

Thor Möller

Projektmanagement in der Entwicklungszusammenarbeit

publiziert in der Zeitschrift Septissima 2000

Was ist Projektmanagement?

Ob die Entwicklung eines neuen Produkts oder einer neuen Dienstleistung, der Bau einer Lagerhalle, die Kooperation mit anderen Unternehmen, die Einführung des Euro oder das Jahr 2000-Problem, kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind heutzutage vielen Anforderungen ausgesetzt, die nicht unmittelbar zum Tagesgeschäft bzw. zur eigentlichen Leistung des Unternehmens gehören. Diese Vorhaben sind für das Unternehmen in der Regel neuartig und beinhalten somit einen innovativen Charakter. Weiterhin sind sie u.a. finanziell, zeitlich und personell begrenzt sowie schwer zu überschauen (komplex). Zur möglichst optimalen Durchführung dieser Vorhaben hat sich weltweit in den letzten Jahren die Organisationsform Projektmanagement durchgesetzt. Projektmanagement hat sich vorwiegend aus den Vorgehensweisen und Methoden verschiedener Disziplinen entwickelt. Es bietet ein Gesamtkonzept inklusive vieler Methoden und Werkzeuge zur möglichst effektiven und effizienten und somit erfolgreichen Durchführung der oben beispielhaft genannten Vorhaben/Projekte. Die wichtigsten Vorteile durch Projektmanagement sind:

- es wird problem- und ergebnisorientiert direkt an der Sache gearbeitet
- in einer ganzheitlichen Betrachtung werden kleine Teilaufgaben bearbeitet
- standardisiertes Vorgehen verringert Koordinations- und Abstimmungsaufwände
- hohe Flexibilität und Reaktionsfähigkeit durch permanenten Überblick über das Ganze
- Verträge werden vom Entwurf bis zum Abschluss des Projektes und darüber hinaus koordiniert
- Risiken werden proaktiv und systematisch bearbeitet
- Dokumentationen werden zweckgerecht erstellt

Wie hat sich Projektmanagement entwickelt?

Die Organisation großer Vorhaben und Projekte gab es bereits in der Antike (z.B. Bau der Pyramiden, Bau der Chinesischen Mauer, etc.). Das sogenannte Moderne Projektmanagement hat seine Wurzeln im zweiten Weltkrieg und der Nachkriegszeit. Großprojekte in der Weltraumforschung, dem pharmazeutischen und im militärischen Bereich benötigten neue Organisationsformen. Zunächst wurde die Organisationsform Projektmanagement also nur für besonders große Vorhaben entwickelt. Hunderte Experten haben dabei über mehrere Jahre hinweg an einem Ziel gearbeitet. Tausende von Einzelaktivitäten mußten unter vorgegebenen Budgets und wachsendem Zeitdruck zielgerecht koordiniert werden.

Heute wächst der Druck des Marktes und Projekte müssen in sehr kurzer Zeit und mit sehr knappen Finanzierungen zu hervorragenden Ergebnissen geführt werden. Aufgrund dieser Entwicklungen machte das Projektmanagement auch nicht vor kleineren Organisationen und Vorhaben halt. Neben den zunächst sehr technokratischen Ansätzen des Projektmanagements mussten dementsprechend auch zunehmend humanzentrierte Ansätze entwickelt werden.

Ist Projektmanagement auch für kleine Unternehmen und kleine Projekte geeignet?

Ja, der Druck des Marktes hat dafür gesorgt, dass auch kleine Projekte möglichst optimal koordiniert und abgewickelt werden. Im Laufe der Jahre wurden auch immer mehr kleinere Projekte mit Projektmanagement bearbeitet. Selbst KMU wenden heute verstärkt Projektmanagement an. Das begründet sich aus dem Zwang der Unternehmen, unter begrenzten Humankapazitäten, Finanzmitteln und weiteren Ressourcen in extrem kurzen Zeiten auf den Märkten zu agieren.

Da längst nicht alle Methoden und Werkzeuge von den Großprojekten übernommen werden können, entwickelte sich für kleine Projekte ein eigener Methodenpool. Je nach Art, Größe und Bedarf des Projektes können Projektleiter von kleineren Projekten auf verschiedene Methoden und Werkzeuge zurückgreifen, ohne die gesamte Organisationsform anzuwenden. Beispiele für derartige Projekte wurden eingangs bereits genannt.

Welche Möglichkeiten bietet Projektmanagement in der Entwicklungszusammenarbeit?

Beispiele für Projekte in der Entwicklungszusammenarbeit sind vielfältig. Der Bau einer Schule oder eines Krankenhauses, Brunnenbau/Wasserversorgung, Bau einer befestigten Straße, die Entwicklung von Lehrgängen für Kleinbauern, Aufbau eines Kreditsystems für Klein- und Kleinstunternehmer sind nur einige Beispiele. Die Einsatzmöglichkeiten des Projektmanagements variieren dementsprechend.

