

IT-PROJEKTE LENKEN – MIT SYSTEM: DIE LENT PROJEKT MANAGEMENT-UHR LPMUTM

DR.-ING. BOGDAN LENT, LENT.CH AG, PROFESSOR ATR BYDGOSZCZ (POLEN)

Das Management von komplexen Projekten, die sich unter anderem durch ihre Interdisziplinarität, strategische Bedeutung, Dringlichkeit und Risikohaltigkeit auszeichnen, stellt hohe Anforderungen an die Projektmanager und Projektbeteiligten. Ein methodisches Vorgehen sichert die Wirtschaftlichkeit des Projektmanagements und die Zielerreichung. Bei einem grossen Teil der bekannten Methoden ([5], [6], [7], [8]) kommen der Erfolgsfaktor Mensch und die systematische Einbindung aller einzelnen Managementprozesse allerdings zu kurz. Selten werden die Methoden mit den bereits im Unternehmen vorhandenen Vorgehensweisen abgeglichen und die durch diese Unternehmen geforderten spezifischen Projektleistungen berücksichtigt. Im Folgenden wird eine Methode vorgestellt, welche – von den Projektleistungen ausgehend – direkt und nur die auf die spezifischen Leistungen bezogenen relevanten Methoden, Techniken und Werkzeuge mit integrierten Vorlagen und Checklisten präsentiert. Somit ist der Bezug zu unternehmensspezifischen Anforderungen sichergestellt und überflüssige Theorien werden vermieden.

bogdan.lent@lent.ch, Tel. +41 79 5030305, Fax +41 31 990 11 67

Was ist der Zweck einer unternehmensausgerichteten Projektmanagementmethode?

Von einem Projekt erwartet man im Allgemeinen, dass es zu vereinbarten Terminen und Kosten die gewünschten Ergebnisse erbringt. Projektmanagement umfasst oft 500 und mehr einzelne Projektleistungen. Zur Systematisierung dieser Projektleistungen werden die jeweils

Nr.	Projektleistungen	Wertung in Relation zu anderen	Bedeutung für die Rolle	Methoden	Techniken
1	Projektantrag formuliert?	10	10	R1	R2
2	Projektvision aus dem Projektantrag entwickelt?	10	10		R5
3	Grobprojektplan erstellt?	10	8		R4, G1
4	Projekthandbuch erstellt?	10	2	G2	G3
5	Ergebnisziele definiert?	10	6	R5	R6
6	Projekt angemeldet?	10	10	G4	G5
7	Zielmodifikationen vorgenommen und dokumentiert?	10	6		
8	Produktkonzept erstellt?	10	6	R7	
9	Produktstrukturplan erstellt?	10	0	R8	R9
10	Ergebnisbibliothek strukturiert?	10	10	G6	
		$\Sigma = 100\%$	Jeweils 0-10		

Abb. 1: Beispiele von Projektleistungen

zugehörigen Prozesse, deren Ziele, Methoden, Techniken, Vorlagen und Checklisten festgelegt. Sie werden einzeln als ergebnisbezogene Regeln R oder immer geltende Grundregeln G identifiziert und fortlaufend von 1 bis n nummeriert. Wo ein Unternehmen keine Regeln oder Grundregeln vorsieht, steht es dem Projektleiter ausdrücklich frei das für ihn optimale Vorgehen zu wählen (vgl. Abbildung 1). Das Unternehmen unterstützt damit ein einheitliches und gut strukturiertes Vorgehen, während die Entscheide bzw. Resultate der Projektleitung bzw. des Projektteams dokumentiert, nachvollziehbar und innerhalb des Multiprojekt-Environment vergleichbar sind.

Die Ableitung der einzelnen Projektleistungen von den Bedürfnissen des Unternehmens und die Integration der – oft mit Erfolg – im Unternehmen bereits verwendeten Verfahren erhöhen wesentlich die Akzeptanz und steigern in der Summe die Wahrscheinlichkeit der termin- und kostengerechten Projektergebnisse.

Eine unternehmensausgerichtete Methodik passt sich den spezifischen Bedürfnissen und Gegebenheiten des jeweiligen Betriebes an und bleibt gegenüber Projekttyp und -größe flexibel.

Wie wird der Projektmanager unterstützt?

Die perfekte Beherrschung von mehreren hundert einzelnen Projektleistungen grenzt an das Übermenschliche, wenn sie nicht durch ein System, eine Navigation und präzise Vorgaben (Regeln) unterstützt wird.

Als erstes entscheidend ist es ein System für alle den Projektmanager betreffenden Prozesse zu formulieren. Dabei sollten sowohl die verfahrensspezifischen, administrativen, als auch die den Faktor Mensch betreffenden Prozesse in gleichem Masse berücksichtigt werden.

Weiter wird der Projektmanager das System nachvollziehen und entsprechend umsetzen können, wenn in allen Prozessen und gegenseitig verknüpften Projektleistungen ein „roter Faden“ deutlich erkennbar ist (z.B. Methode zur Projektstrukturierung, Finanzplan für die Organisation, Fortschrittskontrolle bis hin zum Risiko-Management).

Es gibt keinen universellen, multitalentierten Projektmanager. Die Profile unterscheiden sich: komplexe Projekte, grosse Projekte, Projektstrukturen und unterschiedliche Sichten; diejenige des Herstellers (Leistungserbringer) und des Bestellers (Leistungsbezieher, Beschaffer). Entsprechend kann die Bedeutung jeder einzelnen Projektleistung für eine spezifische Rolle individuell gedeutet werden (im Beispiel der Abbildung 1 mit Wertungen zwischen 0 und 10).

In der Systematisierung und methodischen Einbindung in das durchgehende Projektmanagement werden oft zwei Rollen vernachlässigt:

- der Projektmanager seitens der Leistungsbezieher und
- der Projektmanager von mehreren gleichzeitig zu realisierenden Projekten.

