

Ganzheitliches Projektmanagement

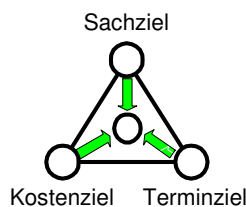
Projekte an sich sind nicht neu. Im Gegenteil, sie hat es schon immer gegeben. Der Bau der Pyramiden, der Bau der Chinesischen Mauer, die Errichtung des Eiffelturmes und die Organisation einer Olympiade sind Beispiele für herausfordernde Leistungen mit Projektcharakter. Aber es gibt auch negative Beispiele, wie den Postraub in Großbritannien, das war leider auch ein Projekt.

Projekte sind durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Eindeutige Aufgabenstellung mit Risiko und einer gewissen Einmaligkeit,
- Verantwortung und Zielsetzung für ein Gesamtergebnis,
- zeitliche Befristung (klarer Anfangs- und Endtermin),
- verschiedenartige, untereinander verbundene, wechselseitig voneinander abhängige Teilaufgaben bzw. Stellen,
- begrenzter Ressourceneinsatz,
- besondere, auf das Vorhaben abgestimmte Organisation.

Der Erfolg von Projekten wird von drei Zielvorgaben bestimmt:

- Sachziel:
Was soll geplant und erreicht werden?
Welche Funktionen sollen erfüllt werden?
Welches Qualitätsziel ist zu erreichen?
- Kostenziel:
Was darf das Projekt insgesamt kosten?
- Terminziel:
Bis wann soll alles erreicht werden?



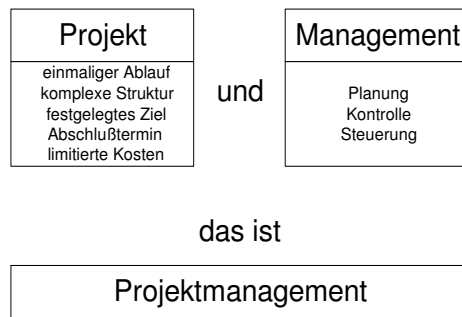
Alle drei Zielgrößen beeinflussen sich gegenseitig. Sie bilden konkurrierende Beziehungen, ein sogenanntes "magisches Dreieck". Werden in einem Projekt steigende Anforderungen an die Zielgröße Sachleistung gestellt, ist in der Regel mit längeren Bearbeitungszeiten zu rechnen. Längere Bearbeitungszeiten rufen höhere Kosten hervor.

Aufgrund dieser Zusammenhänge ist eine isolierte Betrachtung der einzelnen Zielgrößen nicht sinnvoll.

Die größte Herausforderung des Projektmanagements liegt in der Integration und Steuerung dieser konkurrierenden Zielgrößen.

Die vielen und sich teilweise gegenseitig beeinflussenden Projektelemente bleiben dabei nicht dem Zufall oder dem Einfallsreichtum einzelner Projektmitarbeiter überlassen, sondern werden systematisch aufeinander abgestimmt.

Dazu bedient man sich der Methoden des Projektmanagements.



Bevor die einzelnen Methoden im Detail vorgestellt werden, noch der Hinweis auf eine generelle Gefahr. Verlieren Sie nicht den Überblick. Der Projekterfolg ist nicht die perfekte Anwendung der Methoden, sondern das Erreichen des Projektzieles.

Denken und Handeln müssen ganzheitlich erfolgen. Zusammenhänge innerhalb eines Projektes, einer Aufgabe oder eines Problems müssen erfaßt, verstanden und einander zugeordnet werden. Dazu wird das Projekt in Teilprojekte, die Aufgaben in Teilaufgaben und das Problem in Teilprobleme zerlegt, bis alle Zusammenhänge untereinander sichtbar sind. Dieser Vorgang wird Strukturierung genannt. Strukturiertes Vorgehen macht komplexe Aufgaben transparenter und damit leichter handhabbar.

Um aber das Gesamtziel nicht aus den Augen zu verlieren, sind die Einzelaspekte nicht für sich allein, sondern als Bestandteil eines umfassenden Ganzen zu betrachten.

Es gilt, den berühmten Blick über den Tellerrand zu wagen! Dieser grundlegende Denkansatz wird als "Systemdenken" oder auch als "Ganzheitliches Denken" bezeichnet.

Durch das Denken in Zusammenhängen über die Grenzen des eigenen Fachbereiches und der eigenen wissenschaftlichen Spezialisierung hinaus lassen sich "Insellösungen" vermeiden.

Je größer die Komplexität einer Aufgabenstellung ist, desto wichtiger ist die Analyse. Durch erweiterte Betrachtungsweise und überlegtes Vorgehen können drohende Mißerfolge frühzeitig erkannt und rechtzeitig Maßnahmen zur Steuerung ergriffen werden.

Nehmen Sie sich gerade am Anfang ausreichend Zeit, die Zusammenhänge aufzudecken.

Die formalisierten Abläufe und Verfahren, die im Kapitel "Planung" vorgestellt werden und die die Zielgrößen aus dem magischen Dreieck erfassen, sind nur die eine Seite der Medaille. Im Projekt- alltag spielen auch die nicht formalisierten "menschlichen Faktoren" eine Rolle.

Das heißt, Kommunikationsprobleme, Ängste von Mitarbeitern, Status- und Prestigedenken, fehlende Teamregeln etc. behindern oft die Projektarbeit und stellen den Gesamtprojekterfolg in Frage.

Das "Ganzheitliche Projektmanagement" integriert die eingesetzten Verfahren und Methoden mit den psychosozialen Prozessen der Projektarbeit. Es berücksichtigt gleichzeitig die

- strukturellen Voraussetzungen der Organisation,
- Fachkenntnisse der Projektbeteiligten,
- richtige Anwendung der Methoden und

- Kenntnisse um Verhaltensweisen der Teammitglieder.



Viel trockener Stoff? Oder?

Gönnen Sie sich ruhig eine Pause, im nächsten Kapitel erfahren Sie, wie wir Projektmanagement bei der Noell Stahl- und Maschinenbau GmbH anwenden.