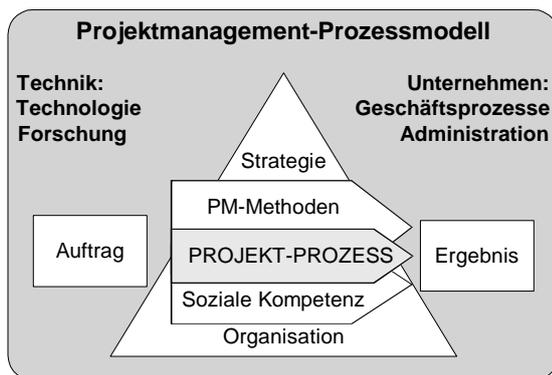


Projekterfolg – wirtschaftlich und sozial

Ein Projekt führt vom Start zur Auftragserfüllung, der Weg ist das Ziel, so heißt es. Die Wahrheit ist grausam und nennt >50% Abbrüche, sowie Millionenverluste infolge ineffizienter Abwicklung, Nachbesserungen und Folgelasten. Die Ursachen sind offensichtlich: mangelnde Qualifikation im Management und in den Projektteams hinsichtlich der Aufbau- und Ablauforganisation, sowie der Planung, Vorbeugung und Kontrolle, also der Methoden und nicht zuletzt der sozialen Handlungskompetenz.



Dabei ist es an sich einfach, erfolgreich zu sein, wenn man den vorhandenen Standards folgt und diese individuell anpasst. Zuerst müssen allerdings die Geschäftsprozesse einer Firma, Projekte gehören ebenfalls dazu, identifiziert und nach den Kundennutzen und den Herstellkosten evaluiert (in einem Portfolio der Produkte und Dienstleistungen) optimiert werden. Nach DIN EN 12973 ist das ein dediziertes Projekt, bestehend aus ca. 10 Arbeitspaketen mit ca. 60 Vorgängen, mit einer Dauer von ca. sechs Monaten. Das Ziel ist es, so-

wohl die Wertschöpfung mithilfe der Menschen zu rationalisieren, als auch den Kundennutzen zu erhöhen. Die Renditemaximierung ist dazu kein Widerspruch. Die soziale Kompetenz des Managements wird als grundlegende Voraussetzung definiert. Das ist keine Sozialromantik, sondern aktuelle und zukünftige Maxime.

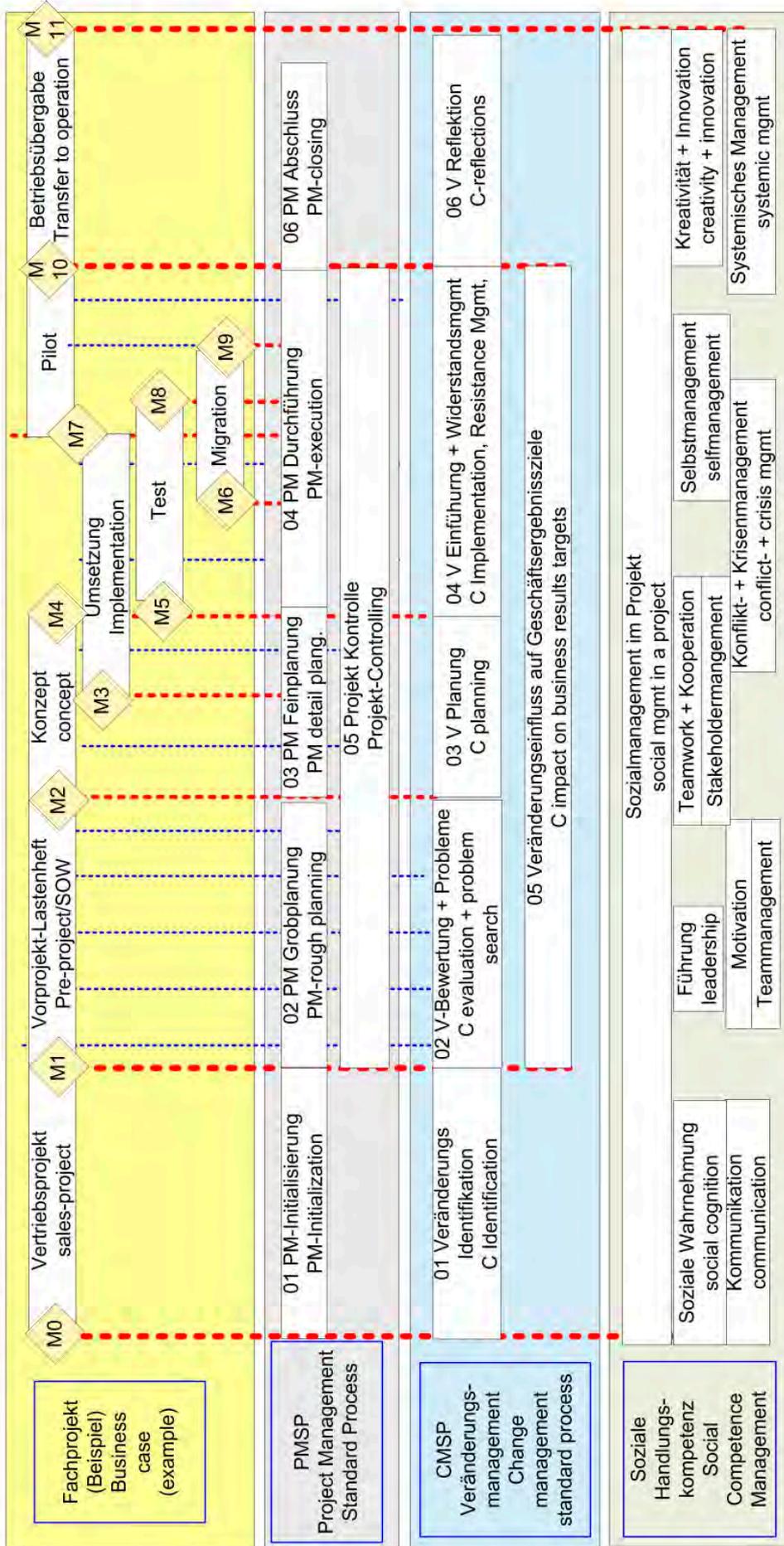
Gehen wir also davon aus, dass wir unsere „Hausarbeiten“ gemacht haben, die Herstellung der Produkte, und die Erbringung der Dienstleistungen sowie die administrativen Abläufe fachlich gut unterlegt sind. Was fehlt uns dann noch zum erfolgreichen Projekt? Das zeigt das nachstehende Prozessbild am Beispiel der Installation und Inbetriebnahme eines komplexen IT Systems (ERP, SAP, ... Analoge Beispiel für den Maschinenbau, die Bauindustrie u.v.a.m. liegen vor.

