

PROJEKTMANAGEMENT:

Mit Systematik zum Ziel

„Na gut, dann schieben wir eben auf.“ So begann die mittlerweile sechs Jahre andauernde Verschiebung des Eröffnungstermins des Berliner Flughafens. In den seltensten Fällen werden große Projekte so abgeschlossen, wie sie anfangs geplant waren. Daß sich im Zuge der Projektumsetzung weitere Ideen, Anforderungen oder Interessen entwickeln, ist Bestandteil intensiver Projektarbeit. Doch wie behält man den Überblick?

Wichtig in jeder Hinsicht

Zielführende Projektsteuerung ist wesentlich für den Erfolg eines Unternehmens. Der Wettbewerb ist gnadenlos. Verzögerungen oder verkalkulierte Finanzierungspläne können das Aus für ein Unternehmen bedeuten. Damit wird Projektmanagement zur Managementaufgabe und muß an der Strategie des Unternehmens ausgerichtet werden.

Was sind die einzelnen Schritte – wie gelingt es?

Projektmanagement besteht aus drei wesentlichen Schritten. Planen, Überwachen und Steuern. Planung ist laut Definition die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns. Doch wie kann ein Bauprojekt wie der Willy-Brandt-Flughafen in Berlin um bislang fünf Milliarden Euro verkalkuliert werden und sich um knapp zehn Jahre verzögern? Warum konnte all dies nicht in der Planung berücksichtigt werden? Grund dafür ist die Dynamik von Projektmanagement. Im Laufe des Entstehungsprozesses tauchen neue Aspekte auf, mit denen vorher nicht gerechnet wurde. Sich strikt an den anfänglichen Plan zu halten, hieße Scheuklappen aufzusetzen und damit blind für äußere Einflüsse zu werden. Das verschiebt die Entstehung von Problemen allerdings nur auf den Zeitpunkt nach der Fertigstellung, wo man dann nichts mehr ändern kann.

Das magische Dreieck ...

Zeit, Kosten und Qualität. Diese drei Komponenten stehen sich beim Projektmanagement gegenüber. Die Zeit beschreibt den zeitlichen Aufwand für ein Projekt, die Kosten sind die benötigten finanziellen Mittel. Die Qualität bezieht sich einerseits auf die Qualität des Prozesses der Erstellung und andererseits auf die Qualität des zu erreichenden Ziels. Die drei Komponenten verändern sich dynamisch und sind

„Projektmanagement besteht aus drei wesentlichen Schritten: Planen, Überwachen und Steuern.“

voneinander abhängig. Soll eine ausgezeichnete Qualität in möglichst kurzer Zeit erreicht werden, so müssen mehr Experten eingestellt und die Arbeitszeit intensiv für das Projekt genutzt werden – wodurch die Kosten steigen. Das magische Dreieck wird oftmals durch die Komponenten Auftraggeber und Kundenzufriedenheit erweitert.

... oder magisches Dilemma?

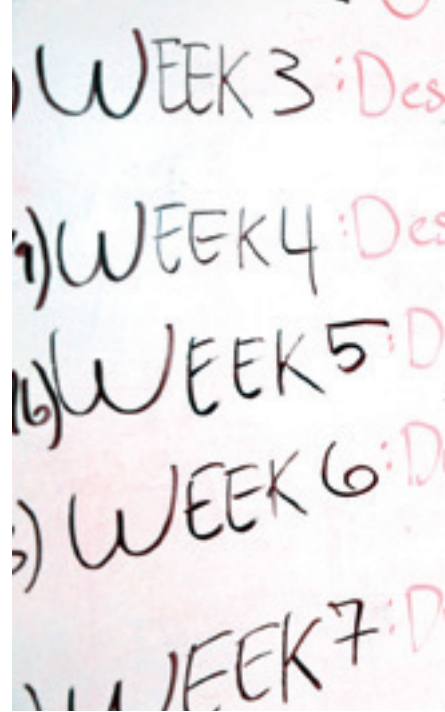
An dieser Stelle läßt sich streiten, ob das magische Dreieck nicht auch als magisches Dilemma bezeichnet werden könnte. Auftraggeber und Kunden bilden die Gruppe der Stakeholder und beeinflussen durch ihre Interessen und Vorstellungen den Verlauf der Projektplanung. Oftmals stehen diese in Konflikt mit Zeit, Kosten oder Qualität. Vor allem im ersten Schritt des Projektmanagements hat diese Gruppe einen großen Einfluß, denn Planung beinhaltet auch die Rechtfertigung für Kosten, Zeit und sämtliche Ressourcen, die für ein Projekt benötigt werden. Planung wird dadurch zur Grundlage des Außenbilds gegenüber den Interessengruppen. Kein Wunder also, daß bei der Projektsteuerung die Interessen der Stakeholder mit einfließen und die Realisierbarkeit des Projekts dadurch an einigen Stellen vernachlässigt wird. Hier den Mittelweg zu finden, ist eine der größten Herausforderungen des Projektmanagements. Die Auswirkungen zeigen sich tagtäglich in gescheiterten Bauvorhaben, verzögerten Eröffnungsterminen oder in der Vervielfachung des geplanten Budgets.

