

# Dimensionen von Projekten

## Differenzierung von Standards und Methoden?

Klaus Schopka

Projektmanagement  
Schopka GmbH  
Blumenstr. 28.  
85774 Unterföhring  
klaus.schopka@schopka.com

**Abstract:** Projekte werden hinsichtlich des Einsatzes von Methoden, Standards, Prozessen, Controlling und Governance in der Praxis oft undifferenziert behandelt. Der Beitrag will sinnvolle und notwendige Differenzierungen aus der praktischen Erfahrung aufzeigen.

### 1 Einleitung

Die Genehmigung und Durchführung von Projekten in Unternehmen oder Organisationen erfolgt unter Berücksichtigung unterschiedlicher Standards wie Genehmigungsprozessen, Projektmanagementmethoden, Qualitätsmanagement, Beschaffungsmanagement, Vorgaben des Controllings, des Risikomanagements und der generellen Unternehmensgovernance. Hinter diesen Standards verbirgt sich eine Vielzahl von Einzelaktivitäten und Entscheidungen, die erheblichen Aufwand verursachen, Zeit beanspruchen und somit knappe Ressourcen im Projektumfeld binden. Der entstehende Aufwand wird gerne unterschätzt, da er in der Regel auf unterschiedlichste Stellen und Abteilungen verteilt ist.

Persönliche Erfahrungen des Autors, in unterschiedlichsten Positionen und Projekten, führen zu der Aussage: „**Standards und Methoden bieten Spielräume für Differenzierungen bei deren Einsatz. Diese müssen aber auch genutzt werden!**“ Diese Aussage wird in Folge näher betrachtet.

Der Einsatz von Standards an sich führt zu positiven Ergebnissen, wie auch aktuelle Studien betonen [Pm14]. So kann schon über die Genehmigung eines Projektes sichergestellt werden, dass es strategiekonform ist bzw. einen positiven Beitrag zur Zielerreichung leistet. Wenn die richtigen Projekte gemacht werden (Effektivität), kann im nächsten Schritt die Effizienz der Abwicklung erhöht werden. Hauptziel ist dabei die Erreichung des vereinbarten Projektergebnisses. Termine und Kosten sind flankierende Ziele auf dem Weg dorthin.

Einige Fragen bleiben aber offen:

- Ist ein konkretes Vorhaben diesen Aufwand wert? Liegt tatsächlich ein Projekt vor?
- Gibt es Dimensionen oder Merkmale von Projekten, die ein differenziertes Vorgehen erlauben?
- Welche Differenzierungen verträgt eine wirkungsvolle Projektsteuerung?

## 2 Dimensionen von Projekten

Projekte sind nach PMBOK „zeitlich begrenzte Vorhaben zur Schaffung eines einmaligen Produktes, Dienstleistung oder Ergebnisses“ [Pm13].

Gängige Beispiele für Dimensionen von Projekten und exemplarischen Hinweisen zu Anforderungen an Standards sind:

- **Projektgröße:** Als Maßstab gilt meist das Budget. „Kleine“ Projekte sind oft auch einfach und flach strukturiert. Hier sollte minimaler Aufwand betrieben werden.
- **Projektrisiken:** Hohe Risiken verlangen nach sorgfältigem Risikomanagement.
- **Komplexität:** Hohe Komplexität stellt Anforderungen an die Dokumentation, Planung und Kontrolle. Man sollte prüfen, ob eine Aufteilung des Projektes möglich ist.
- **Projektdauer:** „Langläufer“ erfordern gute Dokumentation und eine laufende Überprüfung des zugrunde liegenden „Business Case“.
- **Bedeutung für das Unternehmen:** Eine hohe Bedeutung ist verbunden mit besonderen Informationspflichten in das Management und hohen Erwartungen bzgl. der Termineinhaltung.
- **Auftraggeber (intern / extern):** Externe Kundenprojekte haben hohe Anforderungen an die Leistungsdokumentation, ohne die z.B. keine Abrechnung oder Leistungsabnahme möglich ist.
- **Innovationsgrad:** „Standardprojekte“ sind etabliert und werden nach einfachen Standards abgewickelt.
- **Projektphasen:** Eine solide Projektdefinition vor dem Projektstart erspart hohen Aufwand im Projektablauf. Je nach Projektphase sind unterschiedliche Abteilungen und Mitarbeiter in dem Projekt aktiv. Kritisch sind dabei die Übergaben.

