

Bruno Jenny,
Geschäftsführer der SPOL AG, Projekt- und Portfoliomanagement, Steinhausen (ZG)

Wie viel Methode braucht ein Grossprojekt?

Was kann eine gute Methode bezüglich Flexibilität bei Grossprojekten bewirken? Gibt es Techniken und Hilfsmittel, die das effiziente Führen grosser Vorhaben unterstützen? Und sind konsequent eingesetzte Führungsmethoden und -instrumente nichts anderes als standardisierte Verfahren?

Einleitung

SPOL AG – wer wir sind

Was wollen Projekte wirklich? Projekte wollen nicht nur innovativ sein, sie wollen auch besonders sorgfältig geplant, überwacht und gesteuert werden. Erst mit dem richtigen Management lassen sich kostenoptimale und klar definierte Projektergebnisse erreichen.

Seit 1991 leistet die SPOL AG universelle Dienste in allen Bereichen der Projektarbeit. Die SPOL AG konnte in den vergangenen zwanzig Jahren viele grosse Projekte leiten oder mittels Controlling, Coaching etc. unterstützen. In den letzten Jahren half sie zudem grossen und mittleren Betrieben dabei, flexible Projektmanagement-Systeme zu integrieren, um die unternehmerische Innovations- und Wandlungsfähigkeit zu verbessern.

Vor drei Jahren hat die SPOL AG ein eigenes, webbasiertes PM-Software-Tool erstellt, mit dem sich das Projektcontrolling auf einfache und effiziente Weise unterstützen lässt. Aufgrund ihrer Erfahrungen mit verschiedenen umfassenden Verfahren hat sie vor Kurzem auch noch eine eigene, schlanke Methode für ein vollständiges Projektmanagement-System entwickelt. Dies mit dem Ziel, dass Gross- wie Kleinbetriebe dieses Verfahren einfach und schnell anwenden können – sei es im Gesamtunternehmen oder bei grossen Einzelprojekten.

Heute zählt die SPOL AG zu den führenden Schweizer Unternehmen im Projekt- und Portfoliomanagement. Jährlich bieten wir rund vierzig Kunden unsere Dienstleistungen an.

Ziel und Zweck des methodenorientierten Vorgehens

Fragt man Fachkräfte aus unterschiedlichen Berufsgruppen, ob sie Theoretiker oder Praktiker seien, so ist die Antwort klar: Niemand möchte sich als Theoretiker bezeichnen. Wenn man dann wissen will, ob sie ein methodisches Vorgehen grundsätzlich begrüssen, so antworten sie durchweg mit Ja. Fragt man des Weiteren, was diese ausgewiesenen Fachkräfte unter einer methodischen Vorgehensweise verstehen, so definieren sie diese oftmals als ein standardisiertes, theoriegestütztes Verfahren, um prinzipiell, aber speziell auch in Gruppen oder Organisationen effizienter arbeiten zu können. Eher kritisch äussern sich die Befragten jedoch zur gewünschten Flexibilität bei solchen Verfahren, insbesondere bei deren Anwendung in grossen Organisationen.

Die folgenden Ausführungen sollen in Form eines kurzen Überblicks aufzeigen, dass ein gezielter Einsatz von Führungsmethoden und -instrumenten bei grossen Projekten die mehr und mehr gewünschte, von allen Seiten geforderte Flexibilität unterstützen kann.

1 Grundlagen

1.1 Die zwei Kulturfelder eines Programms

Wie Abbildung 01 etwas plakativ zeigt, lässt sich jedes strategisch geführte Unternehmen in zwei Felder aufteilen. Während der eine Unternehmensbereich die Produkte, Dienstleistungen etc. erzeugt (Betriebsfeld = „run the business“), stellt der andere die Wandlung und Innovation des Unternehmens sicher (Projektfeld = „change the business“). Dies lässt bereits erkennen, dass in diesen zwei Feldern unterschiedliche Kulturen bestehen, die sich nie wirklich verstehen und akzeptieren werden. Die Vergangenheit hat jedoch gezeigt, dass keiner der Bereiche über eine längere Zeit ohne den anderen leben kann.

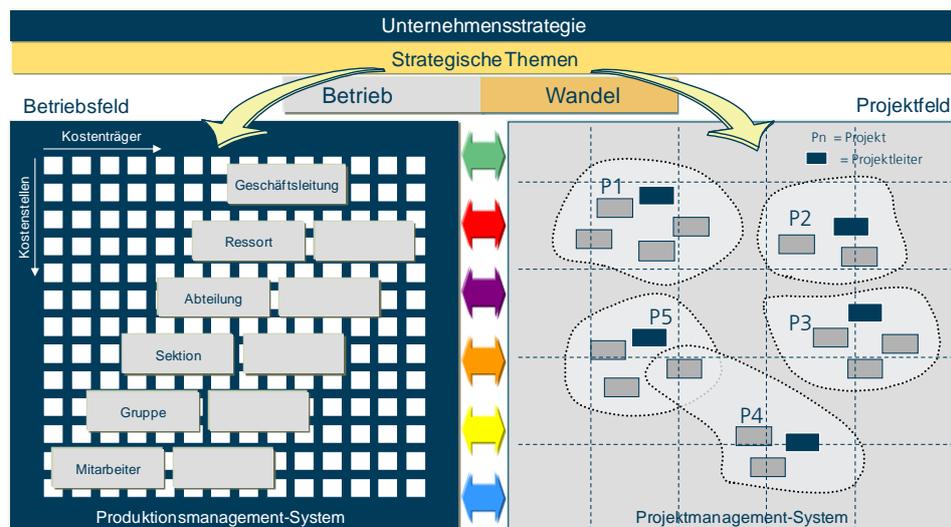


Abb. 01: Die zwei Wirkungsfelder eines Unternehmens

In vielen Unternehmen ist das Betriebsfeld sehr stark reglementiert und strukturiert resp. muss es das auch sein. In diesem Bereich laufen die immer wiederkehrenden hoch ausgereiften Prozesse (z.B. Produktionsprozess, MitarbeiterEinstellungsprozess) ab mit dem Ziel, auf stets dieselbe Weise das immer gleiche Produkt in der gleichen definierten Qualität hervorzubringen. Dabei gilt meistens die Maxime der Null-Fehler-Strategie (z.B. gemäss Six Sigma). Verfahrensflexibilität steht hier nicht an erster Stelle.

Auf der anderen Seite, der des Projektfelds, hingegen muss jedes Unternehmen aufgrund der notwendigen Wandlung und Innovation neue Wege beschreiten. Um diese Wege zu finden und Hindernisse zu umgehen, sollte es beim Lösungsweg möglichst wenig Einschränkungen geben. Das bedeutet nicht, dass hier überhaupt keine Rahmenbedingungen und Restriktionen vorhanden sein dürfen. Die grosse Herausforderung bei diesem Arbeitsfeld ist es jedoch, das richtige Mass dafür zu finden und dies z.B. in der Projektmanagement-(PM-)Governance festzulegen. Das Ziel kann hier nicht eine Null-Fehler-Kultur sein, sondern anzustreben ist eine möglichst hohe, transparente Wandlungs- und Innovationsfähigkeit. Fehler oder falsche (Lösungs-)Wege müssen möglichst schnell erkannt werden, um darauf direkt und kompetent reagieren zu können.

