

Anwendung des Projektmanagements durch Interessenvertretungen

Anneli Röhr



Dr. Anneli Röhr, Gesundheitswissenschaftlerin und Mediatorin, ist als Beraterin im Projektmanagement und in der Organisationsentwicklung tätig. Ihr Arbeitsschwerpunkt sind Projekte zur Gesundheitsförderung und Konfliktkommunikation. www.anneli-roehr.de

1. Einleitung

Projekte – jeder kennt sie. Inzwischen ist die Arbeit in Projekten sehr verbreitet, aber die Art der Projektdurchführung erscheint oft verbesserungsfähig. Bei der rückblickenden Betrachtung mancher Projekte entsteht der Eindruck, der Begriff sei ein Synonym für unklare Aufgabenstellungen, die mit hohem Zeitdruck, geringem Budget und wechselnden Team-Mitgliedern bearbeitet werden sollen – und das durch einen Projektleiter, dessen Entscheidungsbefugnisse und Verantwortlichkeit unzureichend geklärt sind! Aus derartigen Projekten resultieren oft nachhaltig wirkende Konflikte zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten, die durch eine klarere Abstimmung im Vorfeld zu vermeiden gewesen wären. Vor diesem Hintergrund diskutiert dieser Beitrag die Möglichkeiten eines strukturierten Vorgehens im Projektmanagement und beleuchtet konkrete Anwendungsbezüge für Interessenvertretungen.

2. Was ist mit Projektmanagement gemeint?

Projekte sind charakterisiert durch eine zeitliche Befristung sowie Neuartigkeit der Aufgabe. Außerdem zeichnen sich die Aufgaben oft durch einen hohen Komplexitätsgrad aus. Regelmäßig wiederkehrende Aufgaben werden nicht in Projektform bearbeitet. Die Projektdurchführung erfolgt in der Regel in einer speziellen Projektorganisation, die in der Beschreibung von Zuständigkeiten und Rollenverteilung nicht der betrieblichen Hierarchie entsprechen muss. Projektteams sind also Teams, die auf Zeit zusammenarbeiten und die bestehende Hierarchie nicht außer Kraft setzen, sondern ergänzen.

Die oben beschriebenen Charakteristika der zeitlichen Begrenztheit und der Neuartigkeit der Aufgabe sowie die beim Wirtschaften immer geltenden Faktoren der Ressourcenknappheit und einer bestimmten Qualitätsanforderung bringen es mit sich, dass Projekte vor einer besonderen Herausforderung stehen: Sie müssen eine Balance herstellen zwischen den Faktoren

- Zeit (Termin, Dauer)
- Ressourcen (Aufwand, Kosten)
- Qualität (Ergebnisse)
- Zusammenarbeit (Organisation, Hierarchien)

Die Maxime lautet: „Größtmögliche Zielerreichung (Qualität) möglichst rasch mit minimalem Aufwand in reibungsloser Zusammenarbeit“ (Brix, 2008, S. 9). Mit anderen Worten: „Projektmanagement ist ein umfassendes Führungskonzept, das ermöglichen soll, komplexe Vorhaben termingerecht, kostengünstig und mit hoher Qualität durchzuführen.“ (Litke u. Kunow, 1998, S. 16).

3. Welchen Nutzen bringt ein planvolles Vorgehen?

Das Projektmanagement regelt also das „wie“ der Projekt-Durchführung. Dazu stehen Prozessschritte und Instrumente zur Verfügung, die auf die besondere Form der Projektarbeit zugeschnitten sind und die im Folgenden näher erläutert werden. Projektmanagement sorgt für einen strukturierten Ablauf und umfasst Methoden der Planung und Steuerung eines Projekts

(Münch, 2003, S. 191). Gerade das kontinuierliche Controlling ermöglicht ein frühzeitiges Erkennen, ob und durch welche Faktoren das Projektziel gefährdet sein könnte. Der strukturierte Ablauf kann nicht gewährleisten, dass keine Probleme auftreten, aber ihre Wahrscheinlichkeit sinkt; der Projekterfolg und die Einhaltung der Erfolgsfaktoren Zeit, Qualität und Kosten kann besser im Blick behalten werden.

