



DR. THOR MÖLLER
MITGLIED DES VORSTANDS DER GPM

STERNSTUNDEN DES PROJEKTMANAGEMENTS –

Herausragende Projekte fordern und fördern das Projektmanagement

„Sternstunden der Menschheit“ überschrieb der Schriftsteller Stefan Zweig ein weltbekanntes Buch mit 14 historischen Miniaturen. Mit schnellen und treffenden Strichen skizzierte Zweig große historische Momente, kraftvolle Augenblicke der Weltgeschichte, in denen – wie man heute sagen würde – Weichen für die Zukunft gestellt wurden. Der erste Flug über den Ozean gehört ebenso zu diesen Sternstunden wie die Entdeckung des Pazifiks oder Napoleons Niederlage bei Waterloo. Sternstunden deshalb, weil Stefan Zweig diese Ereignisse als „leuchtend und unwandelbar wie Sterne die Nacht“ bewertete.

Solche Sternstunden sind auch aus dem Projektmanagement bekannt: Herausfordernde, mitunter kühne Projekte, die unsere Welt verändert haben, die bisher Unerreichbares zu Erreichbarem machten, welche die Grenzen des Möglichen ein Stück weiter nach hinten setzten. Als früher und heller Stern leuchten die Pyramidenbau-Projekte im Alten Ägypten - Projekte, die 3.000 Jahre zurückliegen und von deren Management kaum etwas überliefert ist. Seither zieht

sich Projektmanagement wie ein roter Faden durch die Weltgeschichte: Das römische Straßennetz durch Europa, Wasserleitungen und gewaltige Theateranlagen, der Bau von Kathedralen, das Urbarmachen und die Besiedlung von unbewohnten Gegenden, Expeditionen zu neuen Kontinenten, der Bau von Eisenbahnen und Manufakturen, die Industrialisierung, Luftschiffbau, Raumfahrtprojekte. Wo immer der Mensch zu neuen Ufern aufbrach, bediente (und bedient) er sich des Projektmanagements.

„Wie schaffe ich dies bloß?“, mit dieser Frage betrachten viele Projektmanager die Herausforderungen eines neuen Projekts. Das Budget ist knapp, die Zeit ist kurz, die Ziele sind hochgesteckt. Diese Frage ist die Ur-Herausforderung des Projektmanagements, der Ansporn, sich selbst im Projekt zu übertreffen. Was aber macht aus erfolgreichen Projekten „Sternstunden“ des Projektmanagements? Ein beeindruckendes, vielleicht auch aufregendes Projektergebnis entscheidet gewiss mit darüber, ob ein Projekt als „Stern“ gelten wird. Doch werden „Sternstunden des Projektmanagements“ immer



»Glanzleistung« Ein Meisterwerk aus der Kunst des Projektmanagements

von einer besonderen Leistung des Managements begleitet. Sternstunden im Projektmanagement – darunter versteht man nicht nur glanzvolle Ergebnisse, sondern auch kreative Management-Wege zu diesem Ergebnis. Innovativ müssen diese Wege nicht zwangsläufig sein; manche Projekte brillieren dadurch, dass sie vor allem bekannte Vorgehensweisen konsequent nutzten. Wie auch immer: Ohne hohe Projektkultur, ohne professionelles, sorgfältiges und durchdachtes Vorgehen kann aus einem Projekt keine Sternstunde werden.

Bekanntlich stehen Projektmanager nur dann im Rampenlicht, wenn Projekte missglücken. Gelingen Projekte, so treten die Projektmanager zurück; dann feiert das Top-Management in erster Reihe. Der GPM ist es in den vergangenen dreißig Jahren gelungen, den Blick der Öffentlichkeit auf die „Macher“ erfolgreicher Projekte zu lenken – auf die Projektmanager und ihre Teams. Die GPM hat auf viele Sternstunden des Projektmanagement aufmerksam gemacht. Die Liste dieser Projekte ist mittlerweile lang: Die FIFA-Fußball Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland, der Wiederaufbau der Dresdner Frauenkirche, das Tsunami Early Warning System (TEWS), das Projekt „Brief 2000“ der Deutschen Post AG, das Projekt CATT der Xchanging Trans-action Bank sowie das „Projekt Deutsche Einheit“ mit Alt-Bundeskanzler Helmut Kohl in vorderster Position; es gilt als das bedeutendste Beispiel für außerordentliche Projekte in Deutsch-



