

Wolfgang Döring

Projekt-Performance verbessern

7 grundlegende Aspekte der Projektarbeit

In über 20 Jahren Begleitung und Beratung von Projekten auf Basis des Integrativen Projektmanagement (IPM) haben sich 7 Aspekte herausgebildet, deren bewusste Betrachtung den Erfolg von Projekten wesentlich fördert.

1. Die (oft spannungsvolle) Beziehung zwischen Projekt und Tagesgeschäft

In der Praxis des Projektmanagement sind 2 Grundsätze zu beobachten. Der eine Grundsatz lautet: **Das Projektgeschäft provoziert das Tagesgeschäft**. Damit ist gemeint, dass auf der einen Seite MitarbeiterInnen und Führungskräfte die Frage stellen: „Brauchen wir denn überhaupt ein Projekt oder können wir diese Aufgabenstellungen selber durchführen“. Es ergeben sich immer wieder Spannungen bezüglich der Kompetenzen zwischen Linien- und Projektgeschäft. Wir müssen im Projektgeschäft darauf achten, dass diese Provokation nicht zu stark wird, weil sonst zu viele Widerstände gegen das Projekt entstehen. Klare Projektziele, die rechtzeitige Einbindung der Betroffenen (Betroffene zu Beteiligten machen) und eine „sorgfältige Prozess-Strickmustergestaltung“ im Sinn der 7 Trigon-Basisprozesse¹ zur Gestaltung von Veränderungen bilden die Voraussetzung für eine erfolgreiche Projektführung.

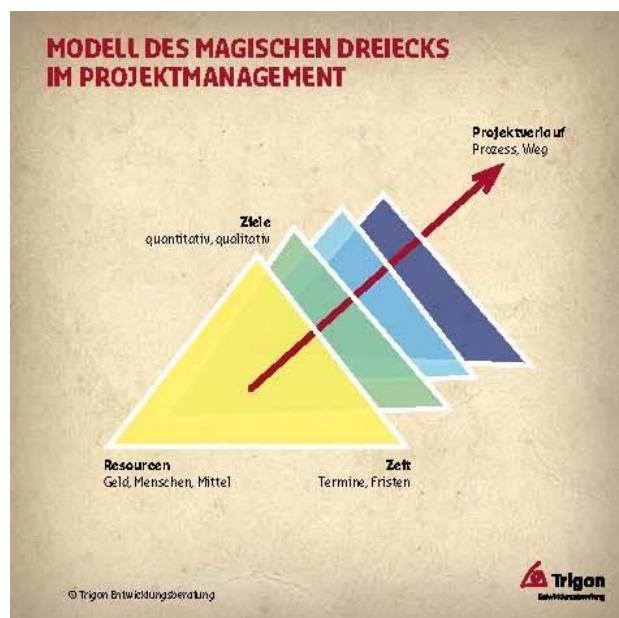
Der zweite Grundsatz lautet „**Das Projekt verliert in der Regel bei Ressourcenkonflikten immer gegen das Tagesgeschäft**“. Kein Unternehmen kann es sich leisten, das Tagesgeschäft wegen eines Projektes zu riskieren. Ressourcenzuordnungen finden im Konflikt (fast) immer zu Gunsten des Tagesgeschäfts statt. Im Zweifelsfall geht in der Regel das „Tages-Geschäft“, das ja letztendlich die Deckungsbeiträge eines Unternehmens bringt und die Erfüllung von Kundenbedürfnissen betreibt, als „Sieger“ gegenüber den Projektbedürfnissen (in Bezug auf Ressourcen und Prioritäten bei der Abarbeitung von Arbeitspaketen) hervor. Deswegen ist in Projekten genau auf die benötigten Ressourcen entlang der (Projekt-) Zeitlinie zu achten. Eventuelle mögliche Konflikte sind rechtzeitig durch das Projekt proaktiv zu klären um diese Konfrontation möglichst zu vermeiden.

