

Projektmanagement: Der richtige Weg zu guten Ergebnissen



In diesem Kapitel

- ▶ Projekte erkennen
- ▶ Projektmanagement im Einzelnen
- ▶ Die Rolle des Projektmanagers richtig einschätzen
- ▶ Projektphasen richtig durchlaufen
- ▶ Mögliche Probleme erkennen
- ▶ Voraussetzungen für den Projekterfolg

Erfolgreiche Unternehmen initiieren Projekte, die innerhalb vorgegebener Zeiträume mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen bestimmte Ergebnisse erzielen sollen. Das führt dazu, dass immer mehr Unternehmen nach Mitarbeitern suchen, die in einer solchen projektorientierten Umgebung Höchstleistungen bringen.

Bei Leuten, die Karriere machen wollen, scheint die Botschaft richtig anzukommen. Immer mehr Mitarbeiter auf allen Unternehmensebenen suchen nach Möglichkeiten, wie sie ihre Projekte besser in den Griff bekommen. Ein Artikel in der Zeitschrift *Fortune* bezeichnete kürzlich die Position des »Projektmanagers« als beste Möglichkeit zum beruflichen Aufstieg. Was in dem Artikel nicht stand, war, dass die Mehrheit der Projektmanager nicht freiwillig Projektmanager geworden sind. Denn häufig ist die Leitung eines Projekts eine unerwartete, aber unvermeidliche Entwicklung auf dem gewählten Karrierepfad.

Da Sie dieses Buch in den Händen halten, sind auch Sie wahrscheinlich ins kalte Wasser des Projektmanagements geschubst worden. Als unerfahrener Projektmanager brauchen Sie die verschiedensten Fähigkeiten und Techniken, damit Sie Projekte erfolgreich zu Ende führen können. Dieses Kapitel bringt Sie auf den rechten Weg und hilft Ihnen, echte Projekte von Scheinprojekten zu unterscheiden, zu verstehen, warum Projekte erfolgreich sind oder fehlschlagen, und wie ein echter Projektmanager zu denken.

Was genau ist ein Projekt?

Egal, worin Ihre berufliche Tätigkeit besteht, Sie müssen täglich eine Vielzahl von Aufgaben erledigen: Memos vorbereiten, Sitzungen abhalten, eine Marketingkampagne entwickeln, in neue Büroräume umziehen. Oder läuft Ihr Tag vielleicht eher so ab: die Informationssysteme benutzerfreundlicher programmieren, eine Forschungsreihe für das Labor entwerfen, das Firmenimage verbessern? Nicht alle diese Aufgaben sind echte Projekte. Woran erkennt man, wann es sich um ein echtes Projekt handelt? Dieser Abschnitt hilft Ihnen!



Ob groß oder klein, ein Projekt hat folgende Merkmale:

- ✓ **Ein vorher festgelegter Output:** Produkte oder Ergebnisse (in Kapitel 2 lernen Sie mehr darüber, wie man gewünschte Ergebnisse richtig beschreibt)
- ✓ **Ein vorher festgelegter Anfang und ein festgelegtes Ende:** Projekte laufen nicht ewig (in Kapitel 5 erfahren Sie, wie Sie für Ihr Projekt einen Zeitplan erstellen)
- ✓ **Festgelegte Budgets:** Welche Mengen an Personen (siehe Kapitel 6), Finanzmitteln (siehe Kapitel 7), Ausrüstungen (siehe Kapitel 7), Produktionsmitteln (siehe Kapitel 7) und Informationen (siehe Kapitel 7) sind notwendig



Jedes Element wirkt sich auf die anderen aus. Will man den Output erhöhen, muss man möglicherweise mehr Zeit (einen späteren Endtermin) oder mehr Ressourcen investieren. Eine Vorverlegung des Endtermins macht möglicherweise eine Einschränkung bei den Ergebnissen oder eine Erhöhung der Projektkosten (über das festgelegte Budget hinaus) erforderlich, weil Überstunden bezahlt werden müssen. Um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen, bewegt man sich immer innerhalb dieser drei Elemente.

Projekte gibt es in ganz unterschiedlichen Formen und Größen.

- ✓ **Projekte können groß oder klein sein.**
 - Ein neues U-Bahn-Netz, das mehr als eine Milliarde Euro kostet und dessen Fertigstellung 10 bis 15 Jahre dauert, ist ein Projekt.
 - Den Bericht mit den monatlichen Umsatzzahlen vorzubereiten, was etwa einen Tag dauert, ist ebenfalls ein Projekt.
- ✓ **An Projekten können viele Menschen beteiligt sein oder nur Sie allein.**
 - Alle 10.000 Mitarbeiter Ihres Unternehmens zum Thema Kundenservice zu schulen, ist ein Projekt.
 - Die Möbel und Computer in Ihrem Büro umzustellen, ist ein Projekt.
- ✓ **Projekte können über einen schriftlichen Vertrag oder eine formlose Vereinbarung definiert werden.**
 - Ein unterschriebener Vertrag zwischen Ihnen und einem Kunden über den Bau eines Einfamilienhauses definiert ein Projekt.
 - Ein formloses Versprechen an Ihren Kollegen, dass Sie ihm das neue Softwarepaket auf seinem Rechner installieren, definiert ein Projekt.
- ✓ **Projekte können beruflicher oder privater Natur sein.**
 - Die Durchführung der jährlichen Blutspendeaktion in Ihrer Firma ist ein Projekt.
 - Eine Party für 15 Personen zu organisieren, ist ein Projekt.