Der häufigste Standardfehler und damit Wegbereiter und absolut sichere Voraussetzung für das Scheitern eines Projektes ist die traditionelle Vermischung der Rollen (Verantwortlichkeiten) und Aufgaben in Projekten. So wie der beste Fußballer niemals der beste Trainer sein wird (außer F. B.), so ist auch der ausgezeichnete Fachmann niemals der beste Projektleiter, aber er wird es häufig, weil: „das bisschen Organisation hat er ja drauf“.

Die individuelle Auswahl eines der internationalen Projektmanagement Standards (PMI/USA, IPMA/EMEA, PRINCE/GB) für die eigene Firma richtet sich nach der regionalen, nationalen bzw. globalen Kundschaft. In Mitteleuropa (außer Großbritannien), den Mittelmeerländern, Afrika und Asien hat sich die IPMA International Project Management Association durchgesetzt, deren Standard im ICB IPMA Competence Baseline V3.0 niedergelegt ist. Die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement hat als Gründungsmitglied bis heute eine führende Rolle, vor allem durch das absolute Alleinstellungsmerkmal der zertifizierten Trainer und Assessoren, als Qualitätsgarantie für die Wirtschaft.

Projekt Vorgehensmodell/Project Process Model

Synchronisation durch die Meilensteine, rot Hauptmeilensteine, blau Reporttermine
 Synchronization by milestones - Red lines: main milestones & blue lines: intermediate milestones



SCHRÖDER CONSULTANTS

- project excellence since 1970 -

Die Qualifizierung der Projektleiter und der Teams auf der Grundlage eines integrierten und ganzheitlichen Projektprozessmodells ist die Voraussetzung für einen nachhaltig wirkenden Projekterfolg. Dazu kommt die wichtige Urteilsfähigkeit, wie viel Projektmanagement ist für ein bestimmtes Projekt (klein/mittel/groß) nötig und zielführend?! Das ist nicht in drei Tage Alibikursen zu erreichen, sondern bedarf einer fundierten Ausbildung. Die Methoden- und die Sozialkompetenz stehen im GPM Zertifikatskurs ca. im Verhältnis 70:30, was eine Befähigung für alle Projektgrößen, -typen und -probleme bedeutet. Die (skalierbaren) Inhalte des Projektmanagement Standardprozess sind:

01. Initialisierung	
01.00.	Planung & Grundlagen
01.01.	Vorbereitung
01.02.	Vertriebsdokumente
01.03.	Projektauftrag
01.05.	Lastenheft/Pflichtenheft
01.09.	Kick-Off-Meeting
01.10.	Kundenabnahme
02. Grobplanung	
02.00.	Planung & Grundlagen
02.01.	Umfeld & Konfiguration
02.02.	Ziele
02.03.	Organisation
02.04.	Stakeholder
02.05.	Risiken
02.06.	Phasenplan
02.07.	Info. & Kommun.
02.09.	Start-up-Workshop
02.10.	Kundenabnahme
03. Feinplanung	
03.00.	Planung & Grundlagen
03.01.	Projektstrukturplan
03.02.	Arbeitspakete
03.03.	Vorgangsplan
03.04.	Einsatzmittelplan

