

Stempkowski Rainer

Projektmanagement Systeme

Neue Entwicklungen im Projektmanagement



Um einen möglichst reibungsfreien Verlauf bei der Entwicklung, Planung und Realisierung von Bauprojekten über den gesamten Lebenszyklus eines Bauwerkes zu gewährleisten, bedarf es einer frühzeitigen Festlegung von klaren und eindeutigen Regelungen. Ein solches Projektmanagement System umfasst alle relevanten strukturellen und inhaltlichen Vorgaben und Abgrenzungen in den einzelnen Teilbereichen des Projektmanagements unter Berücksichtigung und in enger Abstimmung mit allen anderen relevanten Management Systemen im Unternehmen, wie Qualitätsmanagement, Umweltmanagement, Risikomanagement und CSR – Corporate Social Responsibility.

GRUNDPRINZIP UND PROBLEME DES PROJEKTMANAGEMENTS

Die Logik des Projektmanagements lässt sich auf eine ganz einfache Aussage herunter brechen. In allen Bereichen sind Ziele zu definieren, Strukturen und Abläufe mit ausreichender Genauigkeit zu planen, während der Umsetzung die Ergebnisse laufend in Form von Soll-Ist-Vergleichen zu analysieren und aus diesen im Rahmen der Steuerung des Projektes die erforderlichen Maßnahmen abzuleiten.

So einfach diese Aussage ist, umso verwunderlicher ist die Tatsache, dass bei Bauprojekten in vielen Bereichen Teile dieses Projektmanagement Kreislaufes vernachlässigt werden:

- > Fehlende Projektziele, die in späteren Projektphasen zu unnötigen Grundsatzdiskussionen zwischen den einzelnen Beteiligten führen,
- > ein Terminplan der nie weiter verfolgt wird und daher jede Terminsteuerung unmöglich macht,
- > und eine unzureichende Kostenplanung, die zu überraschenden Kosten-erhöhungen in der Bauphase führt.

Das sind nur einige Beispiele für eine mangelhafte Umsetzung des Projektmanagements in Bauprojekten.

Doch in der Praxis treten häufig auch noch weitere Probleme auf, wie z.B. sich widersprechende Strukturen in den Be-

reichen Objekt-, Kosten- und Terminstruktur, unscharfe Schnittstellendefinitionen in der Organisation, die zu Doppelgleisigkeiten und lückenhaften Zuständigkeiten führen, fehlende Regelungen im Bereich des Entscheidungsmanagements, die zu großen Abwicklungsproblemen aufgrund fehlender Entscheidungen führen, wobei sich die Beteiligten dann gegenseitig beschuldigen und damit die weitere Projektentwicklung zusätzlich erschweren, bis hin zu einem fehlenden Projektabschluss, der allen Beteiligten jedenfalls zusätzliche Kosten beschert.

All diese Problematiken sind mit der Implementierung eines Projektmanagement Systems in den Griff zu bekommen. In der Abbildung 1 sind die Schwerpunkte eines Projektmanagement Systems dargestellt, wobei neben der Berücksichtigung der Grundsätze des Projektmanagements vor allem das Projekthandbuch in der praktischen Umsetzung eine zentrale Rolle einnimmt. Daneben sind bei der Entwicklung eines PM Systems aber auch alle Schnittstellen zu den anderen ev. bereits vorhandenen Management Systemen zu berücksichtigen.

