen erstellt, die im Projektverlauf permanent kontrolliert und fortgeschrieben werden. Erwartete Auszahlungen müssen vorab hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Liquidität untersucht werden. Die Planung und Kontrolle der Kosten und der Liquidität erfolgt in enger Zusammenarbeit mit dem **internen Rechnungswesen**.

5.4.3.2.4.5 Planänderungen

Die vorgenannten Planungen müssen zu Beginn der zweiten Phase, der eigentlichen Projektdurchführung also, abgeschlossen sein. Sie müssen aber so weit flexibel sein, dass Abweichungen, die sich während der Realisierungsphase als notwendig erweisen, noch berücksichtigt und eingearbeitet werden können. Wegen der Interdependenzen zwischen den einzelnen Plänen zieht eine Planänderung zwangsläufig Änderungen der anderen Teilpläne nach sich: Deshalb sind Änderungsanträge sorgfältig auf ihre Konsequenzen zu untersuchen.

5.4.3.3 Projektsteuerung und -kontrolle

5.4.3.3.1 Aufgabenverteilung

In die Realisierung des Projektes können – je nach Aufgabenstellung – verschiedene Stellen bzw. Fachabteilungen eingebunden sein. In jedem Falle beteiligt sind

- die Unternehmensleitung: Ein Mitglied der Führungsspitze muss »hinter dem Projekt stehen«; es fungiert als interner Auftraggeber (»**Machtpromotor**«);
- ein **Projektleiter**, der hauptverantwortlich für das Projekt zeichnet und bei dem »alle Fäden zusammenlaufen«; ihm wird gegebenenfalls ein Gremium zur Unterstützung bei der Projektkoordination zur Seite gestellt;

- das interne **Rechnungswesen**: Diese Abteilung liefert einen Großteil der für die Projektplanung und -kontrolle erforderlichen Daten;
- der **Betriebsrat**: In jedem Falle ist zu prüfen, inwieweit dieser nach dem Betriebsverfassungsgesetz in die Projektierung einzubeziehen ist.

5.4.3.3.2 Projektsteuerung

Die Projektsteuerung oder -lenkung vollzieht sich im Regelkreis aus

- Durchführungsmaßnahme,
- Überwachung,
- Steuerung,
- Planung (Planrevision).

Jedem **Arbeitspaket** ist ein so genannter **Anfragevorgang** vorgeschaltet, in dem geklärt wird, ob die für seine Durchführung erforderlichen Materialien und Kapazitäten fristgerecht zur Verfügung stehen.

Die Projektdurchführung ist von ständigen **Fortschrittskontrollen** begleitet, wobei die Rückmeldungen entweder von den Projektmitarbeitern geliefert (»Bringschuld«) oder eingeholt (»Holschuld«) werden: Sie dienen der Feststellung des jeweils bis hierhin geschaffenen neuen Ist-Zustandes. Ergibt die Überwachung eine Abweichung vom Soll-Zustand, reagiert die Projektsteuerung fallweise mit der Ergreifung von Maßnahmen, die geeignet erscheinen, das gewünschte Soll zu erzeugen, bzw. mit Planänderungen, die zu einer Neudefinition des Soll-Zustandes führen.

Dieser Regelkreis wird bis zum Abschluss des Projektes immer wieder durchlaufen. Damit besitzt die Projektlenkung Controlling-Charakter.

5.4.3.4 Projektdokumentation und Berichtswesen

Alle schriftlichen Niederlegungen, die im Verlaufe des Projekts anfallen, sind Bestandteil der Dokumentation und aufzubewahren. Während Teile der einschlägigen Literatur die Dokumentation als eigenständigen, letzten Teil des Phasenschemas des Projektmanagements ansehen, soll hier darunter die Sammlung des in den einzelnen Entwicklungsphasen ohnehin angefallenen Dokumentenmaterials verstanden werden.