Grossprojekte resp. Programme unterscheiden sich in dieser plakativen Zweifelder-Darstellung kulturell gesehen nur marginal von einem Unternehmen. Im linken Teil, dem Betriebsfeld, sind bei Grossprojekten die wichtigen Bereiche wie Sicherheit, Technologietransfer, Qualitätsmanagement etc. anzusiedeln. Die dort arbeitenden Personen müssen die definierten Prozesse in einem hohen Reifegrad ausführen. Demgegenüber sind im Projektfeld bei einem Programm verschiedene Projekte bzw. Teilprojekte mit unterschied-

lichem Charakter zu managen. Um in diesem Bereich die Vorhaben mittels Multiprojektmanagements effizient führen zu können, bedarf es ein unkomplizierten, wirkungsvollen und umfassenden Führungsinstruments. Es sollte nach einfachen, aber wirksamen Regeln aufgebaut sein und den Projekten damit die notwendige Stabilität verleihen, aber gleichzeitig auch die aus Führungssicht gewünschte Flexibilität ermöglichen.

1.2 Die PM-Kultur bestimmt die Flexibilität

Die zwei polarisierenden Eigenschaften Flexibilität und Stabilität in einem leistungsorientierten Projektumfeld im richtigen Grad einzusetzen, ist kein leichtes Unterfangen. Dies zeigt sich anhand einer Auswertung zweier Extremtypen bei einem einfachen psychologischen Partner-Suchtest:

Allezeit flexibel sein heisst: Sie sind unberechenbar

Für Sie ist alles Unvorhergesehenes ein Zeichen des Himmels. Es kommt, wie es kommt, so lautet Ihre Lebensphilosophie. Sie sind unfähig, irgendetwas in Ihrem Leben voranzuplanen, und begnügen sich damit, sich vom natürlichen Lauf der Dinge treiben zu lassen. Sie leben am liebsten fröhlich in den Tag hinein und weigern sich schlicht und einfach, ein durchorganisiertes Leben zu führen. Sie ziehen es vor, sich von den unvorhersehbaren Zwischenfällen des Alltags überraschen zu lassen. Das stimuliert Sie. Sie lieben es, diese kleinen Herausforderungen jeden Tag aufs Neue anzunehmen, und passen sich mit dem größten Vergnügen an neue Situationen an. Nicht selten sind Sie es sogar, die diese mit plötzlichen Meinungsschwankungen hervorrufen!

Unser Tipp: Sicher: Unvorhergesehene Ereignisse gestalten den Alltag prickelnder – machen ihn aber auch komplizierter! Ihre Mitmenschen können ein Lied davon singen ... Denn Ihr extremes Bedürfnis nach ständiger Veränderung verdammt Sie zu einer chronischen Instabilität – und damit auch die Menschen, die Sie umgeben. Lernen Sie daher wenigstens ein bisschen voranzuplanen, ansonsten wird Ihr Leben ein ständiges Chaos sein. (Quelle: <http://www.gofeminin.de>)

Alles planbar machen heisst: Sie sind unflexibel

Sie mögen keine Überraschungen. Sie sind sehr organisiert und planen alles lange im Voraus, um sicher zu sein, nicht überrumpelt zu werden. So sind Sie zum Beispiel absolut nicht fähig, Freunde in letzter Minute einzuladen. Es kann sogar vorkommen, dass Sie eine Einladung ausschlagen, nur weil Sie geplant hatten, an diesem Abend Ihre Wäsche zu waschen. Alles, was nicht eingeplant ist, macht Ihnen Angst. Sie hassen es, Ihre Pläne über den Haufen zu werfen. Eine unvorhergesehener Zwischenfall kann Ihnen den ganzen Tag verderben. Sie sind absolut unflexibel und weigern sich, von Ihrer Position abzurücken, auch wenn Sie sich damit das Leben schrecklich kompliziert machen.

Unser Tipp: Ihre Festgefahrenheit ist Ihnen nicht gerade dienlich. Lassen Sie in Ihrem verplanten Alltag ein bisschen Platz für unvorhergesehene Ereignisse und Spontaneität! Und versuchen Sie, die schönen Überraschungen zu geniessen, die das Leben Ihnen bietet, statt sich das Leben selbst schwer zu machen. Vor allem: Lernen Sie, sich an andere Menschen und neue Situationen anzupassen! (Quelle: <http://www.gofeminin.de>)

Wie seriös auch immer die bei diesen beiden Analysen eingesetzte Methode sein mag – im Grundzug zeigen sie die Problematik, mit der sich ein Programm- bzw. Projektleiter in seinem Umfeld auseinandersetzen muss. Einerseits sind er und seine Mitarbeiter klar gefordert, ihr Programm genauestens gemäss einem Mehrjahresplan und definierten Standards abzuwickeln; auf der anderen Seite müssen Leiter und Team nicht nur kognitiv, sondern effektiv eine grosse Flexibilität aufweisen. Verlangt wird heute in Grossprojekten ein hoher Stabilitätsgrad mit einer kontrollierten oder transparenten Flexibilität.

1.3 Die drei Basiskomponenten der PM-Kultur

Wie überall, wo man mit Menschen zu tun hat, reicht es auch im Projektfeld nicht aus, eine sorgfältig ausgestaltete Projektmanagement-Struktur bzw. ein kohärentes Projektmanagement-System zu institutionalisieren, um den Erfolg sicherzustellen. Was ein System und die zugehörigen Methoden richtig zum Leben erweckt, ist eine von allen akzeptierte, gelebte, adäquate, der Situation angepasste Kultur.

Das generelle Verhalten einer Organisation, ohne die Individualität der einzelnen darin arbeitenden Charaktere stark zu gewichten, bildet sich im Grad der darin gelebten Kultur. Der Programmmanager, der die wichtigen Komponenten dieser Kultur kennt, hat die Möglichkeit, sie im Hinblick auf seine Projekte zu beeinflussen und mittels geeigneter Führungsinstrumente gezielt z.B. die notwendige Stabilität respektive Flexibilität zu erzielen.

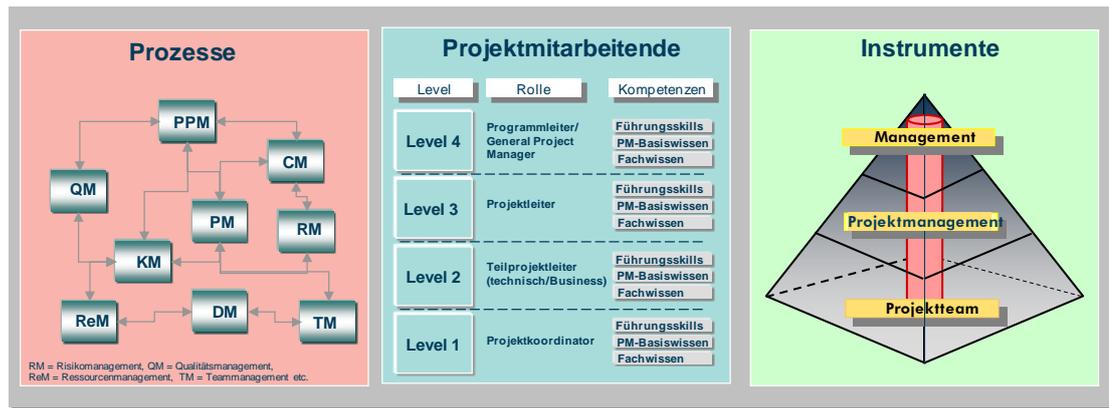


Abb. 02: Die drei Hauptkomponenten der Projektmanagement-(PM-)Kultur

Im Rahmen eines professionellen PM-Systems gilt es, die drei Hauptkomponenten Prozesse, Projektmitarbeiter und Instrumente, die eine PM-Kultur ausmachen, aufeinander abzustimmen.

