

# Mit effizientem Projektmanagement auf der Überholspur?

**Projektmanagement ist ein geflügeltes Wort geworden. Jeder nimmt es in den Mund, jeder macht es und doch werden viele Projekte nicht erfolgreich zum Ende geführt.**

Doch was ist eigentlich Projektmanagement? Was macht überhaupt ein Projekt aus? Wann ist ein Projekt ein Projekt und nicht mehr nur eine „Aufgabe“ oder ein „Vorhaben“?

## Was ist Projektmanagement?

Projektmanagement ist heute nicht mehr nur in der Raumfahrt oder in der IT-Branche wichtig. Projekte finden sich in jedem Unternehmen. Unklar bleibt für viele, wann eine Aufgabe ein Projekt ist und was man unter Projektmanagement versteht? Es gibt zum Begriff Projektmanagement sogar eine Definition nach DIN 69901:

*„...ist Projektmanagement die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken, -mitteln für die Abwicklung eines Projekts.“*

Diese Definition ist so allgemein gehalten, dass sich zunächst viele damit identifizieren können. Was bedeutet denn nun „Führung“ im Zusammenhang mit Projektmanagement und was genau ist ein „Projekt“? Diese Fragen beantwortet diese Definition nicht. Es gibt sehr unterschiedliche Methoden und Strukturen des Projektmanagements. Sie hängen von der Branche, der Art, der Größe und der Komplexität des Projekts ab. Mit der Durchführung eines Projektes können eine einzige, aber auch mehrere tausend Personen befasst sein. Entsprechend reichen die Werkzeuge des Projektmanagements von einfachen To-Do-Listen bis hin zu komplexen Organisationen mit extra ge-

gründeten Unternehmen und massiver Unterstützung durch Projektmanagement-Software.

## Woran erkennt man ein Projekt bzw. wann ist Projektarbeit sinnvoll?

Im Prinzip können wir bereits dann von einem Projekt sprechen, wenn mehr als ein Mitarbeiter an einer temporären Aufgabe arbeitet sowie ein begrenztes Budget und ein Termin zur Fertigstellung mit dieser Aufgabe einhergehen. Projektarbeit ist aber in jedem Fall sinnvoll, sobald Sie ein begrenztes Budget und einen begrenzten Zeithorizont für diese Aufgabe haben. Dabei ist es unerheblich, wieviele Mitarbeiter an einem Projekt mitarbeiten. Auch wenn Sie allein diese Aufgabe bewältigen, können die Methoden des Projektmanagements Sie bei der strukturierten Planung und Umsetzung des Projektes optimal ergänzen.

## Typische Erkennungsmerkmale für ein Projekt sind:

- Klar definierte Zieldefinition bzw. Kundenwünsche
- Hohe Komplexität der Aufgabe
- Aufgabe, die nicht regelmäßig wiederkehrt
- Zeitliche Begrenzung, Terminierung
- Hoher Neuigkeitsgrad für das Unternehmen
- Begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen

## Was sind Aufgaben und Möglichkeiten des Projektmanagements?

Zunächst ist festzuhalten, dass das Projektmanagement die Gesamtheit aller Maßnahmen (Methoden, Hilfsmittel, Darstellungen und Werkzeuge) ist, die ein Projekt zum Erfolg führen. Dies betrifft sowohl die **Effektivität** des Projekts (tun wir das Richtige?) als auch die **Effizienz** (machen wir es richtig?). Projekte sind häufig komplex und bedingen eine detaillierte Planung. Was

ist wann zu tun und wen brauche ich dazu? Welche Risiken können auftreten und wie gehe ich damit um? Bin ich in Bezug auf das Projektziel noch im Plan oder weiche ich bereits vom Terminplan ab? Was sind meine Alternativen? All diese Fragen bearbeitet das Projektmanagement.

## Wichtigste Aufgaben des Projektmanagements sind:

- Eindeutige Identifizierung und klare Abgrenzung der Projektziele (Sachziele, Terminziele, Kostenziele und ggf. Sonderziele)
- Planung von realistischen Terminen, Arbeitspaketen und Meilensteinen im Projekt
- Laufende Überwachung und rechtzeitige Steuerung der Abweichungen
- Aufbau einer zeitlich befristeten Projektorganisation mit klarer Definition aller notwendigen Rollen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen
- Bestimmung des technischen und wirtschaftlich geeigneten Projektablaufs sowie Informationsfluss im Projekt
- Motivation, Führung und Zusammenarbeit aller Betroffenen in einer geeigneten Projektkultur

Viele Projekte scheitern bereits an der eindeutigen Identifizierung der Projektziele. Es wird einfach losgelegt, ohne den Auftrag genau zu hinterfragen und in Hinblick auf die Zielerreichung „messbar“ zu machen. Dies führt oft dazu, dass Änderungswünsche den Projektverlauf immer wieder beeinflussen. In diesem Fall ist es schwer, dem Auftraggeber Grenzen aufzuzeigen. Häufig begegnet man auch der Einstellung: *„Wir haben keine Zeit für Projektmanagement oder -planung, wir müssen gleich loslegen, sonst schaffen wir das Projektziel nicht zum gewünschten Termin.“* In der Realität fehlt es gerade diesen Projekten an der detaillierten Planung.

