

Das Gute zuerst. Viele der hier vorgestellten kritischen Erfolgsfaktoren werden Ihnen bekannt sein, vielleicht haben Sie einige davon in Ihrem Unternehmen bereits implementiert. In Unternehmen ist bereits viel zum Thema Projektmanagement vorhanden. Es ist allerdings nur allzu oft in einer Schublade verschwunden oder wird nur punktuell umgesetzt, sodass die Organisation nicht als Ganzes davon profitieren kann. Für ein professionelles, effizientes und ganzheitliches Projektmanagement im Unternehmen spielen alle hier vorgestellten kritischen Erfolgsfaktoren eine wesentliche Rolle. Erst dann kann eine ganzheitliche Sicht garantiert, wichtige Zusammenhänge erkannt und entsprechend organisiert werden und Projektmanagement zum Unternehmenserfolg beitragen. Nichtsdestotrotz können zunächst Prioritäten gesetzt und einzelne Themen zuerst umgesetzt werden.

Die projekt- und prozessorientierte Organisation

Jedes Unternehmen hat eine Vielzahl von Aufgaben abzuarbeiten. Diese Aufgaben können entweder wiederkehrende oder einmalige, relativ einfache oder neue komplexe Tätigkeiten sein. Wiederkehrende Abläufe und Aufgaben (Regelaufgaben) wie z. B. die Buchhaltung, die Auftragsabwicklung oder das Reklamationsmanagement werden als Prozesse (oder Linienaufgaben) organisiert. Sind Aufgabenstellungen allerdings temporär, einmalig, komplex und in standardisierten Prozessen nicht durchführbar, müssen sie als Projekte inklusive entsprechenden Projektmanagements abgewickelt werden.

► Eine **projekt- und prozessorientierte Organisation (PPOO)** kann Regelaufgaben effizient in etablierten Prozessstrukturen und komplexe Aufgaben ressourcensparend in Projekten mit professionellem Projektmanagement abwickeln. Dazu verfügt die PPOO über eine Linien-, eine Prozess- und eine Projektorganisation, um, je nach Art der Auf-

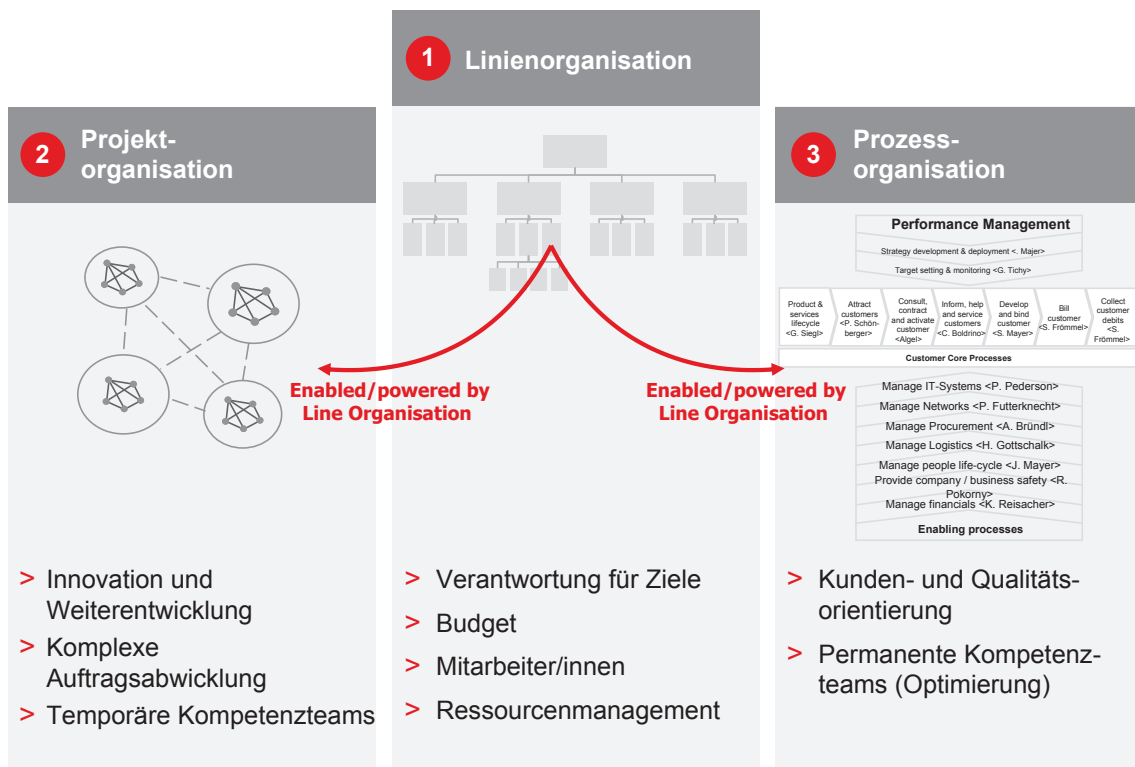


Abb. 1.1 Organisationsformen in der projekt- und prozessorientierten Organisation