Zur **Projektdokumentation** gehören damit unter anderem

- der formulierte Projektantrag,
- alle Pläne inklusive Anpassungen (»mitlaufende Aktualisierung«),
- Zwischenberichte,
- Testbedingungen,
- Testdaten,
- Testergebnisse.

Als übliche Formen für **Zwischenberichte** finden sich in der Praxis

- **Projekt-Statusberichte** (»Status Review«): Turnusmäßig (je nach Projektdauer wöchentlich, monatlich oder vierteljährlich) an verschiedene Interessenten versandte Berichte mit Informationen über
 - den Stand der Leistungen,
 - den gegenüber dem letzten Bericht erreichten Fortschritt,
 - Soll-Ist-Gegenüberstellungen von Terminen und Kosten,
 - Abweichungen und ergriffene oder geplante Gegenmaßnahmen,
 - aufgetretene Probleme und erwartete Folgen usw.;

- **Projekt-Sonderberichte:** Ergänzende oder außerhalb des Turnus erforderliche Berichte mit Informationen über nicht vorhergesehene und somit unberücksichtigte Situationen und Probleme, ggf. mit Darlegung bereits eingeleiteter Reaktionen oder möglicher Handlungsalternativen mit Einschätzung der Folgen.

Mit dem Abschluss des Projektes ist die Dokumentation nicht beendet: Zum einen erfährt sie laufende Ergänzungen und Aktualisierungen durch Systemänderungen und -anpassungen, zum anderen kann sie um Aufzeichnungen des Auftraggebers nach Implementierung der Projektergebnisse ergänzt werden.

Das Projekt endet in der Regel mit einer **Projektpräsentation** vor allen Betroffenen. In ihr werden Ausgangslage, Ziele, Projektverlauf und Projektergebnisse dargestellt, ohne dass (noch einmal) eine inhaltliche Diskussion stattfindet.

Eine ausführliche Darstellung bietet der zu erstellende **Abschlussbericht**. Er enthält

- die vollständige Dokumentation mit allen Zwischenberichten,
- die Projektergebnisse,
- Hinweise zur Ergebnis-Implementierung (d. h. Umsetzung der Ergebnisse).

Je nach Interesse der Betroffenen kann der Abschlussbericht in unterschiedlich ausführlichen Fassungen (»Individualisierte Abschlussberichte«, »Teilreports«) vorgelegt werden.

5.4.3.5 Auswirkungen des Projektmanagements

5.4.3.5.1 Auswirkungen auf die Unternehmens- und Führungskultur

Die Einführung der Organisationsform des Projektmanagements in einem bestehenden, bislang »konventionell« geführten Unternehmen hat erhebliche Auswirkungen auf die Führungs- und Unternehmenskultur. Hervorstechendstes Merkmal ist die Überlagerung einer Primärstruktur durch eine Sekundärstruktur, wobei sich zwangsläufig »Kompetenzkreuzungen« ergeben. Damit hieraus keine Konflikte erwachsen, ist es notwendig, die daraus folgende Aufteilung der Kompetenzen vorab exakt zu definieren. Dieses Problem stellt sich zwar regelmäßig in Zusammenhang mit Matrixorganisation, ist aber im Projektmanagement wegen derer spezifischen Merkmale (Einmaligkeit, Komplexität, Innovation und vor allem Befristung) in besonderem Maße zu beachten.

Projektmanagement bedingt aber keineswegs nur Leitungs»probleme«: Die spezielle Ablauforganisation, die von Veränderungen potenziell berührte Mitarbeiter frühzeitig aktiv in Neugestaltungen einbezieht und damit »aus Betroffenen Beteiligte macht«, ist besonders geeignet, Motivation zu erzeugen und letztlich Ziele, Normen und Werthaltungen der Führenden und der Mitarbeiter aneinander anzugleichen.

