



Aus der Reihe

# Management

## Kooperatives Projektmanagement

Thema	Seite
Prolog.. . . . .	3
Projektkultur.. . . . .	3-4
Kommunikatives Projektmanagement. . . . .	4
Projektmanagement als sozialer Prozess. . . . .	5-6
Holistisches Informationssystem. . . . .	6-7
Operative Strategien im Allgemeinen.. . . .	7-8
Operative Strategien im Bauwesen. . . . .	8
Operative Strategien in der Entwicklung. . . . .	8
Operative Strategien in der Beratung. . . . .	9
Literatur. . . . .	9
Der Autor. . . . .	9

*Dieser Artikel ist eine Zusammenfassung meiner Dissertation, die auch als Buch im Gabler-Verlag 2002 erschienen ist.*

**Dr. Erik Wischnewski**

Heinrich-Heine-Weg 13 • D-24568 Kaltenkirchen

Tel: 04191-7509 • Fax: 04191-770509 • Mobil: 0170-3251666

E-Mail: [info@proab.de](mailto:info@proab.de) • Internet: <http://www.wischnewski-online.de>

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Autors und seinen Lizenzgebern unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2002-2008 Dr. Erik Wischnewski und seinen Lizenzgebern.  
Alle Rechte vorbehalten.

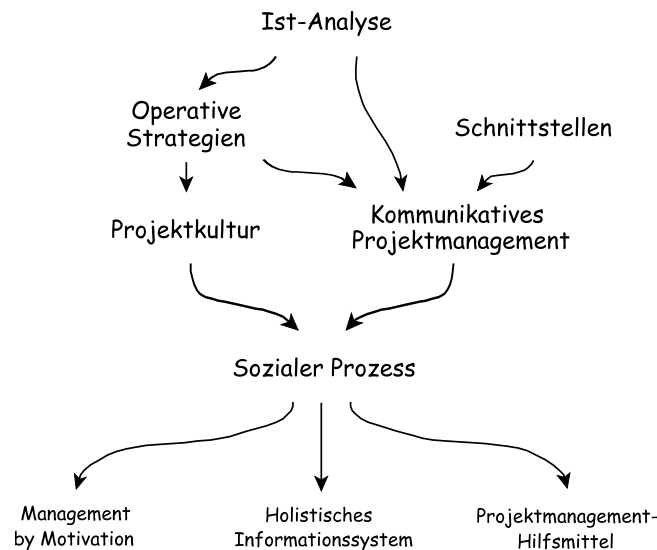
Version: 1. Juli 2008, 14:29:18



## Prolog

Projektmanagement sucht ständig nach neuen Möglichkeiten, ist eine Variable der Zeit und benötigt somit laufend neue Impulse, die dieser Artikel für ein zeitgemäßes Projektmanagement vermittelt. Projektmanagement hat etwas mit Menschen zu tun und Menschen leben mit einem Wertesystem, einer per-

sönlichen und gesellschaftlichen Anschauung dessen, was richtig und falsch ist. Deshalb ist die Meinung, das Denken und das Handeln des Menschen, der im Projekt aktiv ist, maßgebend für ein zukunftsweises Projektmanagement.



Aus einer vom Verfasser durchgeführten Ist-Analyse lassen sich operative Strategien ableiten, die die Grundlage eines neuen Projektmanagements mit kooperativem Charakter bilden und eine neue Komponente namens *Projektkultur* ableiten lassen. Ferner folgt aus der Ist-Analyse und den sich daraus ableitenden operativen Strategien ein hoher Bedarf an Kommunikation, der durch die später noch erläuterte

Schnittstellenproblematik verständlich wird. Hieraus leitet sich die Notwendigkeit eines *kommunikativen* Projektmanagements ab. Beides mündet letztendlich in der Betrachtung des Projektmanagements als *sozialen Prozess*, aus dem sich weitere neue Forderungen ableiten, wie der Aspekt der Motivation und der Aspekt eines holistischen Informationssystems.

## Projektkultur

Fast alle wichtigen Punkte der Ist-Analyse betreffen die Kommunikation, die Wenigsten betreffen eine direkte Verbesserung der Planung, des Berichtswesens oder der Controllingmaßnahmen. Der Trend geht also zu einem ausgewogenen Verhältnis von weichen und harten Projektmanagementmethoden: Ein holistisches Projektmanagement wird benötigt.