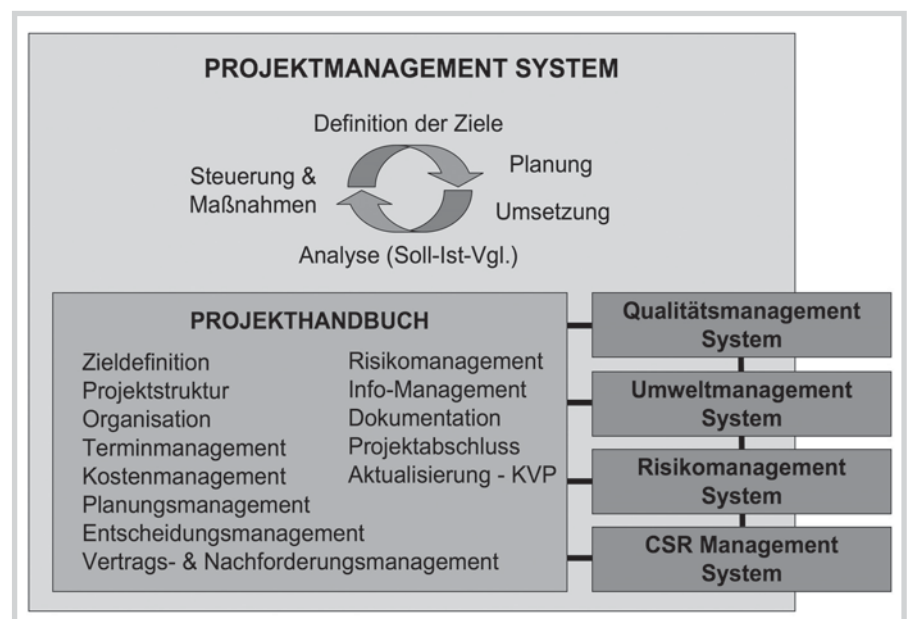


Abb. 1: Projektmanagement System

DAS PROJEKTHANDBUCH ALS ZENTRALES ELEMENT DES PM-SYSTEMS

Zielsetzungen

Im Projekthandbuch (PHB) werden die wichtigsten Vorgaben zur Projektstruktur und zu den für die Entwicklung, Planung und Umsetzung relevanten Prozessen definiert. Das Projekthandbuch richtet sich gleichermaßen an die internen Projektteammitglieder wie an die externen Projektbeteiligten wie Projektsteuerung, Planer, ev. auch ausführende Unternehmen. Das Projekthandbuch ermöglicht allen neuen Projektmitarbeitern einen schnellen Einstieg in das Projekt. Für alle anderen Projektmitarbeiter ist es ein wertvolles Nachschlagewerk für die wichtigsten Managementregelungen bei der laufenden Projektabwicklung.

Für Bauherrn mit mehreren ähnlichen Projekten führt die Standardisierung der Strukturen und Prozesse zu einer besseren Steuerungsmöglichkeit für die Leitung, einer transparenteren Nachvollziehbarkeit und durch die Vereinheitlichung auch zu Effizienzsteigerungen. Schließlich ermöglicht eine einfache Projektauswertung auch die Umsetzung von Wissensmanagement, d.h. eine strukturierte Sammlung von Erfahrungen (Fehler und Best Practice Beispiele) und die Möglichkeit diese Erfahrungen für Folgeprojekte zu nutzen.

Inhaltliche Schwerpunkte

Einerseits werden im Projekthandbuch alle wichtigen strukturellen Vorgaben geregelt. Dazu zählt u.a. die Projektstruktur, die wiederum Auswirkungen auf die Terminplanung, die Kostenplanung, die Risikoanalyse und auch auf das Informationsmanagement hat. Weiters zählen dazu die Organisationsstruktur inkl. der Definition der Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Rahmen von Leistungsbildern und inkl. der Definition von Schnittstellen zwischen den Beteiligten.

Andererseits sind im Projekthandbuch auch alle für das Projekt wesentlichen Prozesse enthalten wie z.B. Kosten-, Termin-, Planungs-, Risiko-, Entscheidungs- und Informationsmanagement. Neben der Darstellung der Prozesse sind vor allem die Definition der Verantwortlichkeiten und Schnittstellen, die gegenseitigen Abhängigkeiten und die mit den einzelnen Schritten im Zusammenhang stehenden Dokumente wichtige Inhalte.

