



Nachhaltiges Projektmanagement

Nachhaltigkeit – ein schönes Wort, aber wie lässt sich das Prinzip auf IT-Projekte übertragen? Im Projektmanagement bedeutet Nachhaltigkeit vor allem eines: der schonende Umgang mit personellen Ressourcen.

→ VON ROLAND HEINI

Gerade im Projektmanagement sind personelle wie auch finanzielle Ressourcen meist nur beschränkt verfügbar. Dies betrifft einerseits die Anzahl der Personen, andererseits auch die verfügbaren Skills der Projektleitenden und Projektmitarbeitenden. Das Projektmanagement muss deshalb dafür besorgt sein, diese Ressourcen richtig und am richtigen Ort einzusetzen. Hierfür sind drei Hauptfaktoren entscheidend:

- Durchführung der richtigen Projekte
- Professionelle Planung innerhalb der Projekte
- Einsatz der richtigen Ressourcen in den Projekten

DIE RICHTIGEN PROJEKTE

Ein gut geführtes Projektportfolio stellt sicher, dass die richtigen (wichtigen) Projekte umgesetzt werden. Dies beginnt schon bei der Prüfung neu eingereicherter Projektanträge. Selbstverständlich sollte schon bei der Auswahl jeder Projektantrag auf seine Wirtschaftlichkeit

und seine strategische Bedeutung überprüft werden. Ebenso wichtig ist die Frage, ob – im Vergleich mit anderen Projektanträgen, aber auch mit laufenden Projekten – die dafür benötigten personellen Ressourcen wirklich am richtigen Ort eingesetzt sind. Allenfalls sollte auch in Betracht gezogen werden, laufende Projekte zu sistieren. Zudem muss überprüft werden, ob die notwendigen Ressourcen im erforderlichen Umfang verfügbar sind bzw. beschafft werden können. Es bringt wenig Nutzen, heute schon mit der Konzeptionsphase zu starten, wenn bis zur geplanten Realisierungsphase die notwendigen

Skills und/oder Ressourcen gar nicht zur Verfügung gestellt bzw. beschafft werden können.

Zudem stellt ein professionelles Portfoliomanagement sicher, dass eine Schlüsselperson nicht an zu vielen Projekten gleichzeitig arbeiten muss. Dies schont einerseits die Person und führt andererseits zu einer deutlich erhöhten Effizienz in der Projektabwicklung. Ein nachhaltiger Umgang mit den personellen Ressourcen berücksichtigt, dass den Schlüsselpersonen zwischen den verschiedenen Projekten angemessene Verschnauaufpausen eingeräumt werden. Ein so zusammengestelltes Projektportfolio ist nicht

nur nachhaltig, sondern wird auch eine hohe Projekterfolgsrate zustande bringen.

PROFESSIONELLE PLANUNG

Der zweite Punkt setzt bei den einzelnen Projekten an. Vermutlich kennen Sie selbst auch einige Projektleiter, die dauernd Aktionismus betreiben. Sie rennen von Baustelle zu Baustelle, entscheiden ad-hoc, was wo zu tun ist, und setzen es auch gleich selber um – und sie fühlen sich gut dabei. Verständlich, denn sie haben ja den ganzen Tag Probleme gelöst und aktiv dazu beigetragen, dass ihr Projekt irgendwann erfolgreich abgeschlossen werden kann. Nur zwischendurch wird den Projektmanagern und ihren Mitarbeitenden der Stress zu viel.

Ginge es allenfalls auch anders? Eine Planung, deren Horizont den aktuellen Tag und die laufende Woche übersteigt, trägt massgeblich dazu bei, unsere wichtigste Ressource – die Menschen – zu schonen. Eine solche Planung hilft uns, zu agieren und nicht auf die jeweilige Situation reagieren zu müssen. Allein schon wenn sichergestellt werden kann, dass beim Start eines Arbeitspakets die notwendigen Voraussetzungen vollständig vorliegen, hilft das den Projektmitarbeitenden, sich auf ihr Arbeitspaket zu konzentrieren. Wenn dazu noch ein sinnvoller Umgang mit Zeitpuffern und Reserven eingeplant wird, liegt es auf der Hand, dass dies den Stress für alle Beteiligten massiv reduziert. Auch

ermöglicht eine aktuelle Planung, frühzeitig Engpässe aufzudecken und solche allenfalls zu verhindern oder zu vermindern. Diese Planung muss selbstverständlich laufend à jour gehalten werden.

Analog zum Projektportfoliomanagement, das sicherstellt, dass an den richtigen Projekten gearbeitet wird, muss der Projektleiter sicherstellen, dass im Einzelprojekt an den richtigen Tätigkeiten gearbeitet wird. Agile Techniken, z.B.



«Planung hilft, gezielt zu agieren»
Roland Heini, SPOL AG

Scrum, legen darauf einen starken Fokus. Aber auch in traditionell geführten Projekten sollte zunächst an den hoch priorisierten und/oder kritischen Arbeitspaketen gearbeitet werden und sicher nur an solchen, die ein vom Auftraggeber gefordertes Teilergebnis betreffen.