Die Untersuchung zeigt auch, dass die innere Selbstbewegung um so größer ist, je kreativer die Arbeit im Projekt. Innovationsprojekte, also Projekte in der technischen Entwicklung und Softwareentwicklung, haben mehr innere Selbstbewegung als Projekte im Anlagenbau und Bauwesen. Projektplanung ist für die innere Selbstbewegung wichtig, weil die Projektteilnehmer so eigenständiger ans Ziel kommen kön-

nen (von Störungen abgesehen). Daraus folgt ebenfalls eine Minimierung zusätzlicher (externer) Eingriffe.

Ich möchte das gesamte Projektmanagement in drei größere Bereiche gliedern: die Projektorganisation, die Projektkultur und die Projektabwicklung. Die Projektorganisation umfasst vor allem die harten Komponenten des Projektmanagements, während die Projektkultur die weichen Faktoren beinhaltet, also diejenigen, bei denen der Mitarbeiter als Mensch im Mittelpunkt steht. Die Projektabwicklung umfasst die Planung des Projektes, die Erfassung der Istwerte und die Projektsteuerung und wird zu einem bedeutenden Anteil durch Software unterstützt.

## Projektorganisation

- Organigramm
- Stellenbeschreibung
- Räumlichkeiten
- Projektbüro
- Administration
- Dokumentation

## Projektkultur

- Führungsstil
- Besprechungen
- Zielvereinbarungen

## Projektentwicklung

- Projektplanung
- Projektcontrolling
  - Projektverfolgung
  - Projektsteuerung

## Kommunikatives Projektmanagement

Projektmanagement ist in hohem Maße *multi- und interdisziplinär*. Es beinhaltet Netzplantechnik, Kostenrechnung, Trendanalysen, Kommunikation, Mitarbeiterführung, Konfliktbewältigung, Ziele, Vertragswesen und vieles mehr. Gefordert sind Kenntnisse in Informatik und Mathematik, in Betriebswirtschaft, Jura und Finanzen, in Psychologie und Soziologie. Fachliche und soziale Kompetenz sind ebenso wichtig wie planerisches Vorgehen und zielorientierter Überblick. Diese vielen Disziplinen haben zahlreiche Schnittstellen untereinander zur Folge. Die einzelnen Mitarbeiter eines Projektes verkörpern entsprechend ihrer persönlichen Fähigkeiten, Neigungen und Aufgaben die unterschiedlichen Disziplinen.

*Schnittstellen* sind Trennungen, die durch Kommunikation (verbale, schriftliche, technische) als Brücke überwunden werden. Hardwarestecker, Softwareprotokolle und Kommunikation unter den Menschen sind solche Verbindungen zwischen zwei getrennten Teilsystemen. Das ganze Projektmanagement bewegt sich rund um diese Schnittstellen, die dadurch bedingten Risiken, Zielen, Arbeitspaketen und Meilensteine. Kommunikation dient zur Überwindung von Schnittstellen jeder Art.

In allen untersuchten Projekten ist der Bedarf an mehr und verbesserter Kommunikation zu erkennen. Das betrifft interne Kontakte noch mehr als externe, das berührt aber auch Besprechungen und Fortschrittsberichte, die jeweils regelmäßiger durchgeführt werden sollten. In vielen Projekten ist mehr Planung als Kommunikationsbasis und mehr Controlling erforderlich.

Wenn häufig die Erstellung eines *Projektstrukturplanes* als notwendig angesehen wird, aber der Um-

fang nicht immer günstig gewählt wurde, dann mag das auch daran liegen, dass der richtige Leitfaden fehlte: Der Umfang des Projektstrukturplanes, das heißt die Anzahl der Arbeitspakete, sollte sich an den existierenden Risiken orientieren. Diese sind besonders an den Schnittstellen anzutreffen. Arbeiten ohne Risiken dürfen in großen Arbeitspaketen zusammengefasst werden. Dort wo Schnittstellen mit größeren Risiken sind, müssen hinreichend kleine Arbeitspakete gebildet werden, um die Arbeiten besser überwachen und steuern zu können.