Anwendung des Projekthandbuches

Wie in der Zielsetzung definiert richtet sich das Projekthandbuch nicht nur an die internen Projektteammitglieder sondern ist – im Gegensatz zu einem QM-System – nach außen hin orientiert, d.h. vor allem für alle Erfüllungsgehilfen des Bauherrn gedacht. Um die im Projekthandbuch enthaltenen Vorgaben auch verbindlich für alle Beteiligten zu machen, ist das Projekthandbuch als Vertragsbestandteil der Ausschreibung zugrunde zu legen bzw. spätestens beim Vertragsabschluss zwischen Bauherrn und Auftragnehmer zu vereinbaren.

BEISPIEL: ANWENDUNG

Das vorliegende Projekthandbuch (PHB) stellt die zentralen Prozesse für die Abwicklung des Projektes XY dar. Das Projekthandbuch ist Teil des Auftrages und damit auch Vertragsbestandteil für alle Projektbeteiligten des gegenständlichen Projektes. Die dargestellten Strukturen, Prozesse und Regelungen sind bindend für alle Beteiligten. Das Handbuch ist eine dynamische Grundlage, die im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses an Veränderungen angepasst und durch die Projekterfahrung weiterentwickelt wird. Anregungen können von allen Beteiligten eingebracht werden. Die Verantwortung liegt bei der PL.

Dennoch ist bei der Erstellung des Projekthandbuches darauf zu achten, dass keine rechtlichen Vertragsbedingungen (absichtlich oder auch unabsichtlich) im Projekthandbuch enthalten sind. Der Inhalt des Projekthandbuches soll lediglich Themen wie Fragen des Zusammenwirkens, des Ablaufes, organisatorischer Abgrenzungen u.ä. definieren. Fragen wie z.B. Vergütungsregelungen oder Leistungsinhalte sind in anderen Vertragsbestandteilen (LV, RVB, TVB) zu regeln.

Erstellung eines Projekthandbuches

Die Frage „Wann ein Projekthandbuch erstellt werden soll?“ kann eindeutig mit „möglichst früh“ beantwortet werden. Bereits in frühen Phasen der Projektentwicklung werden die Projektbeteiligten bei der Erstellung des Projekthandbuches gezwungen, gewisse Festlegungen und Regelungen zu treffen. Das vermeidet viele Missverständnisse und Diskussionen zu einem späteren Zeitpunkt, z.B. alle Fragen der Kompetenzabgrenzungen sowie der organisatorischen und strukturellen Festlegungen.

Die Hauptverantwortung für die Erstellung eines Projekthandbuches liegt beim Bauherrn selbst. Viele der relevanten Entscheidungen zählen eindeutig zur Bauherrnsphäre, d.h. diese Entscheidungen kann nur der Bauherr selbst treffen. Selbstverständlich kann der Bauherr sich bei der Erstellung eines Projekthandbuches auch von einer Projektsteuerung unterstützen lassen.

Auch wenn in den frühen Projektentwicklungsphasen noch kein Projekthandbuch erstellt wurde, ist es hilfreich das in einer späteren Phase nachzuholen. Schließlich muss das Projekthandbuch sowie in jeder Phase an die phasenspezifischen Anforderungen und Rahmenbedingungen angepasst werden.

Diese Anpassung darf kein großer Aufwand sein, dennoch hilft eine systematische Anpassung die Regelungen noch-



mals in Erinnerung zu rufen, ein etwaiges Verbesserungspotential zu identifizieren und ggf. gleich in der nächsten Phase auch entsprechend umzusetzen.

Erfahrungen aus dem praktischen Einsatz von Projekthandbüchern belegen, dass die Erstellung bzw. die Anpassung des PHB besonders für die Projektleiter eine große Hilfe und wertvolle Unterstützung bei ihrer Arbeit darstellt. Diese arbeiten meist unter großem Kosten- und Zeitdruck, müssen eine Vielzahl von Entscheidungen aus den unterschiedlichsten Themenbereichen treffen, und die Gefahr ist groß, vor lauter aktueller und dringender Probleme den Blick auf das Ganze und die Optimierung der Prozesse zu vernachlässigen. Die Beschäftigung mit den im PHB dargestellten Themen gibt dem Projektleiter die Möglichkeit über seine Arbeit und die Zusammenarbeit aller Projektbeteiligten zu reflektieren und Verbesserungspotentiale zu identifizieren.