Egal, wie Ihr Projekt aussieht, Sie definieren es auf der Grundlage immer der gleichen drei Elemente: Output, Start- und Endtermine und Ressourcen. Die Informationen, die Sie brauchen, um Ihr Projekt zu planen und zu verwalten, sind die gleichen, auch wenn der Komplexitätsgrad und die notwendige Vorbereitungszeit unterschiedlich sind. Je sorgfältiger Sie planen und Ihre Projekte verwalten, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass Sie sie erfolgreich zum Abschluss bringen.



Ähnliche Ausdrücke, die häufig mit dem Begriff »Projekt« verwechselt werden

Zwei Ausdrücke werden häufig mit dem Begriff »Projekt« verwechselt:

- ✓ Ein *Prozess* ist eine Abfolge einzelner Schritte, in denen eine bestimmte Routine abgearbeitet wird wie das Beschaffungswesen oder ein Bewilligungsverfahren. Ein Prozess ist keine einmalige Maßnahme mit festgelegten Ergebnissen, sondern er legt fest, wie eine bestimmte Funktion jedes Mal ausgeführt werden muss, wenn sie ausgeführt wird. Prozesse, wie die Maßnahmen, die getroffen werden sollen, wenn benötigte Materialien beschafft werden müssen, sind häufig Bestandteil von Projekten.
- ✓ Ein *Programm* ist Arbeit, die geleistet wird, um sich einem langfristigen Ziel zu nähern. Ein Programm zur Steigerung des Gesundheitsbewusstseins oder ein Programm zur Steigerung der Mitarbeitermotivation sind Beispiele für Programme. Ein Programm erreicht sein Ziel nie ganz (so wird sich beispielsweise die Öffentlichkeit nie aller Gesundheitsrisiken bewusst sein); sondern ein oder mehrere Projekte werden durchgeführt, um bestimmte Ergebnisse zu erzielen, die mit dem Oberziel des Programms zusammenhängen (zum Beispiel die Durchführung eines Workshops zur Prävention von Rückenschmerzen). In diesem Fall besteht ein Programm aus einer Reihe von Projekten.

Projektmanagement definieren

Projektmanagement ist der Prozess, in dem Sie Ihr Projekt vom Start durch die Durchführungsphase bis zum Ende führen. Zum Projektmanagement gehören drei Grundtätigkeiten:

- ✓ **Planung:** Festlegen, welche Ergebnisse erzielt werden sollen, wie der Zeitrahmen aussieht und welche Ressourcen erforderlich sind
- ✓ **Organisation:** Die Rollen und Verantwortungsbereiche der Beteiligten definieren
- ✓ **Kontrolle:** Immer wieder deutlich machen, welche Leistungen von den Beteiligten erwartet werden, Maßnahmen und erzielte Ergebnisse überwachen, auftauchende Probleme lösen, Informationen an Interessierte weitergeben

Um diese Tätigkeiten erfolgreich umsetzen zu können, benötigen Sie:

- ✓ **Informationen:** Genaue, rechtzeitige und vollständige Daten für die Planung, die Durchführungsüberwachung und die Abschlussauswertung

- ✓ **Kommunikation:** Klare, offene und rechtzeitige Bereitstellung von Informationen an die jeweiligen Einzelpersonen und Personengruppen
- ✓ **Engagement:** Das persönliche Versprechen der Teammitglieder, die vereinbarten Ergebnisse innerhalb der vorgegebenen Zeit und Budgets zu liefern

Wenn Projektinformationen sorgfältig und vollständig formuliert und weitergegeben werden, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Projektdurchführung erheblich. Wenn Teile dieser Informationen vage sind, völlig fehlen oder nicht effektiv weitergeleitet wurden, sinken die Erfolgchancen.



Projekte sind zeitlich begrenzt und sollen bestimmte Ergebnisse hervorbringen. Wenn die gewünschten Ergebnisse erzielt wurden, sollte das Projekt beendet werden. Diese Vergänglichkeit bringt manchmal besondere Herausforderungen mit sich:

- ✓ **Nicht die einzige Aufgabe:** Möglicherweise bittet man Sie darum, ein neues Projekt zusätzlich und nicht anstelle eines beendeten Projekts zu übernehmen. Vielleicht fragt man Sie gar nicht, welche Auswirkungen die neue Arbeitsbelastung auf die bereits bestehende hat. Man geht einfach davon aus, dass Sie es »schon irgendwie schaffen«. Wenn es dann zu Konflikten darüber kommt, wie jemand seine Arbeitszeit auf unterschiedliche Aufgaben verteilen soll, gibt es oftmals keine oder nur unzureichende Richtlinien oder Verfahren, um diese Probleme zu lösen.
- ✓ **Die beteiligten Personen haben möglicherweise noch nie zusammengearbeitet:** Auch bei kleineren Projekten braucht man manchmal Hilfe von anderen. Bei größeren Aufgaben werden eine oder mehrere Personen zu einem Projektteam zusammengestellt. Auf jeden Fall werden Sie feststellen, dass einige der Beteiligten noch nie miteinander gearbeitet haben. Einige kennen sich vielleicht nicht einmal. Dieser unterschiedliche Grad der Vertrautheit kann das Projekt verzögern, weil Teammitglieder möglicherweise
 - unterschiedliche Arbeits- und Kommunikationsstile haben
 - für dieselbe Tätigkeit unterschiedliche Herangehensweisen haben
 - nicht die Zeit hatten, ausreichend Respekt füreinander und Vertrauen zueinander aufzubauen.
- ✓ **Kein direkter Vorgesetzter:** In den meisten Projekten ist der Projektmanager den Teammitgliedern nicht übergeordnet. Das bedeutet, dass man die normalen Belohnungen, wie eine Gehaltserhöhung, Belobigungen oder Beförderungen nicht zur Motivation der Teammitglieder einsetzen kann. Und man kann Konflikte bezüglich des Arbeitseinsatzes oder fachliche Probleme nicht eigenmächtig lösen.

