Grundlagen – Projekt, Programm, Strategie und Produkt

Dieser LernLetter liefert die Grundlagendefinition von Projekt, Produkt, Programm und Portfolio und erklärt den Zusammenhang zwischen Projektarbeit und der Strategie einer Unternehmung.

1. Was sind Projekte und was ist Projektmanagement?

- Wie würden Sie in eigenen Worten Ihrer Familie erklären, was Projekte sind? Mit welchen Beispielen?
- Wie würde Sie Projektmanagement erklären?
- Wie sieht der Zusammenhang zwischen Strategie, Portfolio und Projekt aus?
- Kennen die Einordnung Ihrer Projekte in die Strategie Ihres Unternehmens?

Unternehmensstrategie und Projekte – Business Value und die Rolle des Projektleiters

Egal, ob ein neuer Streckenabschnitt gebaut wird oder eine neue Strategie, wie z. B. Six Sigma, eingeführt wird, ein neues Preissystem entwickelt oder ein neues EDV-System eingeführt wird: Fast alle Vorhaben werden heute in Form von Projekten verwirklicht. Auch kleinere, interne Aufgabenstellungen werden in Projektteams realisiert.

Die Zahl der Projekte ist in den letzten Jahren rapide angestiegen. Projektmanagement ist aber kein Wundermittel. Vielmehr ist es ein komplexes Werkzeug, das es richtig anzuwenden und einzusetzen gilt.

Die kritischen Faktoren in Projekten sind oft die Menschen selbst. Denn ein erfolgreiches Projekt zu managen, hängt vor allem von einem sozial kompetenten Projektleiter und einer guten Zusammenarbeit des Projektteams ab.

Projektmanagement ist also die Verbindung zwischen der Organisationsstrategie und dem Team – von daher genießt das Projektmanagement eine überragende strategische Bedeutung.

In diesem Zusammenhang sind dann auch die Fähigkeiten des Projektleiters zu betrachten, der eben mehr können muss, als nur die Prozesse und Werkzeuge zu beherrschen. Die Fähigkeiten sind denn auch in drei Bereiche gegliedert:

- Wissen über Projektmanagement;
- Leistung (was vermag der Projektleiter unter Einbeziehung seines Wissens zu leisten); und schließlich noch
- Persönlichkeit. Persönlichkeit umfasst seine Haltung, seine Führungsleistung und seine eigenen persönlichen und charakterlichen Aspekte, um ein Team zu führen und die Ziele zu erreichen.

2. Der Nutzen von Projektmanagement

Jede Organisation hat eine einzigartige Kultur und steht unterschiedlichsten Herausforderungen gegenüber. Und jede Organisation startet von einem individuellen Ausgangspunkt mit unterschiedlichen Themen, die es zu lösen gilt. Um nun den Nutzen von Projektmanagement aufzuzeigen, müssen wir uns zuerst darüber im Klaren sein, was denn genau mit Projektmanagement gemeint ist, da es sich um ein breites Themengebiet handelt. Dann können wir auf verschiedene Aspekte des Projektmanagements eingehen und deren Nutzen erklären.

Projektmanagement ist die Anwendung von Wissen, Fertigkeiten, Werkzeugen und Methoden auf Projektvorgänge, um die Projektanforderungen zu erfüllen.

Dies wird am ehesten durch Projektmanagementprozesse erreicht.

Forschungsergebnisse zeigen, dass – bedingt durch die zunehmende Komplexität und den sich schnell ändernden Rahmenbedingungen, denen Organisationen ausgesetzt sind – diejenigen Projekte bessere Ergebnisse erzielen, bei denen bewährte Vorgehensweisen / Praktiken systematisch angewendet werden. Sie zeigen deutlich bessere Ergebnisse unter anderem in folgenden Projektbereichen:

- „Geliefert wie versprochen", das realistische Setzen von Erwartungen durch Projektdefinition, -planung und -schätzung bereits zu Beginn des Projektes;
- Schnellere Lieferung von Ergebnissen durch Wiederverwendung von allgemeinen und anerkannten Projektmanagementprozessen;
- Weniger „Überraschungen" während der Projektausführung durch die Anwendung der proaktiven Projektmanagementprozesse;
- Höhere Kundenzufriedenheit und weniger Nacharbeit durch die Lieferung des richtigen Produkts bzw. der richtigen Dienstleistung gleich beim ersten Mal.

All diese Punkte sowie die sich daraus ergebenden Einsparungen, die ein organisationsübergreifendes Projektmanagement mit sich bringt, sind nachweisbar. Aber der Nutzen von Projektmanagement ist noch viel größer und beinhaltet auch weniger greifbare Vorteile wie z. B.:

- Ein sehr engagiertes und motiviertes Team, das durch effektive Kommunikation und effektive Zielsetzung gerne zusammenarbeitet;
- Eine inspirierende Projektumgebung mit einer „Ja – wir schaffen das"-Mentalität durch ehrgeizige, aber machbare Zusagen;
- Transparente und verbesserte Entscheidungsfindung auf allen organisatorischen Ebenen durch effizientere Projektkommunikation.