PROJEKTMANAGEMENT UND QUALITÄTSMANAGEMENT

Die Frage inwieweit Projektmanagement- und Qualitätsmanagement-Systeme miteinander zusammenhängen, in wie weit sie nebeneinander stehen und damit einen zusätzlichen Aufwand für alle Beteiligten bedeuten, kann klar wie folgt beantwortet werden:

Ein wichtiges Merkmal eines Qualitätsmanagement Systems ist die klare Ausrichtung nach innen. Die Regelungen und Prozesse des QM beschreiben den internen Ablauf bei der Führung eines Unternehmens. Daher sind auch viele interne Abwicklungsdetails geregelt, wie z.B. interne Entscheidungsabläufe, internes Berichtswesen oder die Einbindung interner Stabstellen und Controllingabteilungen.

Im Gegensatz dazu ist ein Projektmanagement System nur bei projektorientierten Unternehmen anzuwenden und

klar nach außen hin ausgerichtet. Es beinhaltet vor allem die Regelungen und Schnittstellendefinitionen zwischen den internen Projektteammitgliedern und den externen Auftragnehmern. Daher lässt sich ein Qualitätsmanagementprozess selten zu 100% als Projektmanagement Prozess verwenden.

Natürlich darf es keinerlei Widersprüche zwischen dem PM System und dem QM System geben. Im Gegenteil, die beiden Systeme sollten eng miteinander verbunden sein und sich ergänzen. Bei der praktischen Umsetzung sind die Regelungen im Qualitätsmanagement (soweit bereits vorhanden) die Grundlage für die Analyse, welche Teile der QM-Regelungen auch für die praktische Abwicklung im Projekt für die Externen erforderlich sind. Sollten bei der Entwicklung des PM Systems Lücken im QM System gefunden werden, so sind diese nachlaufend im QM System zu schließen. Durch die unterschiedliche Betrachtungsweise ähnlicher Themen können so beide Systeme schrittweise verbessert und an die tatsächlichen Erfordernisse der Praxis angepasst werden. Dazu ist es jedenfalls erforderlich, dass bei der Implementierung und Anpassung von allen relevanten Projektbeteiligten ein qualifiziertes Feedback eingeholt und auch berücksichtigt wird.

Ansätze in diese Richtung stellen auch PQM Systeme dar. Bei einem PQM Handbuch wird i.a. das meist sehr umfangreiche QM System auf die Bedürfnisse des Projektleiters herunter gebrochen. Damit sind im PQM Handbuch alle projektrelevanten Regelungen und Prozesse enthalten. Inhaltlich ist ein PQM Handbuch einem Projekthandbuch sehr ähnlich. Wichtig ist jedoch, dass am Anfang bei der Entwicklung die Zielgruppe (eher intern oder eher extern) festgelegt wird. In der Praxis wurden PQM Systeme aber immer nur dann von den Projektteammitarbeitern akzeptiert, wenn diese nicht zu kompliziert, zu theoretisch, zu detailliert und zu „qualitätsmanagement-orientiert“

aufgebaut wurden. Alle Projektbeteiligten müssen in der Lage sein, innerhalb kürzester Zeit die persönlichen Vorteile für sich zu erkennen. Nur dann wird ein Management System auch wirklich gelebt!

PROJEKTMANAGEMENT UND UMWELTMANAGEMENT

Ähnlich wie beim Qualitätsmanagement darf es auch beim Umweltmanagement keinen Widerspruch zwischen den Systemen geben. Vielmehr sind sie gegenseitig aufeinander abzustimmen und sollten sich gegenseitig ergänzen.