Während Projektmanager des Herstellers oft über genügend ausgeprägtes Fachwissen über den Projektgegenstand verfügen, ist es im Generellen nicht zu erwarten, dass der Leistungsbezieher auch ein Fachspezialist ist. Entsprechend muss er mit dem Instrumentarium (Methoden/Techniken) ausgestattet werden, welches ihn in der Ausübung seiner Verantwortung gegenüber dem Auftraggeber effektiv unterstützt. Aus funktioneller und finanzieller Sicht gelten auch unterschiedliche Optimierungskriterien für Leistungsbezieher und -erbringer, denen Rechnung getragen werden muss.

Beim Management von mehreren, gleichzeitig zu realisierenden Projekten steht die Angleichung der Bewertungen mehrerer verschiedener Projekte, die gleichzeitig koordiniert und gesteuert werden müssen, im Vordergrund. Multiprojektmanagement bewegt sich im Spannungsfeld zwischen operativen und strategischen Entscheidungen. Zum Einen gilt es auf der strategischen Ebene das Projektportfolio "richtig" zusammenzustellen und die "richtigen" Schwerpunkte zu setzen, zum Anderen sind auf der operativen Ebene die einzelnen Projekte wirtschaftlich abzuwickeln und Ressourcenkonflikte zu lösen. Da davon auszugehen ist, dass viele Aufgaben in den verschiedenen Projekten gleichartig sind und gleiche Lernprozesse durchlaufen werden, kommt es beim Multiprojektmanagement neben der Ressourcenverwaltung vor allem darauf an, Synergien zu entdecken und Erfahrungswerte allgemein verfügbar zu machen. Einsatzmittelverwaltung und Wissensmanagement sind daher zentrale Bereiche von Multiprojektmanagement.

Die Eckpfeiler der gesuchten Methode

Die obigen Überlegungen, welche stets unter dem Kriterium der Wirtschaftlichkeit stehen, führen zu folgenden Eckpfeilern für die gesuchte Methode:

- Die Methode soll die Balanced Scorecard des Unternehmens als Basis für die Projektausarbeitung und -bewertung berücksichtigen.
- Die Methode sollte Leistungsbezieher und -beschaffer effizient unterstützen.
- Nur die unternehmensspezifischen Projektleistungen sollten in der Methode vorkommen und konsequent mit entsprechenden Techniken, Werkzeugen, Vorlagen und Checklisten unterstützt werden.
- Die bereits im Unternehmen vorhandenen und erfolgreich eingesetzten Verfahren, Werkzeuge und Techniken sollten, wo zweckmässig, eingesetzt werden.
- Der Projektleiter muss eine klare Linie erhalten, denn die gesuchte Methode positioniert sich im Feld verschiedener Projektmanagement-Methoden. Daher sind die Anforderungen verschiedener Zertifizierungsaufgaben zu prüfen und mit den erwarteten Projektleistungen abzugleichen.
- Alle den Faktor Mensch betreffenden Managementprozesse sollten systematisch in die Methode eingebunden und durch homogene Strukturen unterstützt werden.
- Die einzelnen Projektleistungen werden analysiert und den entsprechenden Prozessen zugeordnet. Die Navigation durch alle Prozesse und Projektleistungen hindurch sollte einfach, intuitiv und effizient erfolgen.

Stellen Sie sich vor, Sie planen den Kauf eines neuen Kühlschranks. Im Vergleich zu bspw. der Beschaffung eines Atomkraftwerks werden Sie hierbei – unbewusst – gleich viele Kriterien beachten, wenn deren Bedeutung denn auch nicht immer gleichen Ausmasses sein wird. Als erstes werden sich Fragen bezüglich der Kühlschrankgrösse, des Einbaus, der Beschaffung und der damit verbundenen Kosten stellen. Natürlich möchten Sie, dass der Lieferant die Liefertermine einhält und werden das Produkt einer sorgfältigen Qualitätsprüfung unterziehen. Welche Probleme könnten sich beim Kauf bei einem unbekanntem Händler ergeben? Welche Punkte stellen Teile von Verhandlungen dar, was fällt unter die Kulanz (Beschaffungsmanagement)? Change Management betreiben Sie bspw. bei einer Änderung der Farbe des Kühlschranks. Fragen der Integration treten u.a. dann auf, wenn Kühlschrank und Tiefkühler eine Einheit bilden und nicht separat eingebaut werden sollen. Indem Sie dann später vielleicht mit Kollegen am runden Tisch Erfahrungen austauschen, werden Sie unbewusst auch Knowledge-Management betreiben. Ebenso eine Dokumentationsauswertung bzw. die Auswertung Ihrer „Balanced Scorecard“ geschieht, wenn rückblickend der eigene Kassenbestand und die Zufriedenheit der Familie geprüft werden. Nicht nur reine Fakten, sondern auch „Soft-Faktoren“, also alles, was den Menschen betrifft, steht fortwährend im Mittelpunkt der Überlegungen: Beim Human Resource Management müssen Sie sich fragen, wer letztlich etwas mit dem Kühlschrank zu tun haben will, ob vielleicht der Partner auswählen möchte oder inwiefern der Kühlschrank für Kinder ab einer gewissen Altersgrenze zulänglich sein darf. Will man Konflikte zu Hause und mit dem Lieferant gezielt lösen oder sie von vornherein gar nicht aufkommen lassen und Präventionsarbeit betreiben? Eine gut funktionierende – vor allem interne – Kommunikation erweist sich darüber hinaus als günstig, wenn es etwa um eine Finanzierungshilfe von Verwandten geht. Führung im engeren Sinne wird dann wichtig, wenn der Schreiner, Partner und andere direkt betroffene Personen zusammengebracht und zur gemeinsamen Lösung des Einbaus motiviert werden müssen. Was Sie letzten Endes alles selber in die Hand nehmen oder eben delegieren, liegt in Ihrer Hand, in Ihrem Selbst Management.

