

Integration des Projektmanagements in unsere Firma

Hauptsächlich sollen unsere Ausführungen zum Projektmanagement für die Abwicklung von Kundenaufträgen gelten. Da jedoch auch andere Tätigkeiten die oben aufgeführten Merkmale, die ein Projekt kennzeichnen, aufweisen, gelten die folgenden Ausführungen sinngemäß auch für die Erstellung von Angeboten und die Realisierung von internen Investitionsvorhaben. Seien es Software-, Hardware- oder FuE-Projekte, die Vorgehensweise wird nahezu der gleichen Methodik folgen können.

Unterschiedliche Anforderungen erfordern angepaßte Vorgehensweisen. Wir haben uns deshalb entschlossen, unsere Projekte in unterschiedliche Typen einzuteilen.

Als Typ soll in diesem Zusammenhang ein einfaches Klassifizierungsmerkmal verstanden werden. Unsere Zielvorstellung ist, daß für einen Anteil von 70 bis 80 % der Aufträge eine einheitliche, standardisierte Vorgehensweise bei der Abwicklung gelten soll. Das ist der Projekttyp „B“. Darüber hinaus wird es Aufträge geben, die aufgrund ihres Umfangs, ihres Risikos, ihrer strategischen Bedeutung oder ihrer Neuartigkeit einer Sonderbehandlung bedürfen, der sogenannte Projekttyp „A“. Der Rest wird als Projekttyp „C“ bezeichnet, hier entscheidet der Projektleiter, ob und gegebenenfalls welche Teile der Methodik entfallen können. Die Einstufung in den jeweiligen Typ erfolgt anhand eines Flußdiagrammes und unter Zuhilfenahme einer Bewertungstabelle. Details hierzu sind im Projektmanagement Handbuch aufgeführt.

Projektmanagement Handbuch: Was ist denn das?

Im Projektmanagement Handbuch haben wir niedergeschrieben, was ein guter Projektleiter alles beachten, wissen und können muß, um Projekte erfolgreich leiten zu können.

Durch Schulung und Coaching geben unsere Projektleiter und wir unser Wissen und unsere Erfahrung weiter.



Systematisch betrieben, behaupten andere, handele es sich schon fast um Wissensmanagement.

Genug mit der Theorie, folgen Sie uns zur Praxis.

Bei der Aufbauorganisation haben wir uns für das Matrixmodell mit Einflußprojektmanagement entschieden. Dabei berichten die Projektleiter dem jeweiligen Abteilungsleiter direkt. Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung (AKV) aller Projektbeteiligten sind festgelegt. Sie werden im Projektmanagement Handbuch ausführlich beschrieben.

Für den Projektleiter sollen stellvertretend für alle anderen Projektbeteiligten hier seine Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung beschrieben werden. Es gelten folgende Definitionen:

Aufgaben: Sind Tätigkeiten, die von den Projektbeteiligten während des Projektes durchgeführt werden.

Kompetenzen: Beschreiben die Befugnisse (Zielsetzung, Entscheidung, Weisung und Kontrolle) und damit das Recht, Aufgaben auszuführen und Verantwortung zu übernehmen.

Verantwortung: Bedeutet: Verpflichtung gegenüber Dritten einzugehen, Vereinbarungen zu erfüllen.

AKV für einen Projektleiter:

Aufgaben
Planung und Koordination der Projektarbeit Überprüfung der Realisierbarkeit der Projektziele Kosten-, Termin-, Qualitäts-, Ergebniskontrolle Planung und Anforderung von Ressourcen Koordination und Führung von Teammitgliedern Berichterstattung an Lenkungsausschuß und Projektteammitglieder Einberufen von Team-/Meilensteinsitzungen Erstellung und Pflege der Projektdokumentation Ansprechpartner des Kunden Risikoanalyse und -abwehr Änderungs- und Claimmanagement Veranlassung und Durchführung von Korrekturmaßnahmen Mitarbeiterbeurteilung auf Wunsch der Linienvorgesetzten Empfehlungen zur Personalentwicklung geben

Kompetenz
„Geschäftsführer auf Zeit“ Prioritätensetzung für die Projektabwicklung Direkter Zugang zu allen projektrelevanten Daten Vorschlagsrecht zur Teamzusammensetzung Delegation von Aufgaben an das Projektteam Kontrolle der Arbeit der Teammitglieder Forderung von Sachmitteln und Personalkapazitäten Festlegung der Agenda von Team- und Meilensteinsitzungen

Verantwortung
Erfüllung der Termin- und Kostenziele, mit dem Ziel möglicher Gewinnmaximierung Erfüllung des Projektauftrages Planmäßiger Ablauf des Projektes, einschließlich Projektdokumentation Konfliktlösung innerhalb des Projektes

Nachdem wir nun dafür gesorgt haben, daß die Projektleiter und auch die anderen Projektbeteiligten wissen, wo sie stehen und in die Organisation unserer Firma eingebunden sind, können wir uns damit beschäftigen, was bei der Projektabwicklung alles zu beachten bzw. zu erledigen ist

Die Ablauforganisation für den Projekttyp „B“ ist unser Standard. Er umfaßt alle, im folgenden dargestellten Methodenschritte. Die Qualitätsansprüche der DIN EN ISO 9001 werden erfüllt.

Für Sonderfälle, insbesondere für „A“-Projekte, können durchaus davon abweichende Regelungen getroffen werden.

Durch die direkte Unterstellung der Projektleiter unter den jeweiligen Abteilungsleiter, muß die Zusammenarbeit zwischen den Fachabteilungen und dem Projektleiter geregelt werden.

**Danach ist der Projektleiter verantwortlich für:
Was soll wann zu welchen Kosten gemacht werden,**

**während die Fachabteilung verantwortlich ist für:
Wer macht es wie .**

An der Auftragsabwicklung arbeiten eine Vielzahl von Mitarbeitern unseres Unternehmens mit. Alle die, die direkt im Projektteam mitarbeiten und die Führungskräfte sowie Mitarbeiter der Fachabteilungen sind demnach Projektbeteiligte. Wie sieht es mit den Kunden, den Lieferanten, Behörden und Planern aus, sind die nicht auch alle als Projektbeteiligte zu bezeichnen?

Neben dem Projektleiter spielt der Lenkungsausschuß eine wesentliche Rolle. Er ist ein Steuerungsorgan. Bei Projekten vom Typ „A“ benennt die Geschäftsführung den Lenkungsausschuß, ansonsten ist dies die Aufgabe des jeweiligen Abteilungsleiters. Die Entscheidungskompetenz in Abhängigkeit von den Projekterfordernissen wird damit auf den Lenkungsausschuß delegiert. Die Mitglieder des Lenkungsausschusses sind der Abteilungsleiter, der Abteilungsleiter der betroffenen Fachabteilung (es können auch mehrere sein) und ein Kaufmann, der „Controllingfunktion“ ausübt. Bei „A“-Projekten und bei besonders wichtigen „B“-Projekten wird ein Mitglied der Geschäftsführung zum Lenkungsausschuß gehören.