¹ siehe Glasl, Kalcher, Piber, Professionelle Prozessberatung, Haupt Verlag

2. Das magische Dreieck im Projektmanagement bildet die Grundlage für jedes Projekt

Das magische Dreieck verbindet in Wechselabhängigkeit 3 Aspekte vom Projektstart bis zum Projektende miteinander. Die 3 Aspekte sind:

- die Zielsetzungen und die definierten Qualitäten
- die eingesetzten Ressourcen wie: Finanzmittel, Menschen und ihr Zeiteinsatz, Sachmittel
- die Terminstruktur



Aus dem Booklet des AudioWorkbooks „Integratives Projektmanagement“ von Eptaphon ©

Die 3 Aspekte werden in ihrer jeweiligen Dimension in der Vereinbarung (Projektauftrag) zwischen Auftraggeber und Projektleitung festgelegt und stellen die Leitorientierung in der Projektverfolgung für beide Seiten dar. Bei Bedarf können diese Vereinbarungen in einem gemeinsamen Prozess neuen Notwendigkeiten angepasst werden und münden in einem veränderten Projektauftrag.

Bei der Verhandlung zwischen AuftraggeberIn und Projektleitung stehen 2 grundsätzliche Interessen gegenüber. AuftraggeberInnen haben grundsätzlich primär Interesse am Nutzen bzw. Ergebnis während ProjektleiterInnen grundsätzlich primär Interesse an der Machbarkeit haben. Der wechselseitige Respekt zwischen AuftraggeberIn und ProjektleiterIn (i.S. einer unternehmerischen Funktion) in ihrer jeweiligen Rolle und der Einklang von Nutzen und Machbarkeit ermöglicht ein für beide Seiten akzeptables magisches Dreieck.

Zur Erhöhung der Klarheit der Projektvereinbarung erfolgt eine Prioritätensetzung der drei Aspekte. Der Auftraggeber definiert die 1. und 2. Priorität im magischen Dreieck. Damit entsteht eine zusätzliche Orientierung der Projektleitung für die Projektrealisierung. Die zu vereinbarenden „Bandbreite“ im offenen dritten Aspekt des magischen Dreiecks öffnet den Raum für die Projektleitung unternehmerisch gestalten zu können.

Wenn jedoch alle drei Aspekte des magischen Dreiecks vom Auftraggeber fix vorgegeben werden, dann wird in der Regel die Projektleitung zur Projektassistenz des Auftraggebers, und der Auftraggeber zur eigentlichen Projektleitung.

3. Die Projektleitung handelt als Unternehmer

Die Projektleitung braucht für eine erfolgreiche Gestaltung von Projekten ein „unternehmerisches Denken und Handeln“. Darunter ist die Identifikation mit den Zielen genauso zu verstehen wie Bereitschaft, kalkuliertes Risiko einzugehen, neue unkonventionelle Wege zu finden und zu beschreiten, wenn es den Projektzielen dienlich ist. Leider ist in der Projekt-Praxis oft zu beobachten, dass Projektleitungen zu sehr im hierarchischen Denken verankert sind, es allen Führungskräften recht machen wollen und dadurch das unternehmerische Handeln zum Nachteil der Projektergebnisse in den Hintergrund stellen und die unternehmerische Haltung nicht leben.

Ein Beispiel für Risiko und Verantwortung gibt es in der österreichischen Geschichte – den Maria-Theresia-Orden. Mit diesem Orden wurde eine besondere Eigeninitiative wertgeschätzt. Beachtlich wenn man bedenkt, dass diese Regelung aus der Mitte des 18. Jahrhunderts stammt!

Dieses Beispiel kann Projektleitungen in ihrer Eigeninitiative im Sinn des Projekterfolges unterstützen, verstärkt unternehmerisches Denken und Handeln zu entwickeln.

