

Professionelles Management von Kleinprojekten

30.04.2010 Stephanie Karg

Viele Ansätze zum Projektmanagement scheinen für kleinere Projekte oft zu umfangreich. Was sollte man beim Projektmanagement auf jeden Fall beachten?

Professionelles Projektmanagement ist in einer Zeit immer schnellerer Entwicklungszyklen und immer kürzerer Lieferfristen für kundenspezifische Anfertigungen wichtiger denn je. Grundlage für das Projektmanagement in Unternehmen sind immer häufiger nationale oder internationale Standards, z.B. die Vorgaben der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. oder die international verbreiteten Prozesse des Project Management Institute (PMI). Sind diese für kleinere Projekte gegebenenfalls aber zu umfangreich?

Projektmanagement gemäß der Vorgaben des Project Management Institute

Der auch in Deutsch erschienene "PMBOK" ("A Guide to the Project Management Body of Knowledge", herausgegeben vom Project Management Institute in den USA) gliedert das Projektmanagement in fünf Prozessgruppen und neun sogenannte Wissensgebietprozesse.

Die fünf Prozessgruppen umfassen den Ablauf eines Projektes (oder einer Projektphase) über die Initiierung, Planung, Durchführung, Überwachung bzw. Steuerung und den Abschluß. Die neun Wissensgebiete konzentrieren sich auf die sog. Best Practices in den Fachbereichen des Projektmanagements, z.B. in den Bereichen Projektdefinition, Termin- und Zeitplanung und Risikomanagement. Durch eine Zuordnung der Prozessgruppen und der Wissensgebiete wird eine Matrix geschaffen, die einen Überblick über das gesamte Projektmanagement bietet. Die inzwischen auch in Deutschland verbreitete Zertifizierung von Projektmanagern durch das PMI setzt voraus, daß der Projektmanager einen Gesamtüberblick über diese Matrix und die zugehörigen Werkzeuge und Methoden hat.

Projektmanagement in kleineren Unternehmen oder bei kleineren Projekten

Das umfangreiche Werk wird häufig als zu kompliziert angesehen, um es auch zum Management kleinerer Projekte oder zur Definition eines Projektmanagementkonzeptes bei kleineren Unternehmen zu verwenden. Wendet man alle Prozesse und Wissensgebiete an, schießt man bei Kleinprojekten sicher mit Kanonen auf Spatzen.

Pragmatischer ist der Ansatz, sich grundlegend an die Vorgehensweise eines guten Projektmanagements zu halten, aber nur genau die Prozesse und Wissensgebiete auszuwählen, die je nach Projektart und Größe Sinn machen. So folgt man dem Grundsatz "so viel wie nötig, aber auch nicht mehr als notwendig". Leitet man ein Kleinprojekt mit fünf Projektmitgliedern an einem Standort kann man den Bereich Kommunikationsmanagement deutlich einfacher gestalten als dies bei einem Projekt mit zwanzig Mitgliedern, die an unterschiedlichen Standorten arbeiten, der Fall sein dürfte. Auf einen formalen Kommunikationsplan gemäß PMBOK kann man so unter Umständen ganz verzichten. Dieser Ansatz garantiert, daß man ein professionelles Projektmanagement sicherstellt, keine wesentlichen Aktivitäten (wie z.B. eine gute Termin- und Kostenplanung oder ein vorausschauendes Risikomanagement) vermissen läßt und trotzdem den Aufwand des Management des Projektes den individuellen Projektgegebenheiten anpaßt.

Unerläßlich ist auf jeden Fall die konsequente Abschlußbetrachtung eines jeden Projektes, um im Unternehmen das Wissen aufzubauen, welche Vorgehensweisen sich in Projekten als erfolgreich erwiesen haben, welche Fehler es künftig zu vermeiden gilt und insbesondere, welche Risiken bei Projekten

aufgetreten sind. So kann selbst ein gescheitertes Projekt noch wichtigen Input für die künftige Projektarbeit bieten. Daneben kann man für kleinere Projekte erstellte Termin- und Kostenpläne oder Risikoregister in Form von Vorlagen auch für spätere Projekte archivieren und wiederverwenden. Somit braucht man nicht bei jedem Projekt das Rad neu erfinden. Der Prozess des Risikomanagement, zum Beispiel, ist bei jedem Projekt, selbst bei kleineren Projekten, unabdingbar, kann aber durch die Nutzung der Unterlagen abgeschlossener Projekte günstiger und schneller durchgeführt werden.

Viele Unternehmen gehen dazu über, eine Standardvorgehensweise für das Projektmanagement zu definieren, um so sicherzustellen, daß der Ablauf von Projekten für alle Mitarbeiter und Geschäftspartner transparent gestaltet wird und alle Projekte den gleichen Qualitätsanspruch erfüllen. Diese Standards können je nach Projektgröße oder Projektart spezifisch gestaltet werden. Für Kleinprojekte oder Routineprojekte können somit zwar wesentliche Prozesse und Dokumentationen vorgeschrieben werden, während auf andere aber ganz verzichtet wird. Für große oder risikoreiche Projekte (z.B. Neuentwicklung von Produkten) gelten dagegen umfangreichere Vorgaben. Dies kann in Form einer Checkliste vor Projektstart mit einer jeweiligen Freigabe durch die Geschäftsführung umgesetzt werden.

Professionelles Projektmanagement ist auch für Kleinprojekte umsetzbar

Auch ein kleines Projekt sollte und kann nach professionellen Standards durchgeführt werden. Die Grundlage hierfür bildet eine pragmatische Vorgehensweise in der Auswahl der angemessenen Prozesse, Dokumentationen und Freigaben.

Literaturhinweis:

"A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)" wird vom Project Management Institute in den USA herausgegeben. "PMBOK" ist eine registrierte Marke des Project Management Institute. Aktuell ist die 4. Auflage, erschienen im Dezember 2008, ISBN 978-1933890517. Die deutsche Ausgabe ist zur Zeit nur bis zur 3. Auflage erhältlich.

Urheberrecht: Stephanie Karg. Verwendung des Textes nur mit schriftlicher Genehmigung des Autors.