

Diskussionsentwurf

für den fachlichen Inhalt der geplanten Norm

DIN 69901 „Projektmanagementsysteme“

Teil 1: Grundlagen von Projektmanagementsystemen

Projekt „DIN 69901 (neu)“

GPM-Fachgruppe „PM-Normung“

1. Allgemeines

Projekte befassen sich mit den unterschiedlichsten Vorhaben. Sie unterscheiden sich nach Zielen und Produkten (siehe DIN EN ISO 9000), nach Größe, Komplexität, Zeitbedarf und erforderlichem Aufwand, nach der Anzahl der Mitwirkenden und Betroffenen. Sie werden von Unternehmen und Organisationen jeder Größe durchgeführt.

Wegen der Vielzahl der von Fall zu Fall gültigen Bedingungen werden zur optimalen Vorbereitung, Planung und Durchführung der Projekte die unterschiedlichsten Formen und Strukturen des Projektmanagements benötigt.

Die Leitung der Trägerorganisation muss ihre Projektpolitik und den Einsatz des Projektmanagements festlegen und dokumentieren. Dann ist ein Projektmanagementsystem einzuführen, aufrechtzuerhalten, stetig zu verbessern, und es sind die notwendigen Mittel und Organisationen bereitzustellen.

2. Ziele des Einsatzes von Projektmanagementsystemen

Das generelle Ziel des Einsatzes von Projektmanagementsystemen ist es, Projekte erfolgreich zu realisieren.

Im Einzelnen können solche Ziele sein:

- a) Erfüllung der Ziele des Auftraggebers/Kunden (siehe DIN EN ISO 9000), wobei die Umsetzung der Kundenwünsche in operationale Ziele eine projektmanagementtypische Aufgabe ist,
- b) Transparenz der Projektstruktur, damit das Zusammenwirken der Prozesse und Ergebnisse, auch einzelner Teilergebnisse, sichtbar und ihre Bedeutung für das Erreichen der Projektziele erkennbar ist,
- c) Sicherung einer effektiven, d.h. möglichst vollständigen und zeitgerechten Kommunikation zwischen allen Projektbeteiligten,
- d) eindeutig festgelegte Phasen der Projektabwicklung, um Prozesse, Organisationen und Personalbedarf des Projektmanagements - den Bedürfnissen der Projektphasen folgend – planen, vorbereiten und durchführen zu können,
- e) Schaffung der Voraussetzungen für eine systematische Projektüberwachung, die Risiken und Fehlentwicklungen frühzeitig sichtbar macht, so dass rechtzeitig präventiv eingegriffen werden kann,
- f) gesicherte Qualität der Projektmanagementprozesse und die Möglichkeit zu weiterhin ständiger Verbesserung,
- g) Möglichkeiten für die Rückverfolgung der wesentlichen Projektmanagement- und Projektprozesse,

- h) zielgerichtetes Anpassen der Planung bei notwendigen Änderungen,
- i) Feststellen der fachlichen und personalen Anforderungen an das Projektmanagement (nach Art und zeitliche Lage), um sicherzustellen, dass die Projektmitarbeiter die notwendige Qualifikation besitzen oder durch Schulungsmaßnahmen erhalten,
- j) Bewertung der Projektmanagementprozesse nach ihrem strategischen, operativen, unterstützenden und informellen Gehalt und Integration in das Projekt,
- k) Abschätzbarkeit der Störanfälligkeit und der Gefährdung der Prozesse,
- l) Vorgaben für die verschiedenen Projektmanagement-Aufgabenbereiche/-Sachgebiete.

3. Modellbildung zur Beschreibung von Projektmanagementsystemen

Eine vollständige, alle Details erfassende Beschreibung der Aufgaben, Prozesse und Strukturen der Lösungen für das Projektmanagement ist wegen der Vielzahl der Zusammenhänge und Einflussgrößen nicht möglich. An die Stelle der vollständigen Beschreibung tritt das durch eine Auswahl geschaffene Abbild des Ganzen: das Modell.