## E-Vergabe

**+++ Die ersten Bauaus-schreibungen des Bundes-amtes für Bauwesen und Raumordnung (BBR) sind jetzt online freigeschaltet. Damit erhalten Bieter aus der Wirtschaft die Möglichkeit, ihre Angebote komplett und rechts-verbindlich ohne Medien-bruch über das Internet abzuwickeln.**

Auf der Webseite der Vergabeplattform des Bundes beim Statistischen Bundesamt finden Sie die aktuellen Ausschreibungen sowie weitere Informationen: [www.evergabe-online.de](http://www.evergabe-online.de).

In diesem Projekt wird das elektronische Vergabeverfahren von Bauleistungen nach VOB mit der digitalen Signatur und bestimmte Verschlüsselungstechniken erstmals in einem „echten“ Verfahren angewandt.

Nähere Informationen finden sich im Leitfaden, der im Rahmen der Begleitforschung erstellt wurde:

[www.e-business.iao.fhg.de/Publikationen/Leitfaden\\_E-Vergabe.pdf](http://www.e-business.iao.fhg.de/Publikationen/Leitfaden_E-Vergabe.pdf).

Über die Plattform beim Statistischen Bundesamt in Wiesbaden soll die elektronische Auftragsvergabe unterschiedlichster Leistungen durch die Bundesverwaltung in Zukunft abgewickelt werden. Das BBR führt hierbei die VOB-Ausschreibungen als Projekt im Auftrag der Bundesregierung durch. Grundlage ist das aktuelle Format GAEB 2000 XML, wie es seit Oktober 2002 eingeführt ist. Bis zu einer Marktreife von entsprechenden AVA - Programmen, können Interessenten die Texte aus dem mitgelieferten GAEB-e-Vergabe-Viewer ausdrucken und konventionell anbieten. +++

Zuviele unvorhergesehene Dinge greifen negativ in den Projektverlauf ein. Probleme treten in der Form auf, dass die gewünschten Spezialisten und Informationen nicht zum Zeitpunkt X zur Verfügung stehen oder Maschinen bereits voll ausgelastet sind und für Sie kurzfristig keine Kapazitäten mehr zur Verfügung stehen.

### Fazit

Nehmen Sie sich daher zu Beginn des Projekts die Zeit, um es durchzuplanen, mögliche Risiken bereits im Vorfeld zu berücksichtigen und den Projektauftrag klar zu definieren. So gewinnen Sie an Zeit für den Projektverlauf und können auf der Überholspur an anderen „schlecht“ geplanten Projekten vorbeiziehen.

Weitere Tipps zum Thema „Mit Projektmanagement auf der Überholspur?“ können Sie auch bei dem geplanten Vortrag mit gleichem Titel am 19.10.2005 erfahren.

© Marilla Bax, Service Manager (KVD) Projektleiterin, Steinbeis-Transferzentrum Mittelstandsberatung, Winnenden, <http://www.stzm.de>

**Kennen Sie auch das Gefühl, keine Zeit zu haben, keine Zeit, um wirklich Wesentliches beruflich oder privat zu bewegen?**

**Schaffen Sie Ihre Projekte im gegebenen Zeit- und Kostenrahmen?**

Wir freuen uns, dass die Autorin dieses Artikels zum Thema am 19. Oktober 2005, 17.00 Uhr, im Maternushaus, dem Tagungszentrum des Erzbistums Köln (Nähe Kölner Hbf.) Hintergründe und Wege aufzeigt.

**Anmeldungen bitte an Frau Latz unter Tel.: 02 21 / 1 78-33 01 oder [e.latz@netcologne.de](mailto:e.latz@netcologne.de).**

## Der Ausstieg aus der Kernenergie hat begonnen

Nachlese zum Vortrag am 12. Januar 2005

Dr. Goswin Schreck, STEAG encotec, der Autor des obigen Beitrages im letzten Transmitter und Vortragende unserer Vortragsveranstaltung am 12. Januar 2005, hat uns gebeten, die folgenden zwei redaktionellen Änderungen im Beitrag bekannt zu geben.

1. Im zweiten Absatz der dritten Spalte auf der Seite 3 steht, dass in Nordrhein-Westfalen das Wirtschaftsministerium für die Kerntechnik zuständig sei; das hat sich aber vor einiger Zeit geändert. Heute ist es das Ministerium für Verkehr, Energie und

Landesplanung unter Leitung von Herrn Minister Dr. Horstmann.

2. Auf der Seite 4, mittlere Spalte, 12. Zeile von unten, wird auch das Kernkraftwerk Stade als Standort genannt, an dem ein bestehender Gebäudeteil zu einem Standortzwischenlager für radioaktive Stilllegungsabfälle umgebaut wird. Dies stimmt nicht. Derartige Umbauten gibt es nur oder wird es nur in Würbassen und in Mülheim-Kärlich geben.

*Siegfried König,  
Veranstaltungsreferent*