land der vergangenen 30 Jahre. Weitere Projekte schrieben ebenso Geschichte: Die Entwicklung der Magnetschnellbahn Transrapid, des Großflugzeugs Airbus A 380, unzählige Schiffbauprojekte an deutschen Werften, wie der Meyer-Werft, sowie gewaltige Bauprojekte, wie der Potsdamer Platz in Berlin oder die Hafencity in Hamburg. Andere Projekt-Leistungen sind weithin bekannt – wenn auch nicht unter der Überschrift „Projekte“. So beeindruckt der Abenteurer und Polarforscher Arved Fuchs durch risikoreiche Unternehmungen. Seine Unternehmungen zeigen, dass bei minutiöser Planung Risiken – wenn auch nicht komplett ausgeschlossen – beherrschbar sein können. Kaum jemand ahnt, dass hinter Abenteuern Projektmanagement steht. Nicht anders der Bergsteiger Reinhold Messner. In Pionierprojekten der Extraklasse hat er „8000er“-Berggipfel bestiegen. Messner, im besonnenen Umgang mit Gefahren geschult, managt und finanziert heute erfolgreich Museumsprojekte, von denen ihm wegen zu hoher Risiken und geringer Erfolgswahrscheinlichkeiten abgeraten wird. Projektmanagement hat viele Quellen und viele Einsatzgebiete.

Die GPM hat in den vergangenen Jahren eine ganze Reihe von „Sternstunden“ des Projektmanagements entdeckt. Beispielhaft sind zu nennen:

FIFA-Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland

Unter dem Motto „Zu Gast bei Freunden“ und aufgrund einer hervorragend organisierten FIFA-Fußballweltmeisterschaft hat Deutschland weltweit Sympathie und Anerkennung erworben. Das Organisationskomitee um Franz Beckenbauer erreichte aus aller Welt Beifall und Lob; Heinz Palme, Chef Organisator der FIFA-Fußball-WM 2006, hatte in fünf Jahren 20 Projektprogramme mit über 150 Einzelprojekten koordiniert, welche die Herzen der Fußballfreunde eroberten. Projektmanagement hat dieses in der deutschen Fußballgeschichte mar-

kante „Sommermärchen“ möglich gemacht – und der breiten Öffentlichkeit gezeigt, dass Projektmanagement nicht nur eine Domäne von Wirtschaft und Technologie ist.

Wiederaufbau der Dresdner Frauenkirche

13 Jahre Bauzeit, Millionen Euro an Spenden, perfekte Projektorganisation und außerordentliches fachliches Know-how waren die Faktoren, die eines der bedeutendsten Kirchenbauwerke der Welt wiederauferstehen ließen – die Dresdner Frauenkirche. Im Zweiten Weltkrieg zerstört, halbierte 1990 der „Ruf aus Dresden“, die Kirche wieder aufzubauen, und fand weltweit Beachtung. 2005 wurde die über 90 Meter hohe Kirche offiziell eingeweiht. Unmittelbar mit diesem Projekt ist die Planungs- und Ingenieuraktiengesellschaft IPRO DRESDEN mit ihrem Architekten Ulrich R. Schönfeld und dem Dr.-Ing. Karl-Heinz Schützold verbunden. Sie verantworteten als Projektmanager den Wiederaufbau. Mit historischem Verständnis und Feingefühl, technischem Können und Wissen sowie Achtung und Respekt vor dem Werk von George Bähr ist es ihnen gelungen, diesen planerischen Kraftakt durchzuführen. Die beiden Ingenieure waren als Projektleiter maßgeblich an dem Erfolg des Mammut-Projekts zum Wiederaufbau der Dresdner Frauenkirche beteiligt. Kurt Biedenkopf würdigte die beiden Preisträger für ihre Leistungen und ihr Engagement: „Ich kann mir kein anderes Projekt vorstellen, das eine so positive öffentliche Wirkung in und über Deutschland hinaus hatte. Insbesondere die Beherrschung der Komplexität war ein wichtiger Gesichtspunkt für den Erfolg des Projekts.“ Die Einhaltung des geplanten Kostenrahmens sowie die frühzeitige Fertigstellung ein Jahr vor dem geplanten Ende waren zudem besonders beeindruckend. Vor allem, da die meisten öffentlichen Projekte ihre Kosten- und Zeitrahmen oft um ein Mehrfaches übersteigen. Mit der Koordination von 50 Architekten und Ingenieuren, zahl-

reichen Handwerkern aus allen Gewerken, 10.000 Bauplänen, 60.000 Tonnen Sandstein und 131 Millionen Euro hatte das Projekt erhebliche Ausmaße. Die hohe Spendenbereitschaft spiegelt die große Bedeutung des Projekts für die Öffentlichkeit wider, die einen Großteil des Wiederaufbaus finanzierte. Der Bund, der Freistaat Sachsen und die Landeshauptstadt Dresden unterstützten den Bau mit Mitteln in Höhe von insgesamt 70 Millionen Euro.