Modelle werden auf spezifische Anforderungen zugeschnitten. Sie müssen die kennzeichnenden Aufgaben und Prozesse ausweisen und die für die Lösung der Aufgaben wesentlichen Zusammenhänge und Strukturen so weit sichtbar machen, dass die Wege zur Zielerreichung erkannt und die Folgen von Änderungen und Abweichungen analysiert werden können.

Projektmanagementsysteme dienen der Vorbereitung, Planung und Durchführung von Projekten. Die Anforderungen an das Projektmanagement sowie die Problemfelder, die bei der Modellbildung zu beachten sind und damit die Brauchbarkeit des Modells bestimmen, sind abhängig von den Erwartungen der Trägerorganisation von an das Projektmanagement, den Möglichkeiten und Vorstellungen des Projektmanagements, den Bedingungen des Projektes und der Projektabwicklung. Dies schließt die Beachtung berechtigter Interessen der Shareholder (Kapitalgeber) und der Stakeholder (Projektbeteiligte) am Projektergebnis ein.

ANMERKUNG Nicht jede für ein Projekt gewählte Form des Projektmanagements lässt einen direkten, wertenden Vergleich der gewählten Lösung mit anderen Lösungen zu. Dies verhindern schon die vielen möglichen Bedingungen für ein optimales Projektmanagement. Es gilt aber auch, dass nicht jedes mögliche Modell für einen Vergleich der verschiedenen Lösungen geeignet ist. Falls der Schwerpunkt der Modellbildung auf der Darstellung der Prozesse innerhalb des Projektmanagementsystems und ihrem Zusammenwirken zur Erreichung vorgegebener Ziele liegt, bietet die Systemtechnik so viele Vorteile für die Modellbildung, dass sie Grundlage für Modelle des Projektmanagements sein soll. Sie kann jedoch auch nicht verhindern, dass unterschiedliche Ziele, subjektive Standpunkte, sonstige Aspekte und Bedingungen zu Modellen/Systemkonstruktionen mit unterschiedlichen Aussagen über dieselbe Betrachtungseinheit führen.

Die nachstehenden unter 4 bis 6 genannten Grundsätze für ein Modell für das Projektmanagement sind Beispiele für den Benutzer des Modells, die im Einzelfall und je nach Sachlage ausgewählt, abgewandelt oder ergänzt werden sollten.

Hier wird noch ein Diagramm eingefügt:

z. B. Anhang A aus DIN 69904

oder eine Grob-Übersicht der Prozesse

4. Wesentliche Eigenschaften des Projektmanagementsystems

Wesentliche Eigenschaften sind:

- a) **Flexibilität:** Das System kann sich kurzfristig an neue oder veränderte Bedingungen anpassen.
- b) **Universalität:** Das System gestattet möglichst vielseitige Verwendung/Nutzung.
- c) **Modularität:** Das System setzt sich aus mehreren Subsystemen zusammen und kann bausteinweise entwickelt und ausgebaut werden. Bei der Prozessgestaltung werden durch die Wahl der Schnittstellen Möglichkeiten geschaffen, die Prozesse technisch zu unterstützen, zu beschleunigen und zu optimieren.
- d) **Kompatibilität:** Systeme, Subsysteme und Elemente sind mit angrenzenden Systemen und Systemteilen anschließbar und verträglich und bieten damit Voraussetzungen für die Strukturbildung und das Entstehen synergetischer Effekte.
- e) **Transparenz:** Das System macht Abläufe und Zusammenhänge sichtbar.
- f) **Prävention:** Das System unterstützt das Arbeitsprinzip „Prävention statt Reaktion“.