Der LPMUTM-Ansatz

Die Lent Projekt Management-Uhr (LPMUTM) ist eine Projektmanagement-Methode, die alle für das Projektmanagement relevanten Prozesse berücksichtigt (vgl. [3]). Sie zeichnet sich durch die integrierte, systematische und an der Wirtschaftlichkeit orientierte Gesamtsicht auf das Projekt, insbesondere auf ein IT-Projekt, aus. Der Ansatzpunkt der LPMUTM ist der prozessbasierende Aufbau, um die jeweiligen Bedürfnisse des Kunden optimal abzudecken. Eine Reihe alle Projektleistungen umfassender Prozesse verfolgt jeweils ein klar definiertes Ziel. Ein Prozess wird als Ablauf von Aktivitäten und Entscheidungen, welcher ein auf das Ziel ausgerichtetes Ergebnis hervorbringt, verstanden. Die Interaktion aller einzelnen Prozesse ist ein wichtiger Bestandteil des Projektmanagements; der Projekterfolg wird auch dadurch beeinflusst, wie gut diese Interaktion funktioniert. Als Beispiel könnte an dieser Stelle die Schnittstelle zwischen den Bereichen Projektfortschrittskontrolle und Human Resource Management genannt werden, wo die Interaktion

Abb. 2: Prozesse beim Kauf eines Kühlschranks
 on zwischen den Prozessen (z.B. Beherrschung der Fertigungsgrad-Ermittlung als Fähigkeit des Kandidaten) gewillt und absichtlich abläuft. Oder das Change-Management, welches von allen anderen Prozessen angesteuert wird.

Die Optimierung der Auswirkungen einzelner Management-Prozesse auf andere Prozesse ist ein zentrales Anliegen der LPMUTM. Doppelspurigkeiten in den Projektmanagementprozessen werden durch das Vorgehen gemäss dem Management System nach ISO 9001:2000 vermieden. Das System LPMUTM und die einzelnen Projektleistungen umfassen alle Anforderungen des Projektmanagements. Die Ausprägungen der Anforderungen variieren je nach Grösse, Komplexität und Profil des Projekts und werden in den Wertungen der einzelnen Projektleistungen (vgl. Abbildung 1) wiedergegeben. Ein Beispiel aus dem Alltag in Abbildung 2 illustriert die Anwendung der LPMUTM in einem (hoffentlich!) nicht zu komplexen Projekt.

Um die Kontinuität und Wahrnehmung aller Führungsaufgaben und weiterer Elemente des Projektmanagements auf einfache Art und Weise zu unterstützen, wird die gedankliche Anknüpfung an die allen bekannte Uhr gesucht (vgl. Abbildung 3). Der Vorteil einer Uhr mit Einteilungen in Stunden und Minuten gegenüber bspw. einer Liste beruht darin, dass intuitiv und bewusst eine Assoziation mit den jeweils üblichen Aktivitäten zur Tagesstunde gemacht werden können. Zum Beispiel kann die Tageszielsetzung und -planung um 7 Uhr morgens in Unternehmen wie auch privat erfolgen.

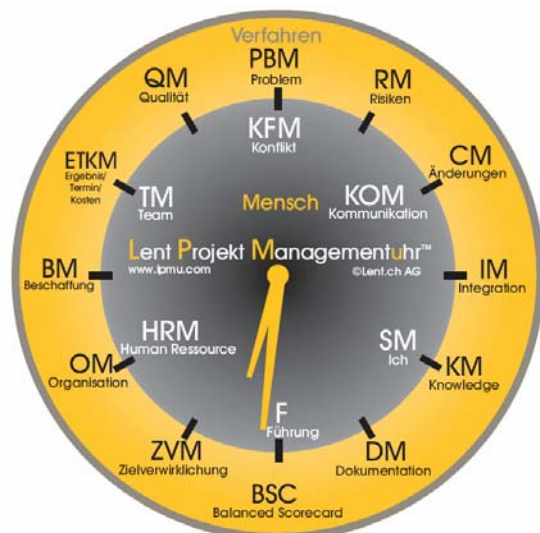


Abb. 3: Die Lent Projekt Managementuhr

Die einzelnen Prozesse werden nacheinander im Uhrzeigersinn durchlaufen. Ist ein Durchlauf beendet, fängt der Zyklus wieder von vorne an. Dabei werden die Resultate des vorangegangenen Durchlaufes im neuen Durchlauf berücksichtigt und in die Prozesse integriert.

Die Prozesse orientieren sich an den Führungsaufgaben des Projektmanagements und sind in verfahrenstechnische (vgl. Abbildung 4) und den Faktor Mensch betreffende Prozesse (vgl. Abbildung 5) unterteilt. Beim Faktor Mensch (bezeichnet die am Projekt beteiligten oder aus dem Projektumfeld stammenden Personen sowie den Umgang und die Beziehung unter ihnen) handelt es sich um einen zentralen Bestandteil der LPMUTM. Er ist ein kritischer Erfolgsfaktor beim Management von Projekten und wird in der Praxis oft zu wenig beachtet. Die LPMUTM berücksichtigt diesen Faktor gleichwertig und umfassend und versucht, den oft nur rein theoretischen Zusammenhang zwischen Methoden, Rollen und Projektleistungen sichtbar darzulegen. Besondere Aufmerksamkeit ist dabei auch den Anliegen der Leistungsbezieher und deren Beziehungen zu den Leistungserstellern gewidmet.

Die Prozessziele der LPMUTM richten sich auf die erfolgreiche Umsetzung von IT-Projekten, das System behält seine allgemeine Gültigkeit jedoch auch für Vorhaben anderer Art, gegebenenfalls mit der Anpassung einzelner Prozessziele, Projektleistungen und – selbstverständlich – angewandten Methoden, Techniken, Vorlagen und Checklisten.

