



Aus der Reihe

# Management

## Was ist das Wesen einer erfolgreichen Projektabwicklung?

Thema	Seite
Projektrisiken. . . . .	3
Zielorientiertes Projektmanagement. . . . .	4
Die sechs Gebote. . . . .	5
Das Organigramm. . . . .	6
Der Autor. . . . .	6

*Eine ausführliche Abhandlung des  
Themas finden Sie in meinem Buch  
"Modernes Projektmanagement",  
7. Auflage, Vieweg-Verlag.*

---

**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, 14:37:21



## Projektrisiken

Jedes außergewöhnliche Vorhaben ist ein Projekt. Außergewöhnlich ist ein Vorhaben genau dann, wenn

mindestens eine der drei folgenden Bedingungen erfüllt ist:

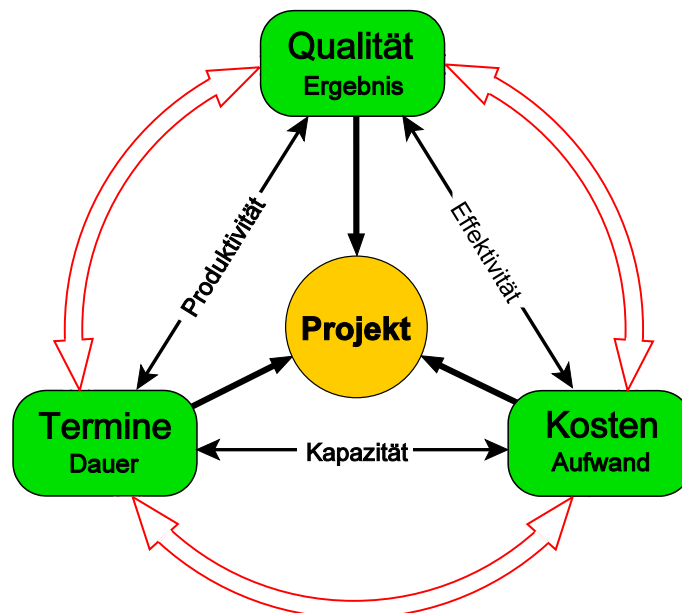
- Das Vorhaben stellt besondere Anforderungen an die zeitliche Abwicklung (**Terminrisiko**)
- Das Kostenvolumen ist ungewöhnlich (**Kostenrisiko**)
- Es handelt sich um neuartige Technik (**Technisches Risiko, Qualitätsrisiko**)

Andere Risiken wie Vertragsrisiko, Ressourcenrisiko und Komplexität lassen sich in der Regel auf diese drei Risiken zurückführen.

Ein Vorhaben ist hinsichtlich der terminlichen Abwicklung beispielsweise dann als außergewöhnlich zu bezeichnen, wenn das Projekt in einer ungewöhnlich kurzen Zeit abgewickelt werden soll (Terminrisiko). Ein anderes terminliches Risiko wäre gegeben, wenn zwar die Gesamtzeit für die Realisierung problemlos erscheint, einzelne Teile des Projektes aber terminkritisch sind. In solchen Fällen ist eine überdurchschnittliche Koordinierung erforderlich. Eine dritte Variante für eine außergewöhnliche - und somit risikobehaftete - Terminalsituation ist die Laufzeit des Projektes. Bei Laufzeiten von drei und mehr Jahren kann davon ausgegangen werden, dass eine

Abwicklung des Auftrages mit unveränderter personeller Besetzung nicht mehr möglich ist. Dies führt zu einer Diskontinuität.

Zu den Kosten zählen alle kostenverursachenden Faktoren wie Fremdleistungen von Subunternehmern, Fremdkosten wie Material, eigener Personalaufwand und vieles mehr. Alle Vorhaben, deren Kostenvolumen den üblichen Rahmen der Firma überschreiten, stellen ein gewisses Risiko dar und sind als Projekte zu behandeln. Beispiele für ein Kostenrisiko sind bei Auslandsgeschäften das Währungsrisiko. Bei längerfristigen Projekten ist auch die Entwicklung der Lohn- und Materialkosten ein wesentlicher Unsicherheitsfaktor. Weiterhin sind noch nicht getroffene Vereinbarungen mit Unterauftragnehmern und Zulieferern ein Risiko.



Der Begriff „Technik“ steht im weitesten Sinne für jede Art von Leistung, also nicht nur für Technik im engeren Sinne wie z.B. Elektronik oder Mechanik, sondern auch für ein Gebäude, eine Gleisanlage, eine Grundstücksanierung oder ein Begrünungsvorhaben. Die Errichtung eines Ein- oder Zweifamilienhauses

ist für einen Bauunternehmer eindeutig ein ganz normales Vorhaben. Das einzig Projekthafte daran könnte sein, dass die Baufirma viele Bauvorhaben gleichzeitig durchführt, und es dadurch nun zu Terminengpässen kommt. Dem hingegen ist es für den privaten Bauherrn durchaus ein Projekt. Soll aller-

dings ein Bauunternehmer ein Kraftwerk oder gar eine kleine Stadt bauen, dann ist dies ein Projekt.