5. Erwartungen der Trägerorganisation an das Projektmanagementsystem

Trägerorganisationen und Projektbeteiligte stellen Erwartungen an das Projektmanagement. Diese werden bei der Systemkonstruktion durch Wahl der Prozesse und Strukturen des Projektmanagements berücksichtigt. Zum Beispiel:

- a) Die strategischen und operativen Konzepte oder Vorgaben der Trägerorganisation werden durch das Projektmanagement umgesetzt und in das Projektmanagementsystem eingearbeitet.
- b) Es wird gezeigt, wie die Projektziele erreicht werden sollen (was wie erreicht und was wie vermieden werden soll).
- c) Es ist erkennbar, wie der Zeitrahmen bei der Projektplanung und Projektabwicklung auch für Teilziele/-aufgaben eingehalten werden kann.
- d) Es sind Möglichkeiten zur Erfassung und Messung der Aufwandsarten und –größen gegeben, um eine Minimierung oder Optimierung des Aufwandes sowohl beim Projektmanagement als auch bei der Planung, Steuerung und Durchführung der Arbeiten an dem Projekt sicherzustellen.
- e) Es werden bei der Wahl der technischen, wirtschaftlichen und ablauforganisatorischen Lösungen die Risiken erkannt und Art und Grad der Gefährdung können reduziert werden. (Entsprechendes gilt auch für die Chancen.)
- f) Die Berichterstattung über den aktuellen Stand des Projektes und die voraussichtliche Projektentwicklung durch Erfassung und Analyse des Projektgeschehens wird sichergestellt.
- g) Das Projektgeschehen wird so detailliert ausgewiesen, wie es zur Steuerung des Projektes und zur Sicherung und Koordination der Prozesse und Ziele unerlässlich ist.
- h) Informationsfluss und bedarfsgerechte Berichterstattung werden gesichert.
- i) Es wird gesichert, dass die am Projekt mitwirkenden Behörden und Ämter sowie die vom Projekt betroffenen Personen und Organisationseinheiten (Stakeholder) als Projektbeteiligte rechtzeitig informiert und in Planung und Abwicklung eingebunden werden.
- j) Es wird sichergestellt, dass die vorhandenen und verfügbaren Einsatzmittel im Projektmanagement bei dem Projekt effektiv genutzt werden.
- k) Es wird sichergestellt, dass frühere Erfahrungen im Projektmanagement genutzt werden.

6. Unterstützung des Projektmanagementsystems durch die Trägerorganisation

Um die Erwartungen aus 3.5 zu erfüllen, benötigt das Projektmanagementsystem von der Trägerorganisation und den Projektbeteiligten als Voraussetzung verschiedene Maßnahmen und Festlegungen. Zum Beispiel:

- a) Auswahl der Prozesse und Aufbau der Struktur entsprechen den Regeln des Projektmanagements.
- b) Es ist festgelegt, wie sich das Projektmanagement bereits im Vorfeld des Vertragsabschlusses organisiert, über wesentliche Fakten informiert und gegebenenfalls zur beratenden Mitwirkung herangezogen wird.
- c) Es ist festgelegt, wie Kontaktpersonen oder Ansprechpartner der Trägerorganisation und der am Projekt mitwirkenden Organisationseinheiten ausgewählt, eingesetzt und arbeitsfähig gemacht werden und wie Stellenplanung und Stellenbesetzung im Projektmanagement erfolgen sollen. (Es sind Anforderungs- und Eignungsprofile zu beachten.)
- d) Da Projekte temporäre Vorhaben sind, ist für die Projektmitarbeiter ein Übergang in neue Aufgaben nach Abschluss ihrer Projektarbeit vorgesehen. Es sollte festgelegt werden, wie die Mitarbeit in Projekten die Personalentwicklung beeinflusst.
- e) Es ist geregelt, wie und wann Aufgaben, Verantwortung und Befugnisse für Planung, Steuerung und Abwicklung des Projektes festgelegt werden sollen, sowie wie und wann dies den davon Betroffenen verbindlich mitgeteilt wird.
- f) Es ist geregelt, wie die Ziele und Unterziele festzulegen sind und wer daran wie mitwirkt.
- g) Es ist geregelt, wie und mit welchem Rang welche personellen und finanziellen Mittel und sonstigen Ressourcen dem Projekt verfügbar gemacht werden und wie sie zur Erreichung der Projektziele eingesetzt werden müssen.
- h) Es ist geregelt, wie möglichst viele, das Projekt betreffende Hintergrundinformationen dem Projektmanagement zugänglich gemacht werden.
- i) Es ist geregelt, auf welche Weise sichergestellt werden soll, dass alle Konzepte, Entwürfe und durchgearbeiteten Lösungen zum Projektgegenstand, die den technischen, wirtschaftlichen und zeitlichen Bedingungen des Projektes gerecht werden können, auch dem Projektmanagement bekannt gegeben und verfügbar gemacht werden.