Das Umweltmanagement berücksichtigt bei der Planung, Durchführung und Kontrolle der Unternehmensaktivitäten in allen Bereichen der Leistungserbringung Umweltschutzziele zur Verminderung und Vermeidung der Umweltbelastungen und zur langfristigen Sicherung der Unternehmensexistenz. Ein Umweltmanagementsystem ist demnach der Teil des übergreifenden Managementsystems, der die Organisationsstruktur, Planungstätigkeiten, Verantwortlichkeiten, Methoden, Verfahren, Prozesse und Ressourcen zur Entwicklung, Implementierung, Erfüllung, Bewertung und Aufrechterhaltung der Umweltpolitik umfasst.

In der Baubranche haben sich bis jetzt noch nicht so viele Unternehmen im Bereich Umweltmanagement zertifizieren lassen. Grundsätzlich sind zwei Systeme, das eine gemäß EG ÖKO-Audit Verordnung und das andere nach ISO 14000ff gebräuchlich.

Die Ziele eines Umweltmanagement Systems entsprechen weitgehend den Zielen des Qualitäts- und Risikomanagements. Bei paralleler Anwendung lassen sich entsprechende Synergien erreichen.

PROJEKTMANAGEMENT UND RISIKOMANAGEMENT

Risikomanagement ist ähnlich wie Projektmanagement nicht nur ein Manage-

pm-systeme

ment Tool sondern auch eine Philosophie, die sich in allen Bereichen des Planens, der Umsetzung und der Kontrolle anwenden lässt.

Risikomanagement läuft in allen Bereichen gemäß dem in der Abbildung 2 dargestellten Risikomanagement Kreislauf ab, wobei ein laufender Rückfluss der aus den späteren Phasen gewonnenen Informationen für das Funktionieren des Gesamtsystems von großer Bedeutung ist.

Vorteile

Sinnvoll angewandtes Risikomanagement kann als integraler Bestandteil bei allen Entscheidungsabläufen verstanden werden. Risikomanagement hilft sowohl bei strategischen Entscheidungen als auch bei jeder Art von Variantenentscheidungen diese sicherer, d.h. risikobewusster zu treffen. Die konsequente Anwendung von Risikomanagement bringt u.a. folgende Vorteile für das Projekt und das gesamte Unternehmen:

- > Das Bedürfnis von Kunden und Stakeholdern nach Sicherheit und Transparenz kann besser erfüllt werden.
- > Die Planungssicherheit kann durch frühzeitiges Erkennen möglicher Probleme in der Zukunft erhöht werden.
- > Die Projektleitung und -steuerung kann aktiv Maßnahmen zur Problemprävention setzen statt laufend in Krisen zu improvisieren.
- > Die Planungsergebnisse (im Sinne der Wirtschaftlichkeit und Qualität) können durch laufende Variantenoptimierung auf Basis risikobewusster Entscheidungen verbessert werden.
- > Projekt- bzw. unternehmensgefährdende Risiken aus dem Umfeld des Projektes können systematisch identifiziert werden und entsprechende Maßnahmen getroffen werden, bevor Konflikte eskalieren.
- > Bei der Vertragsabwicklung gibt es weniger Streitpotential durch eine fairere und vor allem klarere Risikoteilung in den Verträgen.
- > Bauherr, Unternehmen und Investoren haben eine höhere Kostensicherheit

durch eine nachvollziehbare Berechnung der Reserven, Kostenbandbreiten bzw. Kostenobergrenzen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der konsequente Einsatz von Risikomanagement zu einer Verbesserung der Wirksamkeit und Effizienz der Organisation zu einer nachhaltigeren Entwicklung und damit auch zu einer Steigerung des Unternehmenswertes führt.

Implementierung

Risikomanagement wird heute in der Praxis derzeit in Unternehmen dennoch nur vereinzelt und noch kaum systematisch angewandt. Die Einführung eines Risikomanagement Systems hilft dieses Thema in alle Prozesse zu implementieren und ein allgemeines Verständnis für Risikomanagement bei allen Mitarbeitern zu schaffen. Durch die Berücksichtigung des Risikomanagements im Projektmanagement System kann sichergestellt werden, dass auch alle externen projektbeteiligten Auftragnehmer in diesem Verständnis planen und bauen.