Ein planvolles Vorgehen umfasst ausgehend von einer Projektidee drei wesentliche Prozessschritte:

1. Planung und Strukturierung

2. Durchführung und Steuerung

3. Abschluss und Bewertung

Schritt 1: Planung und Strukturierung

Sehr häufig wird der ersten Phase zu wenig Raum eingeräumt, obwohl hier die Grundlage für eine erfolgreiche Durchführung gelegt wird. Insbesondere hat es sich als sinnvoll erwiesen, die Phase der Projektplanung mit einem formalen Arbeitsauftrag abzuschließen. Erst nach der Strukturierung des Themas und einer Bestätigung des Auftragsrahmens erfolgt der Start, erst dann kann der zweite Projektschritt beginnen.

Wichtige Planungselemente in der ersten Phase sind die konkrete Bestimmung von Zielen und Zwischenergebnissen, sog. „Meilensteinen“. Dies sind Ereignisse von besonderer Bedeutung, bei deren Erreichen ein guter Überblick über den aktuellen Status sowie möglicherweise eine Korrektur des Projektverlaufes möglich sind. Die Festlegung von Meilensteinen ist eingebettet in eine Planung der Arbeitsphasen (zeitlich und inhaltlich getrennte Abschnitte) und Arbeitspakete (Tätigkeiten in einer Verantwortung) mit den jeweiligen Zuständigkeiten. Weiterhin ist eine Terminplanung, eine Übersicht über die vorhandenen Kapazitäten und eine Kalkulation der entstehenden Kosten nötig. Das Arbeitspaket ist die kleinste Planungseinheit – die Termin-, Kosten- und Kapazitätsplanung wird auf dieser Ebene gemacht. Über die Arbeitspakete wird das Projekt später im Wesentlichen gesteuert (Gassmann, 2005, S. 71). Wenn in der Planungsphase deutlich wird, dass mit den vorhandenen Ressourcen die Zeitplanung oder das Qualitätsniveau nicht eingehalten werden kann, sollte der Projektleiter diese frühzeitig in Absprache mit dem Auftraggeber modifizieren oder die Kapazitäten aufstocken.

Verschiedene Instrumente wie zum Beispiel Phasenmodell, Balkenterminplan und Kostenplan können zur Planung eingesetzt werden (z.B. Gassmann, 2005; Kraus und Westermann, 1998). Wichtig ist, den für das Projekt richtigen Umfang an Planung und Methodeneinsatz zu finden.

So früh wie möglich sollten die Personen, die in das Projekt eingebunden werden, das neue Team und ihre Aufgaben kennen lernen. Der Projektverantwortliche sollte sich der doppelten Zugehörigkeit der Projektmitarbeiter zum Projektteam und zur regulären Fachabteilung (mit einer fachverantwortlichen Führungskraft) bewusst sein. Wer als Projektleiter oder -koordinator ein interdisziplinäres Team führt, braucht außerdem gute Kommunikationsfähigkeit, um unterschiedliche Denkweisen und „Sprachen“ zusammenzuführen, und er sollte sich bewusst sein, dass er eine Führungsfunktion mit hohen Anforderungen ohne volle Weisungsbefugnis übernimmt. Eine Klärung der Entscheidungsbefugnisse und Zuständigkeiten ist für den Projektverantwortlichen deshalb von großer Bedeutung. Die Planungsphase kann durch eine Kick-off-Veranstaltung abgeschlossen werden.

Schritt 2: Durchführung und Steuerung

In der Projektdurchführung sind die klare Aufgabenverteilung, Projektdokumentation und aktive, regelmäßige Steuerung vorrangig. Die Bedeutung umfassender Dokumentation als „Gedächtnis des Projektes“ (Probst, Haunerding, 2001, S. 77) ergibt sich nicht zuletzt aus dem Bedarf an transparenter Information. Ein durchgängiger und umfassender Informationsfluss nach innen und außen ist wichtig für die Arbeitsfähigkeit und Motivation im Team sowie für den Rückhalt innerhalb der Organisation. Dazu kann z.B. eine regelmäßige Berichterstattung an den Auftraggeber gehören. Zweck der Projektsteuerung ist nicht in erster Linie eine „Überwachung“ von Projektmitarbeitern, sondern ein rechtzeitiges Erkennen von möglichen Abweichungen zwischen der Planung und dem tatsächlichen Verlauf. In einem offenen, guten Arbeitsklima können Mitarbeiter dazu motiviert werden, selbst früh auf mögliche Problemstellen hinzuweisen. Ein Schuldzuweisungsklima fördert dagegen das Verdrängen von Fehlern und Hinauszögern von Mitteilungen an die Projektleitung.