Eine Analyse der Projektmanagement-Denkweise

Die Aufgabe eines Projektmanagers ist eine echte Herausforderung. Er oder sie muss die Zusammenarbeit von Spezialisten koordinieren – von denen viele wenig Erfahrung in Teamarbeit besitzen – und ihnen helfen, ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Die berufliche Erfahrung des Projektmanagers ist meistens ebenfalls fachlicher Art, trotzdem hängt sein oder ihr Erfolg davon ab, dass er oder sie in der Lage ist, schwierige unternehmerische und persönliche Probleme zu erkennen und zu lösen.

Eine entsprechende Einstellung und Herangehensweise ist für den Erfolg des Projekts entscheidend.

Ein Blick auf die Rolle des Projektmanagers

Früher waren die Regeln für Leistungen in Unternehmen einfach: Der Chef hat eine Anweisung erteilt, Sie haben sie ausgeführt. Eine Aufgabenstellung zu hinterfragen galt als Aufsässigkeit oder Inkompetenz.

Die Regeln in Unternehmen haben sich geändert. Heutzutage hat Ihr Vorgesetzter möglicherweise eine Idee und Sie müssen entscheiden, wie Sie sie umsetzen wollen. Sie bestätigen, dass ein Projekt seine Vorgaben tatsächlich erfüllen kann und legen fest, welche Aufgaben in welcher Zeit und mit welchen Ressourcen gelöst werden müssen.

Es ist sinnlos, ein Projekt anders anzugehen. Der Projektmanager muss in die Entwicklung der Pläne eingebunden sein, weil er die Gelegenheit haben muss, Erwartungshaltungen abzuklären, vorgeschlagene Herangehensweisen zu prüfen und Fragen zu stellen.



Der Schlüssel zum Projekterfolg liegt darin, sich aktiv zu verhalten, also selbst die Initiative zu ergreifen. Warten Sie nicht, bis andere Ihnen sagen, was Sie zu tun haben.

- ✓ Sie recherchieren Informationen, weil Sie wissen, dass Sie sie benötigen.
- ✓ Sie halten sich an den Projektablauf, weil Sie wissen, dass dies der beste Weg ist.
- ✓ Sie beziehen die Menschen mit ein, von denen Sie wissen, dass sie für das Projekt wichtig sind.
- ✓ Sie sprechen Risiken und Probleme an, analysieren sie und holen sich Unterstützung bei der Bewältigung.
- ✓ Sie geben Informationen an die Personen weiter, von denen Sie wissen, dass sie diese Informationen brauchen.
- ✓ Sie halten alle wichtigen Informationen schriftlich fest.
- ✓ Sie engagieren sich für ein Projekt und erwarten und fordern dasselbe von anderen.

Lassen Sie keine Ausreden gelten



Sie müssen damit rechnen, dass andere Ihre Versuche, sich aktiv zu verhalten, untergraben wollen. Hier ein paar Ausreden, die als Rechtfertigung dafür dienen sollen, ein Projekt lockerer anzugehen, und die passenden Gegenargumente:

- ✓ **Ausrede:** Bei uns sind Projekte immer gleich Krisen; man hat einfach keine Zeit zu planen.

Gegenargument: Leider gilt gerade das Gegenteil! In einer Krise kann man es sich nicht leisten, nicht zu planen. Warum? Weil Sie es mit einer kritischen Situation zu tun haben, die mit begrenzten Mitteln und in einer begrenzten Zeitspanne gelöst werden muss. Fehler können Sie sich nicht leisten. Unter Druck und emotionsgeladen zu handeln (die beiden Merkmale einer Krise), führt praktisch unweigerlich zu Fehlern.

- ✓ **Ausrede:** Strukturiertes Projektmanagement ist nur bei großen Projekten erforderlich.

Gegenargument: Egal, wie umfangreich Ihr Projekt ist, die Informationen, die Sie sammeln und liefern müssen, sind dieselben: Was soll produziert werden? Welche Arbeit muss erledigt werden? Wer erledigt sie? Wann ist sie erledigt? Wurden die Erwartungen erfüllt?

Bei großen Projekten kann es viele Wochen oder sogar Monate dauern, bis man zufrieden stellende Antworten auf diese Fragen bekommt. Bei kleinen Projekten (die sich nur über wenige Tage erstrecken) kann es lediglich 15 Minuten dauern. Trotzdem müssen diese Fragen beantwortet werden.

- ✓ **Ausrede:** Ihre Projekte erfordern Kreativität und Neuentwicklungen. Sie lassen sich überhaupt nicht vorausplanen.

Gegenargument: Einige Projekte sind berechenbarer als andere. Trotzdem haben diejenigen, die auf die Ergebnisse warten, bestimmte Erwartungen hinsichtlich dessen, was dabei herauskommt und wann die Resultate erreicht werden. Wenn man ein Projekt managt, bei dem der Unsicherheitsfaktor hoch ist, ist es deshalb besonders wichtig, Grundpläne zu entwickeln und bekannt zu machen und die Auswirkungen unvorhergesehener Ereignisse und Veränderungen in diesen Grundplan einzubeziehen, zu bewerten und ebenfalls bekannt zu machen.