Dieser Projektstrukturplan ist auch eine hervorragende Grundlage für die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern, intern wie extern. Im Übrigen muss aber diese zwischenmenschliche und multidisziplinäre Schnittstellenproblematik durch *verstärkte Kommunikation* auf allen Ebenen gemeistert werden, das heißt es müssen mehr Projektbesprechungen stattfinden, eine intensive interaktive Kommunikation während der Arbeit, Fortschrittsberichte und anderes. Problembesprechungen sollten in kleineren Runden stattfinden. Zusätzlich sollten wöchentlich Jour-Fixe-Meetings stattfinden, an denen alle Projektmitarbeiter teilnehmen.

Damit diese Kommunikation flüssig möglich ist und vor allem nicht nur horizontal in der Hierarchie abläuft, sondern auch vertikal zwischen Führenden und Geführten, muss der *Führungsstil kooperativ-gruppenorientiert-partizipativ* sein. Kommandohaft Eingriffe der Vorgesetzten müssen der Vergangenheit angehören. Damit ist die so genannte *Projektkultur* eine neue Komponente im kooperativen Projektmanagement.

## Projektmanagement als sozialer Prozess

Projektmanagement ist in erster Linie als sozialer Prozess zu verstehen, bei dem die Instrumentarien wie Projektstrukturplan, Kosten- und Terminplanung, Netzpläne und Projektverfolgung notwendige Kommunikationskollektoren darstellen. Der überwiegende Teil an Projektsteuerungsmaßnahmen liegt im menschlichen Bereich. Der benötigte soziale Prozess beginnt aber nicht erst bei der Steuerungsmaßnahme, sondern bereits – im Sinne vorbereitender Präventivmaßnahmen – beim Projektbeginn, ja teilweise sogar schon davor.

Die Arbeit in den Projekten wird von den Menschen, die an dem Projekt mitwirken, erledigt. Entscheidend für die Qualität des Ergebnisses, für die verbrauchten Kosten und die benötigte Zeit ist die Einsatzbereitschaft der Projektmitarbeiter. Diese setzt sich im Wesentlichen aus zwei Komponenten zusammen: der täglichen bzw. wöchentlichen Arbeitszeit und der Effektivität, mit der die einzelne Arbeitsstunde genutzt wird.

Die wöchentliche *Arbeitszeit* ist bei Angestellten zwar im Wesentlichen durch die 40-Stunden-Woche geregelt, kann aber auch hier wie bei freiberuflich tätigen Mitarbeitern weit über das Normale hinausgehen. So sind Überstunden und Wochenendarbeit denkbar, die den gesamten Arbeitseinsatz erheblich erhöhen. Umgekehrt kann bei freien Mitarbeitern

durch Wahrnehmung anderer Aufgaben und Interessen die für das Projekt eingesetzte wöchentliche Arbeitszeit rapide abnehmen.

Gerade bei freiberuflich Tätigen wird häufig außerhalb des Büros des Auftraggebers gearbeitet und insofern ist die Kommunikation stark behindert. Bei Schwierigkeiten wendet sich dieser Mitarbeiter nicht sofort an seinen Auftraggeber, um sie zu klären, sondern bemüht sich selbst darum. Dies kostet zum einen unnötig viel Zeit, die keine Effektivität besitzt, sondern kann zum anderen auch zur Frustration führen, mit der Folge, dass die Anzahl der projektbezogenen Wochenstunden zurückgeht und sich der Freiberufler anderen, leichteren und erfreulicheren Aufgaben zuwendet.

Das Thema *Effektivität* wurde schon angeschnitten. Dabei ist die Klärung offener Fragen und die damit verbundene Nulleffektivität nur ein Beispiel. Die Effektivität wird auch durch die Qualifikation des Mitarbeiters beeinflusst, er kann durchaus mit Aufgaben überfordert werden. Dies ist ein wesentlicher Faktor, der dann in der Regel dazu führt, dass er wiederum durch Frustration die Zeit nur noch gelangweilt verpuffen lässt oder zahllose Irrversuche startet. Hier spielt auch die Arbeitsweise und die technische Ausstattung des Arbeitsplatzes eine Rolle.