Aus der Sicht von Förderorganisationen, die eine Vielzahl von Einzelprojekten innerhalb mehrerer Programme überwachen müssen, bietet das Projektmanagement eine hervorragende Möglichkeit zur Steuerung und Kontrolle. Bei standardisierten Vorgehensweisen - vor allem bei der Berichterstattung – verringert sich der gesamte Koordinationsaufwand erheblich und gleichzeitig erhöht sich die Vergleichbarkeit von Projekten. Auf jeden Fall aber ermöglichen die Vorgaben der Förderinstitutionen durch die professionellere Herangehensweise eine erfolgreichere Projektdurchführung. Die GTZ - Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH zum Beispiel hat ein ganzheitliches Konzept für das Management von Projekten entwickelt (Project Cycle Management). Es folgt den Leitlinien der GTZ für unternehmensorientiertes Handeln. Merkmale des Project Cycle Managements der GTZ sind das einheitliche Grundverständnis, die Verbindung der Instrumente durch eine gleiche Systematik und die geordneten Verfahrensabläufe innerhalb der Organisation und mit den Auftraggebern (siehe auch Informationen und downloads im Internet unter www.gtz.de). Projektleiter von Förderprojekten sind häufig Fachexperten in Bereichen wie Technik, Bildung, Gesundheitsmanagement, etc. Sie können sich auf die vorhandenen Konzepte stützen und somit die Projekte erheblich professioneller organisieren und abwickeln. Mit den standardisierten Konzepten verbessert sich das Verhältnis von Kosten zu Nutzen in der Regel erheblich. Dieser Vorteil bei der Anwendung von Projektmanagement wurde in der Wissenschaft und Praxis bereits mehrfach eindrucksvoll nachgewiesen. Selbstverständlich gilt dies auch für Projekte ohne Förderung. Nur hier müssen die Konzepte übertragen bzw. angepaßt werden, sofern sie noch nicht vorhanden sind.

Zentrale Erfolgsfaktoren für Projekte

Aufgrund des hohen innovativen Charakters gibt es für Projekte eine Vielzahl von Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren. Ausgesuchte Erfolgsfaktoren sind etwa:

- Projektziele sind den persönlichen übergeordnet
- sachliche und objektive Auswahl der Vorgehensweise
- Klare, erreichbare und quantifizierte Ziele
- Einbeziehung von Beteiligten und Betroffenen
- Akzeptanz und Identifikation möglichst aller Beteiligten und Betroffenen herbeiführen
- Win-win-Situation der wesentlichen Projektbeteiligten und –betroffenen
- organisierte Teamführung
- Delegation von Verantwortung

Die Beachtung von Intentionen und Zielen aller Beteiligten und Betroffenen nimmt bei Projekten der Entwicklungszusammenarbeit besondere Bedeutung ein. Aus diesem Grund wird dieser Erfolgsfaktor kurz erläutert.

Wer an der Zielsetzung aktiv mitarbeitet und somit Einfluß nimmt, findet auch seine eigenen Ziele bei den Projektzielen wieder. Nur so kann in der Regel eine hinreichende Identifikation

mit den Projektzielen und dem Projekt insgesamt geschaffen werden. Je mehr Beteiligte und Betroffene man in diesen Prozeß einbezieht, um so mehr wird man Befürworter für sein Projekt gewinnen.

Auch wenn dieser Prozeß zu sehr zähen Verhandlungen führen kann, so zahlt er sich im Projektverlauf meistens aus. Denn wenn mehrere Personen(-gruppen) ihre eigenen Ziele nicht im Projekt wiederfinden und diese sich zum Projekt konfliktär verhalten, werden sie gegen das Projekt und den Projekterfolg arbeiten. Projektgegner entwickeln zwar in erster Linie „nur“ Intrigen, jedoch können sie auch erhebliche Sabotageakte herbeiführen.

Generelle Vorgehensweise

Projekte sollten möglichst nach einem festen Grundmuster verlaufen. Da jedes Projekt jedoch seine eigenen Voraussetzungen hat, ist auch bei jedem Projekt eine situative Anpassung erforderlich. Jedes Projekt verläuft anders, also muss grundsätzlich eine neue Projektplanung erstellt werden. Die hier genannten Aktivitäten sollten so weit wie möglich berücksichtigt werden. Der generelle Ablauf in der Projektplanung und –umsetzung sollte möglichst sequentiell abgearbeitet werden. Die Querschnittsaufgaben sind über den gesamten Projektverlauf auszuführen.

Projektplanung

- Projektstart
- Situations- und Umfeldanalyse
- Zielsetzungsprozess
- Phasenmodelle und Projektstrukturierung
- Ablauf- und Terminplanung
- Kapazitätsplanung
- Kostenplanung

Projektumsetzung und -controlling

- Mitarbeiter und Beteiligte beauftragen und einweisen
- Status- bzw. Fortschrittsermittlung
- Steuerungsmaßnahmen
- Umgang mit Änderungen
- Projektabschluss und Abschlußbericht sowie Projektevaluation

Querschnittsaufgaben (über den gesamten Projektverlauf auszuführen)

- Der Kunde und die Mitarbeiter im Projekt
- Berichterstattung und Dokumentation
- Kommunikation und Projektmarketing
- Risikomanagement in Projekten
- Vertrags- und Claimmanagement in Projekten
- Qualitätsmanagement in Projekten
- Softwareunterstützung in der Projektarbeit