Für eine realistische Beurteilung von Projekten ist die Kombination von mehreren Dimensionen erforderlich. Ein Projekt kann klein sein, gemessen an den Kosten; bedingt durch hohe Risiken und hohe Bedeutung für das Unternehmen wird es dennoch hohe Aufmerksamkeit erfordern.

Der Einsatz von Standards und Methoden muss diese Merkmale berücksichtigen. In Praxis geschieht dies durch Bildung von Klassifizierungen. Gängiges Beispiel ist eine Einteilung in A/B/C – Projekte unter Nutzung von Zuordnungstabellen.

Eine derartige Klassifizierung ist nur eine Hilfe zur ersten Sichtung von Projekten. Entscheidend ist die daraus resultierende Ausgestaltung der relevanten Standards. Auf wie viel Kontrolle bin ich als Unternehmen bereit, zu verzichten? Positiv formuliert: Wie viel Vertrauen in die Kompetenz und Selbstkontrolle meiner Mitarbeiter besitze ich? Die Festlegung der Merkmale und deren Ausprägung müssen unternehmensspezifisch erfolgen.

Unabhängig von der Ausgestaltung der Standards verbleiben Grundanforderungen mit entsprechendem Basisaufwand für jedes Projekt.

### **3 Projektwürdigkeit**

Vor der Betrachtung eines differenzierten Einsatzes von Standards und Methoden muss die Grundsatzfrage geklärt sein: Soll ein konkretes, geplantes Vorhaben tatsächlich als Projekt abgewickelt werden? Ist das Vorhaben den damit verbundenen Aufwand wert? Hiermit soll einer Projektinflation vorgebeugt werden.

Die allgemeine Definition von Projekten hilft hier nicht weiter. Entscheidende Kriterien sind das angestrebte Ergebnis des Vorhabens und seine Bedeutung für das Unternehmen.

Damit werden auch Vorhaben projektwürdig, die prinzipiell im alltäglichen Liniengeschäft abgewickelt werden können. Grund hierfür kann die Komplexität des Vorhabens mit entsprechendem Koordinationsaufwand sein. Ein einfaches Beispiel aus der IT ist der Aufbau neuer Serversysteme. Noch vor 10 bis 15 Jahren wurden hierfür teilweise eigene Projekte gestartet. Hauptgrund war die organisatorische Komplexität der Zuarbeit vieler Stellen mit zumeist kleinen Teilaufgaben. Durch technologische Entwicklungen (Virtualisierung, Cloud) und organisatorische Neuordnungen von Einzelaufgaben ist dies mittlerweile eine betriebliche Standardaufgabe, die in Projekten abgerufen werden kann.

Möglich ist auch eine Abgrenzung von Vorhaben nach wirtschaftlichen Grenzen, die unternehmensspezifisch gesetzt werden können.

Aber auch die Abwicklung von Vorhaben, z.B. durch den IT-Betrieb, hat Grenzen. ITIL wird hier deutlich: „...there is a tendency not to use project management processes when they would in fact be appropriate.“ Und benennt eine Reihe konkreter Vorteile der Projektabwicklung [Bm11].

Die Entscheidung über die Projektwürdigkeit eines konkreten Vorhabens muss vor Beginn des Genehmigungsverfahrens fallen.

## 4 Differenzierter Einsatz von Methoden und Standards

Wenn geklärt ist, dass tatsächlich ein Projekt abzuwickeln ist, muss entschieden werden, welche Anforderungen an diese Abwicklung zu stellen sind. In aller Regel wird hierfür ein einzelnes Merkmal nicht ausreichend sein. Ein wertmäßig „kleines“ Projekt kann mit hohen Risiken für das Unternehmen verbunden sein und dadurch hohe Aufmerksamkeit erfordern.