Schritt 3: Abschluss und Bewertung

Während die Dokumentation in der Durchführungsphase vor allem begleitenden Charakter hat, so ist sie in der Phase des Projektabschlusses von entscheidender Bedeutung. Die Bewertung des Erfolgs sowie die Ermittlung von Verbesserungspotentialen wird durch eine kontinuierliche Dokumentation sehr erleichtert. Meist wird die letzte Phase mit der Ergebnispräsentation und Abnahme durch den Auftraggeber als abgeschlossen betrachtet, aber eine Nachkalkulation, ein Abschlussbericht und eine Evaluation der Projektphasen und der Zielerreichung bringen Lernerfahrungen, die für das nächste Projekt sehr gut genutzt werden können.

4. Welche Anwendungsmöglichkeiten gibt es konkret?

In Kenntnis des betrieblichen Alltags möchte ich die oben gemachten Aussagen vor dem Hintergrund meiner Praxiserfahrungen konkretisieren. Es gibt gerade für Interessenvertretungen verschiedene Anwendungsbereiche, von denen ich drei herausgreifen möchte.

4.1 Projektmanagement in einer organisationsbezogenen Umstrukturierungsphase

In der Phase einer organisationsbezogenen Umstrukturierung, beispielsweise einer Unternehmensfusion, kann die Umorganisation der Interessenvertretung selbst als Projekt formuliert werden. Dies macht Sinn, da gemäß den eingangs genannten Kriterien eine solche Umorganisation zeitlich begrenzt, neuartig und von hoher Komplexität ist. Auftraggeber eines solchen Projektes sollte die Geschäftsführung sein, die einen solchen Veränderungsprozess aktiv unterstützen sollte. Externe Beratung kann in den verschiedenen Prozessschritten und Arbeitsphasen, insbesondere in der Planung, sehr hilfreich sein.

4.2 Projekte innerhalb der Interessenvertretung

Die Mitarbeitervertretung (MAV) hat die Möglichkeit, selbst zeitlich begrenzte Aufgaben als Projekte zu vergeben. So ist die Erarbeitung einer Position der MAV zu einem neuen, umfangreichen Thema oder die Durchführung einer Aktion, z.B. eines Informationstages, mit ausgewählten Methoden aus dem Projektmanagement gut machbar. Vielfach werden schon verschiedene Instrumente verwendet, ohne dass dies bisher als systematisches Vorgehen verstanden wird. Hier sollten Verantwortliche, die ein solches Projekt durchführen, auf das vorhandene Know-how zurückgreifen und dieses gezielt um noch fehlende Projektmanagement-Kenntnisse ergänzen.

4.3 Projekte der Organisation mit Beteiligung der Interessenvertretung

Als weitere Anwendungsmöglichkeit sei die Organisation von Projekten des Unternehmens genannt, an denen die Interessenvertretung beteiligt ist, beispielsweise die Einführung eines neuen Dienstplans, die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung oder ein Gesundheitsförderungsprojekt. Hier ist die Rollen- und Aufgabenverteilung ein besonders wichtiger Teil der Planung. Wie ein Gesundheitsprojekt unter Mitwirkung verschiedener Akteure gestaltet werden kann, wird im Folgenden beispielhaft erläutert.

Fallbeispiel

Ein Unternehmen der Energiewirtschaft stellte bei Branchenvergleichen und unter Berücksichtigung eines Krankenkassen-Gesundheitsberichts fest, dass die Fehlzeiten in einer Organisationseinheit wesentlich höher als im Durchschnitt waren. Mit externer Unterstützung wurde ein Projektteam implementiert, das Vertreter aller einbezogenen Abteilungen sowie Vertreter der Personalabteilung und der MAV enthielt. Auftraggeber waren die Geschäftsführung und die Abteilungsleiter. Als Projektleiter fungierte der Vertreter der Personalabteilung. Das Projekt beinhaltete die Analyse möglicher krankheitsauslösender Arbeitsbedingungen (Mitarbeiterbefragung mittels Arbeitssituationsanalyse durch externe Berater) und eine anschließende bedarfsgerechte Maßnahmenplanung. Als Ziele des Projektes wurden in einem Auftakt-Workshop die Senkung der Fehlzeiten, Verbesserung der Mitarbeitermotivation, bessere Kenntnisse über die Einschätzung der Beschäftigten zu den Ursachen der Fehlzeiten und Förderung eines gesundheitsbewussteren Verhaltens formuliert.