Der übergeordnete Begriff für diesen Arbeitseinsatz lautet *Motivation* und wird im Wesentlichen durch den Führungsstil des Projektleiters beeinflusst. Insofern ist Projektmanagement ein *sozialer* Prozess. *Prozess* insofern, als dass viele Faktoren eine Rolle spielen, und zwar in ihrer zeitlichen Abfolge. Stetig wachsendes Misstrauen, wie es in einem Prozess entstehen kann, verhindert effektive Arbeit. Umgekehrt fördert Vertrauen die Motivation.

Deshalb muss dieser soziale Prozess im Projektmanagement so früh wie möglich beginnen, möglichst schon in der Vorbereitungsphase des Projektes, damit die Mitarbeiter das Projekt mit seinen Rahmenbedin-

gungen besser akzeptieren können. Die Kernfrage ist also, wie der Projektleiter den sozialen Prozess beeinflussen kann:

Um die Projektziele zu erreichen, ist es notwendig, nicht nur diese Ziele zu berücksichtigen, sondern auch die persönlichen Ziele des Mitarbeiters. Je mehr beide Ziele in Übereinstimmung gebracht werden können, um so größer ist die Gesamteffektivität für das Projekt.

Bei größeren Projekten ist es zweckmäßig, in einem vorangehenden Workshop die Ziele des Projektes und die der Mitarbeiter offen abzuklären. In Unternehmen mit vielen kleinen Projekten, die schon zur

täglichen Arbeit gehören, sollte ein solcher Ziele-Abgleich-Workshop mindestens einmal pro Quartal erfolgen. Erfahrungsgemäß zeigt sich bei Projekten im Engineering-Bereich, dass die Mitsprache und

Mitverantwortung der Mitarbeiter einen wesentlichen Faktor ausmachen. Hier ist der kooperativ-partizipative Führungsstil deutlich den anderen Führungsstilen vorzuziehen.

*Management by Motivation* ist meines Erachtens das erfolgsversprechende und effektivste Führungsprinzip. Der Hintergrund zu dieser Vermutung liegt in der wohl unumstrittenen Tatsache, dass das größte Kapital eines Unternehmers die Mitarbeiterschaft ist. Der Unternehmer und damit auch der Projektleiter muss seine Mitarbeiter dahingehend motivieren, sowohl produktiv als auch kreativ tätig zu sein. Dann ist sein größtes Kapital optimal eingesetzt. Die meis-

ten Managementmethoden sind hingegen nur geeignet, die Produktivität von Mitarbeitern anzuregen. Druck und andere Machtmittel sind kaum zur Steigerung der Produktivität geeignet, geschweige denn zur Förderung der Kreativität. Kreativität wird wohl einzig und allein durch Motivation, die aus den einzelnen Mitarbeitern selbst herauskommen muss, gefördert. Motivation wird auch durch ideelle Werte erhöht, z.B. durch Mitgestaltungsrechte und übertragene Verantwortung. Motivation wird ferner durch die Möglichkeit, persönliche Ziele zu erreichen, gestärkt. Hier ist also die Zielvereinbarung und deren regelmäßige Überprüfung von zentraler Bedeutung.

## Holistisches Informationssystem

Wie aus den vorherigen Abschnitten deutlich wird, spielen weiche und harte Faktoren gleichermaßen eine wichtige Rolle im Projektmanagement. Darüber hinaus muss Projektmanagement als multi- und interdisziplinär angesehen werden, wodurch alles zusammen genommen letztendlich die Forderung entsteht, dass nur ein holistisches Projektmanagementmodell erfolgsversprechend und nachhaltig sein kann.

Die Betrachtung des Gesamtsystems, also des Projektes als geschlossenem System umfasst: Auftraggeber

und -nehmer, Projektleitung und -team, Planung/Controlling und Kommunikation, Zeit- und Streßbilanz, Raum und Sachmittel, Projekt- und Mitarbeiterziele, Einzel- und Teamwissen, Produktivität und Kreativität, Projektorganisation und -kultur.

Ein weiterer holistischer Ansatz ist beim Informationssystem gegeben. Ein solches Informationssystem beim Projektmanagement sollte sich das menschliche Gehirn als Vorbild nehmen:

- Alle Informationen stehen an allen Stellen zur Verfügung (holographisches Prinzip), realisierbar durch Metaplanwände in den Projekträumen, mit Flip-Charts, durch PC-Netzwerke (E-Mail-Systeme), usw.
- Jeder nimmt an der Lösungsfindung teil und zwar nach dem Prinzip: Wenn jemand nach zehn Minuten keine Lösung hat, fragt er die Kollegen.
- Jeder wird durch die Informationen Dritter zu neuen Ideen angeregt.
- Die innere Selbstbewegung wird hierdurch erhöht.