Vielleicht werden Sie nie mit diesen Ausreden konfrontiert oder jedenfalls nicht häufig. Egal. Benutzen Sie die Gegenargumente auch, um sich selbst zu rechtfertigen.

Die Lebensphasen Ihres Projekts

Haben Sie eine Vorstellung davon, was ein Projektmanager macht und was einen guten Projektmanager ausmacht? Wenn ja, sind Sie für die Grundelemente eines Projekts bereit. Jedes Projekt durchläuft, unabhängig von seiner Größe, fünf Phasen:

- ✓ **Konzeptphase:** Eine Idee wird geboren.
- ✓ **Abgrenzungsphase:** Ein Plan wird entwickelt.
- ✓ **Startphase:** Ein Team wird gebildet.
- ✓ **Durchführungsphase:** Die Arbeit wird getan.
- ✓ **Abschlussphase:** Das Projekt wird beendet.

Bei kleineren Projekten kann der gesamte Prozess lediglich einige Tage dauern. Bei größeren Projekten kann er sogar viele Jahre dauern! Aber egal, wie einfach oder kompliziert ein Projekt ist, der Ablauf ist immer derselbe (siehe Abbildung 1.1).

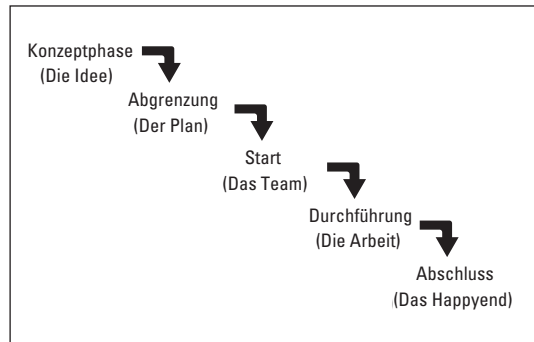


Abbildung 1.1: Führen Sie Ihr Projekt durch seine fünf Lebensphasen.

Die Konzeptphase

Alle Projekte beginnen mit einer Idee: Einer Ihrer Kunden macht vielleicht einen Verbesserungsvorschlag, der Geschäftsführer denkt daran, vielleicht einen neuen Markt zu erobern, oder Sie suchen nach einer Möglichkeit, den Beschaffungsprozess in Ihrem Unternehmen umzustrukturieren. Wenn eine Idee Gestalt annimmt, ist Ihr Projekt in der Konzeptphase.



Manchmal wird die Konzeptphase formlos gehandhabt; bei einem kleinen Konzept besteht sie vielleicht nur aus einer Diskussion oder einer verbalen Vereinbarung. In anderen Situationen, vor allem bei größeren Projekten, sind eine schriftliche Zusammenfassung und eine offizielle Entscheidung erforderlich.

Bei der Entscheidung, ob Ihr Projekt durchgeführt werden soll, sollten Sie einmal über die folgenden beiden Fragen nachdenken:

- ✓ **Sollten Sie es durchführen?** Wiegt der Nutzen, den Sie erwarten, die Kosten, die das Projekt voraussichtlich verursacht, auf?
- ✓ **Können Sie es durchführen?** Ist das Projekt umsetzbar? Stehen die notwendigen Ressourcen zur Verfügung?

Wenn Sie beide Fragen mit »ja« beantworten, kommt die Abgrenzungsphase (siehe nächsten Abschnitt), in der Sie Ihren Projektplan entwickeln. Wenn Sie eine der beiden Fragen mit einem klaren »Nein« beantworten, dann sollten Sie unter keinen Umständen weitermachen. Sie müssen überlegen, ob Sie das Projekt umstrukturieren können, um es durchführbar und lohnenswert zu machen. Wenn nicht, stoppen Sie es sofort. Alles andere bringt nur verschwendete Ressourcen, verspielte Chancen und frustrierte Mitarbeiter mit sich.



Sie sind in Ihrem Unternehmen für sämtliche Drucksachen zuständig. Sie haben gerade eine Anfrage bekommen und sollen 20.000 Seiten in zehn Minuten ausdrucken, was bedeuten würde, dass Sie Drucker brauchen, die 2.000 Seiten pro Minute drucken.

Sie fragen bei Ihren Mitarbeitern nach und stellen fest, dass die vorhandenen Drucker maximal 500 Seiten pro Minute drucken können. Sie fragen beim Lieferanten nach und erfahren, dass der schnellste Drucker, der heute noch lieferbar wäre, höchstens 1.000 Seiten pro Minute druckt. Würden Sie Ihre Zustimmung zu diesem Projekt geben, wenn es keine realistische Möglichkeit gibt, diese Anforderungen zu erfüllen? Natürlich nicht!

Anstatt etwas zu versprechen, was Sie nicht halten können, überlegen Sie, ob es möglich ist, den Auftrag zu verändern. Könnte Ihr Kunde damit leben, wenn er die Drucksache erst in 20 Minuten bekommt? Kann man einen Teil der Seiten in den ersten zehn Minuten und den Rest zu einem späteren Zeitpunkt liefern?



Manchmal ist man davon überzeugt, dass man eine bestimmte Aufgabe nicht erfüllen kann oder dass der mögliche Nutzen die Kosten nicht rechtfertigt. Fragen Sie lieber noch einmal bei den Leuten nach, die den Projektauftrag formuliert oder geprüft haben. Vielleicht wissen die etwas, was Sie nicht wissen, oder Sie wissen etwas, was die nicht wissen.