1.3.1 Prozesse

Obwohl einige Projektleiter mit der fachgerechten Umsetzung der Hauptprozesse der Projektführung (Planen, Steuern, Kontrollieren) noch immer Mühe bekunden, ist die professionelle Entwicklung des Projektmanagements bereits in vielen Unternehmen längst in weiteren Führungsbereichen wie Stakeholder-, Change-, Anforderungs-, Claim-, Risiko- management etc. bzw. bei deren qualifizierten Prozessen angelangt. Sind solche Erfolg versprechenden Abläufe mit einheitlichen Terminologien, koordinierten Ergebnissen und Methoden aber nicht auch auf die Programmgrösse sowie die verschiedenen Projektarten und -grössen abgestimmt, hat das Management im Sinne der PM-Governance keine Chance, je den wahren Überblick über seine Vorhaben zu erhalten. Werden sie nicht entsprechend den Fähigkeiten der Mitarbeiter aufgesetzt, so geraten z.B. gut gemeinte Reportierungen ohne klar eingehaltene Prozesse zu subjektiven, nicht nachvollziehbaren und somit unbrauchbaren Selbstdarstellungen. Nur Grossprojekte respektive davon betroffene Organisationseinheiten, die ihre Abläufe definiert und ihre Mitarbeiter darin geschult haben und die nach allgemein verständlichen Methoden vorgehen, sind überhaupt in der Lage, diese Prozesse zu messen und somit auch zu steuern.

1.3.2 Projektmitarbeitende

Über professionelle Mitarbeiter im Projektmanagement zu verfügen, bedeutet, nicht nur einen willigen Programm- oder Projektleiter zu haben. Es heisst, dass alle von einem Projekt betroffenen Personen, vom Steuerungsgremiums-Mitglied bis zum partiell beteiligten Benutzervertreter, vom Projektmanagement so viel verstehen müssen, dass sie die ihnen übertragenen Projektaufgaben effizient nach vorgegebenen Prozessen umsetzen können. Wie in allen anderen Kompetenzbereichen gehört hier neben Erfahrung natürlich auch das Beherrschen der PM-Theorie dazu. Denn nur wer das entsprechende Fachwissen hat, weiss, wann er von der Ideallinie abweicht bzw. welches Risiko er eingeht. Dies bezieht sich auf alle beteiligten Personen, ob sie nun zu 100 oder nur zu 20 Prozent beim Projekt mitarbeiten. Was benötigt wird, sind gut ausgebildete Projektleiter und -mitarbeiter, die nicht nur das theoretische Wissen haben, sondern auch die praktische Erfahrung mitbringen, ein Vorhaben wirklich umzusetzen.

1.3.3 Instrumente

Sind die Projektleiter und -mitarbeiter in einem Unternehmen gut ausgebildet und die Prozesse aufgrund von Initiativen wie QS-Zertifizierung (QS: Quality System), CMMI-Modell

(CMMI: Capability Maturity Model Integration) etc. definiert und integriert, so fehlt es nicht selten an adäquat eingesetzten voll automatisierten PM-Instrumenten. Viele Firmen begnügen sich im Projektfeld immer noch mit einem Planungstool und sind überzeugt, dass alles, was darüber hinausgeht, so oder so reine Administration sei. Zu den PM-Instrumenten gehören neben den spezialisierten PM-Softwaretools natürlich auch intelligente Office-Vorlagen und/oder Checklisten. Insbesondere im Kontext der PM-Governance sind dabei nicht nur die Instrumente der Ebene „Projektabwicklung“, sondern auch die der Ebenen „Projektportfolio“ und „Strategie“ zu berücksichtigen. Die Tools aller Stufen sollten soweit möglich und sinnvoll aufeinander abgestimmt sein.

1.4 Flexibilität erfordert Handlungsspielraum (PM-Governance)

Die Problematik einer zu engmaschigen Projektmanagement-Governance kann (und sollte) durch eine wohldefinierte und gelebte Projektmanagement-Kultur entschärft werden. Aber auch die Übertragung von Informationen bzw. Wissen spielt für eine funktionierende Projektmanagement-Governance eine entscheidende Rolle. Stösst eine Person neu zum Projektfeld, wird sie durch die bestehende PM-Kultur bzw. die in diesem Feld tätigen Personen sozialisiert. Auf diese Weise wird nicht nur explizites, sondern auch implizites Wissen von einer Person an die nächste weitergegeben. Das englische Wort „Governance“ bedeutet „Beherrschung“ oder „Steuerung“. Auf Unternehmen bezogen, kann „Corporate Governance“ mit „angemessene Unternehmensorganisation zur Optimierung der Unternehmensführung und -kontrolle“ übersetzt werden. PM-Governance ist dementsprechend die folgerichtige und notwendige Verfeinerung der Corporate Governance, was sich aus Projektsicht besonders gut mit dem Führungsinstrument des Projektportfolios verbinden lässt. Die in der folgenden Abbildung aufgeführten Hauptkomponenten der PM-Governance lassen sich somit in einem modernen Projektportfolio bündeln und steuern.



Abb. 03: Elemente der Projektmanagement-(PM-)Governance

Im engeren Sinn versteht man unter Projektmanagement-Governance die Beschreibung aller Prozesse und Strukturen, die für die erfolgreiche und transparente Durchführung eines Vorhabens in Form eines Projekts oder Programms erforderlich sind und die sich nach den festgelegten Governance-Grundsätzen ausrichten. Dies bezieht sich insbesondere auf die Definition

- von Rollen mit ihren Verantwortlichkeiten,
- des Rahmens für die Gestaltung der Kommunikation,
- der einzusetzenden Methoden,
- der anzuwendenden Standards,

- der einzusetzenden Instrumente,
- der Vorgehensweise zur Sicherstellung der Umsetzung der Governance.

Dabei werden auch externe Verantwortlichkeiten (d.h. von Rollen und Organisationseinheiten ausserhalb des eigentlichen Projektbereichs) und die Schnittstellen der Projekte nach aussen betrachtet.

2 Projektportfolio-Management als generelles Führungsinstrument

Für den Programmleiter eines Grossprojekts macht es Sinn, ein erprobtes und in seinem Umfeld kultiviertes Führungsinstrument für seinen meist über Jahre dauernden Auftrag einzusetzen. Dies nicht zuletzt, um die im vorangehenden Kapitel erwähnten Governance-Grundsätze umzusetzen. Um die bezüglich Art, Zeitaufwand, Intensität etc. unterschiedlichen Projekte effizient führen zu können, drängt sich das Projektportfolio- oder Multiprojektmanagement als Führungsinstrument (mit kleinen Korrekturen) geradezu auf. Wie das Projektportfolio-Management (PPM) in die Hierarchieebenen eines Programmsystems integriert wird, zeigt die folgende Abbildung anhand eines komplexen Regelkreises.

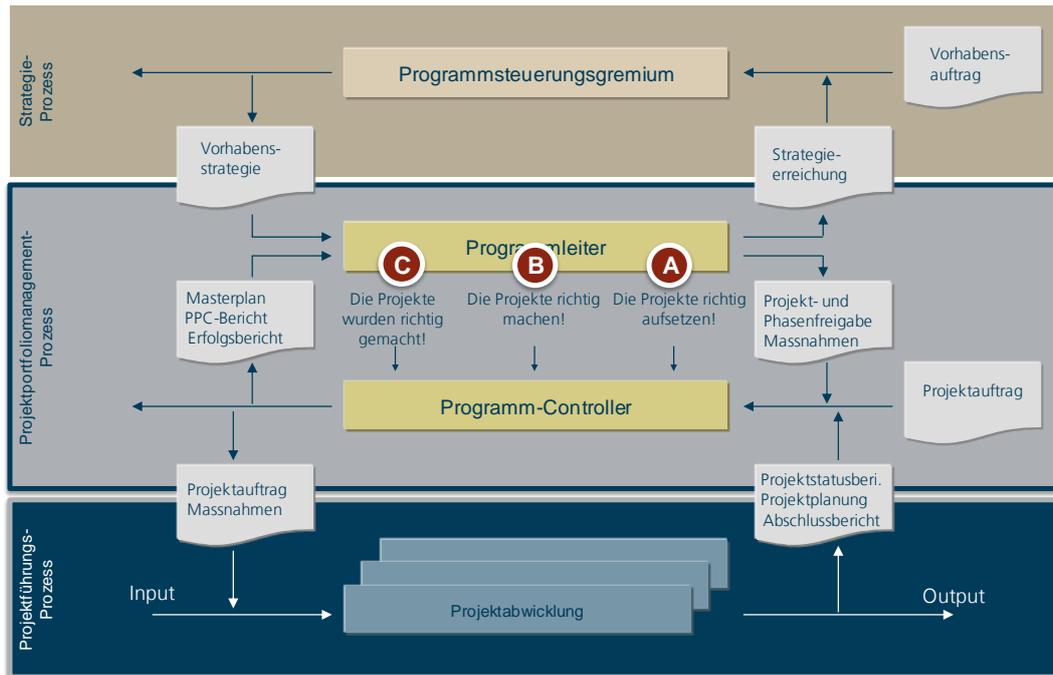


Abb. 04: Portfoliomanagement als generelles Führungsinstrument des Programmleiters