Das Magische Dreieck

Das Magische Dreieck des Projektmanagements beinhaltet die drei wichtigsten Projektparameter: Die Leistung (quantitativ und qualitativ), die Kosten und die Termine eines Projekts. Über den gesamten Projektverlauf bilden diese drei Parameter die wichtigsten Messwerte des Projekterfolgs. In der Projektdefinition und in der Projektplanung muss dargestellt werden, welche Leistung, zu welchem Preis und in welcher Zeit erbracht werden soll. Je weiter die Planung voranschreitet, desto stärker müssen die Vorgaben detailliert werden. Diese Planwerte müssen während der gesamten Projektumsetzung den tatsächlich erreichten Werten gegenübergestellt werden. Bei Abweichungen sind entsprechende

Steuerungsmaßnahmen zu ergreifen. Nach Abschluss des Projekts werden in einer Projektevaluation die realisierten Leistungen, Kosten und Termine den geplanten gegenübergestellt.

Es stellen sich somit zu jedem Zeitpunkt des Projekts folgende Fragen:

- Welche Leistung soll erbracht werden / wurde erbracht? (Leistung)
- Wieviel kostet es / hat es gekostet? (Kosten)
- Wie lange dauert es / hat es gedauert? (Termine)
- (Sind die Projektziele sowie die Ziele der Beteiligten und Betroffenen erreicht und sind diese Personengruppen zufrieden mit dem Ergebnis?)

Internet

Weitere Informationen zum Projektmanagement können von der IPMA – International Project Management Association (www.ipma.ch) abgerufen werden. Dort sind auch links zu den Internetangeboten der nationalen Projektmanagement-Assoziationen weltweit angegeben. Die GPM – Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (www.gpm-ipma.de) beinhaltet wiederum u.a. links zu deutschen Projektmanagementinformationen im Internet.

Bücher über Projektmanagement in der Entwicklungszusammenarbeit

Bücher der GTZ zu ZOPP etc. (siehe Internet unter www.gtz.de)

Monitoring und Evaluierung in Projekten der Entwicklungszusammenarbeit, Hrsg. v. Münkner, Hans H., (Studien und Berichte des Instituts für Kooperation in Entwicklungsländern, 00027)

Marburg Consult f. Selbsthilfeförd., 1992, 102 S., ISBN 3-927489-21-2, 19,80 DM

Monitoring und Evaluierung in Projekten der Technischen Zusammenarbeit, Ein Orientierungsrahmen, Von Kressirer, Robert; Salzer, Walter; Bergmann, Herbert; Geiser, Urs; Kasch, Beate; Monigatti, Willi; Zils, Lutz. (Schriftenreihe der GTZ, 00229)

Deutsche Ges. f. Techn. Zus.-Arb., 1992, 111 S., ISBN 3-88085-473-4, 20,- DM

Die Nachhaltigkeit von Entwicklungsprojekten, Erfahrungen aus Projektplanung und Projektevaluation, Referate und Materialien zur Tagung vom 1.-3. Dezember 1988 in der Universität Basel, Von Hottes, Karlheinz; Giovannini, Jean F; Chen, John R u.a., (IAFEF Texte, 00088), Universität Bochum Inst. f. Entwicklungsforsch., 1989, 188 S., ISBN 3-927276-09-X, 35,- DM unverbindlich

Schönherr, Siegfried: Erfolgreiche Entwicklungshilfe: Das Aga Khan-ländliche Unterstützungsprogramm in Pakistan, Empirische Untersuchung kultureller Erfolgsbedingungen in Projekten der Entwicklungszusammenarbeit, (Ifo-Forschungsberichte der Abteilung Entwicklungsländer, 00076), Weltforum, 1992, 69 S., ISBN 3-8039-0401-3, 20,- DM

Allgemeine Kurzbeschreibungen zum Projektmanagement

Möller, Thor; Dörrenberg, Florian: Projektmanagement, Oldenbourg Verlag, ca. 140 S., erscheint ca. im Januar 2000, Kosten: ca. 27 DM

Schelle, Heinz: Projekte zum Erfolg führen, Projektmanagement systematisch und kompakt, dtv, 2. Aufl. 08/1999, 200 S., ISBN 3-423-05888-9, ca. 16,90 DM

zum Autor

Dr. Thor Möller hat vier Jahre im Institut für Projektmanagement (www.ipmi.uni-bremen.de) als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Berater gearbeitet und dort zum Thema Projektmanagement internationaler Joint Ventures am Beispiel von Mittel- und Osteuropa promoviert. Anschließend war er als Abteilungsleiter für Betriebswirtschaft im Zentralverband des Deutschen Baugewerbes tätig. Heute arbeitet er als Unternehmensberater bei der UCB Umwelt Consult Berlin GmbH. Er hat seit 1996 mehrere Lehraufträge für den Studiengang SEPT zum Thema Projektmanagement in der Entwicklungszusammenarbeit ausgeführt.

Kontakt: www.con-thor.de oder thor@con-thor.de