Hinsichtlich der Bedeutung von Kommunikation möge ein Vergleich aus der Computertechnologie herangezogen werden. Im Laufe der letzten Jahrzehnte wurde die Leistungsfähigkeit der Rechner durch immer schnellere Prozessoren gesteigert, aber auch durch intelligentere Verfahren innerhalb der Prozessoren. Das entspricht beim Menschen der Tatsache, dass der einzelne Mensch durch Schule und Studium, durch Lernen und Erfahrung ständig mehr an Wissen und Fähigkeiten ansammelt.

Um bei Großrechnern eine nochmals deutliche Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit zu erreichen, bedient

man sich (zwangsläufig) eines anderen Verfahrens, nämlich des Prinzips des Multiprozessorsystems. Da werden bis zu tausend und mehr Prozessoren in einem Rechner zusammengeschaltet und durch ein geeignetes Betriebssystem, welches die Aufgaben geschickt auf die einzelnen Prozessoren aufteilt, gesteuert.

In einem Projektteam bedeutet dies, dass der einzelne Mensch mit seinem Gehirn (Prozessor) zwar schon recht leistungsfähig ist, aber erst durch das geschickte Zusammenschalten aller menschlicher Gehirne ein hoch effektives System (Team) entsteht.

Die Zusammenschaltung aller Gehirne eines Projektteams zu einem hoch effektiven System ist eine der Hauptaufgaben des Projektleiters.

Eine derartige Zusammenschaltung wird nur durch einen laufenden Informationsaustausch erreicht. Dieser aber findet durch das statt, was man als Kommunikation bezeichnet. Die Kommunikation kann optisch oder akustisch erfolgen. Zur optischen Kommunikation gehören der schriftliche Informationsaustausch (Schreiben-Lesen) und die graphische

Informationsübermittlung durch Bilder und Filme. Zur akustischen Kommunikation gehören das Miteinander-Reden (Dialog) und der Vortrag (Monolog). Für ein effektives Gesamtsystem scheint es mir notwendig zu sein, dass die Kommunikation auf allen Ebenen stattfindet, weil jede Art einen anderen Schwerpunkt besitzt.

- Schriftstücke sind *langlebige* Informationsspeicher.
- Bilder sind integrale Datenübermittler, sie erlauben das schnelle Erfassen sehr vieler, *komplex* zusammenhängender Informationen.
- Vorträge sind *schnelle* Übermittler von umfangreichen Informationsmengen.
- Miteinander-Reden ist ein interaktives Verfahren, das eine *kontinuierliche* Informationsverteilung und -beschaffung ermöglicht.

## Operative Strategien im Allgemeinen

Nachfolgend werden die auffälligsten Punkte der Analyse in Arbeitshypothesen umgesetzt. Dabei setze ich auf dem Stand der Projektarbeit auf, wie er sich durch die Analyse als branchenüblich erwiesen hat. Bei der Analyse stand unter anderem die Frage im Vordergrund, wie nachhaltig bestimmte Managementmaßnahmen sind. Es wurde bestimmt, wie viel

Zeit für eine Maßnahme aufgewendet wird und wie viel Zeit durch diese Maßnahme in der Folgephasen eingespart wird. Analog wurde der benötigte und eingesparte Stress ermittelt. Zusammen mit dem Nutzen der Maßnahme und weiteren Faktoren konnte aus diesen Bilanzen zahlreiche Arbeitshypothesen formuliert werden.