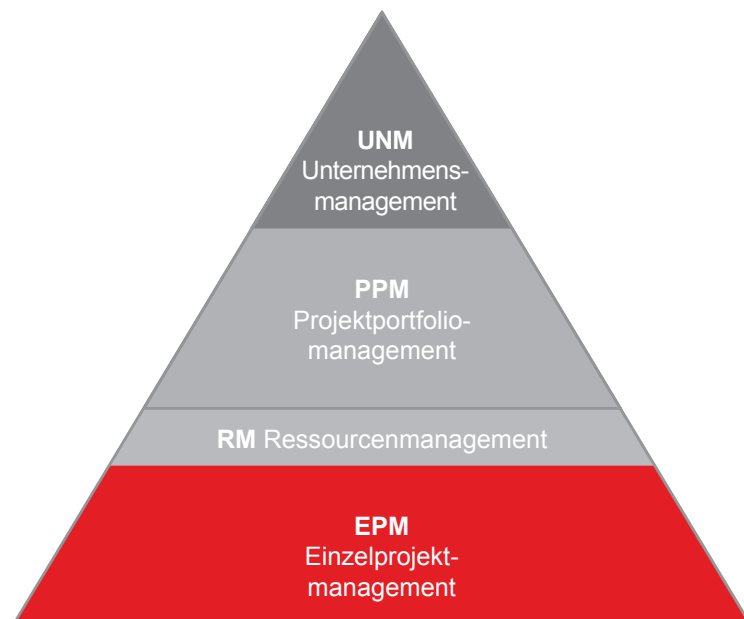
gabenstellung, die effizienteste Organisationsform zu wählen. Eine PPOO hat die Projekt- und Prozess-Orientierung sowohl in ihren Strategien verankert als auch die notwendigen Strukturen dafür definiert und eine adäquate Kultur entwickelt (Abb. 1.1).

Damit hat eine projekt- und prozessorientierte Organisation Vorteile gegenüber jenen Unternehmen, die sehr an traditionellen, hierarchischen Strukturen festhalten. Die Fähigkeit, sowohl prozess- als auch projektorientiert arbeiten zu können,

- ermöglicht Unternehmen, Regelaufgaben effizient und kostengünstig abzuwickeln. Kann ein Unternehmen eine Aufgabenstellung als Prozess abwickeln, die die Konkurrenz bereits als Projekt durchführen muss, so kann dieses Unternehmen deutlich ressourcensparender und kostengünstiger arbeiten und einen höheren Deckungsbeitrag generieren.
- erhöht die Flexibilität von Unternehmen. Kann ein Unternehmen komplexe Aufgabenstellungen professionell (rasch, kostengünstig und effizient) abwickeln, hat es die Möglichkeit, auf Änderungen des Marktes (z. B. Innovationen) oder geänderte Kundenanforderungen rascher zu reagieren.

Voraussetzung dafür ist ein professionelles Management auf Projekt (PM)- und Prozessebene (PzM). Darüber hinaus braucht es ein Projektportfolio zur Auswahl und Steuerung aller im Unternehmen laufenden Projekte sowie ein übergeordnetes Ressourcenmanage-

Abb. 1.2 Die Ebenen des unternehmensweiten Projektmanagements



ment zur Aufteilung der verfügbaren Ressourcen. Erst dann kann sichergestellt werden, dass Ressourcen auch da eingesetzt werden, wo es aus Unternehmenssicht am sinnvollsten ist.

Fokus dieses Buches ist der Projekt(-management)-Teil der projekt- und prozessorientierten Organisation. Dabei wird Schritt für Schritt aufgezeigt, welche Rahmenbedingungen ein Unternehmen schaffen muss, um Projekte professionell, erfolgreich und ressourcenschonend abwickeln zu können.