GITEWS – Entwicklung eines Tsunami Frühwarnsystems

Am 26. Dezember 2004 starben etwa eine Viertelmillion Menschen bei der Tsunami-Katastrophe. Nur vier Jahre später wurde ein neuartiges Tsunami-Frühwarnsystem vom indonesischen Präsidenten Yudhoyono in Betrieb genommen. Das deutsch-indonesische Projekt German-Indonesian Tsunami Early Warning System (GITEWS) installierte neuartige Technologien zum Katastrophenschutz im gesamten indischen Ozean. Keine 48 Stunden nach der verheerenden Tsunami-Katastrophe lag die Projektskizze für den Aufbau des Tsunami-Frühwarnsystems im Indischen Ozean vor. Expertenwissen, unermüdlicher Einsatz vieler Mitarbeiter sowie eine hervorragende Projektkoordinierung haben daraus in weniger als 5 Jahren ein Tsunami-Frühwarnsystem für Indonesien und einige Anrainerstaaten entstehen lassen, sodass zukünftig die Bevölkerung der jeweiligen Länder frühzeitig gewarnt werden kann. Für die Umsetzung des Projekts waren unzählige Absprachen und Verhandlungen mit den indonesischen Partnern und Behörden vor Ort sowie mit der Ozeanografischen Kommission (IOC) der UNESCO notwendig. Die Koordinierung und Leitung der deutschen und internationalen Partner oblagen Dr. Jörn Lauterjung vom Deutschen GeoForschungs-Zentrum GFZ und auf indonesischer Seite Dr. Sri Woro Harijono von der „Meteorological, Climatological and Geophysical Agency of Indonesia“ (BMKG). Vom Bundesministerium für Bildung und Forschung

gefördert, steht dieses Projekt exemplarisch für vorzügliches Projektmanagement und zeigt, wie Deutschland helfen kann, Menschen in anderen Ländern der Erde zu ermächtigen, sich selbst zu helfen und in Zukunft die Auswirkungen von Katastrophen zu minimieren.

Projekt Brief 2000 der Deutschen Post

Mehr als 95 Prozent aller Briefe kommen nach nur einem Tag beim Empfänger an. Für diesen „Rekord“ hat die Deutsche Post AG in einem sechs Jahre dauernden Großprojekt eines der weltweit modernsten Logistiksysteme aufgebaut. 83 Briefzentren haben die eintausend „alten“ Verteilzentren der Post abgelöst. Die Herausforderung für das 190-köpfige Projektteam: Es musste in Spitzenzeiten nicht nur 30.000 Einzelaktivitäten parallel überwachen, sondern bereitete auch 180.000 Mitarbeiter auf das Projekt „Brief 2000“ vor. Denn für sie veränderte sich der Arbeitsplatz komplett.

Letztlich gelang es dem Team, ein Jahr früher als geplant die 83 Zentren zu übergeben und dabei deutlich unter dem veranschlagten Budget zu bleiben. Dafür hatte es sein komplexes Vier-Milliarden-Mark-Projekt straff organisiert und ein konsequentes Berichtswesen aufgebaut. So trennte es im Team die Fachverantwortung von der Terminverantwortung. Einige Teammitglieder waren ausschließlich für das Terminmanagement verantwortlich und drängten ihre Kollegen auf pünktliche Lösungen der Fachprobleme. Der Vorteil: Das Team ging nach Terminprioritäten vor und löste nicht zunächst die weniger dringenden, aber „leichten“ Probleme. Das Team richtete für alle Beteiligten kurze Kommunikationswege ein. Jede Aufgabe hatte einen Verantwortlichen; erkannte er ein Problem, hatte er in der Zentrale einen Ansprechpartner, der binnen kurzer Zeit Entscheidungen treffen konnte. Mit Aktivitätenblättern, „JobTimern“ für alle Beteiligten so-

wie Monitoring-Instrumenten überwachte das Team permanent den Terminverlauf des Projekts.

Früh band das Projektteam Kollegen und Mitarbeiter in ihre Umstrukturierungsaufgabe ein, um einen reibungslosen Start der Briefzentren zu ermöglichen. Mit moderierten Planspielen und Simulationen sowie „Computer Based Trainings“ zu den neuen Arbeitsprozessen und einer Informations-Road-Show bereitete die Deutsche Post ihre Mitarbeiter auf die neue Transportlogistik und die veränderten Arbeitsplätze vor. So besuchten die Mitarbeiter kurz vor dem Umzug in „ihr“ neues Briefzentrum andere, bereits arbeitende Zentren. Dort erlebten sie eine Nachtschicht, um die neuen Arbeitsprozesse kennenzulernen.