Wegen der Vielfalt der Bedingungen können die Beispiele nicht alle Möglichkeiten abdecken. Oft zwingt das Projekt dazu, sich nicht auf die o. a. Beispiele zu beschränken, sondern Prozesse abzuwandeln und neue zusätzlich einzuführen. Es liegt in der Verantwortung von Bearbeiter und Benutzer, ein System zu schaffen, dessen Prozesse und Struktur dem Zusammenwirken der Funktionen der jeweiligen Aufgabenstellung des Projektmanagements entsprechen.

7. Dokumentation des Projektmanagementsystems

Alle von einer Organisation für ihr Projektmanagementsystem festgelegten Prozesse sollten in einer systematischen, geordneten und verständlichen Weise in einer Verfahrensbeschreibung dokumentiert werden (Projektmanagement-Handbuch).

8. Regeln für Projektmanagementprozesse

Die miteinander verbundenen Projektmanagementprozesse bilden die Elemente und Beziehungen des Projektmanagementsystems. Die jeweiligen Prozessziele werden erreicht, wenn die Qualität der Teilergebnisse den Forderungen entspricht.

Die Projektmanagementprozesse sind kennzeichnend für die Qualität des Projektmanagements und lassen erkennen, welche Ziele das Projektmanagement mit welchem Organisationsgrad, welchen Mitteln und welchem Aufwand erreichen will.

Beim Festlegen der Prozesse und Regeln wird beachtet,

- a) welche Ziele bei welchen Randbedingungen (Parameter) durch welche Projektmanagementprozesse und unter Einsatz welcher Arbeitsmittel erreicht werden sollen,
- b) welche Projektmanagementprozesse zur Planung, Steuerung und Überwachung des Projektablaufes erforderlich sind,
- c) welche Arbeitsschritte bei Einsatz welcher Personen und Mittel bei welchen Projektmanagementprozessen ein Element bilden sollen,
- d) welche Elemente als Träger bestimmter Projektmanagementfunktionen verfügbar sind,
- e) dass sichergestellt ist, dass die Länge der Prozessketten die notwendige Flexibilität des Projektmanagements nicht beeinträchtigt,
- f) dass festgelegt ist, in welcher Reihenfolge eine Prozesskette gebildet werden soll, wobei die Zwänge durch technische, organisatorische und personale Schranken minimiert sein sollten,
- g) dass die Qualität der Arbeitsergebnisse des Projektmanagements und ihrer Prozesse gesichert wird,
- h) wie ähnliche Prozesse standardisiert oder normiert werden,
- i) wie die Prozesse festgelegt und geändert und die Ergebnisse dokumentiert werden,
- j) wie die Prozesse eingeführt, vorbereitet, zur Ausführung vorgegeben und überwacht werden,

- k) wie die Produktivität und Wirtschaftlichkeit der Prozesse gesichert wird,
- l) wie eine Einbindung vorgegebener fremder Organisationselemente, Prozesse und Arbeitsmittel einschließlich Software in das Projektmanagementsystem zugelassen wird.