4. Sage mir wie Du ein Projekt beginnst – ich sage Dir wie es endet

Die ersten beiden Phasen, die Projekt-Vorphase und die Projekt-Startphase, bilden das Fundament auf dem der Projekterfolg aufsetzt. In diesen ersten beiden Phasen werden in der Regel ca. 80% der möglichen Fehler in der Projektarbeit gemacht, die später den Projekterfolg behindern oder enorme Reibungsverluste verursachen.

Welche typischen Fehler treten in der Projektarbeit auf:

- Unklare Zielsetzung des Projektes
- Fehlender schriftlicher Projektauftrag
- Fehlende Risikoanalysen (und auch über die gesamte Projektlaufzeit)
- Kein Projektteam (sondern Einzelkämpfer, Interessenvertreter, zu enge Fachorientierung)

- Fehlende Projektplanung (grob, fein)

Eine „saubere Arbeit“ am Beginn, wie zum Beispiel exakte Ausarbeitung des Projektauftrages, Risikoanalysen, ein Kick-Off Meeting, eine angemessene Teamstartklausur und eine gute Projekt-Feinplanung (Arbeitspaketplanung), verlangsamen vordergründig das Projekt, stärken es jedoch und sichern den Erfolg am Ende.

5. Projektarbeit erfolgt in der Regel unter Druck

In vielen Projekten besteht Zeitdruck und auch eine hohe Anforderung an die Energie der Projektbeteiligten (Projektleitung, Projektteam) um das Projektziel erreichen zu können. Die Beteiligten sind angewiesen, ihre Arbeitsplanung, ihre Work-Life-Balance so zu gestalten, dass Sie auch langfristig in ihrer Leistung bleiben können. Gediegenes Selbstmanagement und Stressmanagement bilden dabei die methodische Grundlage. Es sind immer wieder Menschen anzutreffen, die Gefahr laufen, energetisch ausgelaugt zu werden und dem Projekt dadurch nicht mehr voll zur Verfügung stehen. Ein Spruch aus der Seefahrt sagt: Eine Hand für das Schiff und eine Hand für den Mann. Das „Schiff“ hat nichts von dem Mann wenn er ungesichert auf dem Vorschiff beim nächsten Brecher von Bord geht und dem Team nicht mehr zur Verfügung steht!

6. Die unterschiedlichen Projekttypen

Wenn wir uns die Projektlandschaft ansehen, dann sind unterschiedlichste Themenstellungen, Zielsetzungen und Wege zum Ziel zu erkennen. Wir finden einerseits Projekte, die einfache Maßnahmen und Realisierungen mit wenigen Menschen, mit wenig Komplexität und Risiko, sowie mit kurzer Durchlaufzeit (bis wenige Monate) umsetzen. Andererseits Projekte mit großer Dimension, Komplexität, vielen Beteiligten, hohen Risiken und langer Laufzeit (mit mehreren Jahren). Ein Projekt mit einem kleinen Software-Release muss ganz anders aufgesetzt werden als zum Beispiel ein großes Bauprojekt wie eine Krankenhauserrichtung, ein sensibles ökologisches Thema oder eine Produktentwicklung im Pharmabereich. Ganz anders wieder sind Vorstudien und Machbarkeitsstudien für große Investitionen zu gestalten.

Die Grundmuster, wie ein Projekt in den ersten beiden Projektphasen angelegt wird, unterscheiden sich deutlich je nach Projekttyp. Davon ist selbstverständlich auch das Anforderungsprofil der entsprechenden Projektleitung betroffen.

Einfache Projekte werden durch das Fachwissen und die Fachkenntnis, verbunden mit Teamkoordination geführt. Für die Projektleitung von komplexen, großen Projekten sind folgendes Wissen bzw. Fähigkeiten unverzichtbar:

- hohes Wissen im Bereich Projektmanagement, Organisations- und Change Management
- Kenntnisse in der Vernetzungsarbeit, Koordination, Organisation

- Kenntnisse der Teamentwicklung
- Fähigkeit der Gestaltung adäquater Kommunikations- und Lernprozesse.