Seien Sie mit den Annahmen, die Sie oder andere Projektbeteiligte machen, vorsichtig, wenn Sie den möglichen Wert, die Kosten und die Machbarkeit eines Projekts einschätzen sollen. Beispielsweise kann es sein, dass Ihre Bitte um Genehmigung von Überstunden letztes Mal zwar abgelehnt wurde, dieses Mal aber bewilligt wird.

Die Kosten-Nutzen-Analyse

Eine *Kosten-Nutzen-Analyse* ist eine vergleichende Bewertung aller Kosten, die anfallen, um Ihr Projekt zu realisieren, die notwendigen Veränderungen einzuführen und durchzusetzen, und aller möglichen Vorteile, die Ihr Projekt mit sich bringen kann. Eine Kosten-Nutzen-Analyse hilft Ihnen bei folgenden Entscheidungen:

- ✓ entscheiden, ob man ein Projekt durchführen soll, oder für welches von mehreren Projekten man sich entscheiden soll
- ✓ den Rahmen für angemessene Ziele abstecken
- ✓ passende *vorher/nachher* Maßnahmen zum Projekterfolg festlegen

Einige erwartete Vorteile können in monetären Werten ausgedrückt werden, zum Beispiel eine Reduzierung der Produktionskosten oder eine Umsatzsteigerung. Bei anderen Vorteilen können einige Aspekte in monetären Werten ausgedrückt werden, andere nicht. Wenn Ihr Projekt beispielsweise die Motivation der Mitarbeiter steigern soll, dann muss man möglicherweise Faktoren wie eine Umsatzenkung, aber auch eine mögliche Produktivitätssteigerung, eine Senkung des Krankenstands und weniger Kündigungen mit in Betracht ziehen. Also versuchen Sie so oft wie möglich, den Nutzen und die Kosten in konkreten Zahlen anzugeben, um die Einschätzung des Netto-Nutzens eines Projekts zu erleichtern.

Beziehen Sie die Kosten aller Projektphasen in Ihre Betrachtung mit ein. Diese Kosten können einmalig sein (zum Beispiel Arbeitskosten, Investitionen und bestimmte Leistungen, die Sie von Dritten einkaufen) oder wiederkehrend (zum Beispiel zusätzliches Personal, Lieferungen, Material, Wartung und Reparaturen). Darüber hinaus sollten Sie an folgende Kosten denken:

- ✓ die möglicherweise anfallenden Kosten, falls Sie das Projekt nicht umsetzen
- ✓ die möglicherweise anfallenden Kosten, falls das Projekt schief geht
- ✓ Opportunitätskosten (Vorteile, die sich möglicherweise daraus ergeben hätten, wenn Sie anstelle dieses Projekts mit den vorhandenen Ressourcen ein anderes Projekt erfolgreich umgesetzt hätten)

Je weiter Sie bei der Bewertung des Nutzens in die Zukunft blicken, desto weniger sicher können Sie sein, dass die erwarteten Vorteile auch eintreten. Beispielsweise rechnen Sie damit, dass Sie die Anschaffungskosten eines neuen Computers durch den Nutzen, den er Ihnen mehrere Jahre lang bringt, rechtfertigen können. Eine neue Technologie könnte Ihren neuen Computer aber schon nach einem Jahr überflüssig machen.

Deshalb gibt es zwei Schlüsselfaktoren, die das Ergebnis Ihrer Kosten-Nutzen-Analyse beeinflussen:

- ✓ wie weit Sie in die Zukunft blicken, um den Nutzen einzuschätzen
- ✓ auf welchen Annahmen Ihre Analyse basiert

Auch wenn Sie vielleicht nicht selbst so eine Kosten-Nutzen-Analyse durchführen möchten, so wollen Sie doch sicher wissen, ob eine derartige Analyse bereits durchgeführt wurde und wenn ja, was dabei herausgekommen ist.

Der Überschuss aus dem erwarteten Nutzen eines Projekts und den erwarteten Kosten, bewertet zum aktuellen Kurs des Euro, ergibt den Kapitalwert des Projekts. Dieser Kapitalwert basiert auf zwei Grundannahmen:

- ✓ **Inflation:** Die Kaufkraft des Euro wird in einem Jahr weniger betragen als zum heutigen Zeitpunkt. Wenn die Inflationsrate in den nächsten 12 Monaten drei Prozent beträgt, ist ein Euro heute in 12 Monaten nur noch 97 Cent wert. Mit anderen Worten, in 12 Monaten werden Sie für das, für das Sie heute 97 Cent bezahlen, einen Euro bezahlen.
- ✓ **Entgangener Gewinn:** Dies ist der Betrag, den Sie erwirtschaften könnten, wenn Sie heute Ihr Geld herkömmlich anlegen. Wenn Sie beispielsweise einen Euro bei der Bank anlegen und dafür jährlich drei Prozent Zinsen erwirtschaften, stehen Ihnen (bei einer angenommenen Inflationsrate von null Prozent) in einem Jahr 1,03 Euro zur Verfügung.

Um diese Faktoren bei der Ermittlung des Barwertes zu berücksichtigen, müssen Sie noch folgende Werte ermitteln:

- ✓ **Den Abzinsungsfaktor:** Dieser Faktor gibt den zukünftigen Wert von einem Euro zum heutigen Tag wieder, wobei sowohl die Auswirkungen der Inflation als auch der entgangene Gewinn berücksichtigt werden.
- ✓ **Zugelassene Rückzahlungsdauer:** Die Periode, in der erwartete Gewinne und geschätzte Kosten einbezogen werden.