Prozessbezeichnung		Ziel
<i>ZVM</i>	<i>Zielverwirklichungsmanagement</i>	Nachhaltige und kontinuierliche Zielausformulierung und -umsetzung während des Projekts hinsichtlich Ausrichtung des Projekts auf die vorgegebene Gesamtaufgabe und übergeordnete Unternehmensstrategie, Strukturierung, Planung und Sicherstellung der geforderten Kosten/Nutzen-Relation.
<i>OM</i>	<i>Organisationsmanagement</i>	Definition der Form der Aufbauorganisation für die Durchführung des Projekts, der Projektrollen und deren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten und der Einsatzmittel.
<i>BM</i>	<i>Beschaffungsmanagement</i>	Sicherstellung der Ausrichtung des Vorgehens und der angestrebten Ergebnisse im formellen Umgang mit den Lieferanten über alle Projektphasen auf eine optimale Projektzielerreichung sowie auf Gesetze und Auflagen des Unternehmens.
<i>ETKM</i>	<i>Ergebnis-, Termin- und Kosten-Management</i>	Projektfortschrittsmessung entlang der Vorgaben des Zielverwirklichungsmanagements und unter Berücksichtigung von ausserplanmässigen Ereignissen.
<i>QM</i>	<i>Qualitätsmanagement</i>	Sicherstellung der Übereinstimmung von Projektergebnissen, Projektprozessen und anderweitigen Projektcharakteristiken mit den Vorgaben aus den Projektzielen und Anforderungen sowie deren Umsetzungsplanung.
<i>PBM</i>	<i>Problemlösungsmanagement</i>	Lösung der technischen und organisatorischen Probleme innerhalb des Projektkosten- und Zeitrahmens mit der eingesetzten Methodik als Team und Überwachung und Steuerung des Problems wie auch der Lösungsumsetzung während des Projekts.
<i>RM</i>	<i>Risiko-management</i>	Minimierung des Gesamtrisikos für das Projekt durch permanentes Erkennen und Analysieren von Risiken und der Entwicklung von Gegenmassnahmen.
<i>CM</i>	<i>Change-management</i>	Erfassung und Bewertung der notwendigen und zweckmässigen Veränderungen im Projekt, Fällung und planmässig in das Projektmanagement einfließen lassen der Entscheide über deren Umsetzung.
<i>IM</i>	<i>Integrationsmanagement</i>	Sicherstellung, dass die im Projekt erarbeitete Lösung in die bestehende Systemumgebung eingebettet wird, dass mit deren Einführung eine hohe Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit erreicht wird und dass das System mit der vereinbarten Verfügbarkeit/Performance betrieben werden kann.
<i>KM</i>	<i>Knowledge-management</i>	Erfassung der Prozessenerfahrungen aus dem Verlauf eines Projekts zwecks Verwendbarkeit bei weiteren Vorhaben sowie optimale Nutzung der in früheren Projekten gewonnenen Erkenntnisse.
<i>DM</i>	<i>Dokumentationsmanagement</i>	Sicherstellung der Dokumentation und Archivierung zur einfachen Wiederauffindbarkeit aller im Projekt entwickelten, relevanten Objekte und zur Transformation des Systems vom Projekt in den Betrieb und die Wartung.
<i>BSC</i>	<i>Balanced Scorecard</i>	Integrale, ganzheitliche Bewertung des Projektmanagementprozesses und von Projektergebnissen zwecks nachhaltigem, positivem Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie.

Abb. 4: Beschreibung der verfahrenstechnischen Prozesse

<i>HRM</i>	<i>Human resource-management</i>	Bestmögliche Wahl der Mitarbeiter für die Besetzung der Rollen im Projekt und Förderung der persönlichen Weiterentwicklung entlang der Unternehmensstrategie.
<i>TM</i>	<i>Team-management</i>	Maximierung der Effizienz der Gruppe unter Bewertung der erbrachten Leistung, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, Prozessverbesserung, Gruppenklima und Teambildung.
<i>KFM</i>	<i>Konflikt-management</i>	Frühstmögliche Erkennung von potentiellen Konflikten und deren Bereinigung mit geeigneten Konfliktlösungen.
<i>KOM</i>	<i>Kommunikations-management</i>	Sicherstellung der effizienten Zusammenarbeit innerhalb und ausserhalb des Projekts zur Erreichung der Projektziele.
<i>SM</i>	<i>Selbst-management</i>	Förderung der persönlichen Zufriedenheit durch wirkungsvollen Umgang mit sich selbst und den eigenen Ressourcen.
<i>F</i>	<i>Führung</i>	Sicherstellung der Erreichung der Projektziele durch bewusste Verhaltensbeeinflussung und Verhaltenssteuerung.

Abb. 5: Die 6 „Soft“-Prozesse im Überblick

Nach der LPMUTM ist der Projektleiter während des Tages mit den verfahrenstechnischen Managementprozessen beschäftigt, in der Nacht widmet er sich dem Faktor Mensch (den „Softfaktoren“). Die einzelnen Prozesse wiedergeben dabei die Logik des Projektablaufs: Vom Zielmanagement bis hin zur Projektbewertung und vom Projektteamaufbau bis hin zur gezielten Mitarbeiterführung. Die Logik der LPMUTM kann, und das ist eine der Stärken dieser Methode, auch als Navigationsinstrument bei anderen Methoden angewendet werden.

Das oben präsentierte Prozesssystem erlaubt nun die intuitive und geordnete Aufteilung der Projektleistungen auf die jeweils relevanten Prozesse. Die dann resultierenden 20-30 Projektleistungen pro Prozess lassen sich den einzelnen Prozessschritten zuordnen und so zusammen zu einer logischen Abfolge (z.B. Basis schaffen, Aufgabe ausführen, Bilanz ziehen) strukturieren. Dies hilft dem Projektmanager im Weiteren die Beherrschung aller Projektleistungen in den Griff zu bekommen. Aktuelle Erkenntnisse und Best Practice im Projektmanagement werden durch die LPMUTM bewusst aufgegriffen und berücksichtigt.

Die Regeln (ereignisabhängig) und Grundregeln (gelten immer) setzen sich nun aus folgenden Elementen zusammen:

- Prozessbeschreibungen
- Zielbeschreibungen
- Methoden
- Techniken und Werkzeuge
- Vorlagen
- Phasenaufgaben und –ergebnisse

Beim Problemlösungsmanagement bspw. verfährt man immer in 3 Schritten:

-Informationsbeschaffung; hier bewähren sich Interviews, Ckecklisten oder ähnliche Techniken

-Lösungsfindungsprozess; hier sind die kreativen Techniken wie Brainstorming oder aber auch Expertenbefragungen gefragt

-Bewertung; beinhaltet diverse Analysen wie eine Risiko- oder Nutzwertanalyse

Abb. 6: Schritte beim Problemlösungsprozess

Die Elemente lassen sich ebenfalls grösstenteils den einzelnen Projektmanagement-Prozessen zuordnen und können so auch systematisch assoziiert werden (vgl. Abbildung 6).

