

# Das Lob der Einfachheit: MO-Projektmanagement als Ausweg aus der Komplexitätsfalle

**W**arum schon wieder ein neuer Ansatz? Es gibt doch schon genug Methoden. Exakt da liegt das Problem: Die meisten Methoden sind überdimensioniert, nicht für die tägliche Praxis geeignet und bürd den Nutzern einen Wust an Bürokratie auf. Das Ergebnis ist häufig, dass alle Methoden in Bausch und Bogen abgelehnt werden. Dass auch dies nicht der Stein der Weisen ist, zeigen die Ergebnisse aber nur zu deutlich.

Keine Methode kann den Erfolg des Projekts garantieren, doch MO-PM kann verhindern, dass das Projekt in unnützer Bürokratie versinkt und durch den Einsatz überdimensionierter Werkzeuge Zeit und Budget überschreitet. Und es kann verhindern, dass Projektmanagement zu einem Reizthema für alle Projektbeteiligten wird. Dadurch wiederum kommt man dem Erfolg ein ganzes Stück näher.

MO-PM ist ein Ansatz, der dem zunehmend lauter geäußerten Wunsch nach Zielstrebigkeit und Einfachheit nachkommt. Projektmanagement ist ein Hilfsmittel, um schnell und zu möglichst geringen Kosten ambitionierte Ziele zu erreichen, aber kein Dogma. Durch MO-PM wird es genau auf diese Funktion zurückgeführt. Die Denkrichtung von MO-PM lässt sich am besten durch eine Frage beschreiben: „Was brauchen wir, um den Erfolg des Projekts sicherzustellen?“

## Mit Kanonen auf Spatzen schießen

Wenn jemand in seinem Garten ein Gartenhäuschen errichten will, käme er nicht auf die Idee, Fundamente für ein Hochhaus zu legen und Kräne anrücken zu lassen. Nicht, dass er damit nicht schließlich sein Gartenhäuschen fertig stellen würde. Doch der Aufwand stünde in keinem Verhältnis zur Größe des Vorhabens, führte zu einer gemessenen am Vorhaben enormen Projektlaufzeit. Was in alltäglichen Situationen völlig normal ist, dass nämlich der Aufwand der Schwierigkeit des Vorhabens angepasst wird, gerät bei der Durchführung von Projekten leicht aus dem Blickfeld. Hier wird schon mal mit Kano-

nen auf Spatzen geschossen, aus allen zur Verfügung stehenden Rohren.

## Die Kunst des Weglassens

In Seminaren, Lehrbüchern und Schulen wird gezeigt, was alles im Werkzeugkasten des Projektmanagement enthalten ist – es ist beeindruckend und im wahrsten Sinne überwältigend. Nicht gezeigt wird dagegen, was in welchen Situationen gebraucht wird und – vor allem – was nicht. MO-PM besteht in der Kunst des Weglassens. Nicht willkürlich, sondern abgestimmt auf die Projekte. MO-PM ist damit ein Vorgehensmodell, das für jedes Projekt eindeutige Aussagen über die Schritte im Projektmanagement macht.

## Konzentration aufs Wesentliche: Kriterien für MO-PM

Im Mittelpunkt steht der Kunde des Projekts – seine Wünsche und Bedürfnisse. Das impliziert hohe Flexibilität und Mobilität. Nicht von Bedeutung ist dagegen die Einhaltung von vordefinierten Prozessen. Diese sind meist zu komplex, zu statisch und damit wenig geeignet, flexibel auf veränderte Anforderungen zu reagieren. Hohe Flexibilität ist für den Kunden von großem Wert, weil dies eine hohe Änderungsflexibilität beinhaltet. Änderungen dürfen nicht als Störung im Projektablauf betrachtet werden, sondern als Wettbewerbsvorteil für den Kunden.

MO-PM ist ergebnisorientiert, Prozesse sind Wegbegleiter. Vordefinierte Prozesse haben die Funktion von Hinweisschildern am Wegrand, die an kritischen Punkten die Richtung anzeigen. Jeder Autofahrer oder Wanderer weiß aber aus eigener Erfahrung: der ausgeschilderte Weg ist mitnichten immer der schnellste oder der aktuell sicherste. Starre Prozesse führen oftmals direkt in den Stau oder zu unüberwindlichen Hindernissen, wenn z. B. der Weg wegen eines Hangabrutsches unpassierbar ist. Aus dem Straßenverkehr wissen wir, dass man diese Art von

Schwierigkeiten durch Verkehrsmeldungen entschärfen will. Im Projektmanagement gibt es dieses Informationsinstrument ebenfalls, wenn auch in anderer Form. Hier verarbeiten Projektleiter und -team Signale, anhand derer sie die weitere Projektentwicklung abschätzen und entsprechende Maßnahmen einleiten, um zum Ziel zu gelangen. Das bedeutet, dass sie nicht den Wegweisern folgen, sondern durch die konkrete Situation bedingt einen kleinen Umweg in Kauf nehmen, um letztlich doch schneller und sicherer ans Ziel zu gelangen.