Ein solches Vorhaben wäre vom baulichen und technischen Umfang ein Novum, von der terminlichen und kostenmäßigen Situation in der Regel risikobehaftet und hinsichtlich der mitwirkenden Menschen ebenfalls ein Risiko. Die meisten Mitarbeiter der beteiligten Unternehmen dürften nicht täglich ein Kraftwerk oder eine Satellitenstadt bauen. Wahrscheinlich haben sogar die meisten mitwirkenden Mitarbeiter noch gar nicht an einem so großen Projekt mitgewirkt.

Alles zusammengerechnet birgt ein solches Projekt

zahlreiche Risiken in sich, wodurch es dem Projektleiter dringend geraten ist, das Projekt gründlich zu planen, zu verfolgen und zu steuern. Sowohl die Qualität, also das Ergebnis der Bauarbeiten, wie auch die Termine und die Kosten, wozu auch der Personalaufwand gehört, wirken auf das Projekt und wirken gegenseitig aufeinander. Ein bestimmtes Ergebnis in einer bestimmten Zeit ergibt unsere Produktivität. Ein bestimmtes Ergebnis mit einem bestimmten Aufwand ist unsere Effektivität. Ein bestimmter Aufwand während einer bestimmten Zeit erfordert unsere Kapazität. Alle Parameter bilden ein empfindliches System im Projekt.

## Zielorientiertes Projektmanagement

Nun möchte ich mit einem Gleichnis den Begriff des zielorientierten Projektmanagements verdeutlichen:

Nehmen wir einen Mittelstreckenläufer bei einem Wettkampf. Einziger Sinn eines solchen Laufes ist es, als erster das Ziel zu erreichen, und nicht als erster aus den Startblöcken zu kommen. Dabei ist der gute Start eine mehr oder weniger notwendige Voraussetzung, das Rennen wird aber letztendlich durch die ständige Erfassung der Ist-Situation (Wo ist meine Konkurrenz? Wie ist meine Kondition? usw.) und durch daraus abgeleitete taktische Maßnahmen entschieden. Also ergibt sich aus dem Ziel des Projektes »Wettlauf«, als Schnellster den Lauf zu absolvieren, dass der Läufer ständig taktieren, also steuern muss. Und hierfür muss er fortwährend die Parameter des Laufes verfolgen.

Genauso verhält es sich bei einem Projekt in der Wirtschaft. Nicht die gute Planung zählt ihres Selbstzwecks wegen, sondern nur das Ziel, das Projekt erfolgreich zu beenden, also die geforderte Leistung in den vorgesehenen Kosten und Terminen zu bewältigen. Um dieses Ziel ohne Umwege zu erreichen, muss bei Abweichungen ständig gesteuert werden. Um wiederum effektiv steuern zu können, muss laufend eine umfassende Istanzaufnahme erfolgen. Letztlich ist der Start (die Planung) lediglich die Gewähr dafür, dass die nachfolgenden Istwerte im richtigen Maßstab bewertet werden und somit die

Steuerungsmaßnahmen die richtige Dimension besitzen.

Mit anderen Worten: Es wäre falsch zu glauben, dass es genügt, gut aus den Startblöcken zu kommen (Stichwort: Netzplan erstellen) und dann würde schon alles laufen, sondern vielmehr scheint es notwendig, nur und genau solche Dinge zu tun, die einzig und allein der Projektsteuerung dienen. Zwar benötigt man die Planung, um den Weg festzulegen, den man bis zum Ziel zurücklegen möchte, aber entscheidend ist in der rauhen Wirklichkeit, dass dieser (ungestörte) Idealweg leider niemals eingehalten werden kann. Es gibt immer Abweichungen, die es frühzeitig zu entdecken und zu korrigieren gilt. Daher ist es mit der Darstellung des Idealweges allein nicht getan, sondern das Hauptaugenmerk muss auf die nachfolgende Steuerung gelegt werden. Die Projektplanung, die Projektverfolgung und die Projektsteuerung müssen in allen drei Risikobereichen, nämlich den Terminen, den Kosten und der Technik, gleichermaßen breit wie tief berücksichtigt werden. Daraus leitet sich ab, dass sich die Terminplanung, die in anderen Managementkonzepten durch die Netzplantechnik einen besonders großen Tiefgang erreicht, in meinem Konzept auf das notwendige Mindestmaß beschränkt wird - dies auch unter dem Gesichtspunkt einer insgesamt erfolgreichen Projektabwicklung.

## Die sechs Gebote

Es haben sich sechs Faktoren herauskristallisiert, die neben anderen sehr wichtigen Punkten besonders wichtig zu sein scheinen. Ich zähle sie in der Reihen-

folge ihrer Bedeutung auf, wie sie von ca. 80 Projektmanagern bewertet wurden.