Die Assoziation mit der Uhr hilft uns auch hier weiter: Dem Stundenraster folgend wird jeweils bei voller Stunde (X.00) ein einzelner Prozess stichwortartig oder als volles Diagramm präsentiert. 10 Minuten nach der vollen Stunde (X.10) werden jeweils die Ziele (vgl. Abbildungen 4 und 5), 20 Minuten nach (X.20) die Methoden usw. präsentiert. Abbildung 7 gibt hierzu ein konkretes Beispiel. Die genauere Beschreibung der einzelnen Prozesse lässt sich [3] entnehmen.

22.00 Uhr: Teammanagement

22.10: Ziele

Maximierung der Effizienz der Gruppe unter Bewertung der Kriterien

- Erbrachte Leistung
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Kundenzufriedenheit
- Prozessverbesserung
- Gruppenklima
- Teambildung

22.20: Methoden

Gruppendynamik und Teambildungsprozess. Ziel des Teambildungsprozesses ist es, die Bereiche der Aktivitäten, die einem selbst und anderen bekannt, respektive unbekannt sind, zu entwickeln.

Der Teambildungsprozess gliedert sich in 4 Phasen: Die Arbeitsphase (Performing), die Kontaktphase (Forming), die Organisationsphase (Norming) und die Arbeitsphase (Storming).

Betroffenheitsanalyse. Die Bedürfnisse, Wünsche und Ängste von Projektmitgliedern und Stakeholdern (künftige Benutzer, Entscheider) müssen analysiert werden um ihr Engagement und ihre Akzeptanz für das Projekt positiv beeinflussen zu können. Die Motivation der Projektmitarbeiter ist unterschiedlich und kann auch mit verschiedenen Mitteln beeinflusst werden.

Negative Einflüsse auf Teams eruieren.

„Not invented here“ – Effekt: Informationen von aussen – vor allem auch kritische Bewertungen - werden nicht in die Gruppe gelassen und nicht beachtet.

„Gatekeeper“-Effekt: Nur ein Mitglied kommuniziert gegen aussen, auch in Situationen, wo dies nicht zwingend notwendig ist.

Isolierung der gesamten Gruppe nach aussen und Etablieren von Filtern auf Erkenntnissen zu bestimmten Zwecken und Techniken.

Nachahmer und Neinsager, Ausgrenzung und Mobbing.

22.30: Techniken und Werkzeuge

Verfahren zur Gruppenbildung: Beobachtung, Workshops, Trainings, Events, Spielregeln der Gruppeninteraktion.

Verfahren zur Motivationsbeeinflussung: Gespräche und Feedback, Navigationsinstrumente zur Zielorientierung, teamorientierte Entlohnungsmodelle.

22.40: Vorlagen

Projektmanagementbezogene Dokumente. Definition der Gruppenleitung im projektbezogenen Lohnmodell.

Produktbezogene Dokumente. Datenblatt „Produkteigenschaften“ für Teambrainstorming.

22.50: Phasenaufgaben und Ergebnisse

Initialisierung. Keine Aufgaben und Ergebnisse.

Planung. Aufgaben: Potentielle Teammitglieder beobachten, Team zusammenstellen, Teambildung einleiten, Durchführung von Workshops, Trainings und Events, Erstellung eines leistungsbezogenen Lohnmodells mit Teamkomponente. Ergebnisse: Leistungsbezogenes Lohnmodell.

Realisierung. Aufgaben: Durchführen von Workshops, Trainings und Events, Interviews mit Teammitgliedern, um Konflikte möglichst früh zu erkennen. Ergebnisse: Interview-Berichte.

Einführung. Aufgaben: Durchführen von Workshops, Trainings und Events, Interviews mit Teammitgliedern, um Konflikte möglichst früh zu erkennen. Ergebnisse: Interview-Berichte.

Abb. 7: Das Stundenraster des Teammanagement-Prozesses

Wie wird die Unternehmensausrichtung der Methode gewährleistet?

Das Ziel der Balanced Scorecard ist eine integrale, ganzheitliche Bewertung aller Projektmanagementprozesse sowie von Projektergebnissen zwecks nachhaltigem, positivem Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie. Mit dem BSC-Prozess wird der Tagesablauf der LPMUTM geschlossen. Die im ZVM-Prozess definierten Ziele werden im BSC-Prozess einer systematischen Bewertung unterzogen und fließen am darauffolgenden Tag wieder ins ZVM ein. Der Zyklus der verfahrensorientierten Managementprozesse startet wieder.

Die Balanced Scorecard will alle für den Erfolg eines Unternehmens wichtigen Faktoren abbilden, messbar machen und kommunizieren – die Leistungen der Mitarbeiter ebenso wie die Innovationsstärke, die internen Abläufe und die finanziellen Entwicklungen. Die Scorecards zeigen die Daten in ihren Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen und bringen sie mit der Vision und den strategischen Zielen des Unternehmens in Einklang [vgl. Frick, I. (2000), S. 22ff; Dellmann, K. (1999)]. Somit schafft die BSC einen Messrahmen zur Integration von strategischen Massnahmen. Sie übersetzt dabei Vision und Strategie in Ziele und ist in die vier Perspektiven *Kunden, Finanzen, interne Prozesse* und *Lernen & Entwicklung* unterteilt, für die geeignete Kennzahlen zu wählen sind. Zentraler Ausgangspunkt der vier Perspektiven ist die Vision des Unternehmens, auf die die Strategie- und Zielformulierung sowie die Leistungsplanung und -messung ausgerichtet sind.

Die LPMUTM-Prozesse sind konsequent, beginnend mit dem Zielverwirklichungs-Management, von den Balanced Scorecard-Vorgaben abgeleitet und gegenseitig abgestimmt. Die einzelnen Projektleistungen sind auf die BSC-Kennzahlen ausgerichtet, so dass für den Projektmanager der Zusammenhang zwischen BSC-Projektauswertung/Ergebnis-Termin-Kosten-Management/einzelne Projektleistung/Methode/Technik/Checkliste nachvollziehbar und dadurch besser umsetzbar ist.