Die Implementierung eines Risikomanagement Systems ist nach den in der Abbildung 3 dargestellten drei Schritten durchzuführen.

Die Implementierung eines Risikomanagement Systems darf jedoch nicht so verstanden werden, dass ein neues Risikomanagement System in Ergänzung zu den anderen Systemen geschaffen wird, das den internen Verwaltungsaufwand, Besprechungs- und Berichtsaufwand weiter erhöht. Vielmehr wird bei der Implementierung analysiert, in wie weit Risikomanagement bereits in bestehenden Prozessen enthalten ist, in wie weit es sinnvoll bei Entscheidungsfindungen eingesetzt werden kann, welche Risiken für das Unternehmen bzw. das Projekt speziell zu beachten und auch zu managen sind und wer sinnvoller Weise der Risikoeigner sein kann.

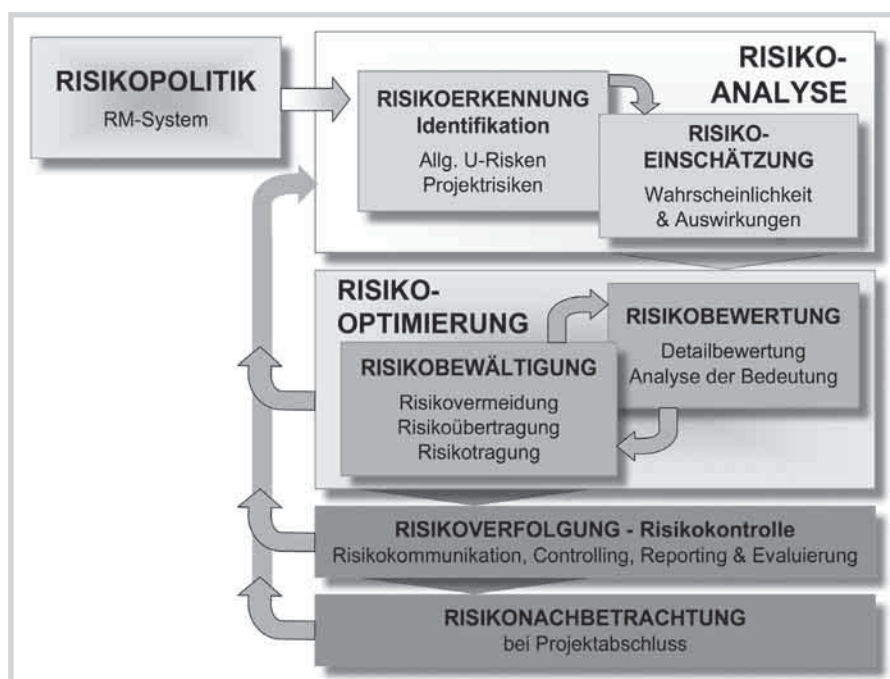


Abb. 2: Der Risikomanagement Kreislauf

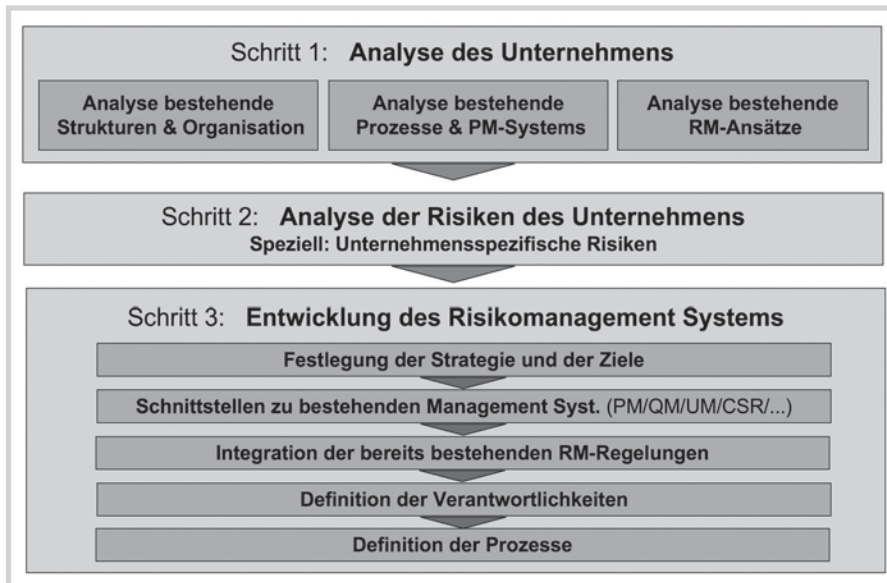


Abb. 3: Schritte zur Implementierung eines Risikomanagement Systems

PROJEKTMANAGEMENT UND CSR-MANAGEMENT

Corporate Social Responsibility (= CSR) ist die Verantwortung eines Unternehmens gegenüber den Menschen, der Umwelt – kurz gesagt gegenüber der gesamten Gesellschaft. Schwerpunkte sind die Verantwortung eines Unternehmens in wirtschaftlichen Fragen, politischen und gesellschaftspolitischen Fragen, ethischen und sozialen Fragen sowie Umweltfragen. CSR umfasst somit z.B. Fragen der Korruption, des sorgsamem Umganges mit Steuermitteln, des fairen Umganges mit Vertragspartnern oder auch Fragen der Nachhaltigkeit bzw. Verantwortung gegenüber den nächsten Generationen.

Damit CSR mehr als nur ein Lippenbekenntnis in Hochglanz-Nachhaltigkeitsberichten wird muss es im Rahmen eines CSR Management Systems im gesamten Unternehmen, d.h. von der Konzernspitze bis zum einzelnen Projektmitarbeiter in jedem Projekt verstanden und gelebt werden. Daher muss in allen Prozessen – ob das nun Qualitätsmanagement- oder Projektmanage-