Die vorangegangenen Ausführungen haben verdeutlicht, dass mit der Einführung des Projektmanagements besondere Anforderungen an die Mitarbeiter einhergehen. Als – vor allem im nicht-fachlichen, häufig mit »Methoden- und Sozialkompetenz« und »Schlüsselqualifikationen« umschriebenen Bereich angesiedelte – wünschenswerte Eigenschaften sind z. B. folgende häufig genannt:

- Kreativität,
- Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit,
- Abstraktionsvermögen,
- Lernfähigkeit,
- Fähigkeit zum methodischen Arbeiten,
- unternehmenskonformes Risikoverhalten,
- Vorurteilslosigkeit,
- Flexibilität.

Weiter vorn wurde schon ausführlich auf Fragen der Personalführung eingegangen.

5.4.3.5.2 Vorteile und Rahmenbedingungen des Projektmanagements

Mit der neuen Organisationsphilosophie des Projektmanagements soll das im Unternehmen befindliche Kreativitäts- und Innovationspotenzial besser ausgenutzt werden. Durch Interdisziplinarität soll der Komplexität der sich stellenden Aufgaben besser als bisher begegnet werden; Probleme werden »ganzheitlich« angegangen. Weitere Ziele sind die Verbesserung von Produktivität und Flexibilität. Mit dem letzteren Ziel soll den die Unternehmungsumwelt zunehmend prägenden Problemen der Unsicherheit, Diskontinuität und Dynamik begegnet werden. Insoweit ist die Einführung des Projektmanagements letztlich auch eine Maßnahme der Existenzsicherung.

In jedem Falle setzt ein funktionierendes Projektmanagement voraus, dass

- Ziele und Leistungsstandards definiert,
- Ressourcen personeller, räumlicher und finanzieller Art bekannt und nutzbar sind,
- zeitliche Abläufe geplant und bekannt sind,
- die Schnittstelle zwischen Primär- und Sekundärorganisation genau beschrieben ist,
- eine verantwortliche Person benannt ist.

In Zusammenhang mit dem Projektmanagement wird häufig der Begriff »**Task Force**« verwendet. Dieser bezeichnet eine Gruppe von Personen, die innerhalb bestehender Organisationsstrukturen ein fach- und hierarchieübergreifendes Team bilden, dem die Lösung einer besonderen Aufgabe, beispielsweise die Planung und Durchführung eines Projektes, übertragen wird. Häufig handelt es sich dabei aber um eine »außerplanmäßige« Maßnahme, die eher als »Krisenmanagement« angesehen werden kann.

5.4.3.5.3 Einsatz der EDV in Projektplanung und -steuerung

In der Projektplanung und -steuerung können EDV-Systeme eingesetzt werden. Auf dem Markt ist eine Fülle einschlägiger Software-Programme erhältlich, mit deren Unterstützung die Ablauf- und Kostenplanung sowie die entsprechende Überwachung abgewickelt werden können. Wegen der rasanten Entwicklung im EDV-Bereich soll hier auf Nennung oder Beschreibung einzelner Produkte verzichtet werden.

5.4.3.5.4 Umsetzung von Projektergebnissen in die Praxis

Kein Projekt ist »Selbstzweck«: Im Zuge seiner Durchführung wird ein vorheriger Ist-Zustand in einen (zuvor als Soll-Zustand definierten) anderen Zustand versetzt, und hieraus ergeben sich Konsequenzen für Aufbau und Abläufe innerhalb der Primärorganisation.

In Fortführung der einleitenden Beispiele:

Die Entwicklung eines neuen Produktes ist erfolgreich abgeschlossen. Das neue Produkt wurde zur Serienreife geführt; nun soll es in die Produktpalette aufgenommen werden. Hiervon sind Beschaffung, Fertigung und Absatz nachhaltig berührt.

Das neue EDV-System wurde angeschafft, unter Berücksichtigung der geplanten Neuorganisation der Arbeitsabläufe eingerichtet und getestet. Belege wurden entworfen, Handbücher geschrieben, Mitarbeiter geschult. Nun erfolgt die Übergabe an die Fachabteilung, die dauerhaft mit dem neuen System arbeiten muss.