Projekt CATT der Xchanging Transaction Bank

Die Citibank übergab der Frankfurter „Xchanging Transaction Bank“ die komplette technische Abwicklung ihres Wertpapiergeschäfts. Der Partner am Main sollte als „handling agent“ künftig beispielsweise Aktien kaufen und verkaufen, die Ausschüttung von Dividenden bewerkstelligen und Zinsen auf Kundenkonten verteilen. Solche Aufgaben betrachten Banken als rein technisches Alltagsgeschäft. An einem einzigen Wochenende zogen 330.000 Kundendepots im Wert von 8,6 Milliarden Euro von Düsseldorf nach Frankfurt um. Das Umzugsprojekt, welche das Wertpapiergeschäft auf einen Schlag gewissermaßen huckepack nahm, war alles andere als eine Routineaufgabe. Neun Monate lang bereitete ein Spezialistenteam der Xchanging Transaction Bank dieses Projekt vor. Die Akribie tat bei diesem IT-Projekt not. Die Anlageberater der Citibank sollten von dem Umzug (die „Migration“, wie Techniker sagen) möglichst wenig bemerken - und die Anleger gar nichts. In der Tat bewegte das Projektteam das Wertpapiergeschäft mit einem Volumen von 8,6 Milliarden Euro völlig geräuschlos. Wichtiger Erfolgsfaktor war, dass das Team sich von Anfang an auf wenige Projektmanage-

ment-Tools konzentrierte, diese dann aber mit voller Konsequenz anwendete.

Das Projektmanagement, dessen Wurzeln bis (mindestens) zum Pyramidenbau vor 3.000 Jahren zurückreichen, darf als Kulturleistung der Menschheit betrachtet werden. Für ehrgeizige Ziele wurden Menschen zusammengebracht. Aus ihnen wurde ein Team geformt, sie wurden auf ein Ziel ausgerichtet, das mit umsichtiger Planung erreicht wurde. Daran hat sich bis heute nichts verändert.

Verändert in den zurückliegenden 3.000 Jahren – seit dem Bau der Pyramiden – hat sich mit Sicherheit das Projektmanagement selbst. Allein in den vergangenen 30 Jahren hat sich seit Gründung der GPM das Projektmanagement stark gewandelt. Und damit betrachten wir gerade einmal ein Prozent der seit dem Bau der Pyramidenbau vergangenen Zeit. Die Entwicklungen und Fortschritte in diesem vergleichsweise kleinen Zeitraum sind gewaltig. Das Projektmanagement entwickelte sich von einem eher technokratischen Ansatz zur humanzentrierten Disziplin. Die Projekthalte und ihr Umfeld werden immer komplexer, die Rahmenbedingungen werden schwieriger durch sinkende Budgets, höheren Zeitdruck und mangelnde Personalverfügbarkeit.

Vor allem drei Einflüsse werden die „Sternstunden“ des Projektmanagements von morgen prägen. Zum einen wird das Projektmanagement immer professioneller, dies betrifft auch die Aus- und Weiterbildung auf allen Ebenen. Zum anderen werden Projekte internationaler. Sie werden in Zukunft immer stärker die Welt umspannen, sie werden flexiblen Netzwerken gleichen, die sich aus vielen Partnern bilden. Und: Die gesamte Kommunikation und das Informationsmanagement werden sich erheblich verändern. Werden die Leistungen, die wir heute als „Sternstunden“ des Projektmanagements bewerten, auch in Zukunft noch Leuchttürme bilden? Vielleicht werden unsere Nachfahren nicht alle Projekte so hochschätzen können. Vielleicht wird nur ein kleiner Teil



im Gedächtnis der Menschheit „bleiben“. Doch mit Sicherheit wird man unser Projektmanagement als Kulturleistung schätzen, man wird mit Respekt betrachten, wie wir „damals“ – trotz eingeschränkter Mittel – Visionen in Wirklichkeit verwandelten. So, wie wir heute staunend vor den Projekten unserer Vorfahren stehen und uns mit ihren Projektmanagern verbunden fühlen. Um es mit Stefan Zweig zu sagen: Sternstunden leuchten ewig.

Dr. Thor Möller

Zur Person:

Thor Möller studierte Wirtschaftswissenschaft an der Universität Bremen und promovierte am Institut für Projektmanagement und Innovation (IPMI). Anschließend war er Abteilungsleiter für Betriebswirtschaft im Zentralverband des Deutschen Baugewerbes (ZDB) und Projektleiter bei der ucb Managementberatung GmbH. Seit 1995 ist er selbständiger Berater. Er ist Mitglied des Vorstands der GPM und hat Funktionen in der IPMA. Ferner ist er vielfacher Buchautor und hat zahlreiche Artikel publiziert. Als Trainer ist er weltweit in Unternehmen und Hochschulen aufgetreten.