Diese qualitativen Vorteile verstärken die quantitativen Vorteile, die wiederum garantieren, dass eine Organisation imstande ist, sich selbst zu übertreffen.

Einige Organisationen haben sich einen guten Ruf erarbeitet, gleichbleibend qualitativ hochwertige Projekte zu realisieren. Allerdings kann gerade die große Mehrheit das nicht von sich behaupten. Erkennen Sie die folgenden typischen Merkmale?

- Projekte liefern ihre Ergebnisse meistens zu spät, zu teuer und ohne die funktionalen Anforderungen des Projektauftraggebers und/oder der Endbenutzer zu erfüllen;
- Projektmanager gehen „ihren Weg", weil keine oder nur bescheidene Standards für Projektmanagementprozesse und -techniken vorhanden sind;
- Projektmanagement an sich gilt als bürokratischer Ballast und nicht als wertvoller Beitrag;
- Die Projektarbeit, die von Ressourcen innerhalb der Linienorganisation durchgeführt wird, kann im Zuge der Planung des Tagesbetriebs nicht in ausreichendem Maße berücksichtigt werden, wird jedoch seltsamerweise und im Gegensatz dazu als „ganz nahe an unserer eigentlichen Haupttätigkeit" angesehen;
- Das Projektbudget umfasst nicht die Kosten der internen Mitarbeiter, weil die ja bereits „sowieso schon bezahlt sind";
- Es gibt keine Übersicht aller laufenden Projekte einer Organisation – genauso wenig wie eine Betrachtung ihrer Kosten im Vergleich zu ihrem Nutzen;
- Der für das proaktive Leiten von Projekten erforderliche Arbeitsaufwand findet sich in keinem Projektplan;
- Projekte sind am Ende irgendwie doch noch gerade so erfolgreich, aber letztendlich nur durch viel Stress und jede Menge Überstunden.

Kommt Ihnen das oben Gesagte bekannt vor? Diszipliniertes Projektmanagement ist die Lösung, um diese Mängel zu beseitigen. Ein gutes Projektmanagement, das sich der Standardprojektmanagementprozesse bedient, wird eine optimierte Kommunikation etablieren und besser mit Unwägbarkeiten umzugehen wissen. Dies wiederum wird die Chancen auf einen Projekterfolg erheblich erhöhen. Es wird für neue Managementverfahren und -prozesse sorgen. Und das wird sich letztlich in der Wirtschaftlichkeit Ihrer Organisation niederschlagen.

Was genau ist ein Projekt?

Wir schauen uns dazu zwei Definitionen an, nach der DIN 69901 und nach dem PMBOK® Guide. Vorab schon mal so viel: *Keinen* Projektcharakter haben in beiden Welten Tätigkeiten und Aufgaben mit weitgehend bekannten Arbeitsinhalten, welche durch Abteilungen und Bereiche (d. h. in der Linie) erbracht werden.

Die DIN 69901-5:2009 definiert ein Projekt als ein "Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist". Als Beispiele für diese einmaligen Bedingungen führt der Normtext die Zielvorgabe, Begrenzungen (zeitlich, finanziell, personell) oder die Organisationsform an. In der Version von 1987 nannte die DIN 69901 zusätzlich noch die Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben als Projektmerkmal genauso wie die dem Projekt inhärente Komplexität.

Die wesentlichen Aspekte eines Projektes sind nach der DIN also:

- zeitliche Beschränkung

Projektstart und Projektende müssen eindeutig definiert sein. Die zeitliche Abgeschlossenheit bedeutet nicht immer, dass genaue Datumsangaben festgelegt werden müssen, sondern ist an Ereignisse geknüpft. Ein Beispiel: Das Projekt „Einführung eines neuen EDV-Systems" ist dann abgeschlossen, wenn es der Auftraggeber abgenommen hat.

- Zielvorgabe

Das Projektziel muss exakt und eindeutig formuliert sein.

- Einmaligkeit

Ein Projekt grenzt sich deutlich gegenüber der täglichen Routinearbeit ab. Mit Einmaligkeit ist in diesem Zusammenhang gemeint, dass sich das Projekt hinsichtlich Zielsetzung und Häufigkeit des Einsatzes seiner Mitarbeiter aus dem üblichen Tagesgeschäft hervorhebt.

- Komplexität

Das Projekt muss sich in klar abgrenzbare Einzelaufgaben aufteilen lassen. Es stellt keine unteilbare Einheit von Anfang bis Ende dar, sondern kann in Teilschritten, genannt Vorgänge, bewältigt werden.