— Anzeige —



Projektmanagement mit Excel

Bei großen Projekten ist meist ein Tool notwendig, um den Überblick zu behalten. Der Markt ist groß. Es gibt tausend Anbieter, die Software-Unterstützung für Projektmanagement anbieten. Eine simple und kostengünstige Maßnahme liegt dabei direkt vor der Nase. Excel ist auf jedem Computer im Unternehmen zu finden. Die Mitarbeiter teilen sich dabei meist in



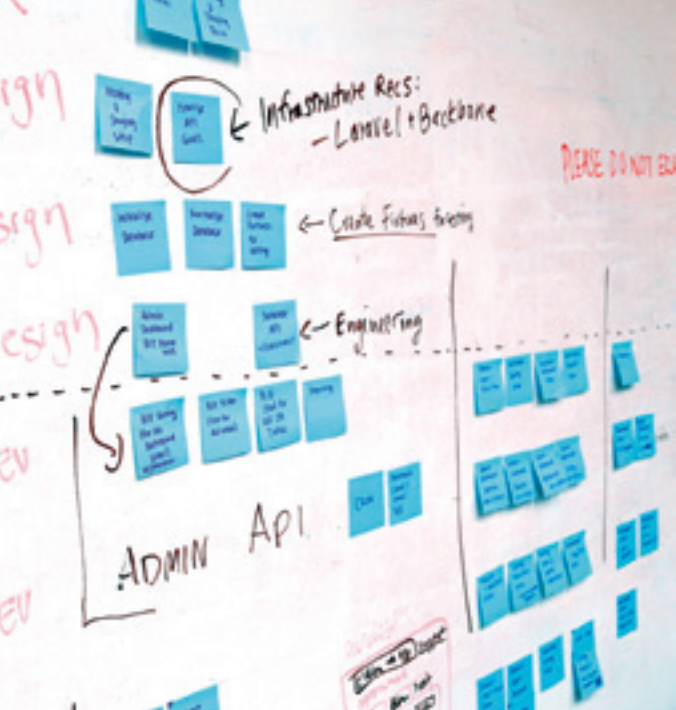


Bild: Gedys IntraWare

zwei Gruppen: Die einen haben es aufgegeben, das Programm zu verstehen, die anderen sind schlichtweg begeistert von seinen Möglichkeiten. Über die umfassende und intelligente Funktionsweise des Tabellenkalkulationsprogramms sind sich jedoch die meisten bewußt. Daß all diese Funktionen aber auch zu einer einfach zu bedienenden Oberfläche für Projektmanagement zusammengefügt werden können, haben viele nicht auf dem Schirm. Excel kann nicht nur Zahlen zusammenzählen und Tabellen erstellen. Mit Excel kann ein komplettes Projektstatus-Dashboard mit grafischen Darstellungen zum Status des Projekts erstellt werden. Excel rechnet auch mit Datumsangaben und kann ohne Probleme Kennzahlen wie Nettoarbeitstage oder Kalenderwochen bestimmen.

Wie ist das Erfolgsrezept?

Natürlich gibt es nicht den einen Weg, auf dem man Projektmanagement bestreiten kann. Aber es gibt Regeln und Grundsätze, an die man sich halten kann, um seinen optimalen Weg zu finden. Projektmanagement erfordert ständige Kontrolle und Selbstreflexion. Es ist okay, wenn der Plan sich ändert, solange das Ziel nicht aus den Augen verloren wird. Hierbei bietet es sich an, einen Blick von außen einzuholen. Je tiefer man in der Projektplanung steckt, desto schwieriger ist es, objektiv zu entscheiden, ob das ursprünglich angestrebte Ziel konstant verfolgt wird. Es ist bei jeder Größe von Projekten empfehlenswert, die Übersicht durch ein Programm zu behalten. Wer Excel nun komplett abgeschrieben hat, der findet auch kostengünstige und anwenderfreundliche Alternativen. Sogenannte Baukastenanwendungen bieten wie Excel die Möglichkeit, das Dashboard individuell zu gestalten. Die Anwenderoberfläche ist dadurch perfekt auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten. Ein Beispiel wäre hier der Project Reporter der *Business-App.de*, in dem nicht nur Projekte überwacht werden können, sondern auch keine Grenzen hinsichtlich der individuellen Konfiguration gesetzt sind. <<

Noch Fragen? www.gedys-intraWare.de