Das Zweigwerk in Indien hat die Probelaufe in der Herstellung erfolgreich absolviert. Nun soll die Produktion aufgenommen, also für den Markt produziert werden. Nach und nach sollen die Fachkräfte aus Deutschland abgezogen und die bisher von ihnen wahrgenommenen Aufgaben von einheimischen Fachkräften übernommen werden.

Die gelungene Messepräsentation hat dem Softwarehaus den Großauftrag eines neuen Kunden eingebracht. Eine dauerhafte Zusammenarbeit zeichnet sich ab. Die Einstellung weiterer Programmierer ist dringend erforderlich.

Der Großauftrag des Kunden konnte nur dank einer erheblichen Ausweitung bei Personal und Betriebsmitteln termingerecht ausgeführt werden. In Ermangelung größerer Folgeaufträge wird jetzt erwogen, die vorhandenen Überkapazitäten durch die Einrichtung eines zwischenbetrieblichen Ausbildungszentrums zu nutzen.

Die Umsetzung der Projektergebnisse in die Praxis setzt voraus, dass die vorzunehmenden Maßnahmen und Veränderungen auf die Akzeptanz der Betroffenen stoßen. Dies ist dann am wenigsten problematisch, wenn die Betroffenen im Projektteam partizipieren oder zu einem möglichst frühen Zeitpunkt einbezogen werden konnten.

Die eigentliche Implementierung erfolgt in der Praxis durch

- Maßnahmenblätter,
- Streifenlisten und
- Prozessbegleiter.

Maßnahmenblätter enthalten exakte Beschreibungen einzelner Maßnahmen und nennen jeweils Verantwortliche und Fertigstellungstermine. Ganze Stapel von Maßnahmenblättern, die in regelmäßigen Zusammenkünften aller Implementierungsverantwortlichen abgearbeitet und aktualisiert werden, werden als **Streifenlisten** bezeichnet. Ihre Abarbeitung erfolgt, indem regelmäßig geprüft wird, ob

- einzelne Maßnahmen ausgeführt sind, die dazugehörigen Maßnahmenblätter also abgelegt werden können,
- sich im Zuge der Bearbeitung einer einzelnen Maßnahme der Bedarf nach Ergänzungen ergeben hat (diese werden auf dem jeweiligen Maßnahmenblatt verzeichnet),
- Bedarf an neuen Maßnahmen besteht (und somit dem Stapel weitere Maßnahmenblätter hinzugefügt werden müssen).

Die Implementierung wird dadurch sichergestellt, dass

- keine Maßnahme vergessen werden kann,
- jede eingegangene und auf einem Maßnahmenblatt vermerkte Verpflichtung unbedingt bindend ist,
- jeder auf einem Maßnahmenblatt genannte Verantwortliche an allen Sitzungen teilnehmen muss,
- zumindest ein Mitglied der Unternehmensleitung am Umsetzungsprozess teilnimmt.

Soweit möglich und notwendig, können **Prozessbegleiter** eingesetzt werden, die den Implementierungsprozess aktiv unterstützen. Dabei wird es sich in der Regel um Mitarbeiter der betroffenen Fachabteilungen handeln, die für die Dauer der System Einführungsphase von ihren üblichen Aufgaben entlastet oder sogar freigestellt sind.

5.4.4 Gesprächs- und Kooperationstechniken

5.4.4.1 Grundlagen der Kommunikation

Kommunikation kann auf viele Arten stattfinden:

- Mündlich, schriftlich oder nonverbal – also körpersprachlich durch Gestik und Mimik –,
- zwischen körperlich Anwesenden oder zwischen Abwesenden – etwa telefonisch, per E-Mail, SMS oder Brief –,
- zweiseitig (bilateral) oder in viele Richtungen (multilateral) und dabei