Aus den möglichen Systematiken zur Bewertung eines Projekts aus diversen Perspektiven wird der *Project Excellence* (PE) spezielle Aufmerksamkeit gewidmet. Gründe dafür sind die weitestgehende Übereinstimmung der Ziele der BSC und der *Project Excellence*, die Skalierbarkeit der *Project Excellence* (von der Grobbewertung bis zur Detailauswertung) und die zunehmende Akzeptanz und Anwendung der *Project Excellence* in der Praxis. [vgl. <http://gpm-ipma.de/main/10-2>].

Die Bewertungsstruktur von *Project Excellence* ist in folgende Bereiche gliedert: *Kundenorientierung, Mitarbeiterentwicklung & -beteiligung, Partnerschaft mit Lieferanten, Führung & Zielkonsequenz, gesellschaftliche Verantwortung, Prozesse & Fakten* und *Ergebnisorientierung*. Aus diesen Bereichen werden entsprechende Bewertungskriterien abgeleitet, welchen eine unterschiedlich hohe Gesamtpunktzahl zugeschrieben wird.

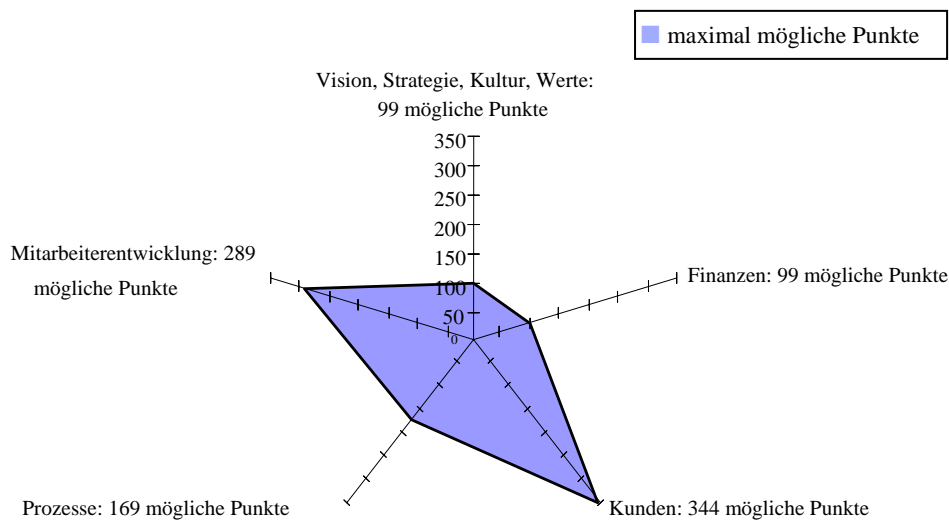


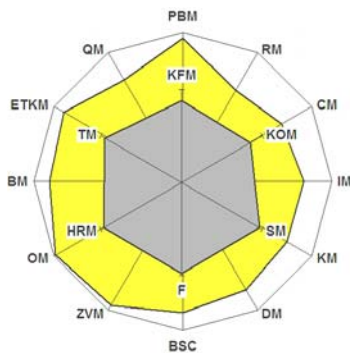
Abb. 8: Gewichtung der BSC-Bereiche mit Project Excellence-Punkten

Abbildung 8 illustriert die Verbindung zwischen dem BSC-Konzept und dem Modell *Project Excellence*; die Punkte der einzelnen PE-Kriterien werden proportional auf die zutreffenden BSC-Bereiche verteilt. Das Kriterium „Zielorientierung“ wird beispielsweise aus allen bestehenden BSC-

Bereichen abgeleitet und muss seine Punkte nach einem bestimmten Schlüssel (hier proportional) den einzelnen Bereichen zuteilen. Hingegen gibt es Kriterien, wie z.B. „Kundenzufriedenheit“, welche nur mit einem einzigen BSC-Bereich (in diesem Fall *Kundenperspektive*) einen direkten Zusammenhang haben. Hier kann die Punktezahl vollständig dem betreffenden Bereich zugeteilt werden.

Auffallend ist, dass bei der Umsetzung der PE-Wertung unter Integration des BSC-Konzepts nicht alle BSC-Bereiche ein gleich grosses Gewicht aufweisen. So hat beispielsweise der Bereich „Finanzielle Perspektive“ eine eher untergeordnete Bedeutung (99 Punkte). Im Gegensatz dazu nimmt aber der Bereich „Kundenperspektive“ eine dominierende Stellung ein (344 Punkte). Abb. 8 zeigt die Gewichtung der einzelnen BSC-Bereiche in einem Netzdiagramm. *Project Excellence* ermöglicht also eine bedarfsgerechte Anpassung der BSC-Grundsätze an die vorhandene Projektsituation.

Wie werden unternehmensspezifische Anforderungen berücksichtigt?



Unternehmen erwarten vom Projektmanager eine gesamtheitliche Leitung des Projekts. Die unternehmensspezifischen Anforderungen werden in einer Liste von 500-1000 einzelnen Projektleistungen detailliert erfasst und entsprechend der 18 Prozesse der LPMUTM gruppiert.

Eine Bewertung der Bedeutung einzelner Projektleistungen und deren gegenseitige Gewichtung führt zu einer ganzheitlichen Bewertung und Zusammenstellung der Anforderungen in Form der Grafik in Abbildung 9.

Abb. 9: Netzdiagramm der Prozesse

Konsequent werden auch die zu diesen Projektleistungen in den Unternehmen geltenden Regeln erfasst, zumal eine Projektleistung – funktional gesehen – wie folgt definiert werden kann:

$$\text{Projektleistung} = f(\text{Ereignis} \times \text{Regel} + \text{Grundregel})$$

Regeln sind ereignisbezogen (z.B. Konzeptstart nach der Freigabe durch die Geschäftsleitung), während die Grundregeln immer zu beachten sind (wenn es z.B. um die Verwendung von Projektantragsformularen geht). Nur diese Regeln und Grundregeln bilden zusammen das unternehmensspezifische, präzise und projektleistungsbezogene Projekthandbuch.

Wie werden die Menschen in das Projekt eingebunden?