Verlauf des Projektes:

Projektplanung (Kosten, Aufwand, Termine, Zuständigkeiten)

1. Meilenstein: Auftragsfreigabe durch Geschäftsführung

Projekt-Durchführung

1. Phase: Information der Beschäftigten einer Pilotgruppe
2. Phase: Arbeitssituationsanalyse in einer Pilotgruppe
2. Meilenstein: Präsentation der Befragungsergebnisse der Pilotgruppe vor dem Projektteam
3. Phase: Information aller Beschäftigten
4. Phase: Arbeitssituationsanalyse in allen Abteilungen
3. Meilenstein: Gesamt-Präsentation der Befragungsergebnisse vor dem Projektteam
5. Phase: Maßnahmenplanung

Projekt-Abschluss

1. Abschluss-Darstellung der Befragungsergebnisse und geplanten Maßnahmen vor den Auftraggebern
2. Einholung eines Projektauftrags zur weiteren Umsetzung der Maßnahmen
3. Kommunikation der Ergebnisse im Unternehmen

Das Projekt wurde unter weitgehender Einhaltung von Kosten- und Terminplan erfolgreich abgeschlossen, obwohl der Aufwand für die Information und Kommunikation etwas höher als erwartet war. Als sehr wichtig für die Akzeptanz und den Erfolg des Projektes wurde die ausdrückliche Auftragsfreigabe durch die Geschäftsführung sowie die enge Abstimmung im Projektteam (insbesondere zwischen Personal- und Interessenvertretern) angesehen. Eine Evaluation mit Blick auf die Ziele steht noch aus, da das Projekt sich noch in der Maßnahmenumsetzung befindet. Aus Sicht der Projektleitung war hervorzuheben, dass durch die hier gewählte klare Auftragsformulierung das eine Projekt erfolgreich beendet und ein Folgeprojekt angeschlossen werden konnte.

5. Fazit

Projektmanagement als strukturiertes, planvolles Bearbeiten zeitlich befristeter Aufgabenstellungen – so kann der Titel der nächsten Sitzung lauten, wenn ein neues Projekt im Unternehmen oder in der MAV gestartet werden soll. Dies kann eine EDV-Einführung, ein Entwicklungsprojekt, eine Organisationsveränderung o.ä. sein. Dabei sollten auch die Erkenntnisse, die im Unternehmen in früheren Projekten gemacht wurden, einfließen. Die Arbeit in Projekten kann dann zu einer abwechslungsreichen Querschnittstätigkeit werden, die sowohl für die Beschäftigten als auch für das Unternehmen gewinnbringend ist. Viele Unternehmen bauen die Qualifikation zum Projektleiter/in inzwischen in ihren Weiterbildungskatalog und in ihre Personalentwicklung ein, weil diese Arbeitsform vielfältige Kompetenzen erfordert, aber auch zur Mitarbeitermotivation beiträgt und bei der heute erforderlichen hohen Flexibilität die passende Antwort der Unternehmen ist.

Quellen:

Brix, P: Projektmanagement Kompakt, Material der Akademie für Führungskräfte, Überlingen, 2008

Gassmann, O: Praxiswissen Projektmanagement, Hanser Verlag, 2005

Kraus, G., Westermann, R.: Projektmanagement mit System, Gabler Verlag, 1998

Litke, HD: Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. Hanser Verlag, 1995

Münch, E: Projektmanagement, in: Badura, Hehlmann: Betriebliche Gesundheitspolitik, Springer Verlag, S. 191-200, 2008

Probst, HJ, Haunerding M: Projektmanagement leicht gemacht. Wie behält man die Nerven, wenn alles schief geht? Wirtschaftsverlag Überreuther, 2001