Die Merkmale und ihre relevanten Ausprägungen müssen transparent, verständlich und nachvollziehbar definiert sein. Hohe Finanzmathematik hilft hier nicht weiter.

### 4.1 Genehmigungsprozess

Projekte zielen auf Veränderungen im Unternehmen und binden begrenzte Ressourcen von Mitarbeitern und finanziellen Mittel. Eine Genehmigung, die sicherstellt, dass die für das Unternehmen wichtigen Projekte mit Vorrang durchgeführt werden können, ist notwendig. Für eine Genehmigung sind Informationen über das geplante Projekt zu erstellen und zu dokumentieren. Die Entscheidung selbst kann hierauf aufbauend in einem Portfoliomanagementgremium fallen. Hilfreich ist ein vorgegebener Standard an Dokumenten und klar definierten Inhalten, die in jedem Fall vorzulegen sind. Die Informationstiefe kann bei Projekten mit geringer Auswirkung auf das Unternehmen flach gehalten werden. In jedem Fall muss der Nutzen für das Unternehmen transparent sein. Gibt es bereits genehmigte, übergeordnete Projekte oder Programme, denen das Projekt zugeordnet werden kann? Grundsatzdiskussionen können entfallen, entschieden werden muss aber immer über die notwendige Ressourcenfreigabe. Diese könnte in Engpassituationen wichtige Projekte gefährden und muss daher bewusst und verbindlich getroffen werden.

Die Entscheidungshierarchien müssen flach gehalten werden. Hier hilft die Unterscheidung in „Entscheider“ und „zu informieren“.

Fazit: Nur die wirklich notwendigen Informationen einfordern. Wichtig ist der Gesamtüberblick über die geplanten und genehmigten Projekte im Unternehmen. Widerstände bei der Umsetzung sind hier zu erwarten und müssen in offener Kommunikation ausgeglichen werden, um zu gemeinsam getragenen Vereinfachungen zu gelangen.

### 4.2 Projektmethodik

Eine Projektmethodik legt allgemein fest, wie Projekte zu organisieren und durchzuführen sind. Definiert wird **was** zu tun ist. Nicht definiert wird in der Regel **wie** etwas im Detail zu tun ist. Dies verbleibt in der Verantwortung des Anwenders. So weist z.B. PRINCE2 konkret auf Möglichkeiten des „Tailorings“ hin [Og09]. Beispiele sind das

Zusammenlegen von Rollen in einer Person, Zusammenlegen und Vereinfachen von Berichten, vereinfachte Lenkungsprozesse, Vereinfachungen von Berichtswegen und Dokumentationen oder weniger formale Kommunikation.

Für Projektmanagement nach PMI gilt ebenfalls die Möglichkeit einer differenzierten Anwendung z.B. bei der Auswahl und dem Einsatz von Projekt Management Prozessen [Pm13].

Ein eher komplexes Tailoring nach Projektstrukturmerkmalen ist Bestandteil des V-Modell XT [Vm12].

Es gilt immer der Grundsatz nur das Notwendige zu machen, nicht das Mögliche.

### **4.3 Projektcontrolling / Berichtswesen**

Hier kann man sich richtig austoben, oder den Aufwand auf das wirtschaftlich sinnvolle Maß zur Steuerung eines Projektes beschränken. Nicht was an Informationen und Berichten machbar ist zählt, sondern die richtige Information zum richtigen Zeitpunkt. Wichtig ist weiterhin der Inhalt und nicht die Form der Darstellung.

Ausgangspunkt der Diskussion von Vereinfachungen sind die Anforderungen, die eine wirksame Projektsteuerung zur Erreichung des Projektergebnisses an die Bereitstellung von Informationen und Berichten stellt. Alle zusätzlichen Anforderungen müssen nachvollziehbar begründet werden. Dieser Verhandlungsprozess wird auf eine Reihe von Widerständen treffen, da gewohnte Formate und Inhalte wegfallen können.