mentprozesse sind ist einerlei – darauf geachtet werden, dass diese auch den Grundsätzen des CSR Leitbildes des Unternehmens entsprechen. Besondere Schnittstellen gibt es dazu in den Bereichen Risiko-, Umfeld- und Informationsmanagement sowie in der internen und externen Kommunikation.

Wie schon das Risikomanagement System ist das CSR Management System kein eigenes Management System, das losgelöst von den anderen Systemen existieren kann oder soll. Vielmehr sind die Ideen des CSR in allen anderen Management Anwendungen umzusetzen, das CSR Management System gibt lediglich den Rahmen und ermöglicht eine umfassende Kontrolle, ob die Grundsätze auch tatsächlich auf allen Ebenen und in allen Bereichen umgesetzt wurden oder ob das CSR im Unternehmen doch nur ein Lippenbekenntnis bleibt.

ZUSAMMENFASSUNG

Es mag schon stimmen, dass der Begriff „Management“ teilweise in unnötigem Ausmaß überstrapaziert wird, die obigen Ausführungen zu den in der

Baupraxis angewandten Management Systemen sollen aber nicht zur weiteren Verwirrung beitragen. Vielmehr wurde aufgezeigt, dass eine strukturierte und klar bereits vorher definierte Herangehensweise in den Bereichen des Projektmanagements viele Missverständnisse, Reibungsverluste, Verzögerungen und Kostenerhöhungen präventiv vermeiden kann.

In den Bereichen Risikomanagement oder auch CSR ermöglicht ein umfassendes Management System eine reale Chance, dass die Ideen des Risikomanagement bzw. des CSR auch tatsächlich umgesetzt werden. Durch klare Zielvorgaben, durch eindeutige Verantwortlichkeiten und klar abgegrenzte Prozesse in den in der Praxis relevantesten Bereichen werden die Ideen und Konzepte umsetzbar, Ergebnisse vergleichbar und auch kontrollierbar, und schließlich bleibt die Möglichkeit aus einem Projekt für andere Projekte zu lernen nicht nur theoretisch sondern wird Realität in der Praxis. <<