

## Projektmanagement

### Projektkomplexität

---

#### Worum geht es?

Projekt ist nicht gleich Projekt. Sie unterscheiden sich bezüglich Aufwand, Dauer, Kosten, Inhalte und Komplexität. Folge dessen variiert auch die Art und Weise der Projektsteuerung und -führung. Konsequenterweise gilt es auch, sich die Komplexität und die sich ergebenden Steuerungs- und Führungsoptionen bewusst zu machen.

Projektkomplexität ist keine objektiv messbare Grösse. Hingegen lassen sich Merkmale, welche nachweislich die Projektkomplexität beeinflussen, subjektiv – als Einzelperson oder Gruppe – beobachten und beurteilen. Projektkomplexität ist generell Thema der Projektmanagementliteratur. Patzak (2009) schlägt ein Schema zur Projektkomplexitätsbewertung vor.

#### Was bringt es?

Werden (alle) Projekte einheitlich bezüglich ihrer Komplexität beurteilt, gewinnt die Organisation Hinweise zur Priorisierung des Projektportfolios und bezüglich Projektsteuerung und -führung. Für das einzelne Projekt ergibt sich neben Handlungshinweisen zur Steuerung resp. Führung ein „Gefühl“ für das Projekt als sozio-technisches System: Die Betrachtung der Komplexität schafft Transparenz, zeigt die Vernetzung, die Dynamik und Gegensätzlichkeit – und liefert Hinweise für das bewusste, angemessene Risikomanagement.

#### Wie gehe ich vor?

##### ① Beurteilung der Komplexitätsmerkmale eines Projekts

- Grundlage: Schema zur Projektkomplexitätsbewertung nach Patzak (→ [Template](#))
- Einzelbeurteilung (Auftraggeber, Projektleiter etc.) oder als Gruppe in gegenseitiger Abstimmung (z. B. Auftraggeber mit Projektleiter/Projektausschuss; Projektleiter mit Projektteam/Teilprojektleitern); der Findungsprozess zu einer gemeinsamen Sicht auf die Projektkomplexität fördert insb. auch die Teamentwicklung und das [ganzheitliche Projektverständnis](#).

##### ② Skizzieren von Handlungsoptionen zur Projektsteuerung und -führung

Ausgewählte Leitfragen bei einer mittleren resp. hohen Komplexitätsklasse sind:

- Organisation
  - Besetzung eines Projekt-Office?
  - Besetzung eines Risiko-, Qualitäts- resp. Controlling-Managers („Professionalisierung“ resp. 4-Augen-Prinzip)?
  - Besetzung eines Lenkungsausschusses?
  - Bildung einer Fachgruppe?
  - Bildung eines Sounding-Board?
  - Wechsel von einer Stab-Linien Organisation zu einer Matrix- resp. reinen Projekt-Organisation?
- Kompetenzen
  - PM-spezifisches Training der Projektmitarbeitenden?
  - dezidierte Teamentwicklungsaktivitäten?
- Vorgehen
  - Splitting des Projektes in Teilprojekte?
  - Bildung eines Programmes?
  - Splitting des Projektes in Realisierungseinheiten?

- Berichtswesen
  - Verdichtung der Berichtsrythmus?
  - Erweiterung des Berichtsportfolios?
  - Erhöhung der Quality-Gates?
- Kommunikation
  - Intensivierung der Kommunikationsaktivitäten?
  - Erweiterung der Projektsprachen?

③ **Definition von Handlungsmassnahmen, Umsetzung, Überprüfung und Reflexion**

Die nachfolgenden Schritte folgen dem „klassischen“ Deming-Zyklus der [kontinuierlichen Verbesserung](#):

- a. Plan: Planung und Organisation konkreter Handlungsmassnahmen
- b. Do: Umsetzung der geplanten Massnahmen
- c. Check: Beurteilung der Zweckmässigkeit der umgesetzten Massnahmen
- d. Act: Identifikation und Definition allfällig zusätzlicher Massnahmen.