Sie sollten nicht nur den Kapitalwert für unterschiedliche Abzinsungsfaktoren und Rückzahlungsdauern ermitteln, sondern auch den *internen Zinsfuß* (den Wert des Abzinsungsfaktors, der einen Kapitalwert von Null ergibt) für jede Rückzahlungsperiode.

Die Phase der Abgrenzung: Einen Plan aufstellen

Wenn Sie wissen, was Sie erreichen wollen, und glauben, dass Sie das auch erreichen können, dann brauchen Sie einen detaillierten Plan, um festzulegen, wie Sie und Ihr Team diese Ergebnisse realisieren sollen.

Folgende Bestandteile dürfen in Ihrem Projektplan nicht fehlen:

- ✓ ein Überblick über die Gründe für Ihr Projekt (in Kapitel 2 erfahren Sie, was dort alles hineingehört)
- ✓ eine detaillierte Beschreibung der Ergebnisse, die erreicht werden sollen (in Kapitel 2 erkläre ich, wie man erwünschte Resultate beschreibt)

- ✓ eine Auflistung aller Arbeiten, die erledigt werden müssen (in Kapitel 4 wird gezeigt, wie man alle anfallenden Arbeiten in einem Projekt ermittelt)
- ✓ die Rollen, die Sie und Ihre Teammitglieder spielen sollen (in Kapitel 10 erkläre ich, wie man Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten beschreibt)
- ✓ einen detaillierten Projektzeitplan (in Kapitel 5 wird erklärt, wie Sie Ihren Zeitplan entwickeln)
- ✓ Vorgaben für den Personalbedarf, Finanzmittel, Ausrüstung, Produktionsmittel und Informationen (in Kapitel 6 erfahren Sie, wie man die notwendigen Ressourcen abschätzt)
- ✓ Annahmen und Voraussetzungen (in Kapitel 2 wird erklärt, wie man Annahmen und Voraussetzungen formuliert)

Außerdem sollten Sie festlegen, wie Sie mögliche Risiken und Unwägbarkeiten handhaben wollen. (In Kapitel 8 wird erklärt, wie man Risiken erkennt und einplant)



Legen Sie Ihre Pläne immer schriftlich fest; das hilft, Details zu klären, und minimiert das Risiko, etwas zu vergessen. Pläne für große Projekte können Hunderte von Seiten füllen; ein Plan für ein kleines Projekt kann aus wenigen Zeilen oder einer einzigen Seite bestehen (oder aus einer bekritzelten Tischdecke!).

Der Erfolg Ihres Projekts hängt davon ab, wie konkret und genau Ihr Plan ist und ob die Beteiligten daran glauben, dass Sie die Vorgaben einhalten können. Wenn Sie Erfahrungen aus der Vergangenheit mit berücksichtigen, wird Ihr Plan realistischer, und wenn Sie die Beteiligten in die Planungsphase mit einbeziehen, motivieren Sie sie zu größerem Einsatz und besserer Leistung.



Der Druck, möglichst schnell Resultate zu erzielen, führt dazu, dass manche Projektleiter die Planungsphase einfach überspringen und gleich loslegen. Das löst zwar hektische Betriebsamkeit aus, aber das Risiko, Ressourcen zu vergeuden und Fehler zu machen, steigt.



Sorgen Sie dafür, dass Ihr Plan überprüft und schriftlich bestätigt wurde, bevor Sie mit dem Projekt beginnen (siehe Kapitel 3). Bei kleineren Aufgaben brauchen Sie vielleicht nur eine kurze E-Mail und die Unterschrift eines Vorgesetzten.

Die Startphase

Zu den Vorbereitungen für den Projektstart gehören folgende Tätigkeiten (in Kapitel 11 finden Sie weitere Informationen):

- ✓ **Den einzelnen Projektbereichen und -abschnitten die erforderlichen Personen zuweisen:** Wählen Sie die Personen aus, die die unterschiedlichen Arbeiten erledigen sollen, und treffen Sie entsprechende Vereinbarungen, um sicherzustellen, dass sie für die Projektarbeit zur Verfügung stehen.

- ✓ **Allen Teammitgliedern Aufgaben übertragen und erklären:** Beschreiben Sie jedem Teammitglied, welche Arbeit er oder sie erledigen soll und wie die einzelnen Teammitglieder ihre Arbeit abstimmen sollen.
- ✓ **Festlegen, wie das Team die Arbeiten durchführt, die für die Erledigung der Aufgaben notwendig sind:** Legen Sie fest, wie Kommunikationskanäle funktionieren sollen, unterschiedliche Entscheidungen getroffen und Konflikte gelöst werden.
- ✓ **Die notwendigen Überwachungssysteme für Finanzen und Personaleinsatz einrichten:** Legen Sie fest, welche(s) System(e) und welche Kostenstelle benutzt werden, um den zeitlichen Ablauf, die Informationen über den Personaleinsatz und das Budget zu protokollieren.
- ✓ **Das Projekt im Unternehmen bekannt machen:** Lassen Sie Ihre Kollegen wissen, dass es Ihr Projekt gibt, was dabei herauskommt und wann es beginnt und endet.



