

7 Schritte bis zur Implementierung eines professionellen Projektmanagements

Die Bereitstellung von PM-Werkzeugen auch in Form von Cloud Computing können eine wirkungsvolle Unterstützung sein.

Bei der Implementierung von professionellem Projektmanagement ist es wichtig, einen nachhaltigen und ganzheitlichen Ansatz zu wählen. Der Aufwand der Implementierung nimmt in diesem Zusammenhang oft ein Ausmaß an, der es rechtfertigt, bereits die Implementierung im Rahmen eines eigenständigen Projektes abzubilden. Deshalb sollte auch unterschieden werden, ob es sich um eine einmalige Einführung zur Durchführung eines einzelnen Projektes handelt oder ob die gesamte Organisation in eine projektorientierte Organisation verändert werden soll.

Wesentlich in diesem Zusammenhang ist, dass die Projektleitung einen oder mehrere Machtpromotoren im Management haben, die bei der Überwindung der zu erwartenden Widerstände Unterstützung leisten. Grundsätzlich gilt es, die bereits in einer früheren Phase erarbeiteten Prozesse, Methoden und Instrumente in der gesamten Organisation zu verbreiten.

Dazu sind folgende Schritte sinnvoll.

Schritt 1: Vorbereitung im Rahmen einer Implementierungsplanung

Zu Beginn der Implementierung sollte zwischen der beauftragten Projektleitung und dem eigentlichen Auftraggeber eine präzise Auftragsklärung stattfinden aus der gemäß der SMART-Kriterien hervorgeht, was, wann, wie und in welcher Form von wem unter Verwendung welcher Ressourcen zu schaffen ist.

Der nächste Schritt ist eine umfassende Umfeldanalyse, um die zu erwartenden Widerstände rechtzeitig zu identifizieren und entsprechend handeln zu können. Wie bei jeder

nachhaltigen Organisationsveränderung wird es auch bei der Implementierung von Projektmanagement Teile der Organisation geben, die sich selber als Verlierer sehen, auch wenn sie es vielleicht gar nicht sind. Deshalb ist dem Umfeldmanagement eine hohe Bedeutung beizumessen.

Anschließend sollten sich Projektleitung und Management auf eine Terminleiste zur PM-Implementierung verständigen, die entsprechenden Meilensteine planen und Verantwortlichkeiten für zu schnürende Arbeitspakete definieren. Zusätzlich sollten in dieser frühen Phase ein oder zwei Projekte als Pilotprojekte definiert werden. Pilotprojekte haben den Zweck, die entwickelten Instrumente, Prozesse und Methoden unter realen Bedingungen auf ihre Funktion hin zu überprüfen und ggfs. anzupassen, da sich in der praktischen Umsetzung oft noch Gesichtspunkte ergeben, die in der Entstehung der Methoden, Instrumente und Prozesse nicht oder nicht ausreichend bedacht worden sind.

Schritt 2: Erstellung und Bekanntmachung des Projektmanagementhandbuchs

Bevor die geschaffenen Methoden, Instrumente und Prozesse bekannt gemacht und eingeführt werden, sollten sie eindeutig und präzise definiert und dokumentiert sein. Als verbindliches Regelwerk bietet sich ein Projektmanagementhandbuch an, das als solches in der Organisation verankert wird. Erfahrungen haben gezeigt, dass klassische Handbücher in Form von Papier nur sehr schwer zu aktualisieren sind und bei den Beteiligten oft im entscheidenden Moment nicht verfügbar sind. Deshalb hat sich als zeitgemäße Variante ein

intranetgestütztes Handbuch bewährt, das jederzeit aktualisierbar, erweiterbar und auf dem neuesten Stand ist.

Um das Projektmanagementhandbuch wirklich in der Organisation zu verbreiten und die darin enthaltenen Methoden, Prozesse und Instrumente nachhaltig zur Anwendung zu bringen, müssen sie einerseits den Beteiligten bekannt gemacht und andererseits deutlich werden, dass genau diese Anwendung die beste Möglichkeit ist, Projekte zukünftig managen zu können. Wenn bei den Beteiligten nicht die Überzeugung geschaffen werden kann, dass dies die beste Möglichkeit ist, werden sie über kurz oder lang immer Möglichkeiten und Wege finden, dies zu unterlaufen. Deshalb ist es wichtig, mit der Informationsveranstaltung nicht nur ein Strohfeuer zu entzünden, sondern eine nachhaltige Veränderung zu initiieren.

Um dies zu unterstützen, sollte die Akzeptanz der Beteiligten auch dadurch aufgebaut werden, dass ihre Bedenken ernst genommen werden und ihnen eine Möglichkeit gegeben wird ihre zusätzlichen Ideen und Änderungswünsche mit einzubringen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang nicht, dass diese Anregungen dann auch alle umgesetzt werden, sondern vielmehr, dass für alle Beteiligten transparent wird, was aus ihren Vorschlägen geworden ist und warum sie ggfs. auch nicht realisiert werden können.

Schritt 3: Bereitstellung von unterstützenden PM-IT-Werkzeugen

Ein wichtiger Bestandteil von professionellem Projektmanagement ist die Nutzung von spezieller PM-Software zur Planung, Steuerung, Dokumentation und Kollaboration. Die Projektinformationen - Vorgänge, Kosten, Ressourcen, Termine, Konfigurationen, Berichte - sollten übersichtlich, transparent und ständig aktuell und verfügbar sein für alle Projektbeteiligten, die sie benötigen.