Spielt man den Regelkreis aus der Sicht eines Einzelprojekts durch, so wird deutlich, dass sich das Projektportfolio in drei eigenständige sequenzielle Phasen (A–C) unterteilen lässt. Verdichtet man die Einzelprojektsicht zu einer Gesamtbetrachtung, indem man alle geplanten, laufenden und abgeschlossenen Projekte eines Programms erfasst, so fällt auf, dass diese drei Phasen iterativ ablaufen, sich also endlos wiederholen.

2.1 „A“ – Aufnahmephase

Ein detailliert ausgearbeiteter Projektauftrag wird vom Programm-Controller formal geprüft, aus Projektportfolio- bzw. Programmsicht bewertet und in den Masterplan integriert. Der einzelne Projekt- respektive Teilprojektantrag wird dann vom Programmleiter basierend auf dem übergeordneten Programmauftrag hinsichtlich der Taktik sowie der Machbarkeit beurteilt und priorisiert. Die Entscheidung des Programmleiters wird vom Programm-Controller an das Projekt bzw. die zuständigen Personen weitergeleitet.

Allgemein: In der Aufnahmephase werden grundsätzlich alle Projekte anhand der Projektaufträge nach vordefinierten Kriterien klassifiziert, priorisiert und auf ihre Umsetzungsfähigkeit geprüft. Es wird eine Programmplanung (Masterplan) erstellt, in der sämtliche Projekte thematisch und/oder organisatorisch gliedert werden.

2.2 „B“ – Führungsphase

Betrachtet man ein laufendes Projekt, so stellt der Projektleiter dem Programm-Controller in einem vorbestimmten Rhythmus die Projektstatusberichte und die aktualisierten Projektplanungen zu. Der Controller prüft diese Lieferobjekte (und die aller anderen Projekte) und aktualisiert danach den Masterplan. Auf dieser Grundlage erstellt er dann den PPC- (Projektportfolio-Controlling-)Bericht. Der Programmleiter bearbeitet anschliessend diesen Bericht sowie den Masterplan und legt die nötigen Korrekturmassnahmen fest. Der Programm-Controller ist mit dem Programmleiter zusammen wiederum dafür verantwortlich, den Projektleiter oder andere Empfänger über diese Massnahmen zu informieren und sie durchzusetzen.

Allgemein: In der Führungsphase werden alle Projekte des Portfolios in Bezug auf Termine, Budget, Einsatzmittel, begründete Risiken, projektübergreifende Probleme etc. geprüft und so weit als möglich aufeinander abgestimmt. Falls nötig, werden entsprechende Korrekturmassnahmen eingeleitet. Der Hauptfokus liegt auf der integralen Sicht der Abhängigkeit des Projektportfolios von den Gesamtressourcen, dem Gesamtrisiko und dem Sachfortschritt der einzelnen Projekte, die bei Verschiebungen/Veränderungen eine Korrektur des Masterplans nach sich zieht. Das qualifizierte Führen eines Programm- bzw. Projektportfolios bedingt je nach Grösse eine sehr aktive Pflege, die das Programm-Office übernehmen kann.

2.3 „C“ – Abschlussphase

Wird ein Projekt abgeschlossen, erstellt der Projektleiter einen Projektabschlussbericht, der via Programm-Controller zum Programmleiter geht. Nach einer gewissen Zeit wird der tatsächliche Erfolg des Projekts vom Programm-Controller gemessen und dem Programmleiter in Form eines Projekterfolgsberichts mitgeteilt. Der Programmleiter beurteilt abschliessend, ob das Projekt den erwarteten Beitrag zum Gesamtprojekt geleistet hat, und meldet das Resultat dem Programmsteuerungsgremium.

Allgemein: In der Abschlussphase erfolgt auch die Beurteilung des Vorgehens, mit dem die Resultate erreicht wurden. Ebenso ist die Zufriedenheit der Stakeholder mit der Projektabwicklung und dem erwarteten Nutzen (Produktwirkung) zu analysieren. Anhand der daraus resultierenden Erkenntnisse wird auf der Ebene der Programmleitung mit einer gezielten Verbesserungsanalyse die Projekt-Excellence des gesamten Projektmanagement-Systems gefördert.

3 Spezifische Projektführungsinstrumente

Es gibt zahlreiche spezifische Instrumente, die ein Programmleiter zum effizienten Führen eines Grossprojekts einsetzen kann. Wichtig bei der Auswahl der geeigneten Instruments ist, dass sie sich der Situation entsprechend flexibel anwenden lassen. Gemäss den Erläuterungen in Kapitel 1.2 zur Flexibilität und Stabilität sind Führungsinstrumente, mit denen man nicht auf oft überraschend eintretende grosse Veränderungen reagieren kann, nicht zielführend. Ineffizient sind auch Instrumente, die nur der Programmleiter kennt bzw. die nicht im ganzen „Programmsystem“ von allen verantwortlichen Personen angewendet werden. Sie ermöglichen ihm zwar eine virtuose Flexibilität, sind aber systemisch gesehen meistens wirkungsarm. Für einen Programmleiter ist es daher sinnvoll, nur klar definierte, sprich standardisierte Instrumente, die von allen Beteiligten beherrscht werden, einzusetzen.

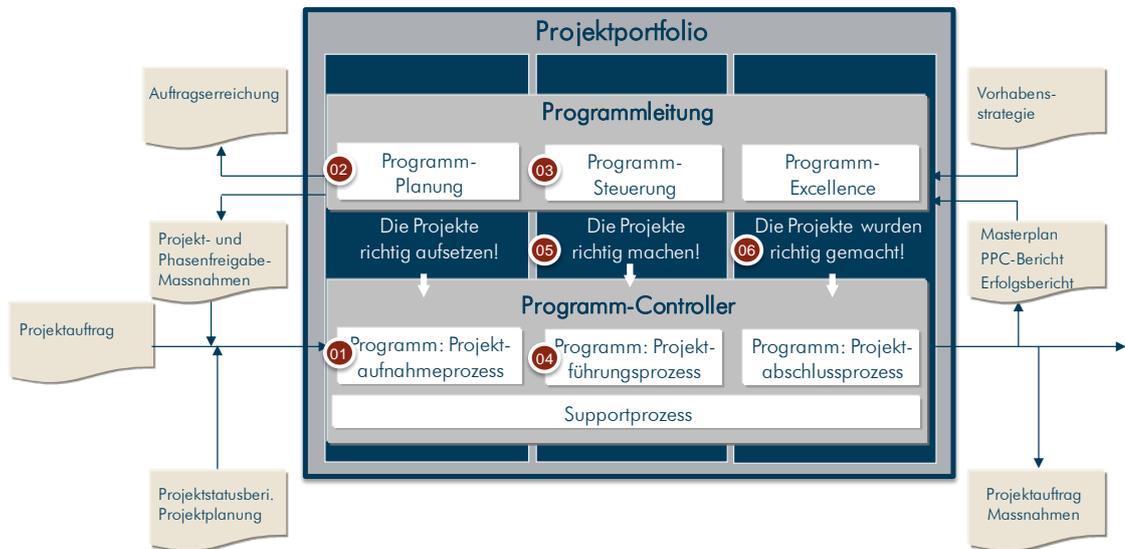


Abb. 05: Positionierung der erläuterten Führungsinstrumente

Nachfolgend werden einzelne erfolgsgerichteten Führungsinstrumente kurz beschrieben. Die Nummerierungen in der Abbildung 05 bezieht sich auf die Positionierung, in welchem Funktionsbereich diese Instrumente im Projektportfolio einzusetzen sind.