In diesem Sinne ist MO-PM stärker steuerungsorientiert als planungsorientiert. Planung hat zwei Funktionen. Zum einen ist sie die notwendige Voraussetzung der Steuerung. Zum anderen ist eine Planung zur Überprüfung der im magischen Dreieck postulierten Projektziele – Inhalt, Kosten und Termine – auf ihre Realisierbarkeit unverzichtbar. Die Planung muss diesen Funktionen gerecht werden, nicht weniger – vor allem aber nicht mehr. Das bedeutet eine im Wortsinn abgespeckte, eine schlanke Planung. Alles was nicht notwendig ist, um die angeführten Funktionen zu erfüllen, wird gekürzt oder fällt ganz weg.

Die Planung wird also nicht mit der Rasenmähermethode auf ein als noch tragbar erachtetes Maß gestutzt, sondern auf das notwendige Ausmaß begrenzt. Dieses notwendige Ausmaß ist immer auch der vernünftige Aufwand und muss für jedes Projekt situativ bestimmt werden. Für ein Entwicklungsprojekt mit überragend hoher Bedeutung der Termineinhaltung sind die notwendigen Planungsaktivitäten und -tiefen andere als für ein Organisationsprojekt.

Die Planungsgrundlage ist aber nicht, wie beim sog. Tayloring üblich, der maximale Umfang, von dem dann je nach Projekt Abstriche vorgenommen werden können. Grundsätzlich wird beim MO-PM ein Mindestumfang festgelegt, der dann erweitert werden kann. MO-PM ist also ein klassischer Bottom up-Ansatz.

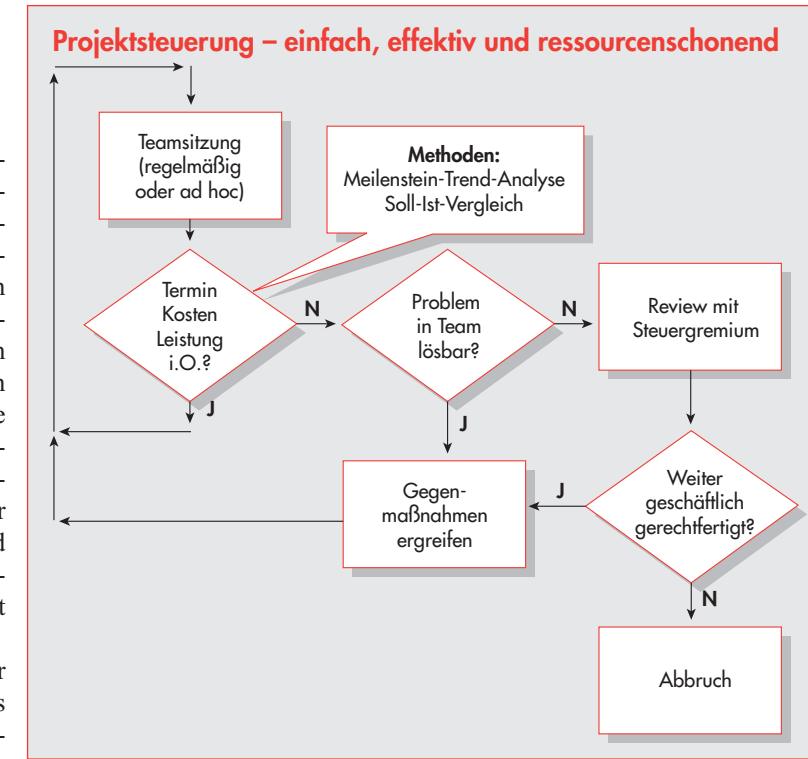
Was gehört zum Mindestumfang? Unverzichtbar ist die exakte Definition des Ziels sowie der wichtigsten Etappen, wie dieses Ziel erreicht werden soll – eine

Meilensteinplanung. Meilensteine sind Zwischenziele und die Strecke von einem Meilenstein zum nächsten ist eine Etappe. Wenn dann Meilensteine Wegmarken auf dem Weg zum Ziel darstellen, muss an diesen Marken auch eine Bestimmung der Termin- und Kostensituation möglich sein. Grundlage dafür sind Termine und Aufwand sowie Kosten, die auf Arbeitspaketebene geplant werden.

