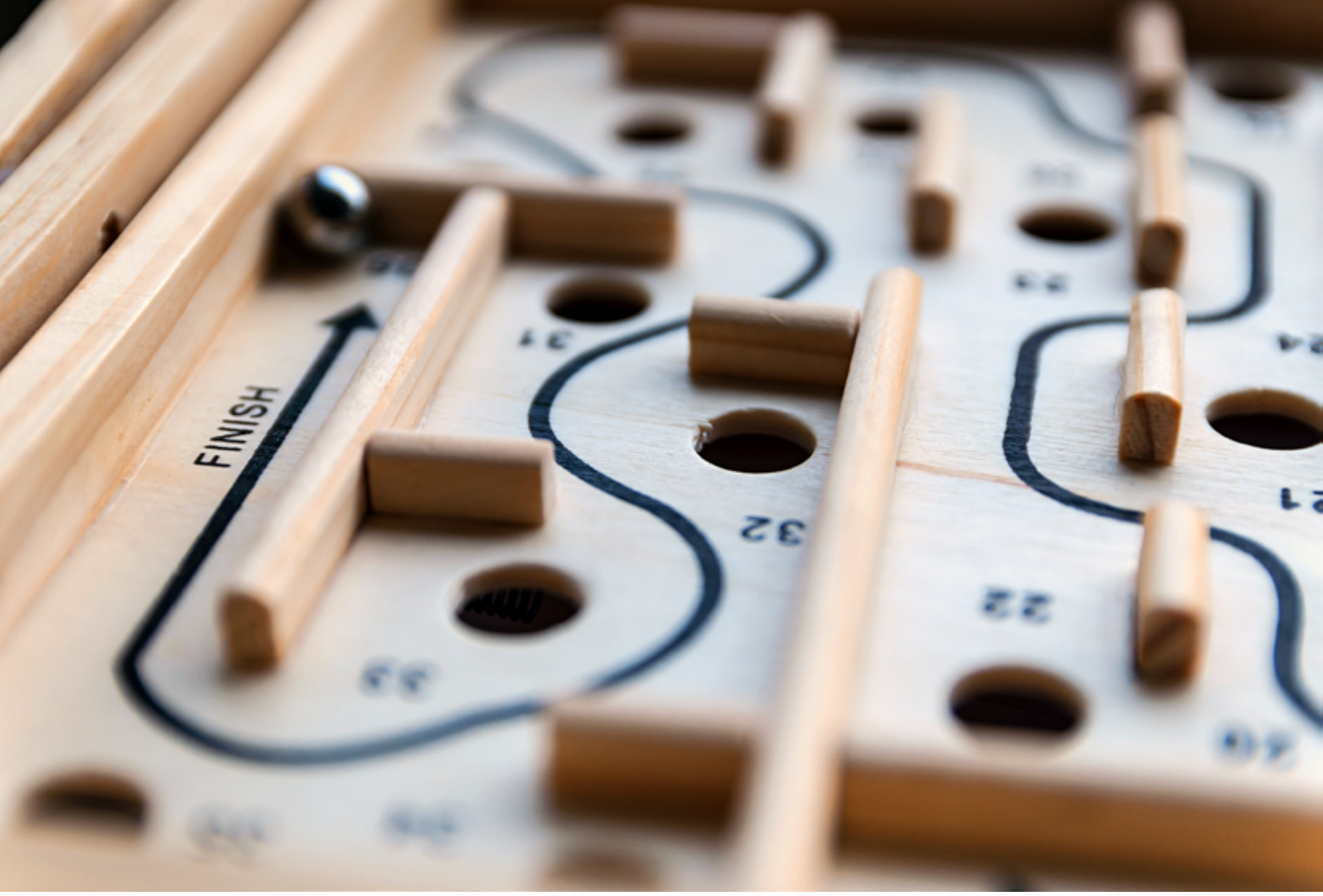

Bis zum erfolgreichen Abschluss gilt es viele Hindernisse zu passieren. Kein Wunder also, dass viele Projekte vorzeitig abgebrochen werden. *Bild: Ralf Kollmann/Fotolia*

Mit den Standards kommt die Professionalität ins Spiel

Ein professionelles Projektmanagement bietet Organisationen die Chance, ihre Mittel und Ressourcen effizienter einzusetzen. In vielen öffentlichen Verwaltungen kann davon aber keine Rede sein, wie eine Umfrage zeigt. Weil Standards zur Umsetzung von Projekten fehlen, wird fast jedes zweite vorzeitig abgebrochen. Das muss nicht sein. **Von Emanuel Ramel und Peter Corbat***

Von öffentlichen Verwaltungen wird heute verlangt, dass sie sich reformieren. Sie sollen den Wandel von der Behörde zur modernen Dienstleistungsorganisation vollziehen. Die Einführung eines professionellen Projektmanagements kann diesen Wandel beschleunigen. Denn dadurch wird es möglich, die vorhandenen Mittel und Ressourcen einer Organisation effektiver und effizienter zu nutzen.