Das notwendige spezifische Fachwissen wird hier grundsätzlich durch Teammitglieder bzw. Teilprojekte eingebracht.

7. Projekt bedeutet Veränderung

In nahezu allen Projekten ist Veränderung ein zentraler Punkt der Aufgabe. Projekte arbeiten nicht nur mit sachlichen Gegebenheiten, die sich verändern, wie z.B. ein Prozess, ein Ablauf, die Errichtung eines Gebäudes, sondern auch mit den psycho-sozialen Prozessen und kulturellen Gegebenheiten. Betroffene und Beteiligte müssen im Projekt beachtet, wertgeschätzt und berücksichtigt werden. Sonst entstehen unnötig Ängste, Widerstände und Skepsis. Bei Veränderung steht am Anfang grundsätzlich der Bedarf an Verstehen, Information, Erkenntnis sowie Sympathie und innere Akzeptanz zum Thema. Das ist eine der zentralen Aufgaben der Projektarbeit im Rahmen des Projektmarketings (Zielgruppenmanagement) und der entsprechenden Arbeitspaketverfolgung. Aktive frühzeitige Einbindung der Betroffenen und die Mitgestaltung sorgen dafür, dass Betroffene aus sich selbst die Veränderungen positiv mittragen.

Die laufende Integrationsarbeit der sieben genannten Aspekte bildet einen wesentlichen Bestandteil des Integrativen Projektmanagements. Dies führt zu einer gesteigerten Projekt-Performance und integriert die ökonomischen und sozialen Dimensionen.

Die Verantwortung dafür liegt bei der Projektleitung, dem Projektteam sowie dem Auftraggeber.

Grundlegende Informationen zum IPM Modell wurden in den [Trigon Themen 3/02](#) und in diversen Buchbeiträgen (siehe Literaturliste) veröffentlicht.

Bei Eptaphon www.eptaphon.at steht das AudioWorkbook „Integratives Projektmanagement“ zur Verfügung.

Zur Vertiefung des Themas Gestaltung von Veränderungen steht bei Eptaphon das AudioWorkbook „Veränderungen leben – leben mit Veränderungen“ zur Verfügung, sowie zur Vertiefung des Themas Führen das AudioWorkbook „Integratives Führen“.

Für weiterführende Fragen, Beratungen, Ausbildung und für ein Upgrade Ihres Projektmanagement-Systems stehe ich gerne zur Verfügung: **Mag. Wolfgang Döring**,
T: +43 (2874 7300), wolfgang.doering@trigon.at, www.wolfgang.doering.trigon.at,
www.trigon.at, www.eptaphon.at

Literatur

Studie der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. und PA Consulting Group (2008): Erfolg und Scheitern im Projektmanagement

Glasl, F./Kalcher, T./Piber, H. (Hrsg.) (2008): Professionelle Prozessberatung. Das Trigon Modell der sieben OE-Basisprozesse, Haupt Verlag

Döring, W.: Integratives Projekt-Management, In: Vogelauer, Risak (Hrsg.), Managementhandbuch für Führungskräfte, Manz

Döring, W.: Projekt Coaching, In: Vogelauer (Hrsg.) Coaching Praxis – ab der 4. erweiterten Auflage, Luchterhand

Döring, W.: Integratives Projektmanagement, AudioWorkbook (2CDs), Eptaphon, www.eptaphon.at

Döring, W.: Veränderungen leben – leben mit Veränderungen, AudioWorkbook (2CDs), Eptaphon, www.eptaphon.at

Döring, W. (2010): Gestaltungs-Freiheit durch integratives Führen, AudioWorkbook (3CDs), Eptaphon, www.eptaphon.at

Döring, W.: Lebensenergie und Stress, AudioWorkbook (4CDs), Eptaphon, www.eptaphon.at