Innerhalb des Organisationsmanagements kann der Projektleiter die Erbringung der anfallenden Projektleistungen auf mehrere Rollen verteilen. Die Verteilung erfolgt, wie weiter oben bei der Projektleistungsbewertung beschrieben, durch eine entsprechende Bewertung der Ausprägungen verschiedener Projektleistungen in einer bestimmten Rolle (z.B. hat die Kostenerfassung für die Projektkontrolle maximale Bedeutung [10 Punkte], während der Projektleiter von der Projektdokumentation vollständig entlastet werden kann [0 Punkte]). Das so entstehende Anforderungsprofil (Organisationsmanagement) wird mit der gleichen Systematik (Wertung von 0-10, alle Projektleistungen, 18 Prozesse) wie die unternehmensspezifischen Anforderungen im Gesamtprojekt erfasst und mit der gleichen Grafik (vgl. Abbildung 9) dargestellt.

Diese Anforderungen können sich während des Projektverlaufs auch ändern, wie Abbildung 10 zeigt:



Abb. 10: Zeitliche Differenzierung der Projektleistungen

Wie schon beschrieben, wird die Mitarbeiterperspektive u.a. auch bei der Balanced Scorecard explizit miteinbezogen. Im Bereich *Lernen und Entwicklung* werden Themen wie Mitarbeiterzufriedenheit/-motivation, Weiterbildung oder das Verbesserungs- und Vorschlagswesen erfasst.

Nebst den verfahrenstechnischen Prozessen werden die Mitarbeiter und Projektleiter bezüglich allen Prozessen, welche die „Softfaktoren“ betreffen, umfassend auf ihre Fähigkeiten und Erwartungen hin untersucht, da sie im Projekt keinesfalls überfordert werden sollten (HRM). Das Teammanagement befasst sich mit der gezielten Förderung des Teamaufbaus, im Konfliktmanagement werden die Beteiligten mit Methoden der Konfliktlösung und -prävention ausgerüstet. Die Regeln der erfolgreichen Information und Marketingvermittlung werden eingehend im Kommunikationsmanagement behandelt, Methoden zur besseren Entwicklung eigener Projektleitungsfähigkeiten bietet das Selbstmanagement. Der Führungsprozess schliesslich fokussiert auf die Beeinflussung der Teams zwecks Projektzielerreichung.

Wie wird die Mitarbeiterentwicklung gefördert?

Die Beherrschung der Komplexität der Projektmanagement-Aufgaben erfordert – bei der erwähnten Vielfalt an auftretenden Projektleistungen bzw. Anforderungen – entsprechende Fähigkeiten und Kompetenzen. Als erstes steht dem Projektmanager wie auch dem ganzen Projektteam ein auf die erwarteten Projektleistungen ausgerichtetes Projekthandbuch zur Verfügung.

Weiter erlaubt ein ebenfalls auf diese Projektleistungen und die Inhalte des Projekthandbuches abgestimmtes Ausbildungsprogramm ein individuelles und wirtschaftlich optimales Curriculum.

Das Bestreben nach einer optimalen Abstimmung des Ausbildungsangebotes mit den Fähigkeiten der einzelnen Betroffenen kann durch ein Einzelassessment von Projektmanagern und Kandidaten sowohl vor wie auch nach dem Abschluss der entsprechenden Weiterbildung sichergestellt werden.

Die Einführung einheitlicher Standards in der Bewertung erlaubt eine Optimierung der Wahl eines Projektmanagers innerhalb des ganzen Unternehmens. Einheitliche und objektive Beurteilungsprozesse ermöglichen eine systematische Erfassung zentraler Kompetenzen und führen zu grösserer Transparenz.

In Assessments werden durch die Beobachtung des Verhaltens und der Leistung der Teilnehmer in Simulationen, Rollenspielen, Tests, Fallstudien und Interviews Rückschlüsse auf Kompetenzen, Potenziale und Persönlichkeitseigenschaften gezogen. Das auf den Projektmanager und die Projektleistungen ausgerichtete Einzelassessment prüft die Fähigkeiten der Probanden um danach aufbauend auf den Ergebnissen einen individuellen Personalentwicklungsplan zusammenzustellen (vgl. Abbildung 11).