- projektspezifische Organisation

Der Charakter eines Projekts erfordert meist eine übergreifende Koordination bestehender Organisationsformen. Oft sind mehrere unabhängige Abteilungen beteiligt, die sich in einer eigenen Projektorganisation wieder finden.

Der PMBOK® Guide definiert ein Projekt als „ein zeitlich begrenztes Vorhaben, das unternommen wird, um ein einzigartiges Produkt, eine einzigartige Dienstleistung oder ein einzigartiges Ergebnis zu erstellen". Er verknüpft damit die Elemente „Einmaligkeit" und „Zielvorgabe" und konkretisiert sie durch die Forderung nach einem zu erstellenden Werk in Form eines Produkts, einer Dienstleistung oder eines Ergebnisses.

Zeitlich begrenzt ist das Projekt, da es einen eindeutigen Anfang und ein eindeutiges Ende hat; es ist einmalig, da sich das Produkt oder die Dienstleistung von allen ähnlichen Produkten oder Dienstleistungen unterscheidet. Zusammenfassend hat ein Projekt damit folgende Charakteristika:

- Einmalig (Ergebnis ist ein einmaliges Produkt/eine einmalige Dienstleistung)
- Anfang und Ende (die Unternehmung ist zeitlich begrenzt)
- Ergebnis, entweder Produkt oder Dienstleistung

Insbesondere durch die Kriterien zeitlich begrenzt und einmalig lässt sich die Projektarbeit vom operativen Tagesgeschäft abgrenzen, denn das Tagesgeschäft ist im Gegensatz zum Projekt fortlaufend und wiederholend und besitzt auch entsprechende Prozesse, die die Wiederholbarkeit absichern. Es ist die Einmaligkeit eines Projekts, die eigentlich erst einen Projektleiter rechtfertigt.

Was genau ist Projektmanagement?

Projektmanagement

- umfasst die zielorientierte Initiative, Planung, Realisierung, Diagnose, Steuerung und Führung von Projekten.
- ist eine Führungskonzeption, die dazu dient, Projekte zielorientiert und effizient abzuwickeln. Dazu gehören organisatorische, methodische und zwischenmenschliche Aspekte.

Der PMBOK® Guide definiert Projektmanagement als „die Anwendung von Wissen, Fertigkeiten, Werkzeugen und Methoden auf Projektvorgänge, um die Projektanforderungen zu erfüllen."

Die Projektanforderungen werden von den Stakeholdern bestimmt. Gedanklich zu ergänzen ist hier daher die Bedeutung der Stakeholder. Das Bestreben des Projektleiters ist zu einem nicht unwesentlichen Teil auf die Erfüllung der Wünsche von Stakeholdern gerichtet. Daran zeigt sich eines der wichtigen Grundkonzepte des PMBOK® Guide, die starke Stakeholderorientierung und -ausrichtung, die wir später behandeln werden.

Laut DIN 69 901 ist Projektmanagement die „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projektes."

Projektmanagement ist somit die Gesamtheit der Elemente, die zur Abwicklung eines Projekts nötig sind. Es soll sicherstellen, dass vereinbarte Ziele im Rahmen der personellen, technischen, terminlichen und finanziellen Rahmenbedingungen erreicht werden. Die wesentlichen Elemente des Projektmanagements sind:

- die Projektorganisation (Aufbau und Ablauf)
- die Projektlenkung (Planung, Steuerung, Kontrolle)
- Methoden und Instrumente
- Führungsfunktionen und Führungsgrundsätze

Des Weiteren kann man zwischen operativem und strategischem Projektmanagement unterscheiden:

Operatives Projektmanagement

Das operative Projektmanagement beschäftigt sich mit allen Fragen, Problemen und Aufgabenstellungen des Managements, sofern diese Aufgaben als "Projekte" definiert werden. Das operative Projektmanagement entspricht also der Definition nach der DIN-Norm. Deshalb sprechen die Fachleute dabei vom klassischen oder auch ausführenden Projektmanagement.

Strategisches Projektmanagement

Diese Art des Projektmanagements ist wesentlich umfassender. Es geht der Frage nach, wie sich Projektmanagement als grundsätzliches Führungsinstrument in die spezifische Unternehmens- und Führungsorganisation des jeweiligen Unternehmens einbinden lässt. Das strategische Projektmanagement stellt ein Bindeglied dar zwischen den strategischen Unternehmenszielen und dem operativen Projektmanagement, also

der Umsetzung strategischer Ziele in operative Projektziele. Strategisches Projektmanagement schafft damit den Rahmen, in dem eine Vielzahl von Projekten nach klar definierten Regeln effizient abgewickelt werden kann.