Wenn Sie erst mit der Startphase in das Projekt eintreten, dann besteht Ihre erste Aufgabe darin nachzuvollziehen, was während der Konzeptphase dazu geführt hat, dass man zu der Entscheidung gelangte, dass die Durchführung Ihres Projekts möglich und wünschenswert ist. Zumindest sollten Sie alle notwendigen Informationen kennen. Falls man wichtige Probleme übersehen hat, sprechen Sie sie jetzt an. Wenn Sie herausfinden wollen, was zu der Entscheidung für das Projekt geführt hat, arbeiten Sie alle entsprechenden Sitzungsprotokolle, Memos, Briefe, E-Mails und Berichte durch. Und dann sollten Sie diejenigen befragen, die am Entscheidungsprozess beteiligt waren.

Die Durchführungsphase: Los geht's

Endlich ist der Zeitpunkt gekommen, die eigentliche Arbeit anzugehen! Dazu gehört Folgendes (in Kapitel 12, 13 und 14 finden Sie hierzu weitere Informationen):

- ✓ **Die Aufgaben erledigen:** Führen Sie die in Ihrem Plan festgelegten Arbeiten aus.
- ✓ **Leistung und Plan ständig miteinander vergleichen:** Sammeln Sie sämtliche Informationen über die erzielten Resultate, die Einhaltung der Zeitvorgaben und die Verwendung der Ressourcen. Stellen Sie fest, wo es zu Abweichungen kommt und formulieren Sie korrigierende Maßnahmen.
- ✓ **Auftretende Probleme lösen:** Verändern Sie die Aufgabenstellung, Zeitpläne oder Ressourcenpläne, um die Projektleistung wieder mit den Plänen in Einklang zu bringen, oder planen oder verhandeln Sie über eine Anpassung des Projektplans.
- ✓ **Alle Beteiligten auf dem Laufenden halten:** Reden Sie über Ergebnisse, die innerhalb des Zeitplans erfolgreich erzielt wurden, über Probleme, die auftraten, und über erfolgte Änderungen des ursprünglichen Projektplans.

Die Abschlussphase: Stopp!

Die übertragenen Aufgaben zu beenden, ist nur ein Bestandteil eines erfolgreichen Projektendes. Zusätzlich müssen Sie noch Folgendes tun (in Kapitel 15 gehe ich noch näher auf jeden einzelnen der folgenden Punkte ein):

- ✓ die Abnahme der Endergebnisse durch den Auftraggeber bestätigen lassen
- ✓ alle Projektkonten abschließen (falls Sie Zeit und Geld über gesonderte Projektkonten abgerechnet haben)
- ✓ den Beteiligten helfen, ihre nächsten Aufgaben zu übernehmen
- ✓ eine Abschlussbewertung durchführen, um Projektergebnisse zu würdigen und gemachte Erfahrungen zu erörtern, die für weitere Projekte genutzt werden können (oder machen Sie sich wenigstens formlos Notizen über diese Erfahrungen und darüber, wie Sie sie in Zukunft nutzen wollen). In Kapitel 15 erfahren Sie, wie man eine Abschlussbewertung vorbereitet, strukturiert und durchführt.

Die häufigsten Fehler vorhersehen

Der zeitliche Druck, der auf Ihrem Job lastet, führt vielleicht dazu, dass Sie heute etwas tun, wofür Sie morgen bezahlen müssen. Vor allem bei kleineren, formlosen Projekten denken Sie vielleicht, dass man auf eine organisierte Planung und Durchführung verzichten kann.



Lassen Sie sich nicht durch folgende Versuchungen dazu verleiten, eine vermeintliche Abkürzung zu nehmen:

- ✓ **Von der Konzeptphase gleich zur Durchführungsphase springen:** Sie haben eine Idee und der Projektzeitrahmen ist kurz. Warum nicht einfach loslegen? Hört sich gut an, aber Sie haben ja noch gar nicht festgelegt, welche Arbeiten erledigt werden müssen! Diese Versuchung tritt auch noch in zwei Varianten auf:

- »Unser Projekt ist schon häufig in dieser Form durchgeführt worden, warum sollten wir es also noch einmal durchplanen?«

Auch wenn manche Projekte solchen ähneln, die in der Vergangenheit bereits durchgeführt wurden, irgendetwas ist immer anders. Vielleicht müssen Sie jetzt mit ein paar neuen Leuten zusammenarbeiten, mit neuer Ausrüstung arbeiten etc.

- »Unser Projekt ist ganz anders, als alles, was wir bisher gemacht haben. Was bringt es also, wenn wir versuchen, es zu planen?«

Das wäre genauso, als würden Sie in eine Gegend reisen, in der Sie noch nie waren, und sagen, was soll ich mit einer Landkarte und einer Reiseroute? Es ist wichtig, dass Sie ein neues Projekt sorgfältig planen, weil niemand diesen Weg bisher beschritten hat. Auch wenn der erste Plan im Verlauf des Projekts sicher

mehrmals überarbeitet und angepasst werden muss, ist es für Sie und Ihr Team ganz wichtig, dass Sie eine klare Aussage darüber treffen, was geplant ist.