3.1 Projektcharakterisierung (1)

Erfahrungsgemäss reicht eine Klassifizierung nicht immer aus, um ein Projekt aus Sicht der Programmleitung unterstützend zu begleiten. Es ist daher sinnvoll, basierend auf den Wirkungs- und Abwicklungsaspekten ein Charakterbild des Projekts zu entwerfen respektive weitere Projektmerkmale zu erfassen. Jedes Projekt hat einen „Charakter“, auf den das Management im Hinblick auf Planung und Controlling eingehen sollte. Insofern bestehen Parallelen zur Führung von Menschen, wo das Management auch mehr wissen sollte als beispielsweise nur, ob der Betreffende gross und allenfalls wichtig ist.

Im Zuge der Entwicklung der Projektmanagementmethode mit den entsprechenden Modellen und vorgeschriebenen Prozessen bildeten sich zwei „Grundcharaktere“ von Projekten heraus, die es zu berücksichtigen gilt. Vereinfacht ausgedrückt lassen sich alle Projekte dieser Welt unabhängig von der Projektklasse bezüglich ihrer „Intelligenz“ und ihrer „sozialen Komplexität“ einstufen.

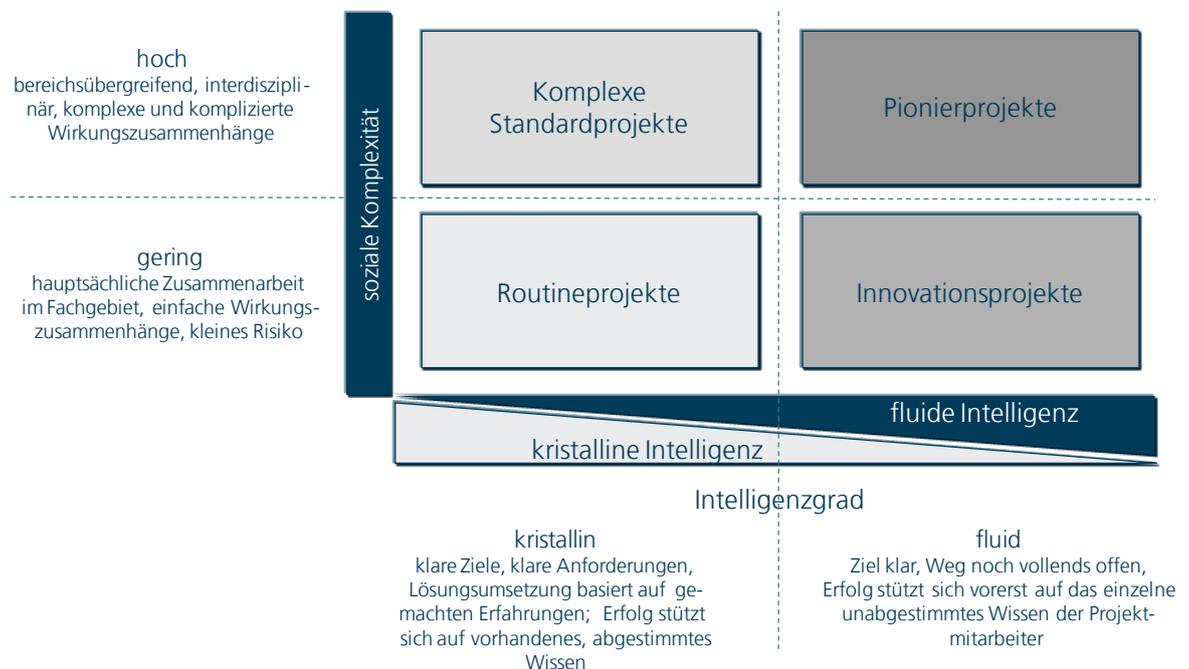


Abb. 06: Projektcharakterisierung nach Intelligenzgrad und sozialer Komplexität

Der Aspekt der sozialen Komplexität bei Projekten (diverse Lieferanten, verschiedene betroffene Organisationseinheiten etc.) muss wohl nicht weiter erläutert werden. Was den sogenannten „Intelligenzgrad“ betrifft, lässt sich plakativ zwischen „kristallinen“ und „fluiden“ Projekten unterscheiden. Sind beim „kristallinen“ Projekt beispielsweise die Ziele, die Anforderungen und insbesondere der Lösungsweg klar, sind es beim „fluiden“ Projekt oftmals nur die Ziele, die eindeutig definierbar sind. Ein kristallines Projekt ist meistens in sich geschlossen, klar abgrenzbar und hat eine relativ transparente Komplexität (z.B. ein bereits mehrmals durchgeführtes Rollout-Projekt oder ein Wartungsprojekt). Basierend auf dieser Unterscheidung lassen sich die in Abbildung 06 aufgeführten vier Projekttypen definieren.

Diese Typisierung wirkt sich stark auf verschiedene Aspekte der Projektabwicklung bzw. auf das gesamte Vorgehen aus. So ist es z.B. heute erwiesen, dass ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei Projekten der „richtige“ Projektleiter ist. Kennt man den Charakter eines Projekts, so lässt sich diesbezüglich einiges optimieren. Desgleichen ist es für den Programmleiter wichtig zu wissen, wie viele Projekttypen mit welchen Charakteren parallel laufen, auch um zu entscheiden, ob die Projektorganisation dies überhaupt verkraften kann.

Oder beispielsweise muss bei einem Routineprojekt ein ganz anderes Controlling aufgesetzt werden als bei einem Pionierprojekt, usw.

3.2 Masterplan (2)

Das Ziel der Planung auf der Programmleitungsebene ist es, die Projekte gemäss der definierten Projektabwicklungs-Reihenfolge im Masterplan anhand der verfügbaren Ressourcen (Personalmittel, Betriebsmittel und Finanzmittel) zu fixieren. Dabei wird der Masterplan vom Programm-Controller erstellt und anschliessend vom Programmleiter und allenfalls vom Programmsteuergremium abgesegnet.