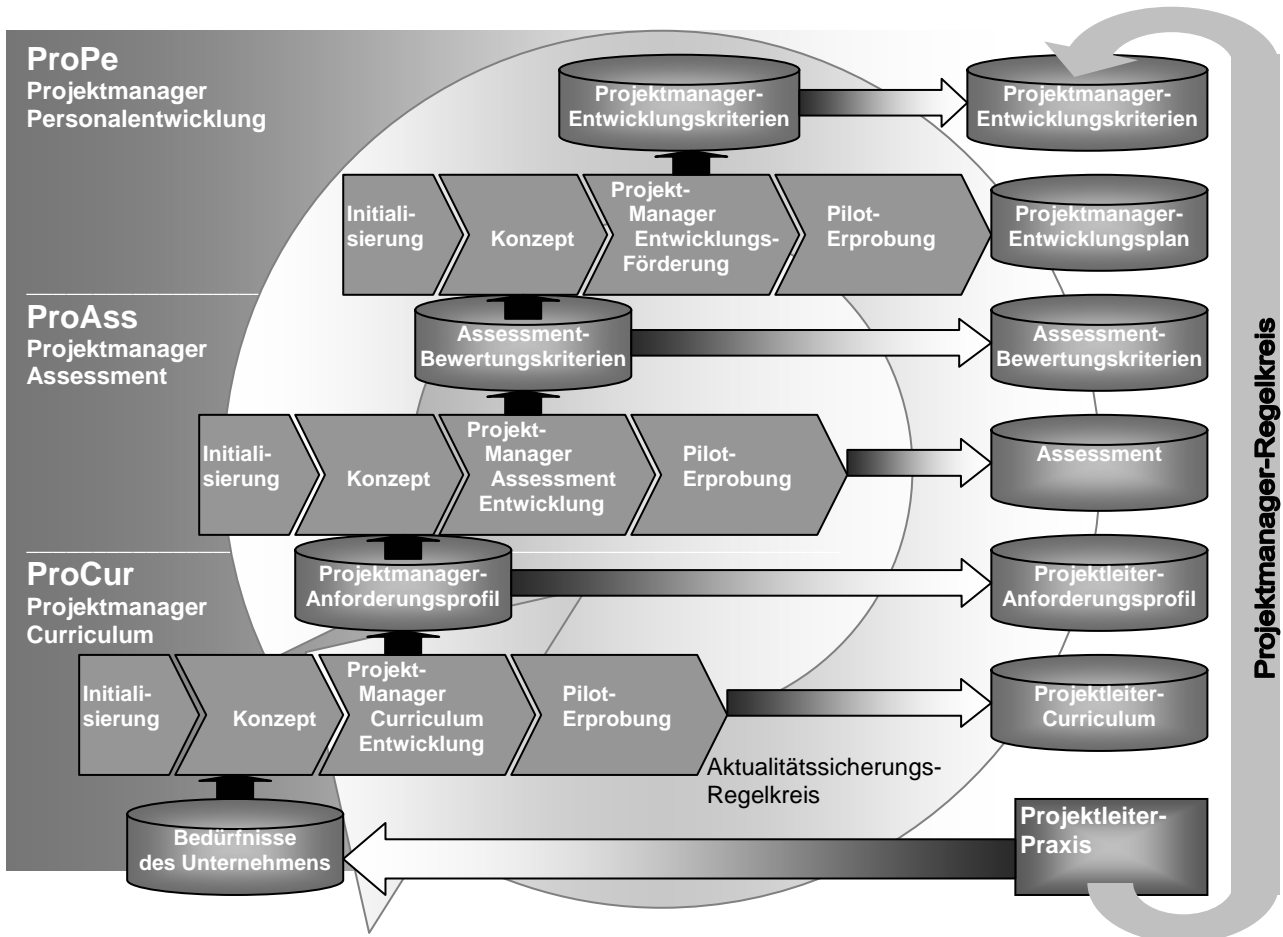


Abb. 11: Regelkreis der Aktualitätssicherung

Wissenschaftliche Untersuchungen und praktische Erfahrungen zeigen, dass Assessments anderen Potentialbeurteilungsinstrumenten überlegen sind. Nirgends sonst werden soziales Verhalten, konzeptionelle Fähigkeit und kognitive Leistungsfähigkeit kombiniert derart eingehend beobachtet und systematisch beurteilt. Unternehmen und ihre Projektmanager erhalten durch Assessments die Möglichkeit, Entscheidungen und Stellenbesetzungen besser auf die tatsächlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter zu beziehen.

Neben diesen qualitativen Vorteilen zeichnen sich gut durchgeführte Assessments auch durch eine hohe Akzeptanz bei allen Beteiligten aus und weisen einen Nutzen auf mehreren Ebenen auf. Die systematische Beobachtung und Beurteilung von berufsrelevanten, eindeutig definierten Kompetenzen liefert sowohl für Selektions- als auch Entwicklungsentscheidungen einen wesentlichen Mehrwert: Die Projektmitarbeiter erhalten die Möglichkeit, ihr Können und ihr Potential in einem fairen, auf die Projektleistungen bezogenen und transparenten Verfahren unter Beweis zu stellen, welches für alle die gleichen Rahmenbedingungen garantiert. Zudem stellt das Feedback über die Ergebnisse sicher, dass sich der Kandidat mit den Ergebnissen des Assessments auseinandersetzt und diese als Grundlage für seine Weiterentwicklung bezieht.

Schlussfolgerungen

Die LPMU™ bietet ein System, welches die an Stereotypen (die Uhr) angelehnte, umfassende Navigation über alle (auch bereits vorhandenen, eingesetzten oder bekannten) Projektleistungen, Prozesse, Methoden, Techniken, Werkzeuge, Vorlagen und Checklisten ermöglicht. Da der Mensch beim Management von Projekten einen kritischen Erfolgsfaktor darstellt, berücksichtigt die LPMU™ diesen Faktor ausgiebig und gleichwertig mit weiteren Erfolgsfaktoren (wie z.B. die Fortschrittskontrolle).

Die effiziente Ausrichtung des Projektmanagements auf die Unternehmensziele wird durch die Wertung der einzelnen Projektleistungen und die Fokussierung auf diese Projektleistungen des von unternehmenseigenen Prozessen abgeleiteten Projekthandbuchs sichergestellt. Das zielgerichtete Management von Projekten wird ebenfalls durch die angebotenen projektleistungsbezogenen Schulungen, Assessments und Personalentwicklung unterstützt.

Durch die strukturierte und detaillierte Analyse aller Projektmanagement-Prozesse und Projektleistungen kann eine optimale Berücksichtigung der gegenseitigen Auswirkungen, welche die einzelnen Projektmanagement-Prozesse aufeinander haben, erreicht werden.

Zusammenfassend wird dadurch bei hoher Wirtschaftlichkeit des Projektmanagements die erhöhte Wahrscheinlichkeit der ergebnis-, termin- und kostengerechten Zielerreichung in den Projekten sichergestellt.

Der Autor dankt Antoine Pfander für die Mitarbeit bei der Erstellung dieses Artikels und dem Verlag für die rasche Publikation.

Referenzen:

- [1] *Dellmann, K.* (1999): Vorlesungsunterlagen Controlling II, Universität Bern
- [2] *Frick, I.* (2000), Visionen und strategische Ziele sind messbare Größen des Erfolgs; In: *Industrieanzeige*, 45/2000, S. 22ff
- [3] *Lent, B.* (2003): *IT-Projekte lenken – mit System*, Friedr. Vieweg & Sohn Verlag
- [4] <http://gpm-ipma.de/main/10-2> (Homepage der „International Project Management Association (IPMA), German section“)
- [5] *PMI* (2003) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* PMI, Newtown Square, 2003
- [6] *Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V.* Hrsg. (2002): *Projektmanagement Fachmann*, Band1 und 2, Eschborn, 2002.
- [7] *Jenni, B.* (2001), *Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik*, 5. Auflage, Steinhilfen/Zurich 2001
- [8] *HERMES* (2004), *Führen und Abwickeln von Projekten in der Informations- und Kommunikationstechnik*; Strategieorgan Bund ISB, Bern 2004