

*Dr. Gerhard Friedrich*

## **Grundsätze des Projektmanagements<sup>1</sup>**

A. Umgang mit Verantwortung .....	2
B. Umgang mit Information .....	2
C. Umgang mit Zeit.....	3
D. Umgang mit Fehlern und Problemen.....	4

---

<sup>1</sup> Erstmals für das Projekthandbuch des Projektes NADS der Wiener Städtischen Versicherung AG und der Donau Versicherung AG im Jahr 1994 geschrieben. Nachfolgend mehrfach in Projekten als „Code of Conduct“ eingebracht.

## A. Umgang mit Verantwortung

Wie ist Verantwortung im Rahmen der Projektarbeit zu verstehen?

"Verantwortung ist als die Verpflichtung zu sehen, notwendige Entscheidungen in verbindlicher und umsetzbarer Form herbeizuführen und für die Durchführung vereinbarter Arbeiten in der festgelegten Weise zu sorgen".

Die Projektauftraggeber tragen die Verantwortung dafür, "dass der Projektauftrag klar formuliert, über die Laufzeit des Projektes nicht ohne Einverständnis des Projektleiters verändert wird und die notwendigen Ressourcen für die Projektrealisierung in der vereinbarten Weise zur Verfügung stehen.

Der Projektleiter trägt die Verantwortung dafür, "dass alle notwendigen Aufträge an das Projekt und innerhalb des Projektes erteilt und angenommen werden und bei Abweichungen des Projektablaufes vom Plan geeignete Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden.

Jeder Teilprojektleiter trägt die Verantwortung dafür, "dass ein klarer Auftrag für das Teilprojekt erteilt wird und die für dessen Realisierung notwendigen Aufgaben im Teilprojekt auftragsgemäß wahrgenommen werden.

Jeder Projektmitarbeiter (damit auch der Projektleiter und jeder Teilprojektleiter) trägt die Verantwortung dafür, "dass die Aufgaben der Teilprojekte, an denen er/sie beteiligt ist, auftragsgemäß im Sinne der Ziele des Gesamtprojektes erfüllt werden.

In besonderem Maße - aber nicht nur - gilt dies für jene Aufgaben, die er/sie persönlich übernommen hat.

## B. Umgang mit Information

Information ist grundsätzlich (a) eine Holschuld für jeden, der eine Information braucht und (b) eine Bringschuld für jeden, der eine Information besitzt.

Das Prinzip der Holschuld wäre überflüssig, wenn jeder wüßte, was andere an Informationen benötigen und rechtzeitig daran denken würde, diese weiterzugeben. Da dieses Prinzip der Bringschuld selbst bei bestem Willen aller Beteiligten nie lückenlos funktioniert, ist es notwendig, einen solchen Überschuss an Informationspflichten einzuplanen.

Alle im Projekt existierenden Informationen stehen grundsätzlich jedem Projektmitarbeiter zur Verfügung, sie sind also im Rahmen des Projektes öffentlich. Davon ausgenommen sind nur Informationen, die aufgrund rechtlicher (z.B. Schutz von Rechten Dritter, insbesondere Urheberrechten) oder ethischer (z.B. Schutz der persönlichen Sphäre) Grundsätze vertraulich gehandhabt werden müssen.

Jedes Papier ist so zu verfassen, "dass es für die Adressaten der Information verständlich ist. Es darf die "Übersetzung" von Informationen in die eigene Problem-, Kenntnis- und Interessenslage nicht bewusst auf den Informationsempfänger übergewälzt werden (es bleibt immer noch genug an unabsichtlichen Verständnisbarrieren).

Jedes Papier muss (zumindest in einem Begleitschreiben) eine klare und gesondert hervorgehobene Aussage enthalten, welche Aktivität man von den Empfängern erwartet (stellungnehmen, ausführen, genehmigen, ...).

Wer eine Information nicht versteht, hat die Pflicht, sofort nachzufragen.

Schriftlichkeit ist zwingend, wenn damit Effizienz und Verbindlichkeit des Informationsaustausches gefördert werden.

Grundsätzlich gilt: Keine Sitzung ohne Ergebnisprotokoll! Obligat sind die Nennung des Verantwortlichen für die Durchführung einer beschlossenen Maßnahme sowie ein Termin für die Erledigung. Protokolle werden in der nächsten Sitzung genehmigt und nur im Falle gravierender Fehler rückwirkend geändert.