Die Bereitstellung der PM-IT kann durch Anschaffung von Servern und Software mit anschließender Installation und Konfiguration erfolgen. Diese Möglichkeit bietet sich insbesondere dann an, wenn die implementierende

Firma über eine eigene IT-Abteilung zur laufenden Server-Administration verfügt und bzgl. der langfristigen Nutzung sicher ist.

Die Bereitstellung der PM-IT kann aber auch durch Miete/Hosting/SaaS (Software as a Service)/Cloud-Computing erfolgen. Dabei wird über einen Internet Browser und/oder über einen Remote Access auf fremdlizenzierte Software auf Hardware in Rechenzentren zugegriffen. Diese Möglichkeit bietet sich dann an, wenn PM-Software sehr kurzfristig, in geringem Umfang, probeweise/zeitweise, mit geringen Anschaffungskosten und geringem Initialisierungsaufwand genutzt werden soll.

Der Begriff „Cloud Computing“ umfasst On-Demand-Infrastruktur (Rechner, Speicher, Netze) und On-Demand-Software (Betriebssysteme, Anwendungen, Middleware, Management- und Entwicklungs-Tools), die jeweils dynamisch an die Erfordernisse von Geschäftsprozessen angepasst werden. Dazu gehört auch die Fähigkeit, komplette Prozesse zu betreiben und zu managen.

Am Beispiel der PM-Software „EPM-Solution“ von Microsoft greift der Projektleiter über Remote Access auf den Client „Project Professional“ in der „Cloud“ zu, der sich wiederum mit dem in der „Cloud“ befindlichen Server „Project Server“ verbindet, auf dem alle aktuellen und historischen Firmenprojekte gespeichert sind. Die Ressourcen greifen mit dem Browser „Internet Explorer“ und dem „Projekt Web Access“ auf den in der „Cloud“ befindlichen „Project Server“ zu.

Die Softwarenutzung in der „Cloud“ ist abhängig von der Zugriffsart, der Nutzeranzahl und der Vertragslaufzeit und ist monatsweise gebührenpflichtig. Auch eine anfängliche Initialisierungspauschale wird meistens erhoben.

4) Schulung der beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Um die Beteiligten mit der Anwendung der neuen Instrumente, Methoden und Prozesse vertraut zu machen, reicht es nicht, ihnen diese nur zu präsentieren. Vielmehr müssen sie dazu befähigt werden, sie zu nutzen und sie

müssen die Gelegenheit bekommen, Fragen zu stellen. Je nach Anzahl der Beteiligten muss ein adäquates Schulungskonzept entwickelt werden, das auf die besonderen Bedürfnisse der Organisation hin konzipiert ist. Wichtig für die Nachhaltigkeit der Implementierung ist, dass in diesem Rahmen die Neuerungen auch beispielhaft zur Anwendung gebracht werden können und die Beteiligten damit erste eigene Erfahrungen sammeln können.

5) Durchführung von einem oder mehreren Pilotprojekten

Sinn eines Pilotprojektes ist es, die erarbeiteten und geschulten Prozesse, Methoden und Instrumente nun auch in der Realität zur Anwendung kommen zu lassen. Da im Zuge der Erarbeitung trotz aller Erfahrung, Kompetenz und Begleitung einige Dinge nicht oder nicht ausreichend bedacht werden können, ist es unter Umständen notwendig, verschiedene Anpassungsbedarfe zunächst einmal zu erkennen, zu diskutieren und ggfs. zu beschließen und umzusetzen. Damit dies nachhaltig möglich ist und „Schnellschüsse“ vermieden werden, sollte das Pilotprojekt von einem möglichst erfahrenen Team durchgeführt werden. Außerdem ist es in diesem Stadium wichtig, dass dieses Pilotprojekt auch von Personen begleitet wird, die an der Erstellung der Methoden, Instrumente und Prozesse beteiligt waren. So kann sichergestellt werden, dass eventuelle Missverständnisse schnell aufgeklärt werden und auf Änderungsbedarf flexibel reagiert werden kann.

6) Initiierung eines Austauschforums der betroffenen Projektleitungen

Werden während der Implementierungsphase mehrere Projekte gestartet, kann die projektübergreifende Kommunikation auch dadurch gefördert werden, dass für Projektleitungen und ggfs. auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Foren geschaffen werden, in denen ein Austausch über die eigenen Erfahrungen stattfinden kann. Diese Foren können zwar einerseits auch intranetgestützt stattfinden, werden sinnvollerweise aber immer auch eine reale

Ebene haben, auf der man sich z. B. alle sechs Wochen zu einer Projektleiterrunde ggfs. auch in informellem Rahmen trifft. So können Entwicklungspotenziale und Änderungsbedarf zeitnah erfasst und aufgegriffen, eventuell sogar schon beschlossen, werden.

7) Abschluss der Implementierung durch Evaluation und Festlegung

Die Implementierungsphase sollte auf jeden Fall ein terminiertes Ende haben, an dem die Prozesse, Methoden und Instrumente in den „Regelbetrieb“ übergehen. Zu diesem Zeitpunkt sollten die wesentlichen Änderungswünsche und -bedarfe erfasst und entschieden sein. Offene Punkte sollten definiert und ihre Abarbeitung geregelt sein, und eine abschließende Evaluierung durchgeführt werden. Außerdem sollte zu diesem Zeitpunkt feststehen, wie zukünftige Änderungen durchgeführt werden und wer die Verantwortung für den Projektmanagementprozess übernimmt.

Double Skill
Business Concepts & Solutions GmbH
Friedrichstraße 133 | 10117 Berlin

Geschäftsführer: Sören Mews

Telefon: +49 30 280 290 – 100
Telefax: +49 30 280 290 - 199

Mail: business@double-skill.com
Internet: www.double-skill.com