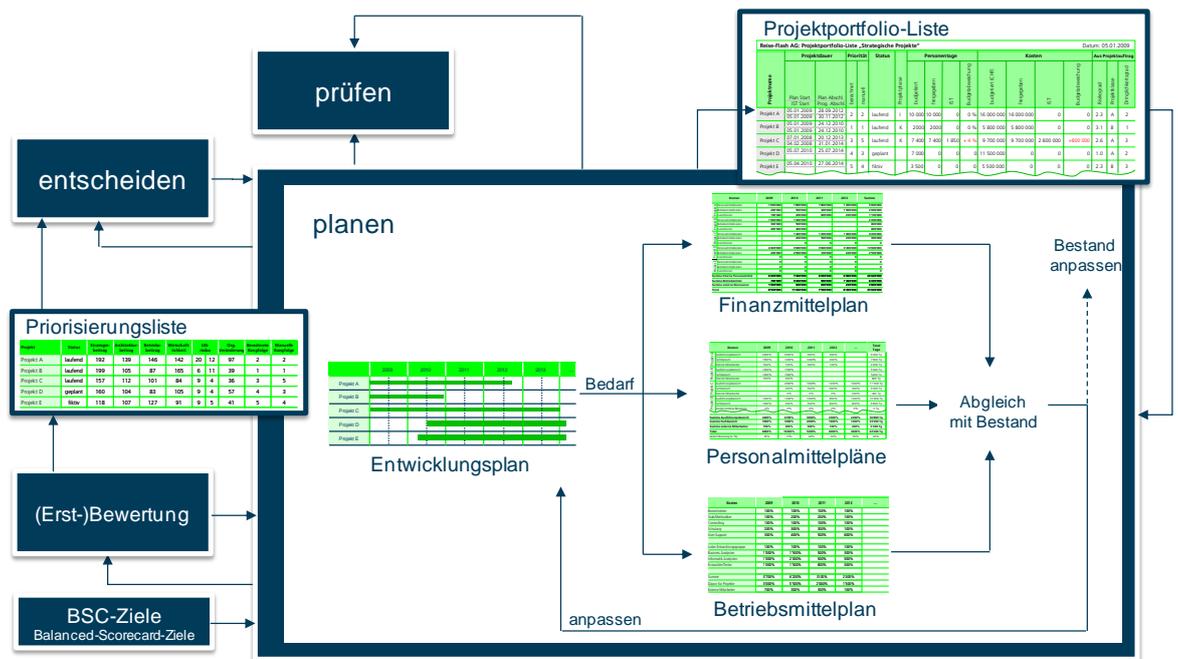


Abb. 07: Masterplan des Programmleiters

Der Masterplan besteht aus mehreren Subplänen (Entwicklungsplan, Finanzmittelplan, qualitativer und quantitativer Personalmittelplan, Betriebsmittelplan). Zudem basiert er auf Informationen bezüglich Projektabwicklungs-Reihenfolge (z.B. Abhängigkeiten) und aus den Projektdaten der (Erst-)Bewertung bzw. des Monitorings. Die qualifizierte Projektportfolio-Liste ist eine Zusammenfassung des Masterplans und somit als das zentrale Führungstool anzusehen.

Auf der Programmstufe fängt die Planung in der Realität wahrscheinlich selten auf der grünen Wiese an. Häufig laufen bereits (Vor-)Projekte, während andere noch nicht gestartet oder teilweise noch gar nicht geplant wurden. Stellt man sich allerdings in Gedanken vor, dass noch kein Projekt läuft, aber alle Projekte geplant sind, so lässt sich die Erstellung des Masterplans relativ einfach durchspielen.

Mit dem Masterplan haben der Programmleiter und seine Projektleiter ein entscheidendes Instrument in der Hand, um die notwendige zukunftsgerichtete Stabilität, aber auch die gewünschte Flexibilität zu gewährleisten. Nur wer die Abhängigkeiten, die Wirkungen, die Bedürfnisse, die Prioritäten etc. seiner Projekte kennt, kann zielgerichtete Entscheide treffen.

3.3 Generisches Phasenmodell (3)

Da in einem Programm selten nur eine Projektart vertreten ist, ist es wichtig, bei allen Projekten konstant die gleiche Terminologie zu verwenden und eine einheitliche (homogene) Projektabwicklung zu verfolgen. Dies ermöglicht es der Programmleitungsebene im PM-System, die verschiedenen Projekte aus einer übergeordneten Perspektive zu führen. Solche Standards dürfen allerdings die charakteristischen Eigenschaften eines Projekts, sprich eines Projektabwicklung-Systems, nicht unterdrücken.

Mit einer programm- oder sogar unternehmensweiten homogenen Projektterminologie wird einerseits erreicht, dass alle Beteiligten (egal welcher Fachrichtung) sich leichter untereinander verständigen können. Ein einfaches Beispiel: Nennt man ein „Konzept“ nun Hauptstudie, Grobkonzept, Detailkonzept, Marktanalyse oder sogar Voranalyse? Der Fall zeigt, dass auf der Terminologieebene einiges getan werden kann, ganz zu schweigen von der inhaltlichen Ebene der jeweiligen Fachbegriffe.

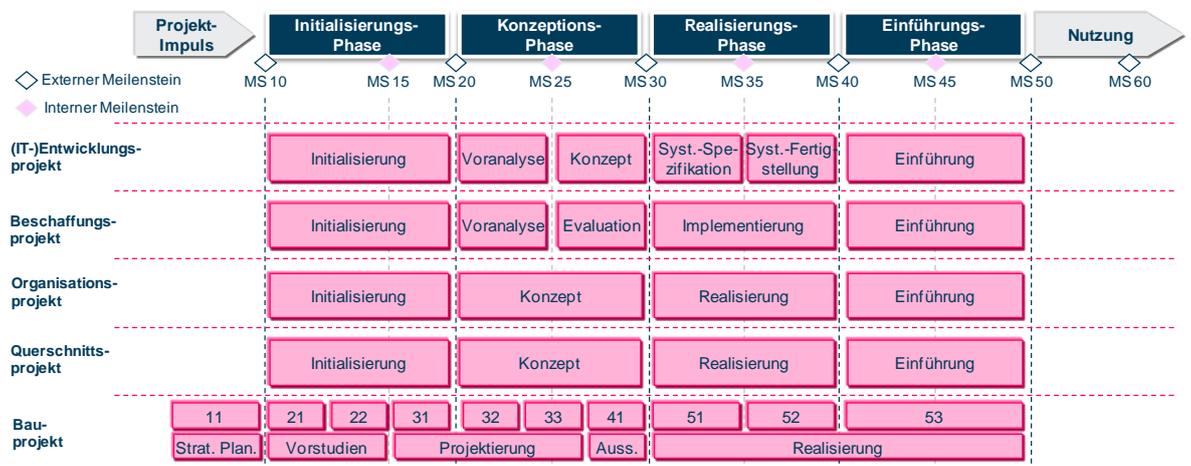


Abb. 08: Generisches Projektphasenmodell

Andererseits ist es in einem Programm äusserst wichtig, dass auch bezüglich der Projektabwicklung über alle Projekte hinweg auf der Projektführungsebene weitgehende Übereinstimmung herrscht. Daher sollte unabhängig vom für alle Projektarten einheitlichen Vorgehensmodell sämtlichen Vorhaben ein gleichartiges Phasenmodell zugrunde liegen, sodass verschiedene Projektarten nach ein und demselben (Phasen-)Modell abgewickelt werden. Dabei können die einzelnen Phasen (Bearbeitungsschritte) je nach Projektart eine unterschiedliche Charakteristik aufweisen.

Diese Homogenität der Projektphasen ist insbesondere für die Programmleitung und das Programmsteuergremium wichtig. Wie ein Flughafenchef muss der Programmleiter all seine Projekte auf dem Radarschirm haben. Dabei sollten alle Vorhaben nach demselben Grobprozess ablaufen: Flugzeug beladen, starten, fliegen, landen und entladen, egal ob Klein-, Gross-, Transport-, Militär- oder Passagierflugzeug. Nur durch eine solche Strukturierung des Projektabwicklungs-Prozesses ist es möglich, die verschiedenen Teilinitiativen eines Programms einigermaßen zu managen. Dass je nach Projektart für das Projektteam oder den Kunden noch relevante Zwischenschritte bzw. Zwischenstopps (interne Meilensteine) definiert werden können, liegt auf der Hand, ist allerdings für das Managen aus Programmsicht nicht von entscheidender gesamtheitlicher Bedeutung. Dieses Instrument bringt auf der Führungsebene grosse Stabilität und ermöglicht auf der Durchführungsebene die notwendige Flexibilität.