Dimensionen des Projektmanagements

Projektmanagement wird oft einseitig als Instrument zur Überwachung und Steuerung der "harten Fakten" des Projektes verstanden. Mindestens genauso wichtig für den Projekterfolg sind aber auch die Sicherstellung einer guten Zusammenarbeit im Projekt, die Entwicklung einer sauberen Projektkultur und die Berücksichtigung der erforderlichen (und nicht nur fachlichen) Kompetenzen bei der Zusammenstellung des Projektteams. Defizite an dieser Stelle haben ebenfalls entscheidenden Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg eines Projektes.

3. Projekt – Programm – Portfolio

Diese Begriffe werden in der Praxis oft nicht klar voneinander abgegrenzt und eher großzügig verwendet, sodass Missverständnisse und/oder Kommunikationsprobleme einschließlich unklarer Rollen und Verantwortlichkeiten die Folge sind. Der PMBOK® Guide bietet Definitionen für Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement und stellt auch eine vergleichende Übersicht zur Verfügung.

Projekt

Ein zeitlich definiertes Vorhaben, das unternommen wird, um eindeutige Produkte, Dienstleistungen oder Ergebnisse zu erstellen.

Programm

Eine Menge von Projekten, die an einem gemeinsamen Nutzen ausgerichtet sind. Während Projekte einen klaren Fokus auf die endliche Zielerreichung legen (müssen), können Programme auch Langläufer sein, die einen Nutzen verfolgen, dessen Weg zur Erreichung vielleicht im Moment noch gar nicht klar ist.

Portfolio

Das Managen einer Menge von Projekten, Programmen und auch operativen Aufgaben, die eher aus organisatorischen Gründen einheitlich verwaltet werden. Zwar dienen die einzelnen Elemente der Erreichung der strategischen Geschäftsziele, sind aber nicht unbedingt miteinander verbunden.

Großprojekte mit (Teilprojekten)

Es bestehen Ähnlichkeiten zum Programm, ein Großprojekt ist jedoch klar umrissen, ist zum Startzeitpunkt weitgehend planbar und hat einen starken Bezug zum Endtermin.

Multiprojektmanagement

Der Begriff Multiprojektmanagement findet sich häufig im deutschen Sprachraum, ist aber kein klar definierter Begriff. Multiprojektmanagement kann sowohl Programmmanagement bedeuten als auch Portfoliomanagement sowie auch ein Großprojekt mit vielen Teilprojekten. Multiprojektmanagement ist also unspezifisch und wenn sich

jemand Multiprojektmanager nennt, dann ist zunächst einmal zu klären, welche Art von Multiprojektmanagement vorliegt.

4. Projekt- und Produkterfolg

Hier sei eine Definition vorangestellt: »Als Produkt eines Projekts (oder auch »Projektprodukt«) werden zur Vereinfachung alle Ergebnisse eines Projekts zusammengefasst«. Gemäß Projektdefinition muss ein Projekt immer ein Ergebnis haben. Der Einfachheit halber bezeichnen wir die Menge aller Ergebnisse, Konzepte, Ideen, Dienstleistungen, handfester Artikel und sonstiger Resultate als Produkt oder Projektprodukt.

Produkterfolg vs. Projekterfolg. Ein erfolgreiches Produkt (im Sinne eines Markterfolgs) kann theoretisch von einem katastrophalen Projekt entwickelt worden sein. Und umgekehrt. Ein wunderbares Projekt (schneller als geplant fertig, billiger, tolles Team etc.) entwickelt ein Produkt, das dann aber vom Kunden nicht gekauft wird.

Dazu ist es hilfreich, zunächst den Unterschied zwischen »Projekt« im Sinne von Projektmanagement und »Produkt« noch einmal herauszuarbeiten. Zu unterscheiden sind:

- Aktivitäten, die der Strukturierung und Koordination aller notwendigen Aktivitäten und Abläufe dienen, die notwendig sind, um ein Ergebnis hervorzubringen.
- Aktivitäten, die der Erstellung des Ergebnisses an sich dienen.

Häufig lässt sich der Produkterfolg nicht so unmittelbar während oder nach Projektende ermitteln. Meist stellt sich der Produkterfolg erst Wochen, Monate oder Jahre nach Projektende ein.

Für den Erfolg von Produkten im Sinne seines Business Cases ist nicht der Projektleiter verantwortlich. Das ist dann entweder der Produktbereich, der Geschäftsfeldverantwortliche oder der Business Analyst. Dort liegt die Marktverantwortung für das Produkt, nicht beim Projektleiter.

Für den Erfolg des Projekts, die Erstellung der Liefergegenstände des Produktes gemäß Spezifikation ist der Projektleiter zuständig. Er verantwortet den Projektlebenszyklus. Das Projekt endet, wenn alle Liefergegenstände erbracht sind.

Deswegen braucht es im Projektgeschäft Erfolgskriterien, die unmittelbar bei Projektende zur Verfügung stehen. Meist sind das die definierten Liefergegenstände.