03.05.	Kosten/Finanzplan
03.10.	Kundenabnahme
04. Projektdurchführung	
04.00.	Planung & Grundlagen
04.01.	Projektprozess
04.02.	Änderungsmanagement
04.03.	Verträge & Claims
04.10.	Kundenabnahme
05. Projekt-Controlling	
05.00.	Planung & Grundlagen
05.01.	TKL-Kontrolle
05.02.	FWA
05.03.	MTA, KTA
05.04.	Stakeholder Status
05.05.	Risiko Status
05.08.	Lenkungskreis
05.09.	PM.QM
05.10.	Kundenabnahme
06. Projekt-Abschluß	
06.00.	Planung & Grundlagen
06.01.	PM-Reviewreport
06.02.	Projektende
06.10.	Kundenabnahme

10. Sozialmanagement	
01	Soziale Wahrnehmung
02	Kommunikation
03	Teammgmt
04	Motivation
05	Konflikt + Krisenmgmt
06	Führung
07	Teamwork + Kooperation
08	Selbstmgmt
09	Kreativität + Innovation
10	Systemisches Mgmt

Die soziale Handlungskompetenz, als Querschnittsfunktion über alle Prozessschritte hinweg, wird vom Projektleiter und dem Team in jeder Lebenslage abverlangt, muss also ebenso im Projektkontext trainiert und qualifiziert werden. Der Mensch ist bis zu 50% Erfolgsursache und –garant eines Projektes. Daraus resultiert die hohe Wertschätzung dieser Kompetenz. Die Menschen im Projekt müssen ständig in jeder Situation bereit und operativ in der Lage sein, den sozialen Herausforderungen vorbeugend und ad hoc zu begegnen. Die Vorbereitung dazu ist das sozial-methodische Training.

30. Veränderungsmanagement

01 Veränderungs-Identifikation
02 V-Bewertung + Probleme
03 V Planung
04 V Einführung + Widerstandsmgmt
05 V Einfluss auf Geschäftsziele
06 V Reflektion

Das Veränderungsmanagement befasst sich mit den Einflüssen im sozialen Umfeld der Menschen, infolge der Wirkungen des Projektes in der Organisation, den Arbeitsabläufen, den Rollendefinitionen, im Status usw. direkt am Arbeitsplatz jedes Einzelnen. Dazu gehören die Ängste, Vorurteile, Meinungen und individuellen Ziele der betroffenen Personen.

Das Ziel des Veränderungsmanagements ist, die Erreichung der Projektziele zu unterstützen und sozial möglich zu machen. Hilfsmittel dazu sind Information, Kommunikation, Training und soziale Motivation. Anders als das Sozialmanagement ist das Veränderungsmanagement nicht unbedingt eine Teilaufgabe des Projektleiters und schon gar nicht des Teams. Deswegen ist die Qualifikation für diese Kompetenz ein vom Projektmanagement Zertifikatskurs getrenntes Seminar über vier Tage.

Die wirtschaftlichen Ziele, die Wirkung und die Komplexität von Projektmanagement bedingen für eine erfolgreiche Qualifizierung der Menschen im Projekt gleichwertige Voraussetzungen:

- in der Person der Trainer, die mit bis zu 37 Jahren praktizierter „Project Excellence“ quer durch alle Branchen dieses authentisch belegen können,
- durch die Qualitätsabsicherung des PM ZERT mit dem Trainerzertifikat,
- das Buch „ProjektManager“ der GPM als Wissensgrundlage und
- die Taxonomie der Kompetenzkriterien für die individuelle Zertifizierung der Teilnehmer, je nach Wissen und Erfahrung
- durch unsere qualitativ hochwertigen und umfassenden Unterlagen, 100 Vorlagen, Beispiele usw.

Damit bereiten wir den Weg zwischen Auftrag und Abschluss eines Projektes mit dem einzigen Ziel:

Die Zufriedenheit des Kunden/Auftraggebers ist das Ziel des Projektes, gleichermaßen die Einhaltung der Ziele, Termine, Wirtschaftlichkeit und Qualität, in einer Harmonie zwischen den Menschen und dem Projekt, in Projekt-Exzellenz.

© SCHRÖDER CONSULTANTS, April 2007

Fred Schröder, zertifizierter Trainer der GPM seit 1997

SCHRÖDER CONSULTANTS

Dipl.-Ing. Fred Schröder
Waldstr. 8 b, D-82205 Gilching
☎ +49 (8105) 4066
☎ +49 (8105) 23329

fred.schroeder@sc4pm.com
www.sc4pm.com
☎ +49 (172) 8309183
USt-IdNr.: DE131361397

Bankverbindung
IBAN: DE16700932000000302015
BIC: GENODEF1STH

VR Bank STA-LL-HE
BLZ: 700 932 00
Konto:302015