3.4 Programmbezogenes Ressourcenmanagement (4)

Eliyahu M. Goldratt definierte 1997 in seinem in Romanform geschriebenen Planvorgehen „Critical Chain Project Management (CCPM)“ einen neuen Denkansatz, der bezüglich der zeitlichen Planwerte für Projekte von entscheidender Bedeutung ist. Den CCPM-Ansatz kann man nicht unbedingt als Technik bezeichnen, da er unterschiedliche Methoden umfasst und auf weitreichenden Voraussetzungen basiert. So darf zum Beispiel eine in ein Projekt involvierte Schlüsselperson an keinem weiteren Projekt gleichzeitig arbeiten! Oder umgekehrt: Das Projekt wird nach der Verfügbarkeit der Schlüsselperson ausgerichtet. Das bedeutet im Extremfall, dass ein Arbeitspaket, das rein ablauforganisatorisch (mengenmässige Abhängigkeit, zeitliche Abhängigkeit etc.) parallel zu anderen Arbeitspaketen umgesetzt werden könnte, wegen der mangelnden Verfügbarkeit dieser Schlüsselperson sequenziell abgewickelt werden muss.

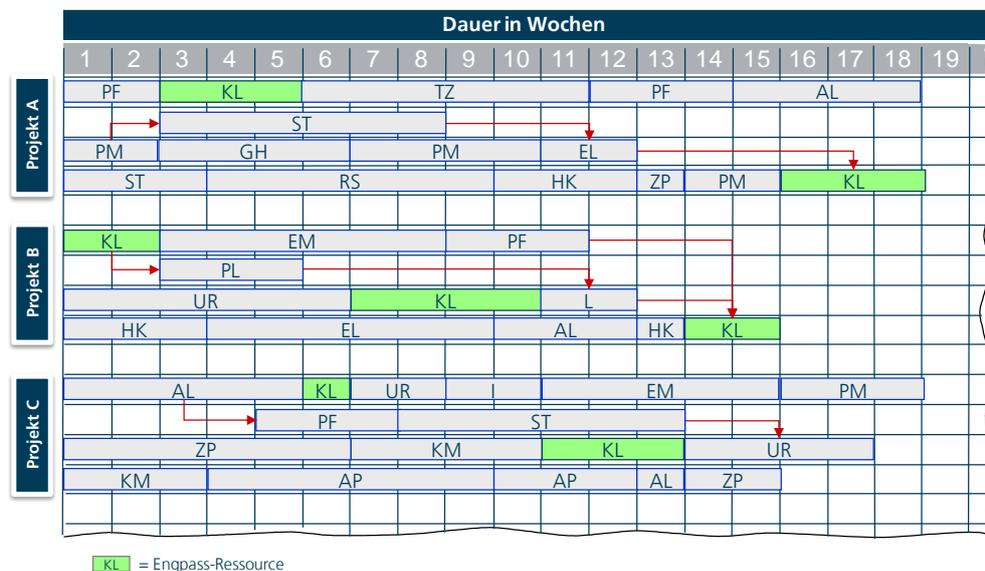


Abb. 09: Optimaler Einsatz der Schlüsselperson

Dies ist der erste, entscheidende Punkt dieses erfolgreichen Ansatzes. In vielen Firmen und Programmen werden die Schlüsselpersonen richtiggehend zwischen den Projekten „zerrissen“, was meist dazu führt, dass a) die Projekte nicht wie geplant auf diese Ressourcen zählen können und b) die Schlüsselpersonen wegen dieser Zerrissenheit bzw. des von ihnen verlangten Multitaskings nicht ihre volle, konzentrierte Leistung erbringen können. Dies kommt natürlich erst dann zum Tragen, wenn man via Programm-Management die Kompetenz hat, über den Einsatz von Schlüsselpersonen zu verfügen. Beim Beispiel in Abbildung 09 wurden die Projekte so gestaffelt und geplant, dass die betreffende Schlüsselperson (KL) optimal eingesetzt werden kann. Um dies zu erreichen, muss in einem Programm zuerst einmal definiert werden, was eine Schlüsselperson überhaupt ist. Als Zweites muss man von den Schlüsselpersonen einen speziellen Zeitrapport verlangen. Dies ist meistens nicht so einfach, da diese angesichts ihrer Überlastung nicht verstehen können, wieso sie einen zusätzlichen administrativen Aufwand betreiben sollen. Erkennen und erleben sie dann aber die positive Wirkung dieser Massnahme, indem sie pro Tag nur noch an einem Projekt arbeiten „dürfen“, so ist ihre anfängliche Skepsis meist schnell verflogen. Die Beschleunigung aufgrund dieses Ansatzes beträgt auf der Projekt- wie auch auf der Programmebene im Minimum 10 Prozent. Dieses Instrument respektive diese Methode bewirkt somit eine Stabilität, die sich in der Projekteffizienz, aber auch in der Projektzufriedenheit positiv niederschlägt.

3.5 Monitoring des Projektportfolios (5)

Es wäre für einen Programmleiter hilfreich, über ein Tool zu verfügen, mit dem sich die Projektcockpit-Daten weiterverdichten und auf einem „Radarschirm“ übersichtsartig zusammenfassen liessen. Dieses Radar ermöglichte es dem Programm-Controller sowie dem Programmleiter (ähnlich wie einem Fluglotsen), alle Projekte seines Programms zu beobachten (wie Flugzeuge am Himmel). Natürlich würden auf diesem Radar auch die Erkenntnisse aus den Monitoringaktivitäten der einzelnen Projekte abgebildet. Ob nun von einem Tool unterstützt oder manuell – entscheidend ist, dass der Programmleiter in der gesamten Programmorganisation ein einheitliches Monitoringinstrument institutionalisiert.

Abbildung 10 zeigt, dass beim Führen eines Programms in bestimmten Bereichen eines Projekts Daten erfasst und hierarchisch verdichtet werden müssen. Um die Koordinationsfunktion auf der Programmleitungsebene wahrnehmen zu können, sind nicht nur die wichtigsten Abwicklungsdaten bezüglich Leistung, Kosten, Zeit und Ressourcen eines Projekts zu erfassen, sondern auch Informationen, die den Projektscope beeinflussen. Dies sind vor allem Projektrisiken und Abhängigkeiten von anderen Projekten.

Etwas plakativ lässt sich sagen, dass die Projektdurchführung ihre Projektdaten erfasst, die Projektführung diese managt, der Programmleiter sie projektübergreifend koordiniert und das Programmausschussgremium die entsprechenden notwendigen Entscheidungen fällt.