Die elf kritischen Erfolgsfaktoren im Projektmanagement im Überblick

Das Projektmanagement lässt sich in 3 Ebenen untergliedern (Abb. 1.2):

- Einzelprojektmanagement (EPM)
- Projektportfoliomanagement (PPM)
- Ressourcenmanagement (RM)

► Unter **Einzelprojektmanagement (EPM)** versteht man die Planung, die Organisation, die Koordination, das Controlling und den Abschluss von Projekten unterschiedlicher Größe. Dabei sind die sieben Betrachtungsobjekte im Projektmanagement, also Ziele, Leistungen, Termine, Ressourcen, Kosten, Organisation und Kontext zu berücksichtigen. Professionelles Einzelprojektmanagement umfasst ein definiertes Set an Projektmanagement-Methoden, etablierte Projektmanagement-Prozesse und eine adäquate Projektorganisation.

Die Kapitel „Effiziente, adäquate Projektorganisation“ (Kap. 6), „Saubere Projektplanung“ (Kap. 7), „Regelmäßiges Controlling“ (Kap. 8), „Projektarbeit ist Teamarbeit“ (Kap. 9) sowie das Kapitel „Erfolg = Qualität × Akzeptanz, Change Management“ (Kap. 10) beschäftigen sich mit den Themen des Einzelprojektmanagements.

► Das **Projektportfoliomanagement (PPM)** ist die dem Einzelprojektmanagement übergeordnete Ebene, die versucht, die Summe aller Projekte in einem Unternehmen (einer Organisationseinheit) nach strategischen Gesichtspunkten zu steuern und Abhängigkeiten zu managen. Dies beinhaltet insbesondere die Auswahl und Beauftragung von neuen Projekten, die Steuerung von laufenden Projekten (inkl. Priorisierung) sowie die Abnahme und Evaluierung von abgeschlossenen Projekten. Voraussetzungen dafür sind definierte Prozesse, etablierte Organisationsstrukturen und geeignete Ansichten und Auswertungen des Gesamtportfolios, die aktuelle Daten als Basis für strategische Steuerungsentscheidungen liefern.

Die Kapitel „Auswahl der richtigen Projekte, professionelles Projektportfoliomanagement“ (Kap. 3) und das Kapitel „Professionelle Prozessbeauftragung, klarer Projektauftrag“ (Kap. 5) zeigen, was ein Unternehmen an professionellem Management seines Projektportfolios benötigt.

► **Ressourcenmanagement (RM)** in einer projekt- und prozessorientierten Organisation meint das Planen und Steuern von Ressourcen in einer Organisationseinheit oder im gesamten Unternehmen. Dabei werden sowohl die verplanten Ressourcen in den Projekten als auch die verfügbaren Ressourcen in der Linie erhoben und auf Projektportfolioebene gegenübergestellt. Ziel ist es, die Ressourcen nach strategischen Gesichtspunkten optimal zu steuern, Ressourcenengpässe (freie Kapazitäten) frühzeitig zu erkennen und rechtzeitig Steuerungsmaßnahmen einzuleiten.

„Ressourcenmanagement“ ist das zentrale Thema von Kap. 4.

Darüber hinaus finden sich in diesem Buch auch Kapitel, die alle Themen des Projektmanagements betreffen: „Klare Projektdefinition“ (Kap. 2), „Einfaches, funktionales Projektmanagement“ (Kap. 11) und „Implementierung und kontinuierliche Weiterentwicklung des Projektmanagements“ (Kap. 12).

Zusammenhang der elf kritischen Erfolgsfaktoren im Projektmanagement

Wie eingangs erwähnt, sind alle der hier angeführten kritischen Erfolgsfaktoren für ein professionelles Projektmanagement relevant. Der Grund dafür liegt im Zusammenspiel der einzelnen Faktoren, die erst in ihrer Summe sicherstellen können, dass Projekte pro-

professionell abgewickelt, das Projektportfolio nach strategischen Gesichtspunkten gesteuert und Ressourcen entsprechend zugeteilt werden können. Wie die einzelnen Faktoren zusammenspielen und wo dazu nachgelesen werden kann, versucht nachfolgender Überblick zu klären:

- Um in einer projekt- und prozessorientierten Organisation das Projektmanagement professionell umsetzen zu können, muss zunächst eine **Projektdefinition** (Kap. 2) entwickelt werden. Diese grenzt Projekte von Regelaufgaben ab. Eine Projektdefinition ist die Voraussetzung für alle weiteren Professionalisierungsschritte im Projektmanagement. Erst wenn definiert ist, ab wann eine Aufgabe als Projekt gilt und entsprechend mit Projektmanagement abgewickelt und somit im Projektportfolio erscheinen soll, kann das Einzel- und Projektportfoliomanagement aufgebaut werden.
- Rund ums **Projektportfoliomanagement** geht es in Kap. 3. Professionelles Projektportfoliomanagement wählt die strategisch richtigen Projekte aus und steuert die Projektlandschaft in einer Organisation. Basis dafür ist ein funktionierendes Einzelprojektmanagement.
- Die zentrale Aufgabe von professionellem **Ressourcenmanagement** ist es, einen Überblick über die Ressourcensituation im Unternehmen zu schaffen. Dazu ist es notwendig, die verplanten Ressourcen der Projekte den verfügbaren Ressourcen aus der Linienorganisation gegenüberzustellen, um in Folge Engpässe erkennen, Ressourcen strategisch zuteilen und das Projektportfolio entsprechend steuern zu können. Welche Rahmenbedingungen dafür notwendig sind, verrät Kap. 4.
- Erster wesentlicher Schritt zur erfolgreichen Durchführung eines Projekts ist die **Projektbeauftragung** (Kap. 5). Mittels eines schriftlichen Projektauftrags übergibt der Projektauftraggeber bzw. der Projektsteuerkreis seine Anforderungen (und Rahmenbedingungen) an den Projektleiter. Der Projektauftrag ist die Basis für eine professionelle Projektplanung.
- Eine Projektplanung ist nur so gut und umsetzbar wie die dazu zur Verfügung stehende **Projektorganisation**. Wie diese aussehen kann, welche Aufgaben und Verantwortungen die verschiedenen Projektrollen mit sich bringen und welche Methoden das Management einer Projektorganisation erleichtern, beschreibt Kap. 6. Darüber hinaus werden jene Fähigkeiten beschrieben, die ein Projektleiter bzw. ein Projektauftraggeber mit sich bringen sollen.
- Existiert ein unterschriebener Projektauftrag und steht die Projektorganisation, ist eine **saubere Projektplanung** zu erstellen. Kapitel 7 beschreibt die wesentlichen Projektmanagement-Methoden und zeigt Möglichkeiten auf, möglichst rasch und ressourcensparend zu einer professionellen und adäquaten Projektplanung zu gelangen.
- Die Projektplanung ist die Voraussetzung für ein **regelmäßiges Projektcontrolling** (Kap. 8). Kaum eine Projektplanung hält bis zum Ende des Projekts. Es bedarf also eines regelmäßigen Soll-Ist-Vergleichs, notwendiger steuernder Handlungen sowie einer regelmäßigen Aktualisierung der Projektpläne.
- Projekte sind keine Einzelaufgabe des Projektleiters, **Projektarbeit ist Teamarbeit**. Kapitel 9 beschäftigt sich mit der speziellen Situation des Lateralen Führens (Führen

ohne Macht) in Projekten sowie den notwendigen Rahmenbedingungen für eine echte Teamarbeit.

- Erfolgreiche Projekte brauchen Projektergebnisse, die akzeptiert, gelebt oder angewandt werden. Dass dies nicht nur mit der Qualität der Ergebnisse zusammenhängt, zeigt das Kapitel **Erfolg = Qualität × Akzeptanz, Change Management**. Darüber hinaus widmet sich Kap. 10 der Fragestellung, wie Veränderungsprozesse bewusst gestaltet werden können, um Widerstand gar nicht erst aufkommen zu lassen.
- Kapitel 11 thematisiert jenes Dilemma, in dem sich viele Projektmanagement-Verantwortliche wiederfinden: Ihr Projektmanagement soll einerseits unterschiedlichste Anforderungen und Wünsche erfüllen, andererseits aber nicht zu komplex werden. Das Kapitel **einfaches, funktionales Projektmanagement** zeigt einen vernünftigen Mittelweg zwischen schlankem und trotzdem professionellem Projektmanagement.
- Schlussendlich stellt sich die Frage, wie Projektmanagement im Unternehmen eingeführt oder optimiert werden kann. Das Kapitel **Implementierung und kontinuierliche Weiterentwicklung des Projektmanagements** stellt mögliche Varianten dazu vor. Darüber hinaus beschäftigt sich Kap. 12 mit der (kontinuierlichen) Weiterentwicklung von Projektmanagement im Unternehmen und zeigt auf, was Lessons Learned dazu beitragen können.