Ein genereller Ansatzpunkt für Vereinfachungen liegt in der Genauigkeit von Projektplanungen und davon abgeleiteten Aufwandsschätzungen. Die Möglichkeiten und Notwendigkeiten von detaillierten und exakten Planungen werden gerne überschätzt. Die Detailliertheit der Projektplanung kann abhängig von Merkmalen wie Risiko, Komplexität oder Bedeutung für das Unternehmen flexibel gehandhabt werden. Bei üblichem Informationsstand zum Projektstart sind allenfalls Schätzbereiche für den geplanten Aufwand möglich. Exaktheit ist hier weitgehend eine Illusion. Die Annäherung an Exaktheit ist mit zunehmendem Mehraufwand verbunden, dem kaum echter Nutzen, speziell hinsichtlich der abzuliefernden Projektergebnisse, gegenüber steht. Ein Trend zur Nutzung von Bandbreiten an Stelle exakter Einzelwerte ist derzeit generell im Controlling zu erkennen. Hinzu kommen Effekte aus Änderungen im Projektumfang, die nicht unbedingt in den Aufwandsplanungen nachgezogen werden.

Bei kleinen Projekten werden die Verantwortung und Durchführung des Projektcontrollings überwiegend beim Projektleiter liegen. Anforderungen des Unternehmenscontrollings müssen hier klar definiert und kommuniziert sein.

## 5 Implementierungsschritte

Für die Einführung von Differenzierungen von Standards für Projekte bieten sich folgende Schritte an:

1. Analyse des bestehenden und geplanten Projektportfolios. Anzahl, Umfang und Struktur der bestehenden und geplanten Projekte.
2. Eine Analyse der bestehenden Anforderungen kann parallel zu (1) erfolgen. Hierzu gehört es auch nachzufassen, inwieweit bestehende Regelungen kommuniziert bzw. bekannt sind.
3. Anforderungen der Anfordernden der Standards und Methoden sind zu hinterfragen. Anforderungen müssen dabei u.a. den entstehenden Aufwand konkret rechtfertigen. Der Einsatz technischer Hilfsmittel, z.B. Genehmigungsworkflows mit hinterlegten Regeln, sollte geprüft werden.
4. Die Verantwortung für die projektbezogene Standards und Methoden muss festgelegt sein.
5. Aus den Vorarbeiten ist ein Umsetzungsvorschlag zu erarbeiten, durchzusetzen und umzusetzen.
6. Kommunikation der Regeln an alle Beteiligten und Betroffenen.

Projektorientierte Unternehmen werden versuchen, über Projektoffices, Projekt Management Offices und Portfoliomanagementgremien flankierende Organisationsformen zu etablieren, um den Fokus in den einzelnen Projekten verstärkt auf die Erstellung der Projektleistung zu richten und nicht auf die Administration.

## 6 Fazit

Der differenzierte Einsatz von Standards und Methoden in Projekten ist eine notwendige Maßnahme. Differenzierungen sind beispielsweise in PM-Methoden vorgegeben. Sie müssen aber auch durchgesetzt und umgesetzt werden.

Eine Reihe von Vorgehensschritten wird hier vorgeschlagen:

- Festlegen, was im Unternehmen als Projekt behandelt wird.
- Klassifizierungsstufen für Projekte festlegen.
- Einen flachen und transparenten Genehmigungsprozess einführen.
- Freiheitsgrade von Standards nutzen. Beispiel: Projektmethoden.
- Das Berichtswesen und die Kommunikationswege durchforsten.

Der Aufwand, der hier einmal betrieben werden muss, wird sich schnell auszahlen.

Schließen möchte ich mit einem meiner Lieblingszitate: *"Perfektion ist nicht dann erreicht, wenn nichts mehr hinzuzufügen ist, sondern wenn man nichts mehr wegnehmen kann"* (Antoine de Saint Exupery).

## **Literatur**

- [Bm11] Best Management Practice: ITIL Service Operation. Second edition 2011. S. 227.
- [Og09] OGC: Managing Successful Projects with PRINCE2. Fifth edition 2009. S. 213 ff.
- [Pm13] PMI: A guide to the management body of knowledge. Fifth edition 2013.
- [Pm14] PMI: Pulse of the Profession. The High Cost of Low Performance. February 2014.
- [Vm12] V-Modell XT Gesamt 1.4, deutsch, PDF. IABG 2012. S. 81 ff.