### C. Umgang mit Zeit

Wenn die Durchlaufzeit eines Projektes kurz genug ist, ist der Zeitaufwand für die Aufgabenerfüllung kein wirtschaftliches Problem. Daher gilt für jede Aufgabe mit einem Ergebnis, auf das andere warten: Termin geht vor Aufwand. Die Folgekosten vieler solcher kleiner Terminversäumnisse ergeben nämlich eine gravierende Verzögerung des Gesamtprojektes und damit mit Sicherheit einen bedeutenden Mehraufwand im Gesamtprojekt.

Reicht die eigene Arbeitskapazität nicht aus, um eine Aufgabe termingerecht und in der geforderten Qualität zu bewältigen, so muss jeder Projektmitarbeiter über den Projektleiter rechtzeitig für Zusatzkapazitäten sorgen (dafür in Betracht zu ziehen sind in dieser Reihenfolge: gegenseitige Hilfe im Subprojekt, im Teilprojekt oder projektexterne Hilfe).

Es gibt sowohl "haupt"- als auch "nebenberufliche" Projektmitarbeiter. Es ist Aufgabe jedes Teilprojektleiters, darauf zu achten, dass das Arbeitsvolumen in angemessener Weise, insbesondere in bewältigbarer Weise, verteilt wird.

Es ist wichtig, dass Projektmitarbeiter mit geringerem Zeitanteil den Bezug zum Projekt nicht verlieren. Dafür eignet sich z.B. eine Steuerung des Projekteinsatzes in intensive, begrenzte Phasen mit Unterbrechungen. Es ist Aufgabe der hauptberuflichen Projektmitarbeiter, auf die wirksame Einbindung der mit geringerem Zeitanteil am Projekt Beteiligten zu achten.

Gute Leistungen erfordern gute Leistungsfähigkeit. Wer zuviel arbeitet, gefährdet die Qualität seiner Arbeit. Freizeit und Urlaub sind daher notwendig und unverzichtbar, müssen allerdings unter Berücksichtigung der Projekterfordernisse und Termine geplant und mit dem Projektleiter abgestimmt werden. Wenn es "brennt" (insbesondere also wenn ein kritischer Termin gefährdet ist), muss im Projekt mit vollem Einsatz gearbeitet werden. Wer dies auch dann tut, wenn es nicht brennt, hat keine Reserven mehr für die wirklichen Notfälle. .

Das Projekt hat keine Personalkompetenz. Der Gesamtprojektleiter unterstützt bei Bedarf jeden Projektmitarbeiter bei Personalangelegenheiten, sofern Projektaufgaben dafür ausschlaggebend sind.

#### **D. Umgang mit Fehlern und Problemen**

Fehler dürfen nicht akzeptiert werden, daher müssen sie korrigiert werden.

Jeder macht Fehler! Wer keine Fehler macht, ist unterfordert und bringt daher nicht die optimale Leistung.

Wenn ein Problem auftaucht, das die Aufgabenerfüllung behindert, muss jeder, der dies erkennt, sofort nach einer Lösung suchen, die die Zielerreichung sichert. Wer ein Problem erkennt, dass nicht ihn selbst, sondern einen anderen Projektmitarbeiter bei dessen Aufgabenerfüllung behindern könnte, hat ebenfalls die Pflicht, aktiv zu werden, indem er den Betroffenen zum frühestmöglichen Zeitpunkt informiert.

Es wird nicht gewartet! Wenn also ein benötigter Input von jemand anderem nicht termingerecht oder in der notwendigen Qualität kommt, so muss dieser Input nachdrücklich urgiert werden. Der Projektleiter ist über den Vorgang zu informieren, wenn diese Urgenz innerhalb einer angemessenen Frist erfolglos bleibt.

Entscheidend für die Beurteilung des Projektes ist der Gesamterfolg. Daher kann keiner Erfolg haben, wenn andere erfolglos sind. Es gibt letztlich nur den gemeinsamen Erfolg, der zählt. Je größer der gemeinsame Erfolg, umso größer kann der persönliche Erfolg jedes Einzelnen sein.