- Dies ist zum einen eine klare Projektstruktur der zu erledigenden Arbeiten. Immer wieder habe ich undurchschaubare, lückenhafte und unsortierte Projektpläne kennengelernt, die mehr verwirren als dass sie helfen.
- Ferner ist die Aktualität der Daten, vor allem der Istdaten, wichtig. Wöchentliche Aktualisierung und schnellste Auswertung müssen eine Reaktion innerhalb eines Tages ermöglichen.
- Für eine effektive Projektsteuerung sind Trendanalysen von enormer Bedeutung. Ihr Stellenwert darf nicht unterschätzt werden.
- Kein Projekt läuft ohne Störungen ab. Störungen sind unvorhergesehene Ereignisse, die Zeitverzug und Mehrkosten verursachen. Diese sind mit einem geeigneten Werkzeug zu erfassen und auszuwerten. Für die unmittelbare Projektsteuerung und im Sinne des kybernetischen Regelkreises ist dies unerlässlich.
- Schließlich muss alles von der Planung über die Berichterstattung bis zur Projektauswertung mit sehr wenig Aufwand erfolgen. Sobald ein Fortschrittsbericht länger als 1-2 Minuten dauert, würde er nicht mehr ausgefüllt werden. Die Kunst des Projektcontrollers liegt darin, Methoden und Techniken zu entwickeln, um ein gutes Controllingmodell mit minimalem Aufwand zu erreichen.
- Ferner müssen alle eingesetzten Werkzeuge einfach zu handhaben sein. Dazu zählen auch die Berichtsvordrucke und die Auswertelisten. Einfach heißt, dass ein Unbeteiligter in Sekundenschnelle die Handhabung erkennen muss.

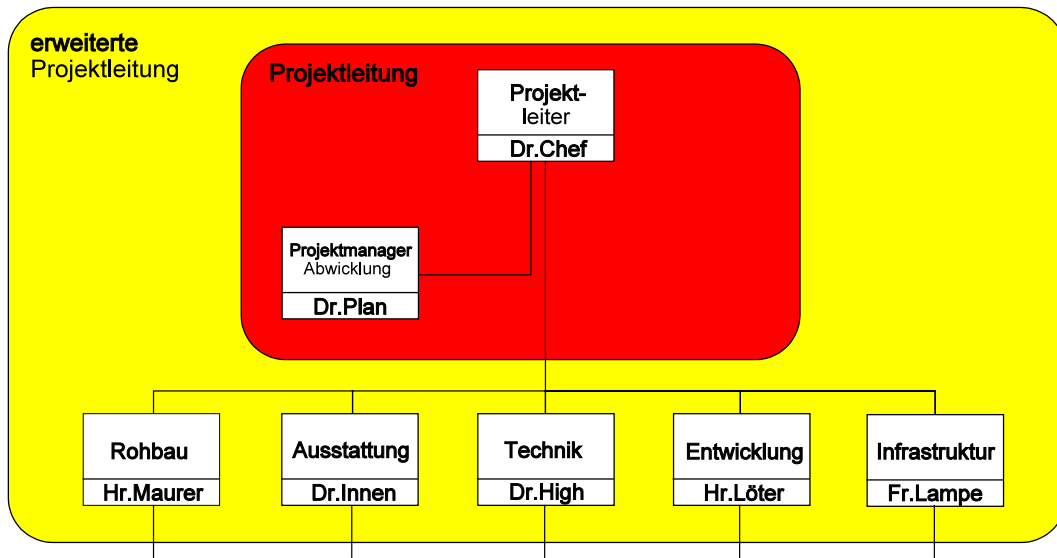
Projektmanagement ist aber nicht nur Planung, Controlling und Steuerung von Terminen, Kosten und Qualität, sondern auch Organisation, Mitarbeiterführung, Projektmarketing und Kommunikation. Die Organisation umfasst die Fragen der Räumlichkeiten, des Projektbüros, der Büroausstattung, des Fuhrparks usw. Es umfasst aber auch und vor allem das gesamte Dokumentationswesen. Zum Projektmarketing gehören nicht nur nach außen orientierte Maßnahmen,

sondern auch innerhalb des Projektes wirkende Maßnahmen, wie z.B. corporate identity (CI genannt). Die Möglichkeiten der Kommunikation sind vielfältig. Dazu gehören nicht nur Schriftverkehr mittels Brief, Fax oder E-Mail, sondern auch Besprechungen wie Routinebesprechungen (Jour-fixe), Problembesprechungen, Brainstorming, Moderationen und Verhandlungen.

## Das Organigramm

Schließlich ist das Organigramm ein weiteres sehr wichtiges Hilfsmittel. Zum einen beinhaltet es alle am Projekt verantwortlich Beteiligten, zum anderen gibt es die Art der Beziehung an. Damit ist gemeint, ob es sich um eine disziplinarische oder nur fachliche

Weisungsbefugnis handelt, oder ob es sich um einen koordinierenden oder nur informierenden Kontakt handelt (das Beispiel unterscheidet diese Feinheiten nicht und stellt nur eine schematische Skizze dar).



## 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.