Was unter einem professionellen Projektmanagement zu verstehen ist, erklärt der «Guide to the Project Management Body of Knowledge», kurz «PMBOK Guide». Ihm ist zu entnehmen, dass es sich bei einem Projekt um «ein zeitlich begrenztes Vorhaben» handelt «mit dem Ziel, ein einmaliges Produkt, eine Dienstleistung oder ein Ergebnis zu schaffen».

Projektmanagement (PM) wiederum ist gemäss der Definition von Harold Kerzner ein «umfassendes Führungskonzept, das einen systematischen Management-Ansatz nützt und die Planung, Organisation und Steuerung der Unternehmensressourcen umfasst». Ziel jedes Projektmanagements ist es gemäss Kerzner, dass «eine bestimmte Tätigkeit im geplanten Zeitraum, mit dem geplanten Aufwand und mit dem gewünschten Ergebnis durchgeführt wird». Aus diesem Bestreben resultiert das magische Dreieck des Projektmanagements. Dieses macht anschaulich, wie sich die Faktoren Zeit, Kosten und Qualität wechselseitig beeinflussen: Soll das Projekt schneller erledigt werden, sind damit höhere Kosten verbunden oder die Qualität muss verringert werden. Müssen Kosten reduziert werden, hat das einen Einfluss auf die Dauer des Projekts oder auf die Qualität.

Es braucht Methoden

Von einem professionellen Projektmanagement, bei dem sich alle Beteiligten an eine einheitliche Vorgehensweise und an anspruchsvolle Standards halten, lässt sich nur unter bestimmten Bedingungen sprechen. So muss in einer Organisation vorhandenes Projektmanagement-Know-how sowohl gefordert als auch gefördert werden. Zudem müssen Methoden, Techniken und Werkzeuge für das Projektmanagement definiert sein und alle diese Elemente auch konsequent eingesetzt respektive berücksichtigt werden. Es versteht sich von selbst, dass diese PM-Prozesse in Organisationen mit einer pro-

fessionellen Projektmanagementkultur laufend überprüft und jeweils den Anforderungen angepasst werden.

In den vergangenen Jahren hat die Bedeutung des Projektmanagements laufend zugenommen. Das zeigt sich unter anderem daran, dass mit ISO 21500 «Guidance on Projektmanagement» die erste internationale Norm für das Projektmanagement in Kraft getreten ist.

Für die Autoren des 2012 erschienenen Werks «Mit Projekten Unternnehmen erfolgreich führen» (siehe Infobox) ist daher klar: «Projekte sind zu einem wichtigen Bestandteil unseres Lebens geworden und prägen die Zusammenarbeit heute in fast allen Lebenslagen. Will man neueren Studien glauben, verbringen die Beschäftigten der meisten Unternehmen inzwischen schon fast 50% ihrer Arbeitszeit mit Projekten und die Tendenz bleibt weiter steigend.»

Noch wenig untersucht war indes die Frage, inwieweit Projektmanagement in öffentlichen Verwaltungen bereits eingesezt wird und welche Ausprägungen dort zu beobachten sind. Erste Erkenntnisse liefert eine Online-Umfrage, die im Winter 2012/2013 durchgeführt wurde. Teilgenommen haben 45 Personen aus verschiedenen Organisationen und Regionen der deutschsprachigen Schweiz. Sie mussten 20 Fragen zu Themen aus dem Bereich Projektmanagement beantworten. Die befragten Organisationen sind mehrheitlich als klassische Linienorganisation aufgebaut (88 %), favorisieren keine Projektmanagement-Standards wie PMBOK, Prince2, Hermes oder andere (87 %) und haben ein klares Verständnis, wie innerhalb der Organisation bezüglich Projektmanagement vorgegangen werden soll (83 %).