- ✓ **Die Planungsphase komplett überspringen:** Auslöser ist oftmals ein übermäßiger Zeitdruck. Viele erkennen nicht, wie wichtig es ist, den Teammitgliedern zu helfen, Abläufe und Zusammenhänge zu definieren, bevor man mit der eigentlichen Projektarbeit beginnt. In Kapitel 11 erläutere ich ausführlich, warum das so wichtig ist – und Sie bekommen Tipps, wie man es richtig macht.
- ✓ **Sich gleich an die Arbeit machen, wenn man während der Startphase zu dem Projektteam stößt:** Der Plan wurde bereits entwickelt, warum sollte man also noch einmal einen Schritt zurückgehen und sich die Konzept- und Abgrenzungsphase ansehen? Aus zwei Gründen:
 - um herauszufinden, ob Sie Schwierigkeiten erkennen, die andere vielleicht übersehen haben
 - um zu verstehen, warum der Plan so und nicht anders aufgestellt wurde, und um festzustellen, ob der Plan Ihrer Meinung nach durchführbar ist oder nicht
- ✓ **Die Abschlussphase nicht vollständig durchlaufen:** Am Ende eines Projekts geht man häufig direkt zum nächsten Projekt über. Ressourcenknappheit und kurzfristige Deadlines verleiten einen dazu, und außerdem ist ein neues Projekt immer interessanter als ein altes, das noch einmal durchgekaut werden soll. Allerdings weiß man nie genau, wie erfolgreich ein Projekt war, wenn man sich nicht die Zeit nimmt herauszufinden, ob alle Aufgaben zur Zufriedenheit des Auftraggebers erledigt wurden. Und wenn Sie nicht aktiv die gemachten Erfahrungen analysieren und aus dem Projekt lernen, werden Sie dieselben Fehler immer wieder machen und erfolgreiche Methoden, die sich in diesem Projekt als sinnvoll erwiesen haben, übersehen.

Bringe ich die optimalen Voraussetzungen für einen Projektmanager mit?

Sie lesen dieses Buch, weil Sie ein besserer Projektmanager werden wollen. Aber bevor Sie richtig loslegen, sollten Sie einen kleinen Selbsttest durchführen, um herauszufinden, wo Ihre Stärken und wo Ihre Schwächen liegen. Indem Sie diese zehn Fragen beantworten, bekommen Sie eine Vorstellung von den Bereichen, denen Sie noch ein bisschen mehr Zeit widmen sollten, um noch effektiver zu werden. Viel Glück!

Fragen

1. Ist es Ihnen wichtiger, mit jedem gut Freund zu sein als eine Aufgabe richtig zu erledigen?
2. Arbeiten Sie gerne selbst fachlich mit oder managen Sie lieber andere bei ihrer fachlichen Arbeit?
3. Ist es Ihrer Meinung nach am besten, eine schwierige Aufgabe lieber gleich selbst zu erledigen?
4. Mögen Sie lieber Aufgaben, die vorhersehbar sind oder lieber solche, die sich ständig ändern?
5. Verbringen Sie Ihre Zeit lieber damit, Ideen zu entwickeln als diese Ideen anderen zu erklären?
6. Sind Sie gut im Umgang mit Krisen?
7. Arbeiten Sie lieber alleine oder mit anderen?
8. Sind Sie der Meinung, dass man Leute, die versprochen haben, eine Aufgabe für Sie zu erledigen, nicht überwachen sollte?
9. Glauben Sie, dass sich jeder bei der Durchführung seiner Aufgaben selbst motivieren sollte?
10. Können Sie problemlos mit Kollegen auf allen Hierarchiestufen umgehen?

Antworten

1. Auch wenn es wichtig ist, gute Arbeitsbeziehungen aufrechtzuerhalten, muss ein Projektmanager häufig Entscheidungen zum Wohle seines Projekts treffen, mit denen nicht jeder einverstanden sein mag.
2. Die meisten Projektmanager haben ihren Job bekommen, weil sie fachlich besonders geeignet waren. Wenn man aber zum Projektmanager gemacht wurde, besteht die Aufgabe darin, andere dazu zu motivieren, fachlich hochwertige Arbeit zu leisten, anstatt sie selbst zu erledigen.
3. Es ist wichtig, dass Sie an sich selbst glauben. Die Aufgabe eines Projektmanagers besteht aber darin, andere so weit zu fördern, dass sie selbst die Aufgaben in hoher Qualität erledigen können.
4. Der Projektmanager versucht, unerwartete Probleme und Situationen zu minimieren, indem er flexibel plant und die zeitliche Umsetzung überwacht. Wenn aber Probleme auftreten, muss der Projektmanager sich ihnen umgehend widmen, um ihre Auswirkungen auf das Projekt zu minimieren.

5. Auch wenn es dem Projekt nützen kann, neue Ideen zu entwickeln, so ist es die Hauptaufgabe des Projektmanagers dafür zu sorgen, dass jeder sämtliche entwickelten Ideen richtig versteht.
6. Die Aufgabe des Projektmanagers ist es, einen kühlen Kopf zu bewahren, die Situation richtig zu analysieren, die bestmöglichen Maßnahmen zu ergreifen und alle Projektmitarbeiter zu ermutigen, ihren Teil zur Problemlösung beizutragen.
7. Selbstbewusstsein und Eigenmotivation sind für einen Projektmanager wichtige Eigenschaften. Der Schlüssel zu seinem Erfolg ist aber, die Interaktion zwischen verschiedenen Fachleuten zu fördern und zu erleichtern.
8. Auch wenn Sie meinen, dass die Anerkennung der Arbeit anderer ein wichtiger Bestandteil professionellen Verhaltens ist, so ist es doch wichtig, dass der Projektmanager dafür sorgt, dass alle zielgerichtet arbeiten, und ihnen vorlebt, wie man kooperativ mit anderen zusammenarbeitet.
9. So sollte es zwar sein, aber der Projektmanager sollte sie ermutigen, ihre Motivation durch die Aufgaben und die damit zusammenhängenden Chancen zu schöpfen.
10. Der Projektmanager hat mit Menschen aller Hierarchiestufen zu tun, vom obersten Management bis zur Assistentenebene, die in seinem Projekt Aufgaben ausführen.