EINSATZPLAN FÜR RESSOURCEN

Der dritte Punkt: Welche Personen sollen in den Projekten eingesetzt werden? Sowohl bei der Projektleitung als auch bei den Projektmitarbeitenden sollte man sich diese Frage immer wieder stellen. Die Idealsituation, dass immer genügend Ressourcen mit den notwendigen Skills zur Verfügung stehen, wird in der Realität eher selten auftreten. Das sollte Sie jedoch nicht daran hindern, über die im Abschnitt «Die richtigen Projekte»

beschriebenen Massnahmen hinaus, die Skills der in einem konkreten Projekt eingesetzten Ressourcen vertieft zu betrachten. Welche Skills – methodisch, branchenfachlich und sozial – würden in diesem Projekt wirklich benötigt, und wie werden diese Skills durch die eingesetzten Ressourcen abgedeckt? Dank regelmässiger entsprechender Überprüfungen (z.B. mittels standardisierter Instrumente) erhalten Sie die Möglichkeit, die eingesetzten Personen richtig zu unterstützen und zu fördern. Wenn diese Überprüfung nicht stattfindet, kann dies dazu führen, dass sich die eingesetzten Mitarbeitenden überfordern oder falsch eingesetzt fühlen, was schlussendlich zu Motivationsproblemen führen wird. Das wiederum ist sicher kein nachhaltiger Ressourceneinsatz!

findet, kann dies dazu führen, dass sich die eingesetzten Mitarbeitenden überfordern oder falsch eingesetzt fühlen, was schlussendlich zu Motivationsproblemen führen wird. Das wiederum ist sicher kein nachhaltiger Ressourceneinsatz!

DREI-PUNKTE-PROGRAMM

Um nachhaltiges Projektmanagement zu betreiben, müssen also:

- die richtigen Projekte selektiert und durchgeführt werden,
- Mitarbeitende ihren Skills entsprechend eingesetzt werden und
- die Einsätze der Mitarbeitenden konkret geplant werden.

Wie sieht es damit in Ihrem Projektumfeld aus? Was tragen Sie zur Nachhaltigkeit im Projektmanagement bei? Ich wünsche Ihnen nachhaltige Projekterfolge mit motiviertem Personal. ←

Personalmittelplan nach Stellenprozenten							
Kosten		2011	2012	2013	2014	2015	Total Tage
Projekt A	Ausführungsbereich	1500 %	800 %	400 %	300 %	0 %	3400 Tg
	Fachbereich	500 %	800 %	300 %	200 %	0 %	1100 Tg
	Externe Mitarbeiter	500 %	100 %	300 %	100 %	0 %	5500 Tg
Projekt B	Ausführungsbereich	500 %	1500 %	0 %	0 %	0 %	500 Tg
	Fachbereich	500 %	1600 %	0 %	0 %	0 %	500 Tg
	Externe Mitarbeiter	200 %	200 %	0 %	0 %	0 %	1000 Tg
Projekt C	Ausführungsbereich	0 %	2000 %	1600 %	1200 %	1000 %	5600 Tg
	Fachbereich	0 %	200 %	500 %	600 %	400 %	1400 Tg
	Externe Mitarbeiter	0 %	0 %	0 %	0 %	200 %	400 Tg
Projekt D	Ausführungsbereich	0 %	1200 %	1000 %	800 %	1200 %	4800 Tg
	Fachbereich	0 %	300 %	500 %	800 %	800 %	2800 Tg
	Externe Mitarbeiter	0 %	200 %	300 %	200 %	200 %	0 Tg
Summe Ausführungsbereich		4200 %	6700 %	3000 %	2300 %	2200 %	28 800 Tg
Summe Fachbereich		3500 %	3300 %	2000 %	1600 %	1200 %	15 200 Tg
Summe externe Mitarbeiter		700 %	300 %	300 %	100 %	200 %	3200 Tg
Total		8400 %	10 300 %	5300 %	4000 %	3600 %	47 200 Tg
Anteil Wartung (in %)		26 %	15 %	28 %	40 %	56 %	40 %

Beispiel für eine professionelle Ressourcenplanung

BILDER: FOTOLIA.COM/MEDIA-IMAGES

VIW-AGENDA

Trainer's Day

→ 2. NOVEMBER 2012
Die jährliche Weiterbildungsveranstaltung für Dozentinnen und Dozenten. Das Thema: Munterrichtsmethoden.

VIW Kultur in Bern

→ 11. JANUAR 2013
Carl Orffs monumentale Komposition «Carmina Burana». Der einmalige kulturelle Anlass findet im Backstage-Apéro mit Dirigent, SolosängerInnen, Instrumentalisten und Chor seinen fulminanten Abschluss. Kultur-Casino Bern, 17:00 Uhr (Begrüssung: 16:30 Uhr)

Let's fly!

→ 29. NOVEMBER 2012
Setzen Sie sich an den Steuerknüppel von «Air Maldives»! «High Performance Teams» nutzt die Dynamiken einer Business-Simulation rund um ein Air-Taxi-Unternehmen. Ein hoch effizienter Bewusstwerdungsprozess für Team- und Führungskompetenzen. Abflug: 18 Uhr, Ende: ca. 21:15 Uhr

VIW Up(to)date

→ 11./12. JANUAR 2013
Der Event bietet VIW-Mitgliedern eine Plattform, um ihr Fachwissen aufzufrischen. Seminarhotel Appenberg, Zäziwil

VIW-Mitgliederportal

Details und Anmeldemöglichkeit zu den Events sowie aktuelle Jobangebote auf: → <https://portal.viw.ch>

IMPRESSUM

Das offizielle Publikationsorgan des VIW

HERAUSGEBER

VIW – Verband der Wirtschaftsinformatik

VIW-GESCHÄFTSSTELLE

Postfach 67, 5037 Muhen
Tel. 031 311 99 88
info@viw.ch, www.viw.ch

ERSCHEINUNGSWEISE

Monatlich