Die Umfrage hat einige erwartete und etliche überraschende Erkenntnisse zutage gefördert:

- In 71 % der Organisationen wurden in den letzten Jahren Projekte abgebrochen. Das ist zwar eine erschreckende Bilanz, sie deckt sich aber mit den Ergebnissen von Untersuchungen in der Industrie und im IT-Bereich. Die «Chaos Reports» der Standish Group berichten, dass über die letzten zehn Jahre rund 20 % aller Projekte gescheitert sind und beinahe 48 % nur teilweise abgeschlossen wurden.
- Es erstaunt nicht weiter, dass bei 78 % der Befragten in der eigenen Organisation kein institutionalisiertes und standardisiertes Projektmanagement eingesetzt wird.
- Ähnliches gilt für die Erkenntnis, dass offenbar in 73% der Organisationen kein Projektmanagement-Handbuch die Projektbearbeitung unterstützt. Allerdings wird immerhin bei rund einem Drittel der grösseren Projekte ein Projekthandbuch erstellt.
- In zirka 69 Prozent der befragten Unternehmen wird nach Angebe der Befragten ein Projektcontrolling eingesetzt. Es bleibt offen, ob die Befragten die Frage richtig interpretiert haben und wirklich das Projektcontrolling und nicht das Finanzcontrolling gemeint haben.
- Interne Projektleiter scheinen in der Mehrzahl der Fälle (71%) mindestens teilweise eine spezielle Ausbildung in Projektmanagement absolviert zu haben.
- Obwohl in Bezug auf Kostenüberschreitungen keine einheitliche Aussage abgegeben wurde, zeigt sich das Bild für Projekttermine umso deutlicher: 78% bestätigten, dass in den letzten Jahren nicht alle Projekttermine eingehalten wurden.
- Erfreulich ist, dass in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle (82 %) der Projektstart formell bewilligt werden muss (zum Beispiel anhand eines Projektantrags).
- Positiv ist die Tatsache zu bewerten, dass 81 % der Befragten der Meinung sind, dass «ein institutionalisiertes und standardisiertes Projektmanagement die Projekte ihrer Organisation in Bezug auf Qualität, Kosten und Termine verbessern könnte.»

Viele Befragte hatten sehr konkrete Anliegen, um das PM in ihren Organisationen zu verbessern:

- ein einheitliches und standardisiertes Projektmanagement in der eigenen Organisation inkl. Projektmanagement Office (PMO).
- Instrumente, Methoden und Software für die Planung und Steuerung von Projekten.
- Standards für die Prozesse der gesamten Organisation und klare Vorgaben auch bei kleineren Projekten.
- Erstellung eines Gesamtprojektportfolios (Projekt-Portfoliomanagement) über die gesamte Verwaltung.
- Die Verbesserung der eigenen Ausbildung in Projektmanagement.

Alarmierender Zustand

Analysiert man alle diese Antworten, so wird klar, dass bisher die wenigsten der befragten Organisationen ein professionelles, das heisst standardisiertes und institutionalisiertes Projektmanagement pflegen. In den öffentlichen Verwaltungen besteht, nimmt man diese Ergebnisse als Grundlage, dringender Handlungsbedarf in diesem Bereich. Wenn man bedenkt, dass die 2352 Gemeinden der Schweiz pro Jahr Investitionen für Projekte in Millionen-, wenn nicht sogar in Milliardenhöhe tätigen, dann wird leicht ersichtlich, welches Potenzial zur Einsparung von Steuergeldern in der Einführung eines standardisierten und institutionalisierten Projektmanagements liegt. ■

*__Emanuel Ramel__ ist Leiter Informatik in der Gemeindeverwaltung Birsfelden und Absolvent des Nachdiplomstudiums «Projektmanagement-Praxis».
__Peter Corbat__ ist Trainer und Berater für Projektmanagement. Er ist Fachhochschuldozent und Studienleiter des Nachdiplomstudiums «Projektmanagement-Praxis» an der Höheren Fachschule Wirtschaft am Bildungszentrum «kvBL» in Reinach BL.

Das magische Dreieck des Projektmanagements macht den Zusammenhang zwischen Kosten, Qualität und Zeit anschaulich. *Bild: Rudie/Fotolia*

Info

PMI – diverse Autoren «A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Vierte Ausgabe» (2008).

Ronald Gleich/Reinhard Wagner/Andreas Wald/Christoph Schneider/Arnd Görner «Mit Projekten Unternehmen erfolgreich führen», 1. Auflage, GPM, Nürnberg (2012).

Reinhard Wagner; www.projektmagazin.de: ISO 21500 Guidance on Project Management – für mehr Effi-zienz in der Zusammenarbeit

Harold Kerzner «Projektmanagement, Ein systemorientierter Ansatz zur Planung und Steuerung», 2. Deutsche Auflage (2008), ISBN: 978-3-8266-0983-1

Mehr Infos zur Chaos-Studie: de.wikipedia.org/wiki/Chaos-Studie

Die gesamte Umfrage mit allen Ergebnissen, kann in elektronischer Form bei Emanuel Ramel (emanuel.ramel@vtxmail.ch) bezogen werden.