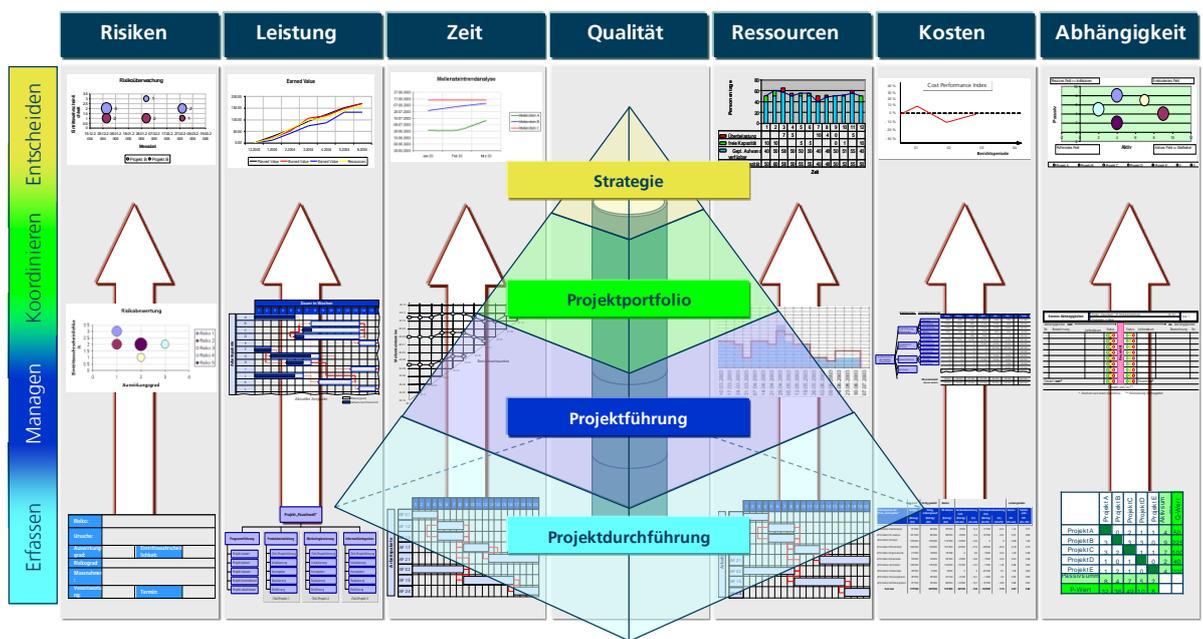


Abb. 10: Die sieben wichtigsten Berichtsgrößen bei Einzelprojekten

So ein Monitoringinstrument trägt ganz entscheidend dazu bei, rechtzeitig in das Projektgeschehen eingreifen und so die notwendigen Korrekturen auf der Programmstufe einleiten zu können. Die Krux bei den heute eingesetzten Monitoringinstrumenten ist, dass sie einerseits meistens nicht über alle Ebenen durchgängig sind, d.h. einige Medienbrüche aufweisen. Andererseits liegt die Versuchung nahe, viel zu viel wissen zu wollen (zu subjektive Kontrollspanne). Dies verursacht dann einen relativ hohen administrativen Aufwand auf allen Ebenen. Informationen zu verlangen, die über die umsetzbare Kontrollspanne hinausgehen, ist in der Regel teuer, bringt aber keinen zusätzlichen Nutzen.

3.6 Lessons Learned (6)

Obwohl viele Programme nach Projektende Lessons Learned durchführen, wird oft die Nutzung der gewonnenen Daten für künftige ähnliche Vorhaben vernachlässigt. Kritische Anmerkungen finden häufig den Weg nicht zu anderen Projektleitern. Dadurch geht bedeutendes Wissen leicht verloren. Die strukturierte Informationssammlung von abgeschlossenen Projekten ist jedoch gerade in einem Programm sehr wichtig für die Entwicklung der PM-Kultur.

Ziel des Lessons-Learned-Instruments ist es, bei der Durchführung eines Projekts entstandene Schwierigkeiten und Schwachstellen in kommenden Projekten zu vermeiden. Es sollte jedoch auch auf der soziopsychologischen Ebene bereinigend wirken. Das heisst, es sollte die Teilnehmer dazu veranlassen, sowohl über ihr Verhalten und ihre Handlungen als auch über die des Teams zu reflektieren.

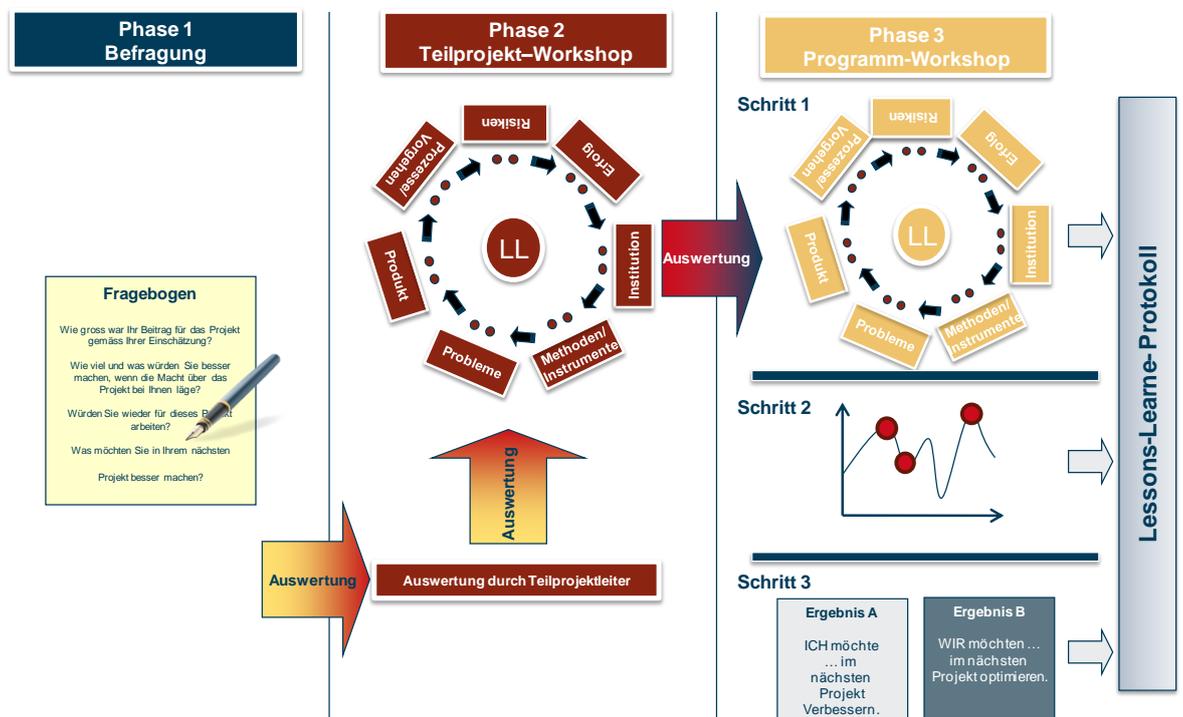


Abb. 11: Phasenmodell eines Lessons-Learned-(LL-)Prozesses für Programme

Lessons Learned wird in einem Programm, bei dem mehrere Teilprojekte involviert sind, in drei Phasen umgesetzt. In der ersten Phase werden alle Projektbeteiligten gebeten, einen Lessons-Learned-Fragebogen auszufüllen. Die ausgefüllten Fragebögen sollten beim jeweiligen Teilprojektleiter (oder, falls nicht gegeben, beim Projektleiter) eingereicht werden, der sie auswertet und zusammenfasst. In der zweiten Phase werden in einem Open-Space-Workshop die ermittelten Erfahrungswerte nach Themengebieten in kleinen Gruppen im Rahmen des Teilprojektteams überarbeitet, nach einem Punkteverfahren qualifiziert und entsprechende Massnahmen definiert. Während an diesem ersten Workshop möglichst alle Projektbeteiligten teilnehmen sollten, werden die komprimierten Lessons Learned in der dritten Phase durch die Teilprojektleiter, den Projektleiter sowie die Projektträger analysiert und in einem zweiten Open-Space-Workshop nochmals besprochen bzw. durchlaufen. Die Teilnehmer sollten hier zudem die stimmungsbedingten Schwankungen im Projektverlauf thematisieren und insbesondere die gefühlsbezogenen Differenzen aus der Welt schaffen. Schliesslich sollte jeder Teilnehmer als Projektmitarbeiter (ICH) wie auch als Projektteammitglied (WIR) sich überlegen und definieren, wie er seine Leistungen und sein Engagement als Individuum einerseits und als Mitglied eines Teams

andererseits konkret optimieren will. In dieser Phase sollte intensiv darüber diskutiert werden, welche Massnahmen auf Team- und Individualebene verfolgt werden sollen und welche nicht. Zum Schluss wird der diesbezügliche definitive Entscheid in Form von team-spezifischen wie auch persönlichen Zielen bzw. Ergebnissen zusammengefasst. Lessons Learned sind zwar kein Instrument, das die Stabilität oder die Flexibilität eines Programms spezifisch und direkt beeinflusst. Es ist jedoch ein wichtiges Hilfsmittel, um dies zu diskutieren und entsprechende sinnvolle Änderungen in das gesamte Programm einfliessen zu lassen.