Entsprechendes gilt für die Projektsteuerung. Was an Planungs- und Steuerungsmethoden nicht sinnvoll ist, wird gnadenlos über Bord geworfen, was überdimensioniert ist, wird auf ein angemessenes Maß zurückgeführt. Auf der Streichliste befinden sich komplizierte Algorithmen zur Projektauswahl, Netzplantechnik, Ressourcenoptimierung mit Belastungsdiagrammen, Earned Value Analyse, Reifegradmessungen sowie der Einsatz vieler parallel eingesetzter Tools. Nicht zu Unrecht beschwerten sich viele Projektmitarbeiter, dass für die eigentliche Projektarbeit viel zu wenig Zeit bleibt, da eine unübersehbare Toolandschaft ebenso bedient werden müssen wie eine ausufernde Bürokratie.

Die ausufernde Bürokratie ist eine Antwort auf die zunehmende Komplexität der Projekte, die scheinbar ohne als bürokratisch empfundene Regelungen nicht mehr zu handhaben ist. Doch was macht viele Projekte erst so komplex? Natürlich die Komplexität der Produkte oder Dienstleistungen, die am Ende des Projekts stehen, doch mindestens ebenso die Komplexität der Teams. Die Komplexität der Teams steigt mit der Anzahl der Teammitglieder, aber auch mit der Art der Kommunikation, mit der Art der Entscheidungsfindung und Abstimmung sowie mit der Arbeitsorganisation und nicht zuletzt mit der Überwachung des Teams. Alles Punkte, die im traditionellen methodenorientierten Projektmanagement zu kurz kommen und die vom MO-Projektmanagement aufgegriffen werden.

Was ist der häufigste Grund für eine Überschreitung der Termine und Kosten? Richtig, eine unrealistische Planung! Doch wieso sind Planungsansätze unrealistisch?



Erstens, weil die Planung unter dem Druck unrealistischer Vorgaben zustande kommt. Zweitens, weil die zuständigen Mitarbeiter nicht in die Planung eingebunden sind. Auch diese beiden Punkte berühren stark die Grundlagen von MO-PM: Vertrauen in und ausreichende Kompetenzen für das Projektteam.

Wenn hier von Vertrauen in das Projektteam gesprochen wird, ist nicht blindes Vertrauen gemeint, sondern Vertrauen, das auf einer tragfähigen Basis, bestehend aus der Personalauswahl und -entwicklung, gründet. Seit McGregor sollte bekannt sein, wie das Menschenbild das Führungsverhalten prägt. Das Motto kann nur lauten: Vertrauen zahlt sich aus.

Jeder Praktiker weiß, dass ein wirkliches Team auch schwierige Projekte meistert, selbst wenn es nur mit einem begrenzten Methodenwissen ausgestattet ist. Kurz: Der Erfolgsfaktor im Projektmanagement ist das Team. Warum dennoch das Team nicht die ihm gebührende Aufmerksamkeit genießt, bleibt eines der Mysterien der Projektarbeit. Unrealistische Vorgaben des Managements, die unwidersprochen in eine „Planung“ übernommen

werden, sind ein Zeichen von wenig Vertrauen in das Projektteam, das postwendend „gerechtfertigt“ wird – die berühmte sich selbst erfüllende Prophezeiung nach McGregor. Er hat aber gezeigt, dass dies auch in die umgekehrte Richtung funktioniert.

MO-PM baut darauf, da hier das Projektteam noch wichtiger als im klassischen Projektmanagement ist. Das Team arbeitet autonomer, ausgestattet mit mehr Kompetenzen und nicht zuletzt mit mehr Vertrauen. Die Kompetenzen werden in einer Rollenbeschreibung verbindlich definiert. Ein großer

Teil der Überwachungsprozeduren entfällt. So werden beispielsweise Reviews nur an wichtigen Meilensteinen sowie bei gravierenden Problemen durchgeführt. Reviews stellen für das gesamte Projektteam einen nicht zu unterschätzenden Aufwand dar, ohne dass sie unmittelbar einen Beitrag zur Zielerreichung liefern. Sie sind deshalb auf das unbedingt notwendige Ausmaß zu beschränken.

Das Vorgehen bei der „Entbürokratisierung“ ist wie bei der Projektplanung, die Frage lautet: Was ist für den Projekterfolg erforderlich? Der Rest fällt dem Rotstift zum Opfer. Dies entlastet das Projektteam und ermöglicht es ihm, sich auf wertschöpfende Arbeiten zu konzentrieren. Die starke Betonung des Teams macht MO-PM nicht zuletzt zu einem Organisationsprinzip, was ja auch die Bezeichnung Minimal Overhead nahe legt.

