

Einführung in das Projektmanagement

Was ist ein Projekt - und was ist keins?

Allgemein und verbindlich zu definieren, was ein Projekt ist und was keins, ist nicht trivial, der Versuch einer sauberen Begriffsklärung ist aber unverzichtbar! Projekte finden nicht freischwebend oder im „luftleeren Raum“ statt, sondern immer in Unternehmen und Institutionen. Alle Unternehmen und Institutionen - gleich ob eine eher „dynamisch-bewegliche“, junge IT-Firma oder eine eher „starre“, etablierte Finanz-Behörde - benötigen eine angemessene und zweckdienliche Organisation mit spezialisierten Rollen und Zuständigkeiten, (vorgesetzten) Chefs und (untergebenen) Mitarbeitern, Projektleitern und Projektteams, mit einer Machtverteilung und funktionierenden Kommunikationsstrukturen. Eine eigene Seite für die Begriffsdefinition: [Projekt gibt es hier](#).

Was macht Organisationen aus, wie funktionieren sie?

"Der evolutionäre Gewinn der Organisationsbildung besteht darin, dass hochkomplexe Prozess realisiert und Funktionen erfüllt werden, die das Handlungsvermögen von Individuen (bei Weitem) übersteigen." Alle großen Unternehmen, Behörden und Verwaltungen sind mehr oder weniger „tayloristisch“ aufgebaut, etwas vereinfacht dargestellt, sieht das etwa so aus:

1. Es gibt eine klare Hierarchie, die sich im Organigramm widerspiegelt,
2. Es gibt klare Strukturen und arbeitsteilige Handlungsmuster mit klaren Rollen (Stellenbeschreibungen) für die Mitarbeiter,
3. *"Die „formale“ Position bestimmt Zuständigkeit und Macht, unabhängig von der Person des Stelleninhabers"*. Das gesamte Personal ist prinzipiell austauschbar.
4. Die Kommunikationswege sind primär von „Oben“ nach „Unten“ und (auch) von „Unten“ nach „Oben“ ausgerichtet, „Quer“-Kommunikation - wie in Projekten erforderlich - ist eher unerwünscht. *"Diese hierarchische Kommunikation steuert bzw. ersetzt den Kommunikationsprozess. Wo es darum geht, schnelle Entscheidungen zu treffen, gibt es keine bessere Möglichkeit, als einem das Kommando zu übertragen und ihm zu folgen"*.
5. *"Die hierarchische Organisation löst das Problem der Unsicherheit auf elegante Weise, sie entscheidet sich in der Gegenwart für eine vermutete Zukunft. Wird eine Entscheidung von oben kommuniziert, dient sie den Mitgliedern der Organisation als Grundlage für die eigenen Entscheidungen, danach verhalten die Mitglieder sich so, als ob die Zukunft sicher wäre"*.
6. Konflikte werden durch die Hierarchie, d.h. die Vorgesetzten/Chefs gelöst, *"sie sorgen für die Handlungsfähigkeit der Organisation"*.

Sinngemäß zusammengestellt und teilweise wörtlich zitiert (*"kursiver Text"*) nach: Fritz B. Simon, „Einführung in die systemische Organisationstheorie“, Carl Auer Verlag, 3. Auflage, 2011

... und wozu braucht es Projekte und Projektmanagement?

Wenn es um neuartige Aufgaben, Vorgänge außerhalb der bewährten und vereinbarten Prozesse oder gar (grundlegende) Veränderungen geht, dann tun sich große, hierarchische Organisationen oft sehr schwer. Hier kommen Projekte ins Spiel, Projektorganisation und Projektteams sollen und können als kleine, bewegliche „Organisationseinheiten auf Zeit“ innerhalb der großen, starren Organisation bessere Ergebnisse erzielen. Sie könnten beschrieben werden als „Guerilla-Strukturen“ in der „feindlichen“ Liniorganisation, „punktuell Chaos“ in der starren Organisation oder „hierarchiefreie“ Räume in der klassischen Hierarchie. In Projekten ist vieles anders (oder sollte es sein), es gibt:

1. Keine vorgegebene Arbeitsteilung und keine festen Rollen,
2. Keine Hierarchie sondern Arbeiten auf Augenhöhe,
3. Keine von „Oben“ gesteuerte Kommunikation, sondern offene Kommunikation innerhalb des Projektteams und nach Außen, außerdem keine fertigen Regeln,
4. Viele Konflikte, aber keine Hierarchie, die Konflikte löst oder verhindert,
5. Keine Unsicherheitsabsorption, aber meist viele Risiken.

Das Problem daran ist, dass die Projekte in die Organisation/Linie/Hierarchie „eingebettet“ und von ihr abhängig sind, die Projektteams sich selbst natürlich auch organisieren müssen, mit dem Risiko, die angestrebte höhere Flexibilität und Beweglichkeit dadurch wieder einzuschränken oder gar zu verlieren. Insbesondere die von den verschiedenen Projektmanagement-Organisationen (IPMA; GPM, p-m-a, SCRUM, usw.) vorgeschlagenen bzw. geforderten standardisierten Projektmanagement-Methoden und -Prozesse können sowohl hilfreich als auch hinderlich für den Projekterfolg sein. Einerseits geben sie den Projekten sinnvolle Strukturen, andererseits können Projekte durch „Über-Organisation“ oder übergenaues Einhalten der „richtigen“ Projektprozesse wieder erstarren und genau das war nicht die Absicht.

Das sind keine Projekte

- Alle eingeführten, permanenten Prozesse und Vorgänge, alle Routineaufgaben aus der Linie sind keine Projekte.
- Alle Prozesse, Vorgänge und Aufgaben, die ein einzelner Mitarbeiter allein bearbeiten bzw. ausführen kann, sind (in der Regel) keine Projekte, dazu gehören auch Sonderaufgaben für einzelne Mitarbeiter.

Das sind Projekte

Besondere Aufgaben mit einer gewissen Einmaligkeit, meist mit einem erhöhtem Risiko und besonderer Bedeutung für das Unternehmen. Häufig sind diese Aufgaben bereichsüberschreitend, d.h. es sind mehrere Abteilungen, Bereiche, oft sogar verschiedene Unternehmen beteiligt. Es geht darum: die vereinbarten/angestrebten Ziele...

- In der geplanten oder vorgegebenen Zeit
- Im vorgesehenen Kostenrahmen
- Mit den verfügbaren Ressourcen
- In methodischen Schritten entsprechend passender Vorgehensmodelle
- Mit den beteiligten Mitarbeitern, Abteilungen, Firmen möglichst vollständig und gut zu erreichen.

Weitere Einführungen in das Thema Projektmanagement

- [openPM für Kinder](#): Zentrale Begriffe kindgerecht erklärt - nicht nur für Kinder!
- [Projektmanagement Kompakt \(Projektmagazin\)](#)
- [Projektmanagement-Skript von Harry Zingel](#) (nicht mehr verfügbar)