- Grundsätzlich sollte der kooperativ-gruppenorientiert-partizipative Führungsstil stärkere Berücksichtigung finden.
- Die Erfassung der Istwerte muss durch geeignete Projektmanagementhilfsmittel vereinfacht werden.
- Die Erfassung der Istwerte sollte in Form von (schriftlichen) Fortschrittsberichten erfolgen, deren Zyklus zwischen 1 und 5 Prozent der Projektlaufzeit liegt.
- Die Trendanalyse muss durch geeignete Projektmanagementhilfsmittel automatisiert werden.
- Im Rhythmus von 1½ bis 2 Monaten sollten Kurzfristplanungen, die die nächsten zwei bis drei Monate abdecken, durchgeführt werden.
- In allen Projekten ist es dringend erforderlich, die internen Kontakte und die interne Kommunikation zu verbessern.
- Es muss auf die Größe der Besprechungsrunde geachtet werden. Nur in einem Jour-Fixe (also einer regelmäßigen Routinebesprechung, in der keine eigentlichen Probleme behandelt werden, sondern lediglich alle Teilnehmer über den Stand der Arbeiten informiert werden) dürfen mehr als sechs Teilnehmer anwesend sein, da das Prinzip dieser Jour-Fixe-Meetings gerade sein soll, dass alle Teilnehmer eines Projektes sich einmal gegenüber sitzen und sich gegenseitig informieren.
- Bei sämtlichen anderen Besprechungen aber, die die Erörterung eines Problems als Inhalt haben, sollte die Teilnehmerzahl deutlich unter sechs liegen, also nach Möglichkeit vier Teilnehmer nicht überschreiten.
- Die Förderung der inneren Selbstbewegung ist besonders bei Projekten mit hohem Kreativitätsgrad wichtig.
- Auch bei Projekten mit starker innerer Selbstbewegung muss ein Führungsteam das Projekt leiten, welches das organisatorische, fachliche und politische Gerüst bietet.
- Wichtig ist die schnelle Ausflächung der Verantwortung in das gesamte Projektteam hinein.

## Operative Strategien im Bauwesen

Nachfolgend sind einige speziell im Bauwesen relevante Punkte aufgeführt:

- Mehr Projektleiter beschäftigen, um die Zahl der gleichzeitig zu bearbeitenden Projekte zu reduzieren und damit jedem Projektleiter die Möglichkeit zu geben, die notwendige Planung und das Controlling für das einzelne Projekt intensiver durchzuführen.
- Die Erstellung eines Projektstrukturplanes garantiert den Überblick und sichert die Transparenz für alle Beteiligten.
- Langfristige Planungen sind von großem Nutzen, vor allem für den Einsatz der Ressourcen.
- Berichtsperiode kürzen, um somit die Sequenz des schriftlichen und mündlichen Informationsaustausches zu erhöhen und eine situationsbedingte Kommunikation zu ermöglichen.
- Die im Durchschnitt der Bauprojekte bereits bestehende Analyse der Istwerte ist von höchstem Nutzen und garantiert eine gute Projektsteuerung, sodass zeitliche und finanzielle Überziehungen deutlich geringer sind als bei Innovationsprojekten.
- Eine weitere Verbesserung der Trendanalysen, insbesondere bei Projekten mit hohem Fremd- und Materialanteil, würde die Überziehung der Termine noch weiter reduzieren.

## Operative Strategien in der Entwicklung

Nachfolgend sind einige speziell in der Entwicklung relevante Punkte aufgeführt:

- Ein spezieller Mitarbeiter kümmert sich innerhalb eines Projektes um alle administrativen Belange, ist also für die gesamte Organisation innerhalb des Projektes verantwortlich.
- Der Projektstrukturplan sollte nicht zu viele Arbeitspakete enthalten, für die eine terminliche und aufwandmäßige Planung durchzuführen ist. Bei Hardwareprojekten dürfen es etwas mehr als bei Softwareprojekten sein, die Größenordnung von 20 bis 30 Arbeitspaketen scheint angebracht. Jedes Arbeitspaket ist in zahlreiche Aktivitäten zu gliedern, für die keine Abschätzung des Zeitbedarfs und des Aufwandes erforderlich sind.
- Tägliche Erfassung des tatsächlich benötigten Aufwandes der einzelnen Aktivitäten und daraus generierte Trendanalysen zur Abschätzung der Projektentwicklung und der anfänglichen Planungsqualität. Auf dieser Basis wird eine Situationsanalyse durchgeführt und gegebenenfalls Projektsteuerungsmaßnahmen eingeleitet.
- Verstärkung der Kommunikation: Mindestens einmal wöchentlich sollte ein Jour-Fixe stattfinden, also ein projektübergreifendes Meeting, in dem alle Projektmitarbeiter kurz ihren Stand darstellen und welches dazu dient, den Arbeitsfluss flüssig zu gestalten sowie Hindernisse aus dem Weg zu räumen.
- Ferner muss eine laufende Kommunikation zwischen den Projektbeteiligten stattfinden. Dies setzt eine genügende räumliche Nähe voraus, bzw. die Möglichkeit, E-Mails spontan auszutauschen oder miteinander zu telefonieren. Nach dem Prinzip "nicht länger als 10 Minuten über ein Problem grübeln und dann einen Kollegen fragen" sollte die Kommunikation kontinuierlich laufen. – Gerade im Kreativitätsbereich haben andere Kollegen häufig hilfreiche Ideen. Diese Ideen müssen in einem solchen Projekt verteilt werden. Ein Verteilungssystem wäre neben der ständigen Kommunikation und dem E-Mail-Verkehr beispielsweise auch eine Metaplanwand mit Fragen und Tipps. Auch Wände sind geeignet, Informationen visuell kund zu tun und zwischen den Projektmitgliedern Verknüpfungen zu schaffen.
- Die Projektbesprechungen sollten von einem Moderator geführt werden, der für eine bessere Systematik und Strukturierung der Sitzungen verantwortlich ist und gleichzeitig auf Disziplin achtet, damit der Gedankenwildwuchs nicht überhand nimmt.

## Operative Strategien in der Beratung

Nachfolgend sind einige speziell bei verwaltungsorientierten Beratungstätigkeiten relevante Punkte aufgeführt:

- Erstellung eines Projektstrukturplanes, der als Kommunikationsmittel zwischen Projekt und den Abteilungen der Linienorganisation verwendet wird. Dadurch erfolgt eine bessere Abstimmung der jeweiligen Arbeiten, und sowohl Projektleiter als auch Abteilungsleiter der Linie haben Einblick in die zu erledigenden Aufgaben. Dies verbessert die Koordination und damit auch die Projektabwicklung.
- Wöchentliche Berichterstattungen über den erreichten Fortschritt und die für das Projekt eingesetzte Zeit. Dies ermöglicht dem Projektleiter, bei starker Abweichung gegenüber der ursprünglichen Planung in Kontakt mit den Linienverantwortlichen zu treten und die Koordination der Arbeiten zu verbessern.
- Wöchentliche Projektsitzungen (Jour-Fixe, Check-Point), um gegenseitig über den Stand der Arbeiten zu informieren, die Projektarbeit flüssig zu gestalten und gleichzeitig die notwendige und gewünschte Kommunikation innerhalb des Unternehmens oder der Behörde zu fördern.

## Literatur

- Moser, F. und Narodoslawsky, M: Bewußtsein in Raum und Zeit, Insel Verlag Frankfurt am Main 1996  
Narodoslawsky, M.: Von Nachhaltigkeit zur nachhaltigen Entwicklung – ein Begriff im Wandel, Institut für Verfahrenstechnik an der Technischen Universität Graz, Graz 2001  
Wischnewski, E.: Aktives Projektmanagement für das Bauwesen, 3., vollständig überarbeitete Auflage, Verlag Vieweg Wiesbaden 2001  
Wischnewski, E.: Modernes Projektmanagement, 7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Vieweg Wiesbaden 2001  
Wischnewski, E.: Kooperatives Projektmanagement, Gabler-Verlag, Wiesbaden 2002

## Der Autor

Dr. Erik Wischnewski, geboren 1952 in Hamburg, Studium der Physik an der Universität Hamburg, Promotion an der Technischen Universität Graz über Projektmanagement.

Wissenschaftlicher Assistent an der Universitätssternwarte in Hamburg-Bergedorf, Industrietätigkeit bei AEG: Entwicklungsingenieur, Vertriebsleiter für Studien und Entwicklung, Projektleiter und -berater und schließlich Fachabteilungsleiter für Entwicklungssteuerung.

Seit 1989 selbständiger Berater und Trainer in der freien Wirtschaft, bei Behörden und Banken, Dozent an mehreren Hochschulen. Referent auf nationalen und internationalen Kongressen und Workshops in Rostock, in Wien und in Polen. Zahlreiche Fachbücher zu den Themen Software-Engineering und Projektmanagement. Seit 1998 überwiegend tätig als IT-Consultant.